



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



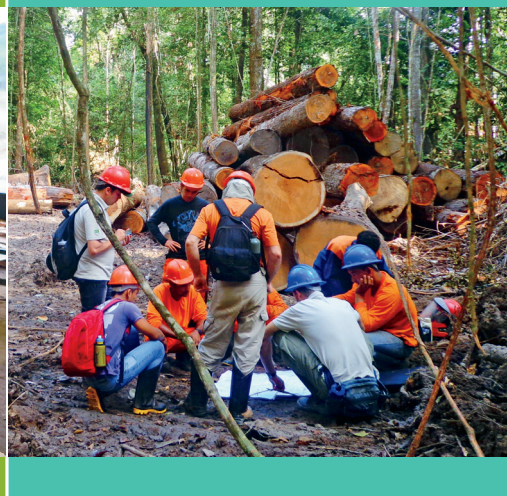
Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

# Desarrollo forestal empresarial por comunidades

Guía práctica para promotores forestales  
comunitarios en los trópicos americanos



Janja Eke  
Steve Gretzinger  
Olvis Camacho  
César Sabogal  
Rodrigo Arce



# Desarrollo forestal empresarial por comunidades

Guía práctica para promotores forestales  
comunitarios en los trópicos americanos



Janja Eke  
Steve Gretzinger  
Olvis Camacho  
César Sabogal  
Rodrigo Arce

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el CATIE los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o CATIE.

**ISBN 978-92-5-309356-4 (FAO)**

**ISBN 978-9977-57-658-9 (CATIE)**

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, imprimir y descargar el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a la traducción y los derechos de adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán dirigirse a [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) o a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org).

© FAO y CATIE, 2016

## Créditos

**Autores:** Janja Eke, Steve Gretzinger, Olvis Camacho, César Sabogal, Rodrigo Arce

**Colaboradores (en orden de contribución):** Edgar Maravi, Mauro Salazar, Gustavo Pinelo, Rudy Guzmán, Melvin Cruz, Braulio Buendía, Eduardo Ramírez, Margarita Gutiérrez, Manuel Amaral, Policarpo Sánchez, Paulo Amaral, Juan José Ochate, Fernando Carrera  
FAO: Jhony Zapata, Jorge Meza, Claus Eckelmann

**Producción general:** César Sabogal y Lorena Orozco

**Corrección de estilo:** Elizabeth Mora Lobo

**Diagramación:** Rocío Jiménez, Oficina de Comunicación e Incidencia, CATIE

### Fotografías de la portada:

**Izquierda:** Entrenando comunitarios para las actividades de manejo forestal, Bolivia.  
Foto: Rudi Guzmán.

**Centro:** Planta de procesamiento de productos de madera, 2016, FEDECOVERA, Guatemala.  
Foto: Ogden Rodas, Facilitador FFF Guatemala.

**Derecha:** Intercambio entre productores de la comunidad y técnicos de una empresa en la Amazonia, Brasil. Foto: Katia Carvalheiro (IIEB).

La elaboración de este documento y su publicación han sido financiados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia (Proyecto CATIE-Finnfor II).

# Contenido

<b>Acrónimos</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	11

## Parte I. Introducción y bases conceptuales

<b>Contexto</b> .....	25
<b>Sobre la guía</b> .....	27
¿Para qué sirve? .....	27
¿Para quién es y cómo se puede usar? .....	29
¿Cómo está estructurada? .....	30
<b>Para entender la forestería comunitaria</b> .....	31
Concepto .....	31
Actores de la forestería comunitaria y diferentes formas de relacionarse .....	33
Arreglos sociales para la forestería comunitaria .....	37
Derechos sobre los territorios y los recursos forestales .....	39
Objetivos de la forestería comunitaria .....	41
<b>Experiencias de forestería comunitaria en Latinoamérica</b> .....	42
Evolución de la forestería comunitaria .....	42
Avances de la forestería comunitaria .....	44
Retos y barreras de la forestería comunitaria .....	54
Marco legal que sustenta la forestería comunitaria .....	55

## Parte II. Preparémonos para la gestión del bosque

<b>Módulo 1. Preparación para dar acompañamiento a la forestería comunitaria</b> .....	60
1.1 Prepararse para acompañar a la comunidad .....	61
1.2 Acompañar a la comunidad en la toma de decisiones con respecto a la forestería comunitaria .....	74



<b>Módulo 2. Organización comunal para el negocio</b> . . . . .	81
2.1 Desarrollo empresarial . . . . .	82
2.2 Organización empresarial . . . . .	84
2.3 Distribución de beneficios . . . . .	99
2.4 Mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas . . . . .	105
2.5 Ejemplos de diferentes modelos de empresas forestales comunitarias . . . . .	108

### Parte III. Hagamos negocios

<b>Módulo 3. Desarrollo de capacidades</b> . . . . .	114
3.1 Capacidades y competencias requeridas . . . . .	115
3.2 Plan de capacitación . . . . .	117
3.3 Diagnósticos . . . . .	118
3.4 Partir de lo existente . . . . .	119
3.5 Cómo, a quién y para qué desarrollar capacidades y competencias . . . . .	119
3.6 Lineamientos generales para la ejecución de un plan de capacitación . . . . .	121
3.7 Características y competencias de los facilitadores . . . . .	122
3.8 Enfoques metodológicos . . . . .	123
3.9 Enfoques temáticos . . . . .	125
3.10 Evaluaciones . . . . .	127
<b>Módulo 4. Análisis y desarrollo del mercado</b> . . . . .	128
4.1 Bases para el comercio forestal comunitario . . . . .	129
4.2 Análisis y evaluación del mercado . . . . .	139
<b>Módulo 5. Bases para la gestión empresarial</b> . . . . .	153
5.1 Enfoque de cadena de valor . . . . .	154
5.2 Recorrido por algunas iniciativas de negocio . . . . .	155
5.3 El modelo empresarial debe ser adaptado e innovador . . . . .	163
5.4 Determinantes de la rentabilidad financiera . . . . .	164
5.5 Competitividad empresarial . . . . .	172
<b>Módulo 6. Relación entre empresa y comunidad</b> . . . . .	187
6.1 ¿Qué puede hacer la comunidad? . . . . .	188
6.2 Diferentes maneras de establecer relaciones entre comunidad y empresa maderera . . . . .	189
6.3 Contratos . . . . .	192
6.4 Iniciativas que buscan mejorar las relaciones entre empresas y comunidades . . . . .	193
6.5 Aprender del mundo de los negocios . . . . .	198
6.6 ¿Qué pueden hacer las empresas madereras? . . . . .	200

<b>Referencias citadas</b> . . . . .	204
<b>Anexo. Metodologías y herramientas útiles para el desarrollo forestal empresarial por comunidades en el contexto latinoamericano</b> . . . . .	206



## Cuadros

1. Modalidades de derechos territoriales en algunos países latinoamericanos . . . . .	39
2. Marco legal básico de la forestería comunitaria en países seleccionados de la región . . . . .	57
3. Experiencias y habilidades deseables en el personal de organizaciones acompañantes . . . . .	73
4. Factores a tomar en cuenta para evitar el paternalismo y la dependencia . . . . .	74
5. Estructura comunitaria de tres comunidades en países latinoamericanos . . . . .	82
6. Diferencias generales entre las estructuras organizativas y otras características comunales y empresariales . . . . .	84
7. Organización empresarial comunitaria en diferentes comunidades de Latinoamérica .85	
8. Ventajas y desventajas de dos modelos de relación entre EFC y comunidad . . . . .	86
9. Toma de decisiones por la EFC y por la comunidad . . . . .	90
10. Ventajas y desventajas entre un gerente externo o de la propia comunidad . . . . .	97
11. Modelos legales de EFC en Nicaragua, Perú y Panamá . . . . .	109
12. Capacidades requeridas para el manejo del bosque y la administración de un negocio forestal . . . . .	116
13. Métodos para determinar capacidades, conocimientos y talentos existentes . . . . .	120
14. Ejemplo de definición sobre a quién capacitar y en qué . . . . .	121
15. Volumen de madera aprovechada por superficie en diferentes países de la región latinoamericana . . . . .	166
16. Requerimientos financieros operativos para cuatro formatos de negocio en la cadena de valor de la madera . . . . .	178
17. Ejemplo de un plan de producción por etapas en la Cooperativa Agroforestal Limoncito, departamento de Colón, Honduras . . . . .	183
18. Lo que una empresa puede hacer para mejorar las relaciones de negocios con una comunidad . . . . .	202



## Figuras

1. Esquema de diagnóstico y planificación para trabajar con un enfoque de encadenamiento productivo . . . . .	66
2. Esquema simplificado del proceso de evaluación de mercados . . . . .	143
3. Etapas del análisis y evaluación del mercado . . . . .	144
4. Elementos que ayudan a entender la demanda por un producto . . . . .	148
5. Distribución de faenas por etapas del aprovechamiento forestal en el departamento de Colón, Honduras . . . . .	182
6. Sistema Nacional de la Veeduría Forestal, Perú . . . . .	195





## Recuadros

1. Términos asociados a la forestería comunitaria	31
2. Beneficios sociales, económicos y ambientales de la forestería comunitaria	41
3. Iniciativas de forestería entre las comunidades indígenas: más que una apuesta empresarial	43
4. Visión de largo plazo en la forestería comunitaria	68
5. Planes estratégicos simplificados	71
6. Posibilidades de financiamiento a las operaciones forestales comunitarias en Bolivia	78
7. Mecanismo financiero para la forestería comunitaria en Petén, Guatemala	78
8. Fondos revolventes de la cadena de valor de carbón vegetal en Posoltega y Nagarote, Nicaragua	79
9. Comité de crédito de la Cooperativa agroforestal El Palisal, Yamaranguila, Honduras	80
10. Fondo comunal del açai en una comunidad de la isla de Marajó, Brasil	80
11. Acuerdos de venta y mejoras sociales	89
12. Preguntas clave para establecer reglas claras entre la comunidad y la EFC	89
13. Esquema de relaciones entre TCO, comunidades y OFC en Bolivia	91
14. Consideraciones que se deben tener en cuenta para garantizar la viabilidad de un grupo de interés	92
15. Preguntas clave para la comunidad antes de formar una EFC	94
16. Posibles obligaciones de los socios de la EFC	96
17. Requisitos que debe cumplir el gerente de una EFC	97
18. La distribución de ingresos en dos comunidades de la Amazonia peruana	100
19. ¿Qué es y para qué sirve la educación financiera?	103
20. Distribución de beneficios por venta de madera en siete OFC de Bolivia	106
21. Propuestas para contribuir a la transparencia y control en EFC	107
22. El concepto de fortalecimiento de capacidades	118
23. La experiencia de una dirigente de EFC de Petén, Guatemala	122
24. Alianza para comercializar especies menos conocidas en Petén, Guatemala	142
25. Preguntas clave que debe hacerse una comunidad antes de firmar contrato con una EM	189
26. Criterios de selección aplicados por EFC de Bolivia para el relacionamiento con empresas madereras	191
27. Modalidades de relaciones entre empresas y comunidades en la Selva Central del Perú	192
28. Impactos de la Veeduría Forestal Comunitaria (VFC) de Ucayali, Perú	194
29. Diagnóstico de las relaciones entre madereros y comunidades en Ucayali, Amazonia peruana	196
30. Preguntas clave que debe hacerse la EM antes de hacer un trato con una comunidad	202



## Acrónimos

<b>AC</b>	Asamblea comunal / Asamblea comunitaria
<b>APCOB</b>	Apoyo para el Campesino Indígena del Oriente Boliviano
<b>Acicafoc</b>	Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria de Centroamérica
<b>Acofop</b>	Asociación de Comunidades Forestales de Petén, Guatemala
<b>Aidesep</b>	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
<b>Aimcu</b>	Asociación Indígena Maderera de Cururú, Bolivia
<b>Aprofu</b>	Asociación de Productores Forestales de Ucayali, Perú
<b>ASL</b>	Agrupación social del lugar, Bolivia
<b>BAVC</b>	Bosques de alto valor de conservación
<b>Bolfor</b>	Proyecto de Manejo Forestal Sostenible, Bolivia
<b>Boscom</b>	Programa de fortalecimiento de la administración forestal comunal y municipal, Guatemala
<b>CATIE</b>	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
<b>CEDIA</b>	Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico
<b>CESVI</b>	Cooperazione e Sviluppo
<b>CITES</b>	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
<b>Cohdefor</b>	Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
<b>Comaru</b>	Cooperativa Mista dos Produtores e Extrativistas do Rio Iratapuru
<b>Conafor</b>	Comisión Nacional Forestal, México
<b>CONAP</b>	Comisión Nacional de Áreas Protegidas, Guatemala
<b>Coofloresta</b>	Cooperativa Multiactiva de Floresta, Brasil
<b>Coomflona</b>	Cooperativa Mista da FLONA Tapajós, Brasil
<b>Coramehl</b>	Cooperativa Regional Agroforestal Maderas Equitativas de Honduras, Limitada
<b>CTI</b>	Cooperación Técnica Internacional
<b>DEFFS</b>	Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre, Perú
<b>EA</b>	Entidad acompañante
<b>EFC</b>	Empresa forestal comunitaria
<b>Eficaz</b>	Empresa Forestal Indígena de la Comunidad Ayoreo de Zapocó, Bolivia
<b>EIA</b>	Evaluación de impacto ambiental
<b>EM</b>	Empresa maderera
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FC</b>	Forestería comunitaria
<b>Fedecovera</b>	Federación de Cooperativas de las Verapaces, Guatemala
<b>Finnfor</b>	Bosques y Manejo Forestal en América Central (Proyecto financiado por la cooperación finlandesa)
<b>Finzmos</b>	Federación Indígena de la Zona de Mocerón, Honduras
<b>FLONA</b>	Floresta Nacional, Brasil
<b>FODA</b>	Fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas
<b>Forescom</b>	Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S.A., Guatemala
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>GPS</b>	Sistema de posicionamiento global
<b>ICF</b>	Instituto de Conservación Forestal, Honduras
<b>IFC</b>	International financial corporation

<b>INAB</b>	Instituto Nacional de Bosques, Guatemala
<b>Inrenare</b>	Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables, Panamá
<b>JD</b>	Junta directiva
<b>KfW</b>	Banco alemán gubernamental de desarrollo
<b>LAF</b>	Licencia de aprovechamiento forestal, Ecuador
<b>MAE</b>	Ministerio del Ambiente de Ecuador
<b>MDA</b>	Ministerio de Desarrollo Agrario de Brasil
<b>MFC</b>	Manejo forestal comunitario
<b>MFS</b>	Manejo forestal sostenible
<b>MIQROO</b>	Maderas Industriales de Quintana Roo, México
<b>MMA</b>	Ministerio del Medio Ambiente de Brasil
<b>OA</b>	Organización acompañante
<b>OFC</b>	Organización forestal comunitaria, Bolivia
<b>OIMT</b>	Organización Internacional de las Maderas Tropicales
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>ORAU</b>	Organización Regional de Aidesep en Ucayali
<b>Osinfor</b>	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre, Perú
<b>PAFsi</b>	Programa de aprovechamiento forestal simplificado, Ecuador
<b>PAFsu</b>	Programa o plan de aprovechamiento forestal sustentable, Ecuador
<b>PFNM</b>	Productos forestales no maderables
<b>PFM</b>	Producto forestal maderable
<b>PGMF</b>	Plan general de manejo forestal
<b>Pinpep</b>	Programa de incentivos forestales para pequeños poseedores de tierra de vocación forestal y agroforestal, Guatemala
<b>POA</b>	Plan operativo anual
<b>Promanejo</b>	Proyecto de Apoyo al Manejo Forestal Sostenible en la Amazonia
<b>RAAN</b>	Región Autónoma Atlántico Norte de Nicaragua
<b>RAAS</b>	Región Autónoma Atlántico Sur, Nicaragua
<b>RBM</b>	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala
<b>RIA</b>	REDD+ Indígena Amazónico
<b>Semarnap</b>	Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, México
<b>Senafor</b>	Servicio Forestal Nacional, Honduras
<b>Serforcu</b>	Empresa de Servicios Forestales Cururú, Bolivia
<b>SSF</b>	Sistema social forestal de Honduras
<b>TCO</b>	Tierras comunitarias de origen, Bolivia
<b>Unicaf-BRP</b>	Unión de Cooperativas Agroforestales de la Biosfera del Río Plátano, Honduras
<b>US\$</b>	Dólar americano
<b>UTM</b>	Universal transversal mercator
<b>UTMFC</b>	Unidad técnica de manejo forestal comunitario, Perú
<b>VFC</b>	Veeduría Forestal Comunitaria, Perú
<b>WWF</b>	Worldwide Fund for Nature
<b>ZUM</b>	Zona de usos múltiples





## Presentación

El manejo forestal por parte de comunidades indígenas y locales se ha incrementado considerablemente en los últimos años y, de hecho, constituye un instrumento valioso para la conservación de los boques y una importante opción de utilización y de desarrollo para las comunidades.

En sus sesiones del 2012 en Asunción y en 2015 en Georgetown, la Comisión Forestal para América Latina y el Caribe (COFLAC) recomendó a la FAO fortalecer las iniciativas que se refieren al manejo forestal comunitario, así como incluir en sus programas trabajos de investigación en temas de desarrollo comunitario empresarial.

La presente guía, desarrollada en el marco del acuerdo de cooperación entre la FAO y el CATIE, es una respuesta a esta demanda de los países de la región por fortalecer los procesos de forestería comunitaria (FC); en particular, el desarrollo de capacidades para la gestión y administración empresarial a partir de actividades de manejo forestal financieramente viables.

La guía ha sido concebida no solo para las comunidades que ya participan del negocio forestal sino también como ayuda a quienes tengan interés en desarrollar actividades en este campo. La obra está dirigida a profesionales y técnicos de entidades del Estado, ONG, organizaciones y promotores o extensionistas forestales que brindan asistencia técnica y facilitan el desarrollo de actividades y prácticas de FC en los bosques de pueblos indígenas o de comunidades locales, cuyo bienestar y medios de vida dependen de esos bosques. Otro posible usuario de esta guía podría ser el empresario interesado en trabajar con comunidades forestales.

La guía puede servir a diversos propósitos, además del acompañamiento de procesos de FC. Entre ellos, la implementación de proyectos, el apoyo a actividades de capacitación para diversas audiencias (promotores, funcionarios públicos, profesores de universidades y escuelas técnicas), el diseño de mecanismos financieros, los procesos de (re)formulación de políticas públicas e institucionalización de la FC.

La preparación de la obra estuvo a cargo de un equipo de trabajo de la FAO y el CATIE, con la participación de consultores que elaboraron un primer borrador de la guía. Este fue discutido durante un taller con expertos de la región, realizado en Petén, Guatemala en marzo del 2015. Desde entonces y hasta su publicación, el documento recibió valiosos aportes del grupo de colaboradores, quienes la enriquecieron con ejemplos y enseñanzas recogidas de la propia experiencia y de los numerosos comuneros y comuneras en los países.

La realización de esta guía ha sido posible gracias a las contribuciones del Departamento Forestal de la FAO y al Proyecto Finnfor (Bosques y Manejo Forestal en Centroamérica), del CATIE, financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Entregamos esta obra con la mayor satisfacción, y reconocemos la dedicada y comprometida labor del equipo de trabajo y del grupo de colaboradores de la guía. Muy en especial, agradecemos los esfuerzos de las comunidades, los gobiernos y las organizaciones acompañantes que vienen asumiendo los desafíos de hacer que la forestería comunitaria sea una eficaz herramienta para avanzar hacia el desarrollo sostenible.



**René Castro**  
Director del Departamento Forestal de la FAO



**Muhammad Ibrahim**  
Director General del CATIE

# Resumen ejecutivo

## Introducción

El manejo de los recursos forestales por parte de comunidades locales indígenas o mestizas se viene promoviendo en el mundo como una de las estrategias para lograr el manejo forestal sostenible, equitativo y participativo. En Latinoamérica, la forestería comunitaria (FC) –entendida como “*el manejo de un bosque por parte de una comunidad o grupo comunitario, con el objetivo de contribuir, mediante la producción forestal sostenible e integral, a la generación de beneficios económicos colectivos y a la conservación del bosque por medio del uso sostenible de sus recursos*”– juega un papel central en la gestión de los bosques.

La experiencia acumulada en las últimas tres décadas ha permitido generar información sobre factores de éxito, lecciones y recomendaciones acerca de la FC. Esta información bien puede ser aprovechada para favorecer las condiciones que facilitan el desarrollo sostenible de la FC en los distintos contextos y realidades de los países.

A pesar de los avances conseguidos, las comunidades siguen enfrentando desafíos para realizar los beneficios económicos del manejo forestal sostenible, los cuales van desde la simple provisión de bienes de subsistencia hasta la extracción y procesamiento de productos primarios y secundarios. Entre los desafíos a enfrentar hay obstáculos relacionados con los marcos regulatorios, la poca atención al desarrollo de capacidades organizativas y gerenciales para la gestión forestal, el desarrollo de cadenas de valor de los productos, la comercialización de los productos forestales, el acceso a fuentes de financiamiento, entre otros.

Con el fin de contribuir a superar obstáculos y deficiencias, y mejorar el desempeño de las iniciativas de FC como actividad comercial generadora de beneficios económicos y ambientales, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) unieron esfuerzos para desarrollar la presente guía.

Se trata de una guía práctica que recoge las experiencias y lecciones del acompañamiento a procesos de FC en varios países latinoamericanos, a fin de servir como un marco referencial efectivo para generar un mayor intercambio de experiencias, compartir conocimiento y promover capacitación, acompañamiento y comunicación, tomando en cuenta las diferencias y desafíos de los modos de producción. La guía ha sido concebida no solo para las comunidades que ya participan del negocio forestal sino también como ayuda a quienes tengan interés en desarrollar actividades en este campo. La obra está dirigida a profesionales y

técnicos de entidades del Estado, ONG, organizaciones y promotores o extensionistas forestales que brindan asistencia técnica y facilitan el desarrollo de actividades y prácticas de FC en los bosques de pueblos indígenas o de comunidades locales, cuyo bienestar y medios de vida dependen de los bosques. Otro posible usuario de esta guía podría ser el empresario interesado en trabajar con comunidades forestales.

La guía está estructurada en tres partes. La **Parte I** analiza temas que ayudan a entender el concepto y los alcances de la FC. También se hace un recuento de las experiencias de FC en los trópicos americanos, incluyendo avances y barreras, especialmente en algunos países con mayor desarrollo en la materia. La sección acaba con el encuadre de la FC dentro de modelos de desarrollo y de negocio forestal.

Las siguientes dos partes siguen una secuencia en el proceso de desarrollo de una FC competitiva, de acuerdo al enfoque adoptado, a través de un total de seis módulos. La **Parte II** incluye un módulo preparatorio para la FC (Módulo 1), orientado a la organización acompañante y la comunidad con el fin de que se preparen para consolidar las decisiones sobre el manejo del bosque en forma comunitaria. El Módulo 2 prepara a la organización comunal para el negocio forestal y el desarrollo de capacidades (técnicas, administrativas y gerenciales) requeridas.

La **Parte III** apunta al desarrollo de las capacidades de la comunidad (Módulo 3) para ser competitiva en la cadena de valor para uno o más productos o servicios del bosque. En el Módulo 4 se ofrece una guía para el análisis de la demanda y el desarrollo de mercados; en el Módulo 5 se da información útil sobre las bases para la gestión empresarial y en el Módulo 6 se proporciona un conjunto de consejos sobre cómo establecer y mantener una armoniosa y beneficiosa relación entre empresa y comunidad.

Cada módulo abarca varios temas o aspectos a tomar en cuenta, según la experiencia de diversas iniciativas de FC en la región. Donde corresponde, se recomiendan herramientas que ayudan con el tratamiento del tema o actividad a emprender y se ofrecen ejemplos de su aplicación.

## Parte I. Introducción y bases conceptuales

Existen diversas formas o modalidades de gestión de forestería comunitaria según los actores involucrados, sus derechos de tenencia y uso de los recursos, los objetivos para los que desarrolla la actividad forestal y la articulación con el mercado. Los modelos de FC han funcionado cuando las propuestas realmente han respondido a las necesidades de los actores locales y cuando hay capacidad de innovación en las organizaciones acompañantes, las comunidades y otros actores involucrados.

Se dan múltiples posibilidades de arreglos o acuerdos sociales para la FC, ya sea para la consecución de los derechos territoriales y de uso de los recursos, o para la distribución de beneficios, la definición de acuerdos en la toma de decisiones, u otros. Lo importante, es que las reglas del juego y las responsabilidades y sanciones estén muy claras desde el principio y se las respete durante todo el proceso.

La FC tiene múltiples objetivos de naturaleza económica, social, cultural o ambiental. Si bien es cierto que los negocios forestales comunitarios tienen una motivación económica, el rango de motivaciones va mucho más allá de la generación de ingresos y empleo, por el carácter de los actores que la desarrollan. Por ello, se deben reconocer las diferentes orientaciones de la FC (rentabilidad económica, rentabilidad social, objetivos de conservación) y entender que estas no son excluyentes –un claro ejemplo son las concesiones comunitarias del Petén, Guatemala–.



La FC en Latinoamérica tiene cerca de 30 años. Las experiencias no comparten un patrón común, en la medida en que los cambios sociales, históricos y políticos locales han sido exacerbados por diferentes impulsores. En general, se puede hablar de avances en el posicionamiento y promoción de la FC en algunos países de Mesoamérica (México, Guatemala y Honduras), así como de la Cuenca Amazónica (Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú). Lamentablemente, los casos de FC que se podrían considerar como exitosos son muy pocos en la región. En general, no se ha logrado la apropiación de la FC por parte de los grupos comunitarios, por lo que resulta evidente que el proceso requiere más tiempo y necesita todavía de mucho acompañamiento y apoyo.

A pesar de los avances logrados, existen barreras que limitan el desarrollo exitoso de la FC; entre ellas, el bajo valor del bosque y de sus productos y servicios; la tenencia de las tierras forestales y la falta de claridad de los derechos de propiedad de los bosques; las políticas sectoriales restrictivas y la ausencia de incentivos; la legislación complicada y la alta discrecionalidad de los empleados públicos; y las muy pocas oportunidades de financiamiento (tanto de fondos públicos como privados) de mediano y largo plazo para la FC.

## **Parte II. Descubramos el manejo del bosque**

### **Módulo 1: Preparación para dar acompañamiento a la forestería comunitaria**

La forestería comunitaria ya forma parte de la vida de muchas comunidades asentadas en las cercanías o en los propios bosques del trópico americano. De hecho, los paquetes tecnológicos desarrollados (inventarios, planes de manejo, tratamientos silviculturales, tala dirigida) y el enfoque empresarial y de mercado han hecho que la actividad forestal vaya más allá de la mera economía de subsistencia.

En la mayoría de los casos, estas acciones son acompañadas por ONG, aunque en algunos países también participan instituciones gubernamentales. Por lo general, las organizaciones acompañantes (OA) no cuentan con las condiciones, ni las capacidades requeridas para ofrecer el apoyo adecuado a las comunidades y, en consecuencia, no se logran alcanzar los objetivos de la FC. Con frecuencia las OA carecen de conocimientos antropológicos, de economía política y de negocios para entender la problemática de las comunidades locales, particularmente las indígenas. Por ello, es recomendable que la decisión de implementar un proyecto de FC sea producto de un proceso de diálogo intercultural, de manera que ambos actores (la comunidad y la OA) sepan a qué atenerse.

La intervención de la OA debe ser temporal y sobre aspectos específicos; por su parte, las instituciones gubernamentales (servicios forestales y gobiernos locales) debieran crear condiciones favorables de sostenibilidad para la FC. Muchos de los servicios que actualmente ofrecen las ONG debieran institucionalizarse; entre ellos, la capacitación a las comunidades (que debiera estar en manos de institutos técnicos), la asistencia técnica y facilitación de trámites legales (por parte de los servicios forestales).

La OA debe prestar especial atención a las constelaciones de poder; determinar quiénes forman opinión, quiénes son líderes (mujeres y hombres). Siempre que sea posible, se sugiere involucrar a los líderes espirituales o religiosos. También se deben conocer los mecanismos de comunicación a lo interno de la comunidad, así como las maneras de comunicarse con otros actores (comunidades vecinas, instituciones, empresas).

La OA debe conocer las iniciativas y oportunidades a nivel local y regional, privadas o gubernamentales, que podrían ser de utilidad para la comunidad. Como tarea inicial, se debe hacer un mapeo y análisis de la cadena de valor actual y potencial, que incluya actores de los eslabones de comercialización,



transformación y producción. La OA debe ser flexible, para adaptarse a las circunstancias y a los cambios; partir de lo existente y de las necesidades e iniciativas de la comunidad, así como de las capacidades locales. Lo ideal sería contar con una organización de las mismas comunidades que brinde el acompañamiento de manera más sostenible que una organización externa.

Las organizaciones de segundo nivel (o segundo piso) juegan un papel muy importante en el avance y consolidación de los procesos de FC. Estas funcionan mejor cuando se establecen orgánicamente para responder a necesidades expresadas por las comunidades. Es deseable que se garantice el apoyo económico para un horizonte temporal de al menos diez años (generalmente el horizonte de los proyectos es de 2 a 5 años como máximo).

Asimismo, desde un inicio se debe valorar la asistencia técnica, legal y de acompañamiento. Es deseable que la comunidad reconozca el costo por el servicio de acompañamiento, asesoría y capacitación, y que la asistencia sea auditable por el Estado o la entidad correspondiente.

Las OA por lo general no funcionan con una lógica empresarial. Esto se percibe como una debilidad para fomentar la FC con un enfoque de cadena de valor empresarial y de mercado. Para contrarrestar esta debilidad, se propone invitar a empresarios a impartir charlas y organizar visitas y pasantías de los comuneros a las empresas madereras, como parte de los procesos de capacitación. Si en la región hubieran otras empresas comunitarias o cooperativas, hay que invitarlas para compartir experiencias relacionadas con asuntos propios de las empresas sociales (temas organizativos, toma de decisiones y distribución de beneficios).

La OA debe contar con un equipo que sepa trabajar multi- e interdisciplinariamente, que conozca la idiosincrasia de las comunidades y, sobre todo, que tenga las actitudes adecuadas y la ética para acompañar un proceso de FC. Es recomendable contar con profesionales que puedan brindar asistencia en los distintos eslabones de la cadena productiva. Los equipos de profesionales preferiblemente deben estar compuestos por personas de procedencia local o que estén dispuestos a convivir de manera permanente y durante varios años en la zona.

Los actores participantes en el negocio forestal deben conocer bien los encadenamientos de los que forman parte; para ello, la comunidad o grupo comunitario deben identificar los eslabones de la cadena a la que pertenecen y, especialmente, visualizar que son parte de un sistema mayor.

## **Módulo 2: Organización comunal para el negocio**

Con la introducción de la FC con fines comerciales se ha evidenciado la necesidad de crear estructuras adicionales a la estructura organizacional ancestral o tradicional de la comunidad, con el fin de garantizar la administración del negocio forestal. Se trata de una estructura empresarial que, a lo interno, se encarge de planificar, organizar y dirigir las operaciones forestales; contratar y manejar personal y administrar recursos financieros. Hacia afuera debe representar (también legalmente) el negocio de la comunidad, hacer trámites y establecer relaciones comerciales.

La mayoría de las estructuras organizativas comunitarias interesadas en el negocio forestal han creado empresas forestales comunitarias (EFC). Por lo común, se trata de un grupo de comuneros que se encargan de manejar el negocio forestal; las decisiones relevantes son tomadas entre todos en la asamblea comunal. La introducción de nuevas estructuras organizativas, sin embargo, ha seguido caminos sinuosos y con muchos obstáculos; en buena parte, por los cambios que implica en la estructura organizativa de



la comunidad, en la toma de decisiones, en la forma de trabajar y en la distribución de beneficios. Una lección importante es que los cambios no se imponen sino que hay que informar a la comunidad de las diferentes opciones, para que se tomen decisiones realistas y en los plazos que consideren necesarios.

Una de las principales fuentes de conflicto en la formación y administración de la EFC es la relación entre esta y la comunidad. Se reconocen dos modelos básicos de relación entre EFC y comunidad, cada uno con ventajas y desventajas: uno, donde la asamblea comunitaria ejerce todo el control y el otro donde la EFC tiene mayor independencia. En un inicio prevaleció el primer modelo; sin embargo, a lo largo del proceso, se evidenció la necesidad de que la EFC gozara de una mayor independencia operacional para garantizar una mayor agilidad en la economía globalizada y, por ende, garantizar su competitividad empresarial.

La personería jurídica de la EFC es una decisión trascendental íntimamente vinculada con aspectos como la toma de decisiones, la relación entre empresa y comunidad, los compromisos de gestión y responsabilidades y la distribución de los beneficios. Además, se deben conocer las obligaciones administrativas, legales y fiscales que se derivan de la personería jurídica. Es recomendable que la decisión sobre la personería jurídica no sea una de las primeras decisiones del proceso de FC, sino que la comunidad tenga tiempo de conocer todos los factores y criterios importantes para tal definición. Se sugiere contratar una persona con experiencia legal y con apertura para entender las necesidades de las comunidades y que ofrezca recomendaciones pertinentes.

Uno de los mayores obstáculos para el desarrollo empresarial de las EFC es que las juntas directivas comúnmente están conformadas por comuneros que, en su mayoría, tienen un bajo nivel de educación formal y poca o ninguna experiencia en gestión empresarial. Para asegurar que las personas de la comunidad con las capacidades más apropiadas asuman los cargos en las EFC hay que definir, de manera participativa, las responsabilidades y los criterios de elección para cada uno de los puestos y luego, asegurarse de que esos criterios se apliquen en la selección de los candidatos. Además, la comunidad debe tomar conciencia del conflicto de intereses cuando los socios, además de ser empleados, son quienes toman las decisiones en la asamblea comunitaria.

Existe una gran diversidad de modelos y opciones para resolver los variados problemas que se presentan en el proceso de formación y consolidación de una EFC. Las comunidades tienen que conocer bien las opciones y decidirse por una o varias de ellas, experimentarlas, corregirlas y adaptarlas a su realidad; o bien descartarlas y adoptar un modelo diferente.

Aunque la FC genera múltiples beneficios, la distribución y el uso de los ingresos económicos comúnmente es el tema más controversial. El mayor conflicto en las comunidades se da entre la necesidad de invertir en el proceso productivo y el gasto con fines sociales. La OA, desde un primer momento, debe realizar los estudios pertinentes para estimar los posibles ingresos y utilidades que la FC podría generar y trabajar desde el arranque con cifras y montos realistas.

La comunidad, junto con las entidades acompañantes deben determinar la viabilidad financiera y económica del negocio forestal. El plan de manejo forestal debe incluir un análisis financiero, preferiblemente a mediano plazo (cinco años), como herramienta clave para ver si el proyecto es rentable y para estimar los indicadores financieros que permitan conocer, por ejemplo, qué tanta ganancia puede dejar el manejo propuesto.

## Parte III. Hagamos negocio

### Módulo 3: Desarrollo de capacidades

El uso de paquetes tecnológicos, la administración de la EFC y el enfoque de cadenas de valor requieren de una amplia gama de capacidades, puntos de vista y prácticas relativamente novedosas para las comunidades. En consecuencia, la transferencia tecnológica y la asistencia técnica adecuadas constituyen grandes desafíos para lograr que las comunidades adquieran las capacidades necesarias para el manejo de sus bosques y la administración exitosa del negocio comunitario basado en el bosque.

En la elaboración participativa de planes de asistencia técnica, capacitación y seguimiento se sugiere tomar en cuenta las condiciones locales, estableciendo metas realistas para los procesos de desarrollo de capacidades. Así, es necesario desarrollar acciones de incidencia a nivel local y sub-nacional para que las instituciones de educación, especialmente en las regiones donde la actividad forestal es relevante, ofrezcan una formación adecuada a las nuevas generaciones de comunitarios, con programas de estudio enfocados en los aspectos relacionados con la FC.

Se considera necesaria la creación de una oferta de profesionales de mando medio en manejo forestal y administración de negocios forestales. De esta manera, será posible atender las demandas de las comunidades para que sus técnicos entiendan y puedan responder mejor a las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas del entorno comunitario.

Al elaborar el plan de capacitación, es fundamental que la comunidad tenga una idea clara de qué quiere hacer. Dicho plan debe ser específico para cada comunidad, según su nivel de involucramiento en la cadena productiva, sus planes y metas. Para ello, es necesario que la comunidad conozca desde un inicio, la cadena de valor de la cual forma parte. Se requiere, entonces, un análisis participativo de los encadenamientos y sus eslabones, sus actores y sus prestadores de servicios a la producción. En cada eslabón pudieran darse puntos críticos específicos (cuellos de botella) que inciden en la baja competitividad del producto. Es necesario detectarlos para formular un plan de acción que específicamente resuelva estos problemas.

Una buena organización del plan de capacitación debe incluir objetivos, perfil de las personas capacitadas, estructuración de contenidos priorizados y jerarquizados, calendarios realistas para asegurar objetivos de aprendizaje, así como las estrategias y lineamientos metodológicos que garanticen la efectividad del plan.

Se sugiere partir siempre de lo existente; es decir, averiguar y determinar junto con los comuneros y comuneras el conocimiento, las experiencias y los talentos existentes en la comunidad. A partir del análisis de las capacidades y competencias locales, se podría definir a cuáles personas se capacita y en qué temas; o sea, planes de capacitación específicos.

Para emprender un proceso de aprendizaje en conjunto con la comunidad se deben dar relaciones de confianza. En ese sentido, es conveniente que los facilitadores conozcan y entiendan bien las prioridades de las personas; idealmente, que hablen el idioma local; que cuenten con experiencia práctica y habilidades metodológicas y que sepan dar valor y reconocimiento a la experiencia y el conocimiento comunitario.

Uno de los principios más importantes es el aprendizaje a través de la experiencia práctica; es decir, aprender haciendo, en vez de solo escuchar o leer. Los programas de capacitación no deben consistir principalmente de cursos y talleres, sino del acompañamiento a actividades continuas y repetitivas de los



comuneros para que en el camino puedan ir adquiriendo el conocimiento y las habilidades que se requieren para la FC y el manejo de su negocio forestal.

El tiempo necesario para el aprendizaje y la velocidad requerida para cumplir con el proceso productivo es un dilema permanente; una solución sería que la comunidad contrate en los primeros años a una empresa o personas capacitadas para ir aprendiendo antes de que los locales asuman la responsabilidad. El intercambio de experiencias entre miembros de la comunidad, o con otras comunidades (metodología de “campesino a campesino”) es una de las maneras más efectivas para transmitir conocimientos.

Por lo general, las capacidades técnicas para la FC se crean con mayor facilidad que en otros ámbitos (administrativo, financiero, organizativo). De ahí la necesidad de generar procesos de “especialización”, con destrezas y capacidades específicas para que las personas indígenas o locales se vuelvan «expertas» en temas puntuales; entre ellos el mercadeo y comercialización de los productos forestales. En cada comunidad hay que analizar bien cuál será la estrategia y el plan para que la comunidad pueda vender sus productos con condiciones favorables. Al menos a corto y mediano plazo, es conveniente promover alianzas con profesionales, con empresas comercializadoras, con otras EFC.

Además de la formación técnica y administrativa, la formación de nuevos líderes, con visión y con un sincero compromiso para con el desarrollo de su comunidad son de vital importancia para los procesos de FC. La experiencia ha enseñado que, para encontrar a las personas con un liderazgo nato, hay que conocer muy bien la comunidad. Estas personas no se forman con cursos ni capacitaciones, sino en el día a día del quehacer comunitario.

#### **Módulo 4: Análisis y desarrollo del mercado**

Antes del proceso mismo de producción, la EFC debe identificar el valor esperado o requerido por el comprador del producto o servicio a partir de un análisis minucioso de sus necesidades, con base en entrevistas o evidencias de uso del producto o servicio.

El aprendizaje práctico en materia de negocios forestales a cargo de grupos locales sugiere enfocarse, en principio, en formas eficientes para incrementar el valor entre las partes. Esto se puede lograr mediante algunas acciones clave, tales como el fortalecimiento de las capacidades de los actores que forman parte de la cadena de valor, en función de lo que mejor sepan hacer, y el concurso de personal técnico con entendimiento cabal del mercado y de negocios de alto valor y con capacidad para brindar orientaciones adecuadas a los productores locales. En la medida que esto vaya funcionando, la capacidad operativa se fortalecerá y hará posible la migración hacia otros estadios de la cadena en forma más segura y en armonía con los patrones culturales del buen vivir.

Los actores forestales, según su relación con el mercado y la FC, pueden clasificarse en cuatro tipos y dos categorías. La categoría «decisor» define a los actores que tienen capacidad para iniciar, sostener o concluir una relación de intercambio en el mercado. La categoría «inductor» incluye a actores que acompañan o tienen influencia en las decisiones que toman los decisores. Los decisores son de dos tipos: productores y compradores, en tanto que los inductores son los acompañantes y el Estado.

Un aspecto clave en la facilitación comercial, principalmente de las entidades acompañantes al grupo forestal comunitario, es determinar el papel de intervención que se debe jugar ante otros actores como los compradores y el Estado. Por otra parte, la OA tiene una necesidad vital de demostrar la eficiencia y eficacia de sus intervenciones para garantizar a sus agencias financieras que el apoyo comercial o empresarial

al grupo forestal comunitario ha mejorado su condición social y el uso sostenible de sus bosques. Para ello, debe considerar dos aspectos básicos: entender y refinar los indicadores a fin de guardar sintonía con los desafíos del manejo forestal sostenible, y prever intervenciones concretas para apalancar las condiciones para que el grupo local continúe las labores comerciales en forma autónoma luego de que el proceso de facilitación finalice. Algunos de los indicadores de mayor impacto en materia empresarial son: a) valor incremental de ventas a partir de especies alternativas; b) monto de ahorros producidos como resultado de la planificación forestal; c) incremento de la intensidad de aprovechamiento con una mayor mezcla o canasta de especies forestales; d) valor incremental de ventas vinculadas a la calidad tanto de productos como de procesos de trabajo al interior del bosque.

El análisis y evaluación de mercado consiste en “profundizar lo estrictamente necesario” y evitar inversiones cuantiosas e ineficaces. Un desafío es descubrir oportunidades no aprovechadas por otros vendedores, o prever posibles actuaciones de otros competidores que nazcan en el futuro. Como herramienta práctica para el análisis y la evaluación del mercado, los facilitadores pueden guiarse con las siguientes pautas orientadoras, fragmentadas en tres etapas:

1. Entendimiento del negocio: se inicia con el aprendizaje del negocio para comprender sus particularidades al interior de los grupos forestales comunitarios. Investigar el mercado una vez que ya se entiende el negocio brinda conocimientos clave para identificar oportunidades concretas, cosa que difícilmente se obtiene si el proceso se realiza a la inversa.
2. Comprensión de la demanda: un primer paso para comprender a los compradores consiste en formular una definición de qué se entiende por demanda, tomando como referencia los productos o servicios previstos por el grupo local. Esta definición intenta precisar los límites del proceso evaluativo, con el fin de determinar quiénes serían los principales compradores y su ubicación geográfica.
3. Comprensión de la oferta: incluye la recuperación de información sobre los competidores, sobre la oferta del grupo forestal comunitario; el costo derivado y el punto de equilibrio.

### **Módulo 5: Bases para la gestión empresarial**

La gestión empresarial define el éxito de cualquier iniciativa de negocio emprendida por los grupos locales en el ámbito de la FC. Con la gestión se traducen las previsiones en los documentos formales, tales como estrategias de negocios y comerciales, así como de las expectativas no formales (los sueños de los integrantes de la empresa comunitaria).

El enfoque de cadena de valor es una vía potencial y apropiada para encaminar iniciativas empresariales en el ámbito comunitario. Representa el proceso mediante el cual la EFC reconoce el valor de todos los actores que participan en los diferentes eslabones de la cadena productiva forestal, con la finalidad de adquirir ventaja competitiva. El enfoque de cadena de valor implica mapear a los actores de cada eslabón para fomentar procesos y provocar alianzas estratégicas que promuevan interacciones ganar – ganar, y asegurar que cada uno de ellos se desempeña en forma eficiente, a partir de la creación de un valor permanente por parte de la EFC.

En las comunidades locales (indígenas o mestizas) en Latinoamérica se distinguen varios modelos en el negocio de la madera:

*Venta de madera en pie*, con varias modalidades. Este modelo no es necesariamente un mal negocio: todo depende de cómo la comunidad encare sus relaciones contractuales y comerciales, a partir de información clara acerca del mercado, precios, procesos productivos y su capacidad para ampliar o sostener su poder en la gestión de negocios. En negocios de madera en pie se busca obtener la máxima renta posible en términos generales y a lo largo de toda la cadena productiva en pro de la comunidad.



*Venta de madera en troza*, representa una modalidad de integración vertical hacia adelante. Aparenta ser un mejor negocio que la venta de madera en pie (pues se obtiene un mayor valor agregado en términos de la cadena productiva) cuando las operaciones son eficientes en todos los procesos del aprovechamiento (corta, arrastre, extracción y saneo), pero no es lo usual. No es aconsejable motivar a una comunidad o pequeño productor local que vende árboles en pie para que se apropie de la venta de trozas, si antes no se garantiza el debido sustento técnico y evaluación del valor social asociado.

De ahí la importancia de fortalecer/mejorar las capacidades de los pequeños productores en aspectos como determinar volúmenes utilizando métodos eficientes (con lo cual pueden aumentar sus ganancias en forma rápida) o mejorar su comprensión del manejo de los términos técnicos del contrato relativos a la calidad. Otro aspecto a valorar es la existencia de un buen sistema de trazabilidad, que puede servir tanto para apalancar inventarios de productos ante las agencias de financiamiento privado —dando paso a la creación de nuevos productos financieros—, como para asegurar valor a otros inversionistas que deseen capitalizar los procesos a cargo de los pequeños productores.

*Venta de madera con procesamiento primario*, como en la mayoría de las comunidades del Petén y algunas comunidades en México. Se trata de entidades empresariales con un razonable nivel de desarrollo y más de 15 años en el negocio forestal. En sus inicios recibieron un fuerte apoyo técnico, capacitación y recursos financieros de la cooperación internacional, lo cual les ha permitido adquirir maquinarias, aserraderos y contar con el capital inicial para operar el proceso, desde el manejo forestal hasta la producción de madera aserrada. Su desarrollo empresarial se explica, de igual forma, por sus mayores facilidades de contacto con la economía de mercado, acceso a educación técnica, apoyo gubernamental, liderazgos fuertes, capacidad de resolver conflictos internos y autofortalecimiento de capacidades organizativas y administrativas. La mayoría de estas organizaciones comunitarias han tenido que enfrentar múltiples problemas, con lo que la prioridad se dirigió a resolver los obstáculos, y no tanto a incrementar la renta y el bienestar a partir de especies alternativas con mayor abundancia o predominancia. También las empresas locales han tenido debilidades en su preparación para la captura de financiamiento que les permita superar sus limitaciones tecnológicas, principalmente de maquinaria, como también para desarrollar nuevos modelos de negocio con inversores dispuestos a invertir en especies alternativas.

*Venta de madera con procesamiento secundario*, que implica una gestión empresarial cada vez más compleja, a medida que se agreguen procesos o productos adicionales. El caso más común es de industrias fabricantes de muebles que además se encargan de la comercialización final de sus productos. El negocio de muebles pasa por esquemas aun más complejos que el procesamiento primario, en razón de los productos y sus connotaciones sociales asociadas. Los desafíos se dan en todos los ámbitos de la cadena de valor debido principalmente a la baja intensidad de la demanda (en particular desde los mercados convencionales); la reducida disponibilidad de carpinteros calificados en la zona; la falta de infraestructura clave para el secado competitivo de la materia prima; los diseños arquitectónicos que no permiten conquistar nuevos segmentos de mercado; la ausencia de monitoreo en los costos de producción y la carencia de estructuras y estrategias eficientes para el incremento de las ventas. Es conveniente decidir el tipo de segmento del mercado que se quiere conquistar y, con ello, los estándares de calidad a mantener, así como las responsabilidades operativas.

Las experiencias en la región sugieren considerar cada formato de negocio como una oportunidad de mejoramiento basada en lineamientos adheridos a principios de simplicidad. Cada modelo de gestión comunitaria tiene particularidades que determinan su éxito, explicado por su posición geográfica, especies forestales presentes en su bosque, nivel de capacidad de sus integrantes, poder de negociación en las transacciones, estado de integración al mercado, nivel competitivo y condición socioeconómica. En términos de desarrollo empresarial, es recomendable visualizar hojas de ruta genéricas, aun si se tratara de atender al mismo cliente y con el mismo producto: para unos será prudente seguir vendiendo madera en pie, en tanto que otros, en cambio, decidirán incursionar en las siguientes fases de la cadena productiva.

El análisis de la rentabilidad financiera en los negocios forestales puede facilitar el encuentro de líneas estratégicas para el fortalecimiento de las iniciativas forestales comunitarias; entre ellas, la composición de especies en el bosque, la intensidad de aprovechamiento, la distancia al bosque productivo, el tamaño del bosque, la escala de la operación forestal, la gestión de costos fijos y variables (¿subcontratación de servicios o tercerización?) y la estructuración del precio de venta. Asimismo, para mejorar las condiciones de competitividad se deben tener en cuenta algunos lineamientos de gestión: estatus jurídico y participación accionaria, plan de negocios o plan de desarrollo empresarial, administración financiera y alianzas estratégicas.

La estructura jurídica escogida tiene efectos directos en la gestión del negocio. Seleccionar la forma jurídica más apropiada tiene relevancia para el gobierno de la empresa comunitaria, las alianzas estratégicas, el acceso a financiamiento, los niveles de participación social y las posibilidades operativas para salir airoso de la arena competitiva. El tipo de sociedad comercial más apropiado para las condiciones de la comunidad contribuye al éxito de la EFC. Las sociedades comerciales, amén de su evidente beneficio en la generación del bienestar colectivo bajo reglas claras al interior de la comunidad, representan una buena opción para incentivar la participación externa, cuando es necesario.

El plan de negocios o plan de desarrollo empresarial es un instrumento vital para conseguir los objetivos empresariales. Se sustenta en el enfoque de cadenas de valor como estrategia de contribución al bienestar y desarrollo de la comunidad. El plan de negocios direcciona el desarrollo empresarial competitivo mediante estrategias y competencias clave de la empresa para asegurar rentabilidad y valor en paralelo para sus clientes, inversionistas, recursos humanos, proveedores y otros segmentos de interés, incluyendo la comunidad. Como tal, ninguna empresa forestal de origen comunitario o que se relaciona con la comunidad debería pasar por alto su diseño, internalización y ejecución estricta.

### **Módulo 6: Relación entre empresa y comunidad**

Para avanzar en relaciones de negocios de mutuo beneficio entre empresas y comunidades hay que desarrollar relaciones de confianza y transparencia, de tal manera que exista un mutuo beneficio, un valor compartido. En esta dirección, el establecimiento de contratos más equitativos y transparentes es fundamental, así como mejorar los sistemas de información para que las EFC tengan mejores elementos de negociación y toma de decisiones.

Al iniciar y llevar adelante una relación de mutuo beneficio con las empresas, las comunidades deben estar bien informadas y contar con los elementos necesarios para participar en las negociaciones y en la toma de decisiones. Asimismo, es necesario capacitarse para negociar con la empresa y defender los intereses de la comunidad. Otro aspecto es escoger cuidadosamente la empresa con la cual va a trabajar. Si se tiene la oportunidad, se sugiere no comprometerse con la primera empresa que se acerque, sino buscar apoyo para investigar a las empresas presentes en la región. De ser posible, habría que invitar a las empresas a que visiten la comunidad u organizar junto con otras comunidades ruedas de negocios a nivel local, regional o nacional.



Uno de los primeros pasos en la búsqueda de la empresa maderera con la cual establecer relaciones contractuales es definir qué tipo de relación se quiere establecer. El carácter del contrato con la empresa depende sobre todo del nivel de involucramiento que pueda o quiera tener la comunidad en el proceso productivo, desde la realización del inventario, pasando por el aprovechamiento y la extracción, hasta la transformación y comercialización de la madera u otros productos del bosque.

Existen diversos tipos de relaciones entre comunidades y empresas forestales. En algunos casos, la relación se reduce a una transacción de tipo económico; en otros se busca una relación de buenos vecinos, y en otros, las empresas se comprometen con el desarrollo comunitario. Estas relaciones no están exentas de diferencias, controversias y conflictos.

El establecimiento de contratos más equitativos y transparentes es fundamental. La comunidad debe estar bien asesorada para formular el contrato, el cual debe incluir las cláusulas pertinentes que garanticen el buen manejo forestal, fijen los plazos de vigencia y las garantías en caso de incumplimiento de compromisos. Antes de firmar el contrato con la empresa, es recomendable que la comunidad no solo busque un abogado, sino también una organización o persona amiga que pueda revisar el acuerdo y asesorar a la comunidad. Además, cualquier contrato se debe suscribir ante un notario público. Los acuerdos con las empresas deben ser aprobados por la asamblea comunal y deben quedar en el acta correspondiente, en la forma tal y como se aprobaron los acuerdos. Una vez suscrito el contrato, la comunidad debe encargarse de la supervisión y el seguimiento del trabajo de la empresa en su bosque.

Para que la relación de negocio entre comunidad y empresa prospere, también la comunidad debe aprender a generar cambios. Es recomendable que la comunidad conozca la lógica de funcionamiento de una empresa privada, sus objetivos y reglas de funcionamiento. Además, debe conocer bien el contenido del contrato firmado con la empresa y cumplir con lo establecido.

Antes de firmar un contrato con una comunidad, la empresa maderera debe establecer contacto con los líderes comunitarios, conocer el nivel de organización comunal, así como su experiencia en el trabajo con las empresas. Además, debe conocer el nivel de interés y capacidad de la comunidad por involucrarse en el aprovechamiento de la madera, pues esto condiciona la necesidad de involucramiento de la empresa misma. A partir de esta información, la empresa puede estimar la probabilidad de construir una alianza sólida a mediano o largo plazo. Una vez establecido el contrato con la comunidad, la empresa debe invertir en la construcción de una relación de confianza basada en una distribución justa de los beneficios de los recursos maderables.

Como medidas para una buena relación de negocios con la comunidad y evitar conflictos que pongan en peligro el negocio, la empresa debe:

- Cumplir con lo establecido en el contrato (aprovechamiento hecho en los tiempos estipulados, cubicación y conciliación adecuadas de los volúmenes de madera, cumplimiento con los pagos en tiempo, forma y montos).
- Asegurarse de que únicamente se realicen pagos en forma de depósitos a cuentas bancarias, y nunca en efectivo en manos de un líder.
- Elaborar, junto con los líderes, un calendario de pagos tomando en cuenta las fechas en que la comunidad siempre requiere de algún fondo.
- Buscar una comunicación frecuente, amigable y transparente con la comunidad y no solamente con un líder o la directiva de la comunidad. Al menos dos veces al año, en la asamblea comunal, al inicio y al final de la zafra, los personeros de la empresa deben visitar la comunidad.



- Mantener relaciones cordiales con los formadores de opinión en la comunidad; por ejemplo, con los líderes tradicionales y líderes religiosos, que generalmente no están presentes en las juntas directivas de las comunidades.
- Tener un código de comportamiento y comunicación con la comunidad y capacitar a sus trabajadores en estos temas.
- Si en la comunidad no hay personas que sepan cubicar, la empresa pudiera conseguir el apoyo de una organización acompañante que brinde capacitación a algunas personas para que aprendan a cubicar la madera y lleven el control por parte de la comunidad.
- En lo posible, contribuir al desarrollo de la comunidad, más allá de la compra de la madera.



Área bajo manejo forestal, Comunidad Cururú, Bolivia  
Foto: Henri Moreno



Parte I

# Introducción y bases conceptuales







Entrenando comunitarios para las actividades de manejo forestal, Bolivia  
Foto: Rudi Guzmán



## Contexto

Las comunidades juegan un papel cada vez más prominente en relación con el futuro de los bosques tropicales. El manejo de los recursos forestales por parte de comunidades locales indígenas o mestizas se viene promoviendo en el mundo como una de las estrategias para lograr el manejo forestal sostenible, equitativo y participativo. Además, se ha demostrado que el manejo forestal comunitario es una estrategia para la reducción de la pobreza en el medio rural; que los bosques manejados por comunidades tienen menores tasas de deforestación que las áreas protegidas, y que el manejo forestal comunitario con fines de producción puede ser tan o hasta más efectivo en mantener la cobertura forestal que el manejo con objetivos estrictamente de protección (Sabogal *et al.* 2008, Pokorny *et al.* 2010, de Jong *et al.* 2011, Porter-Bolland *et al.* 2012).

Las comunidades locales son actores clave en el sector forestal latinoamericano. Según Sunderlin *et al.* (2008), ellas son propietarias o usufructúan alrededor de 250 millones de hectáreas de bosques, la mayoría de ellos aun prístinos. Esta cifra es transitoria, en tanto están pendientes de adjudicación grandes extensiones de bosques a favor de comunidades. Además, quedan por adjudicación formal extensas áreas de tierras forestales actualmente en usufructo por comunidades reconocidas y otras que están pendientes por demandas de ampliación territorial.

En los últimos 30 a 40 años, los pueblos indígenas y otras comunidades locales en Latinoamérica han emprendido una lucha por los territorios en donde han habitado desde tiempos ancestrales, o en donde realizaron actividades de aprovechamiento y subsistencia en el pasado (FAO 2016). Esta lucha reivindica el reconocimiento de sus territorios, el acceso a las tierras y los bosques y el uso de estos recursos naturales.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de movimientos que ilustran la diversidad de situaciones y tipos de tenencia de la tierra, grupos organizados o modelos de empresas comunitarias existentes en la región latinoamericana:

- A inicios de los años 1980, en Quintana Roo, México, el gobierno no renovó la concesión forestal de la empresa estatal Maderas Industriales de Quintana Roo (MIQROO) en tierras ejidales. En consecuencia, los movimientos ejidatarios<sup>1</sup> impulsaron el manejo forestal con el apoyo del Estado y el respaldo financiero de GiZ.

<sup>1</sup> El ejido es un modelo de organización comunitaria en México, similar a una cooperativa, en donde todos los miembros tienen acceso legal a una propiedad comunal. En la mayoría de los casos es difícil vender la tierra (por ser recurso comunal) y muchos se dedican a actividades forestales.

- En la década de 1990, a raíz de la firma de los Tratados de Paz en Guatemala, el gobierno otorgó concesiones a comunidades en el Petén para hacer uso sostenible del bosque en la Reserva de la Biosfera Maya<sup>2</sup>.
- En los años 1980, en Nicaragua se reconoció la autonomía de las regiones en la costa Caribe y en el 2003 se promulgó la Ley no. 445 del Régimen de Propiedad Comunal. Ambas iniciativas reconocieron derechos a las comunidades indígenas, principalmente misquitos y mayagnas, sobre sus territorios y el uso de los recursos naturales.
- En 1983, en la región de Darién, Panamá (por medio de la Ley no. 22) se creó la Comarca Emberá Wounaan y se reconoció el derecho de las comunidades a usar los recursos naturales. A inicios de la década del 2000 se promulgó la Ley no. 34 (reglamentada por Decreto Ejecutivo no. 414 del 2008), la cual crea la Comarca Kuna de Wargandi, siempre en el Darién.
- A finales de los años 1990, en Bolivia se define la base legal para las llamadas tierras comunitarias de origen (TCO) y el manejo de los bosques en manos de las organizaciones forestales comunales (OFC).
- En Perú, la ley forestal aprobada en el 2011 y su reglamento (aprobado en setiembre 2015), le otorga amplias facultades a las comunidades nativas y campesinas como usuarios del bosque, para participar en el manejo forestal y el control de las actividades forestales en sus territorios.
- El Estado de Belice ha reconocido los territorios de indígenas Q'eqch'ies al sur del país en los distritos de Toledo y Stan Creek. Se les ha reconocido el derecho sobre algunos territorios para manejo forestal comunitario (Santa Teresa, Conejo, Marbell Ha).
- En Honduras, el Estado, por intermedio del Instituto de Conservación Forestal (ICF), otorgó en los departamentos de Gracias a Dios, Olancho, Atlántida y Colón, cerca de 150 000 ha en concesiones bajo contrato de usufructo por 40 años a por lo menos 26 grupos comunitarios organizados en cooperativas.
- En la Amazonia brasileña, a principios de los 1990 se crearon reservas extractivas como resultado de la lucha de los seringueiros, liderada por Chico Mendes. Esta es un área utilizada por poblaciones extractivas tradicionales cuyo sustento se basa en el uso sostenible. Sus objetivos básicos son proteger la vida y la cultura de estas poblaciones y asegurar los recursos naturales de la reserva extractiva.

Como secuencia lógica de contar con los derechos del uso de los territorios y los recursos naturales, se iniciaron procesos de ordenamiento territorial y actividades de forestería comunitaria. Por lo general, estas acciones fueron promovidas por organizaciones acompañantes vinculadas a ONG y auspiciadas por la cooperación internacional (especialmente USAID, GTZ –actualmente GIZ, DFID, ACDI, OIMT y Comisión Europea).

<sup>2</sup> Bajo el modelo concesionario, un grupo de personas que tradicionalmente ha vivido en un área específica y ha utilizado los recursos forestales tiene el derecho de recibir un permiso de uso del bosque por un periodo de 25 años, siempre y cuando se cumpla con los requisitos legales del gobierno guatemalteco. Contrario al modelo ejidal, la tierra pertenece al gobierno y el grupo o comunidad solo tiene acceso sobre el periodo estipulado.

En la medida en que las comunidades consolidaron sus derechos sobre el uso de los recursos forestales, las empresas transformadoras de madera vieron limitado su acceso directo a la materia prima. En consecuencia, se vieron obligadas a estructurar relaciones de negocios sostenibles con las comunidades. Este proceso ha tenido resultados positivos en México, Bolivia, Guatemala y Honduras, y en cierta medida también en Nicaragua y Panamá. Pero estas relaciones de negocios aun constituyen grandes desafíos debido a que se trata de un encuentro de diferentes historias, culturas, mentalidades y modelos económicos.

## Sobre la guía

### ¿Para qué sirve?

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), con la colaboración de un grupo de profesionales independientes, han unido esfuerzos para aprender de las experiencias de forestería comunitaria en Latinoamérica y orientar a **organizaciones acompañantes** (ONG, empresas consultoras, cooperativas, técnicos del gobierno, asesores de empresas compradoras de madera, etc.), así como a organizaciones comunitarias y/o practicantes para que brinden una mejor asesoría y asistencia técnica a aquellas comunidades que desarrollan actividades forestales con fines comerciales.

El objetivo es desarrollar una guía que ofrezca un análisis de los métodos y estrategias utilizadas en los diferentes procesos de forestería comunitaria, en aras de fortalecer la gestión y administración empresarial de comunidades, a partir de actividades de manejo forestal financieramente viables. La guía también pretende mostrar los puntos débiles del proceso y/o de los modelos, para no cometer los mismos errores.

Adicionalmente, esta guía intenta proporcionar algunas herramientas que contribuyan a una forestería comunitaria (**FC**) que promueva el uso integral y diversificado de los recursos del bosque, el establecimiento de sistemas locales de información de mercado y el mejor cumplimiento de los requerimientos técnicos y administrativos que demandan las autoridades forestales.

La guía se enfoca en temas comúnmente tratados por las OA en una forma u otra. Debe quedar claro, sin embargo, **lo que se incluye y lo que no**. A continuación, el detalle:

- Los distintos enfoques y modelos de la FC aplicada a casos reales en varios países de la región.
- La composición de los equipos técnicos y sociales que acompañan los procesos de FC.
- La descripción de temas específicos relacionados con la administración de empresas, aspectos organizativos y de gobernanza de la comunidad.

- Los métodos de extensión y capacitación utilizados en la FC. Se explicitan conceptos que las OA deberían incorporar en su trabajo, pero no cómo transmitirlos; en otras palabras, no se pretende proporcionar una guía con fines de extensión forestal.
- El papel de las empresas madereras en la FC. Es muy difícil imaginar un caso sin la presencia de una empresa que apoya fuertemente el proceso en una u otra forma. En muchos casos, sin embargo, las relaciones han sido y son controversiales, lo que no quiere decir que no existan iniciativas de trabajo asociado de beneficio compartido.
- Las condiciones externas que afectan los procesos de FC y la manera en que los afectan. Aunque el marco legal y normativo, las políticas y acciones del gobierno, la situación general del sector forestal, la disponibilidad de mecanismos financieros son relevantes, estos temas no se consideran en la guía.
- Los costos y plazos necesarios para el desarrollo de procesos de FC. Muchos consideran que la FC abarca procesos y proyectos de 2-3 años, cuando en muchos casos la realidad demuestra que las iniciativas de FC, para lograr impactos y efectos multiplicadores, requieren más bien de procesos que pueden llevar algunas décadas y millones de dólares.
- La necesidad de precisar el modelo de negocio que se plantea para cada caso particular de FC. Fortalecer experiencias de FC requiere de un esfuerzo sostenido que lleve gradualmente a un empoderamiento de la comunidad para que desarrolle cada vez más autonomía en la gestión de la empresa forestal comunitaria, lo que de ningún modo niega que esta pueda establecer o mantener relaciones con empresas forestales siempre en la perspectiva de una asociación o alianza corporativa bajo relaciones colaborativas, equitativas y competitivas.



La guía está orientada a fortalecer iniciativas colectivas y organizadas de forestería comunitaria en marcha, con diferentes grados de desarrollo y de articulación a cadenas de valor de bienes y servicios ecosistémicos, por parte de actores locales con derechos territoriales y de acceso al uso y manejo de los bosques.

La guía no cubre temas directamente relacionados con los aspectos técnicos del manejo forestal, ni de planificación y aplicación de técnicas de manejo forestal propiamente dicho. Se entiende que ya existen publicaciones muy útiles que presentan y describen estos temas en contextos generales y regionales específicos, e incluso con referencia a objetivos de manejo de productos no maderables en los diversos países de América tropical. Sin embargo, con el fin de orientar a los interesados sobre los recursos de información disponibles en estos temas, en el **Anexo 1** se incluyen referencias agrupadas bajo herramientas para apoyar en el desarrollo de capacidades técnicas para la planificación y ejecución del manejo forestal comunitario y en el acompañamiento y asistencia técnica de ONG a comunidades. Se sugiere consultar también las referencias bibliográficas citadas en esta obra.

## ¿Para quién es y cómo se puede usar?

Esta guía está dirigida a profesionales y técnicos de entidades del Estado, ONG, organizaciones de asistencia técnica y promotores o extensionistas<sup>3</sup> forestales dedicados a la difícil tarea de proveer asistencia técnica y facilitar el desarrollo de actividades y prácticas de FC en los bosques de pueblos indígenas y comunidades locales, cuyo bienestar y medios de vida dependen de los bosques. La guía se dirige también a empresarios que quieran trabajar FC con comunidades.

El conjunto de conocimientos, experiencias y herramientas volcados en esta guía no están dirigidos directamente a los miembros de las comunidades, en tanto sus diversos contextos y condiciones requieren tratamientos tan especiales que sería imposible incorporarlos en un documento de este tipo. Más bien, esta guía ofrece elementos orientadores, métodos, ejemplos, lecciones aprendidas y consejos, los que, convenientemente adaptados por quienes acompañan a las comunidades, pueden contribuir con el propósito de lograr iniciativas de FC exitosas.

Considerando la existencia de otras herramientas parecidas, esta guía trata de contribuir con los esfuerzos de FC no solo para las comunidades que ya están participando en los negocios forestales sino también para las que tengan interés en desarrollar negocios forestales. De ninguna manera se pretende orientar a los técnicos y facilitadores a convertir a las comunidades rurales en empresas forestales de la noche a la mañana. También es importante indicar que la guía tiene un fuerte énfasis en el aprovechamiento de los productos maderables; sin embargo, teniendo en cuenta la aplicabilidad de los distintos tópicos y casos, también podrá ser útil para el aprovechamiento y conservación de los productos forestales no maderables y otros servicios ambientales del bosque.

En el seno del grupo meta de esta guía se confrontan una extensa y diversa gama de casos en comunidades indígenas y comunidades locales. Es por ello que la guía pretende servir como un marco referencial efectivo para generar el intercambio de experiencias, compartir conocimiento, promover capacitación, acompañamiento y comunicación, tomando en cuenta las diferencias y desafíos de los modos de producción. En ese sentido, aplicar el sentido común, el ingenio, la adaptación, la innovación y la creatividad es sumamente importante.

La guía puede ser usada para diversos propósitos, además del acompañamiento de procesos de FC, tales como implementación de proyectos, apoyo a actividades de capacitación para diversas audiencias (promotores, funcionarios públicos, profesores de universidades y escuelas técnicas), como referencia en procesos de (re)formulación de políticas públicas e institucionalización de la FC, en el diseño de mecanismos financieros, entre otros.

---

<sup>3</sup> En esta guía somos respetuosos de los enfoques de igualdad y equidad de género. Por cuestiones de simplificación, cuando se hace referencia a las personas, se está pensando en varones y mujeres.



## ¿Cómo está estructurada?

La guía está estructurada en tres partes. La **Parte I** (*Introducción y bases conceptuales*) analiza algunos aspectos para facilitar el entendimiento del concepto y los alcances de la forestería comunitaria. Luego se desarrolla un recuento general de las experiencias de FC en los trópicos americanos, incluyendo avances y barreras especialmente en algunos países con mayor desarrollo en materia de FC en la región y se finaliza con el encuadre de la FC dentro de modelos de desarrollo y de negocio forestal.

Las siguientes dos partes siguen una secuencia en el proceso de desarrollo de una FC competitiva, de acuerdo al enfoque adoptado, a través de un total de seis módulos. La **Parte II** (*Preparémonos para la gestión del bosque*) incluye un módulo preparatorio para la FC (Módulo 1), orientado a la organización acompañante y la comunidad con el fin de que se preparen para consolidar las decisiones sobre el manejo del bosque en forma comunitaria. El Módulo 2 prepara a la organización comunal para el negocio forestal y el desarrollo de capacidades (técnicas, administrativas y gerenciales) requeridas.

La **Parte III** (*Hagamos negocios*) apunta al desarrollo de las capacidades de la comunidad (Módulo 3) para ser competitiva en la cadena de valor para uno o más productos o servicios del bosque. En el Módulo 4 se ofrece una guía para el análisis de la demanda y el desarrollo de mercados; en el Módulo 5 se da información útil sobre las bases para la gestión empresarial y en el Módulo 6 se proporciona un conjunto de consejos sobre cómo establecer y mantener una armoniosa y beneficiosa relación entre empresa y comunidad.

Cada módulo abarca varios temas o aspectos importantes a tomar en cuenta, según la experiencia de diversas iniciativas de FC en la región. Donde corresponde, se recomiendan herramientas que ayudan con el tratamiento del tema o actividad a emprender y se ofrecen ejemplos de su aplicación.



Reunión con equipo de técnicos forestales Shuar, regente forestal y personal del MAE, Ecuador  
Foto: César Sabogal

# Para entender la forestería comunitaria

## Concepto

Es importante recalcar al lector que el presente trabajo se enfocó en un modelo de forestería comunitaria que procura ser una actividad comercial generadora de beneficios económicos y ambientales para la comunidad o grupo local. Esto implica, potencialmente, la necesidad de aumentar sus conocimientos en cuanto a enfoques y prácticas gerenciales y comerciales para diseñar e implementar modelos de gestión empresarial económicamente factibles y socialmente justos.

Para efectos de la presente guía, **forestería comunitaria** se define como “*el manejo de un bosque realizado por una comunidad o grupo de personas al interior de las comunidades, con el objetivo de contribuir, mediante la producción forestal sostenible e integral, a la generación de beneficios económicos colectivos y a la conservación del bosque por medio del uso sostenible de sus recursos*”. El término alude a una actividad local desarrollada a partir del recurso forestal, organizada colectivamente, donde las personas comparten responsabilidades y beneficios. Un elemento igualmente definitorio que se debe agregar es que hay una propiedad o derecho de uso comunal del recurso forestal y, por lo general, respaldado por políticas y estrategias gubernamentales.

### Recuadro 1. Términos asociados a la forestería comunitaria

En la literatura se pueden encontrar otros términos o denominaciones para FC, tales como: **manejo forestal comunitario, manejo de bosques comunales, manejo forestal de base comunitaria, bosques localmente controlados, manejo forestal participativo, manejo forestal colaborativo, manejo forestal comunitario de tipo doméstico, silvicultura comunitaria, manejo forestal comunitario y familiar**. Aunque suelen usarse indistintamente, en realidad hay diferencias en cuanto a la forma y grado de participación del actor local y las actividades de manejo forestal que se desarrollen. Los factores comunes, sin embargo, son el tipo de tenencia y propiedad de la tierra donde ocurren los bosques y la planificación del aprovechamiento sostenible.

El *manejo forestal comunitario* (MFC) es quizá el término más ampliamente usado en la región. Este se entiende como aquel esquema en el que existe relación contractual con el Estado (los planes de manejo exigidos, por ejemplo) y muy frecuentemente reciben apoyo externo de la comunidad. El MFC tradicional se desarrolla de manera autónoma al interior de las comunidades para la satisfacción de necesidades materiales y subjetivas de sus integrantes, en un contexto cultural propio.

En esta Guía utilizamos el término más amplio de forestería comunitaria. La referencia a manejo forestal comunitario en varios de los cuadros y recuadros de la obra es para mantener el término original de la fuente utilizada, lo cual se debe entender en el contexto de la misma.

## Procesos, modelos y formas de gestión de FC en la región

Los procesos de forestería comunitaria más comunes en Latinoamérica se caracterizan por:

- Las diversas formas de tenencia de la tierra por parte de una comunidad o grupo de personas. Se tiene, por ejemplo, el caso de tierras donde el Estado toma las decisiones (ejidos forestales en México, concesiones forestales en Guatemala, comarcas indígenas en Panamá), de propiedad privada (como en el sur de Belice), contratos de usufructo o manejo (en Honduras), de territorios autónomos (en la RAAN y la RAAS de Nicaragua), de tierras indígenas (en la Amazonia peruana, ecuatoriana y boliviana). La forma de propiedad de la tierra influye en las posibilidades de desarrollo de la forestería comunitaria.
- La gestión grupal del recurso forestal, a partir de un conjunto de personas que definen de manera colectiva cómo tomar las decisiones, cómo administrar y ejecutar y, luego, cómo distribuir e invertir las ganancias que resulten de sus actividades de manejo forestal.
- El énfasis en el aprovechamiento forestal, en particular de madera, y en general, por medio de un paquete tecnológico que incluye el plan general de manejo forestal (PGMF), su instrumentación mediante los planes operativos anuales (POA), el aprovechamiento (de bajo impacto), la planificación de caminos, el arrastre y transporte de la madera con el uso de equipos y maquinarias (aunque no siempre); en algunos casos, el procesamiento en sitio o en un aserradero ajeno y la venta del producto (árbol en pie, troza, madera aserrada o producto terminado).
- La búsqueda del aumento del valor del producto final. Para que la comunidad reciba mayores ingresos inicialmente se decide vender madera en rollo y no en pie; y, luego, en lo posible se empuja la integración vertical de otros eslabones de la cadena productiva. Esto vale también para productos diferentes a la madera; en general se busca un procesamiento de la materia prima impulsando la captura de su mayor y mejor valor.
- El establecimiento de una relación de negocios con una empresa (u otro agente del mercado) que compre madera o productos forestales no maderables (PFNM) y se involucre en el proceso de manejo forestal de la comunidad.
- La introducción de una cultura empresarial o de organizaciones económicas en las comunidades para la gestión y administración del negocio forestal bajo las diferentes figuras de reconocimiento legal en cada país y el manejo de los fondos que la comunidad recibe por parte de su venta.
- El mantenimiento de la cobertura forestal como un bien de la comunidad, así como la protección de los valores ecológicos, culturales y económicos del bosque en una estrategia de control de la deforestación.

La mayoría de los procesos de forestería comunitaria se han vinculado a las luchas o demandas de las comunidades o grupos por el derecho al territorio o por el acceso a ciertos recursos del bosque. Se usa la FC como una herramienta para tomar posesión real y defender la tierra comunal contra invasiones de diferentes tipos. Si, por el contrario, las comunidades no tienen presencia en el manejo forestal tienden a perder el bosque y a menudo también peligra el territorio o las áreas de acceso histórico o consuetudinario.



En el **enfoque de la FC**, el nivel y el formato de involucramiento de las comunidades en el manejo forestal dependen de diferentes factores:

- La cultura y las costumbres de las comunidades, incluyendo su motivación y disposición para realizar el manejo forestal.
- Las ideas de las organizaciones acompañantes que han introducido la FC en las comunidades, ya que esas organizaciones por lo general traen conceptos preconcebidos. Y aunque se lleven a cabo procesos participativos de desarrollo de planes, son determinantes la idea y las propuestas que las organizaciones acompañantes proponen.
- La presencia de empresas madereras interesadas en establecer relaciones ganar-ganar o de beneficio mutuo para ambos actores: comunidad y empresa.

Los modelos de FC han funcionado cuando las propuestas realmente han respondido a las necesidades de los actores locales y cuando hay capacidad de innovación en las organizaciones acompañantes, las comunidades y otros actores involucrados. No hay una receta ni una regla general para definir enfoques adecuados. Sin embargo, esta guía trata de mostrar pistas que lleven a un mejor desempeño de las comunidades comprometidas con la FC de índole comercial y que de una manera efectiva garanticen la conservación de los bosques remanentes.

Existen diversas formas de gestión o **modalidades de FC**, según los actores involucrados (comunidades indígenas, campesinas o tradicionales; asentamientos de colonos, poblaciones ribereñas, pequeños agricultores o finqueros en general), sus derechos de tenencia y uso de los recursos, los objetivos para los que desarrolla la actividad forestal (los cuales determinan la intensidad de uso de los recursos y su posible transformación) y la articulación al mercado.

Por tratarse de un concepto amplio, la FC incluye diversas formas de articulación al mercado, desde expresiones de economía ancestral (con elementos de la cultura ancestral, como el trueque o intercambio) a una etapa de pre-mercado, de transición y de mercado. En este contexto, se entiende que el plan de manejo es la expresión más básica de formalidad que permite la articulación al mercado. Cuando las comunidades, solas o en asociaciones, adoptan legalmente formas asociativas empresariales, se está hablando de *empresas forestales comunitarias*. El término hace alusión a una condición jurídica en la que una o varias comunidades deciden hacer negocios mediante personería jurídica propia, debiendo cumplir las regulaciones estatales para mantenerse como tales.

## Actores de la forestería comunitaria y diferentes formas de relacionarse

Diversos son los actores en torno a la forestería comunitaria. En primer lugar, se identifican las comunidades dependientes de los bosques y, luego, los actores económicos que establecen relaciones con ellas. A las comunidades se suman sus organizaciones de productores de segundo grado y las organizaciones representativas de alcance regional, nacional e internacional. No obstante, en el

universo de los actores también entran en consideración las autoridades estatales con capacidad reguladora, fiscalizadora o sancionadora y las entidades privadas de financiamiento. Otros actores son los promotores de la FC, las ONG nacionales e internacionales y la cooperación técnica internacional.

En la forestería comunitaria se supone que el “actor principal” es la propia comunidad, grupos de comunidades o sus organizaciones, y que las empresas forestales con las cuales se relacionan son los “actores secundarios”. No obstante, en la práctica se da una diversidad de situaciones tanto a nivel del actor principal como de los actores secundarios.

En las comarcas de Panamá, por ejemplo, el actor principal es el Congreso Local, el cual aprueba (o no) los planes generales de manejo forestal y los planes de aprovechamiento. En el caso de Finzmos, Honduras, la junta directiva de la Federación define las directrices de la FC. En los casos de Unicaf-BRP y Coramehl, ambas en Honduras, las asociaciones de segundo nivel dictan las pautas empresariales y comerciales. En las concesiones de Petén, Guatemala, Acofop permite (o no) la gestión de proyectos y estrategias institucionales; de hecho, en ocasiones limita a sus concesiones socias el desarrollo de proyectos bajo su propia determinación y autonomía.

Por otra parte, hay situaciones en que las empresas pasan a tener el papel protagónico en las decisiones relacionadas con el proceso de manejo forestal, sobre todo en el aprovechamiento y la extracción de trozas. En muchos casos, las empresas no quisieran hacerlo (por no contar con maquinaria ni financiamiento), sino que preferirían que la comunidad les vendiera la madera puesta en su aserradero o planta de producción. En realidad, son pocas las empresas que consideran que también la comunidad debe ganar para que se realice un buen negocio. Algunas empresas más bien compran la voluntad de los líderes comunitarios y, mediante contratos, se valen para aprovechar y comercializar madera de manera ilegal (u origen poco claro). Cuando las empresas cuentan con la certificación FSC, por lo general tienen una visión a largo plazo e interés en un negocio “ganar-ganar”.

La idea básica de la FC es que la comunidad mantenga el control de la operación, independientemente del grado de involucramiento real en las operaciones forestales.

Con el fin de ampliar el conocimiento del usuario de esta guía sobre las **diferentes formas en que una empresa puede trabajar con una comunidad**, a continuación se presentan varios ejemplos de Latinoamérica:

- En Quintana Roo, México, la principal empresa compradora de la madera de los ejidos se llama Productos Forestales de Sureste y Centroamérica S.A. El dueño de esta empresa fue gerente de la empresa estatal MIQROO, la cual, antes de entregar el manejo del bosque a los ejidos, manejó una concesión en esos territorios y, por ende, tiene amplia experiencia en la zona. Los ejidatarios aprecian el hecho de que esta persona tenga una larga historia en la zona, que lo conocen personalmente e incluso entra con ellos en el bosque y ofrece adelantos de dinero para emergencias. Aunque la relación comercial es de largo plazo, el dueño de la empresa compradora se queja de que los ejidos realmente no han avanzado mucho, porque después de 30 años no se han capitalizado y en caso de necesidades siempre acuden a él. Algunos ejidos han decidido no



hacer el aprovechamiento, sino que venden la madera en pie; la empresa ha tenido que invertir en maquinaria para la extracción de la madera cuando realmente solo quisiera enfocarse en comprar y procesar madera.

- En Petén, Guatemala, algunas de las concesiones comunitarias son más independientes de sus compradores, ya sea porque manejan su propio capital de trabajo o solicitan un préstamo bancario para llevar a cabo la extracción y transformación de la madera. Sin embargo, aun se reciben “anticipos” –el comprador adelanta dinero al proveedor–, principalmente para la caoba y el cedro. El impacto de esta práctica se relaciona directamente con la determinación de precios y exigencias de calidad de la madera. En Petén también se encuentran empresas extranjeras y locales que, anualmente, contratan la comercialización de madera proveniente de concesiones comunitarias. Lo preocupante en este caso es que las concesiones aprovechan en alto grado las especies más valiosas y, cuando estas se agoten, seguramente habrá un impacto negativo en los flujos financieros que podría poner en riesgo la sostenibilidad del proceso.
- La comunidad Layasiksa, en La Mosquitia, costa Caribe de Nicaragua, inició en 2003 un proceso de FC que, al cesar el apoyo externo, fue prácticamente abandonado por la comunidad. En los años en que la comunidad se dedicaba a la actividad forestal, como carecían de capital de trabajo y de maquinarias, y no tenían acceso a crédito para esta actividad, la extracción de madera se encargaba a un maderero que trabajaba con sus propios recursos. La comunidad le daba un pequeño adelanto y, unos tres meses más tarde, cuando ya se había aserrado y vendido la madera, se cancelaba el servicio. Esta modalidad de pago no es bien recibida por los madereros; por esta razón, la comunidad siempre trabajó con un maderero en particular, que fue el único que accedió a este tipo de trato. Por lo general, las empresas exigen el pago en efectivo al finalizar el trabajo, o en madera en rollo. Esta última forma de pago, sin embargo, reduce las utilidades de la comunidad.
- También en Nicaragua, Simplemente Madera Group (SMG) es una empresa de muebles finos que decidió invertir directamente en una operación forestal en tierra comunitaria. Los resultados de la experiencia no fueron positivos. En 2007, la empresa adquirió tierras con bosque afectado por el huracán Félix. Estas tierras fueron reclamadas por la comunidad Awas Tingni y posteriormente tituladas a nombre de la comunidad. Al haber perdido una gran inversión, la empresa estableció relaciones de negocios con la comunidad para extraer la madera tumbada por el huracán. Después de unos años, la empresa desistió de hacer negocios con las comunidades, básicamente por el alto costo del aprovechamiento y el poco rendimiento de la madera caída, que no fue considerado en el principio en los cálculos de la empresa. La alta rotación de autoridades en la comunidad dificultó el proceso, por la inestabilidad de las decisiones y la lentitud o incumplimiento del trabajo.
- En Panamá, el sector forestal y de transformación de madera está poco desarrollado. Las comunidades indígenas de la zona del Darién inicialmente trabajaron con una empresa formada en el 2008, la cual no tenía experiencia en aprovechamiento forestal ni manejaba bien sus costos, por lo que la operación no era rentable. Las comunidades no obtuvieron beneficios.
- Después de esta experiencia amarga, en el 2013 las comunidades Marraganti y Bajo Chiquito, Panamá, firmaron un contrato por diez años con la empresa china Internacional Woodwork Corporation. Las comunidades se encargarían de la tala dirigida, el troceado y saneado de la madera en rollo, mientras que la empresa aportaba la inversión. Mientras el empresario trabajó



con las comunidades, expresó su preocupación por el alto riesgo de su inversión debido a la inestabilidad de las decisiones de las comunidades. Finalmente, la relación de negocios no prosperó y la madera tumbada no se extrajo.

- En Bolivia, la comunidad Zapocó, del grupo étnico ayoreo, vendió su madera en pie al Aserradero Carlos bajo el modelo más pasivo y clásico: la empresa realiza todas las actividades de extracción y transporte y paga a la comunidad en función del volumen puesto en patio; ningún miembro de la comunidad supervisa el trabajo en el bosque. El empresario también se preocupa por su inversión porque, a su entender, la comunidad toma decisiones impredecibles.
- En Perú, históricamente la actuación de las empresas madereras ha tenido un efecto negativo sobre los bosques y las comunidades. Los madereros se aprovechan y engañan a los líderes indígenas con alcohol y dinero, o usan estrategias de endeudamiento para adueñarse de sus recursos naturales. Por lo general utilizan la famosa proporción 80:20 80% de las utilidades para el maderero y si acaso un 20% para los grupos comunitarios. Además, las faltas cometidas por los empresarios deben ser asumidas por las comunidades, como titulares de los permisos forestales. La mayor parte de las sanciones impuestas por Osinfor a los grupos comunitarios (a través de los procedimientos administrativos únicos) se deben al hecho de que los madereros utilizan a las comunidades para lavar madera (Osinfor 2014). De allí que no sorprende que exista desconfianza entre las organizaciones indígenas y las empresas madereras, y que esta situación no será fácil de superar. No obstante, existen algunos casos que han logrado establecer una relación de beneficio mutuo a largo plazo, como el caso de la comunidad Bélgica, en el sur amazónico del país, con la empresa maderera certificada Maderija. Otro ejemplo es la comunidad de Puerto Esperanza, en la región amazónica de Ucayali, que tuvo muy buenos trabajos con la empresa Consorcio Forestal Amazónico; se obtuvieron no solo beneficios económicos para la comunidad, sino también el desarrollo de capacidades locales y el mejoramiento del nivel organizativo y gerencial.
- En la Amazonia brasileña, en la región de Tapajós, se da el caso de arreglos entre empresas y comunidades para garantizar la oferta de madera legal. Sin embargo, los contratos firmados entre las partes son desventajosos para los colonos, con cláusulas que benefician más a las empresas madereras. La madera es extraída en apenas una entrada al bosque y comercializada a precios sumamente bajos; los costos del plan de manejo, vigilancia y mantenimiento del bosque son responsabilidad del colono. De esa manera, los colonos tienen un bajo retorno financiero y quedan con un gran pasivo ambiental.

En resumen, se puede apreciar que hay varios casos donde empresas procesadoras de madera han hecho el intento (aparentemente) bien intencionado por invertir en una comunidad o, por lo menos, construir un tipo de *'joint venture'* donde ambos ganen. Hay otras empresas que solamente dan servicios o compran la madera. En algunos casos, la empresa está ahí por plazos muy cortos, pero otras construyen relaciones de mucho tiempo con las comunidades. Los casos reales de éxito son pocos; se puede afirmar que para lograr relaciones sostenibles y de beneficio mutuo tanto las comunidades como las empresas deben contribuir.

## Arreglos sociales para la forestería comunitaria

El caso de la forestería comunitaria es especial porque generalmente tiene que ver con derechos colectivos. Eso significa que cualquier decisión sobre los bosques comunitarios requiere arreglos previos o acuerdos sociales que garanticen la buena gobernanza interna, favorezcan la fluidez del manejo forestal y, a la vez, eviten conflictos internos y con terceros.

En relación con estos arreglos o acuerdos, se pueden encontrar los siguientes casos:

- Todos los miembros titulares y activos<sup>4</sup> de la comunidad participan en las actividades de FC.
- Un grupo significativo de titulares de la comunidad se involucra activamente en las actividades de FC.
- Pocos miembros titulares de la comunidad se involucran activamente en las actividades de FC<sup>5</sup>.
- Ningún miembro titular se involucra en las actividades de FC.

En general, los acuerdos dependen de quién tenga la titularidad o tenencia sobre el territorio. Un caso diferente se da en las comarcas indígenas de Panamá, donde el Congreso Local es el titular de la FC.

No siempre todos los titulares de la comunidad desean involucrarse en la FC, ya sea porque prefieren dedicarse a otras actividades productivas o porque quieren mantenerse al margen. Esto es legítimo; no obstante, se debe considerar que: 1) el titular de los derechos territoriales es la comunidad y no las personas; 2) toda la documentación necesaria para el aprovechamiento forestal y el comercio se emite a nombre de la comunidad. En algunos casos, las comunidades ceden los derechos a un grupo organizado bajo la figura de cooperativa, asociación o sociedad, que a su vez retribuye con servicios de índole social o comunal.

Uno de los desafíos es encontrar una fórmula que logre equilibrar los derechos territoriales y los derechos de las personas que han dedicado tiempo, esfuerzos y recursos para sacar adelante las actividades de la FC. En ese sentido, las comunidades han establecido algunos de los siguientes arreglos:

- Un porcentaje de las utilidades se reparte en efectivo entre todos los miembros o familias de la comunidad.
- Los beneficios de la FC se destinan al bienestar colectivo mediante la construcción o reconstrucción de escuelas y caminos, mejoramiento de los servicios de comunicación, u otras opciones.
- Los trabajadores directos de las operaciones de la FC reciben un beneficio especial por el esfuerzo y tiempo dedicado; principalmente se trata de una oportunidad de empleo remunerado o algún tipo de compensación.

4 Con los procesos de articulación entre el medio rural y el medio urbano se encuentran casos de familias comuneras que alternan su vida entre la comunidad y la nueva vivienda en la ciudad; en otros casos, la nueva sede de vivienda es el medio urbano y mantienen cierto nivel de relaciones con la comunidad. Esto determina que existan comuneros titulares y activos y otros que ya no lo son. Esta diferenciación es importante, pues la FC exige participación y compromiso, que los titulares no activos no están en condiciones de asumir.

5 Por ejemplo, en Bolivia, en la zona de Guarayos, hay EFC u OFC que son totalmente urbanas; es decir, el 100% de los miembros viven en la ciudad y tienen asignada un área de bosque del TCO.

- Las personas involucradas en el manejo forestal o aprovechamiento de productos no maderables paga a la comunidad un determinado precio por la madera o el producto extraído del bosque comunal. Estas utilidades benefician a toda la comunidad, mientras que las demás utilidades se distribuyen entre los integrantes del grupo.
- Cada uno de los integrantes de la comunidad puede recolectar el producto no maderable según un plan de manejo y vender el producto a la comunidad (beneficio individual). La comunidad comercializa el producto, lo que genera una utilidad que se usa en inversiones sociales en beneficio de toda la comunidad<sup>6</sup>.

Pero no es solo en la distribución de beneficios donde se precisan los arreglos sociales. También es importante definir acuerdos en la toma de decisiones. Cuando no existe claridad al respecto, se confunden las categorías “comunidad” y “empresa forestal comunitaria”. Estas imprecisiones con frecuencia afectan la fluidez del proceso de toma de decisiones. Para resolver estas tensiones, algunas comunidades han definido los siguientes arreglos:

- Se diferencia la junta directiva de la comunidad de la directiva de la empresa forestal comunitaria; esto es mucho más necesario en los casos donde existen autoridades ancestrales.
- Se contrata un agente externo que se encarga de la gerencia, quien rinde cuentas a la asamblea comunitaria.

Otro arreglo social tiene que ver con el papel de las organizaciones de segundo nivel. En Guatemala y México, las organizaciones forestales comunitarias de segundo nivel han sido de gran utilidad para el desarrollo de economías de escala en empresas comunitarias de servicios; por ejemplo, aserrío y comercialización de madera. Si bien este enfoque de dos niveles ofrece numerosas oportunidades, el garantizar que exista rendición de cuentas entre instituciones de gobernanza de primero y segundo orden ha resultado ser todo un desafío (USAID y FCMC sf).

Así como existen diferentes modalidades de tenencia de tierras (derechos territoriales), derechos de acceso y uso de recursos forestales, también existen múltiples posibilidades de arreglos o acuerdos sociales. Lo importante es que las reglas del juego y las responsabilidades y sanciones estén muy claras desde el principio y se las respete durante todo el proceso; de lo contrario se debilita la efectividad de la FC.

<sup>6</sup> Esto es funcional en el caso de los productos no maderables. Sin embargo, es necesario distinguir entre los proyectos temporales, como la extracción de madera que solamente ocurre en época seca y constituye un proceso comunal, y los proyectos a largo plazo, como la extracción de no maderables a lo largo del año y bajo la figura de economía individual o familiar.



## Derechos sobre los territorios y los recursos forestales

El tema de los derechos territoriales está fuertemente asociado con la forestería comunitaria. La seguridad jurídica es una de las condiciones para la inversión en manejo forestal, incluyendo la FC. Los derechos territoriales en la región latinoamericana son diversos y con diferentes intensidades de protección (**Cuadro 1**).

**Cuadro 1.** Modalidades de derechos territoriales en algunos países latinoamericanos

País	Régimen	Descripción
Bolivia	Propiedad comunitaria	El colectivo de campesinos tiene derecho a propiedades comunitarias y ex-haciendas, de donde obtiene sus medios de subsistencia. Son inalienables, indivisibles, irreversibles, colectivas, no pueden ser utilizadas como garantía y están libres de impuestos (Art. 41 (6), Ley No. 1.715/1996). La legislación forestal (Ley Forestal 1700) considera el derecho de concesión forestal en tierras fiscales de jurisdicción municipal (Arts. 29 y 31) a ASL, conformadas por usuarios locales tradicionales que trabajan en el aprovechamiento del bosque y que son parte de la forestería comunitaria.
Honduras	Concesiones en áreas públicas mediante contrato de manejo forestal comunitario	Todo acuerdo suscrito entre el Senafor y uno o más grupos comunitarios, incluyendo organizaciones agroforestales, grupos étnicos, empresas forestales campesinas y comunidades organizadas asentadas en áreas forestales estatales, para su manejo racional y sostenible (Ley Forestal, arts. 45,126 y 127).
México	Ejidos y comunidades indígenas	Los ejidos son formas indígenas de organización social con derechos de propiedad reconocidos por el Estado. La organización tradicional responde tanto a la gestión agraria productiva como comunitaria, con estructuras organizativas basadas en la colectividad. Las asambleas ejidales y comunales son reconocidas como instituciones locales (la máxima autoridad agraria) y en muchos casos funcionan con esa dualidad. Para la gestión y el manejo del territorio, los miembros nombran a sus órganos de representación en comités denominados Comisariado Ejidal y de Bienes Comunales y Consejos de Vigilancia. Los ejidos y los bienes comunales se rigen por reglamentos internos para normar la vida comunitaria y el acceso y uso a los recursos naturales (forestales), las tierras forestales, los agostaderos y las aguas. Se reconocen las tierras para la actividad agropecuaria como propiedad individual y se permiten las distintas formas de apropiación (sesión, traspaso, renta o venta, con el aval de las asambleas ejidales y de bienes comunales.
Guatemala	Concesiones comunitarias	Una concesión forestal es un poder otorgado por el Estado a los ciudadanos, individuos o entidades legales guatemaltecas que, bajo su propio riesgo, realizan actividades forestales en bosques de propiedad estatal (Art. 4, Ley Forestal 1996). Los derechos de propiedad de la tierra son también estatales.
Perú	Propiedad comunitaria	Los títulos de la comunidad solo incluyen las áreas agropecuarias. Las áreas forestales se encuentran bajo cesión en uso. En el Reglamento para la gestión forestal y de fauna silvestre en comunidades nativas y comunidades campesinas (Decreto Supremo no. 021-2015-Minagri) se tiene previsto el otorgamiento de permisos de aprovechamiento forestal en comunidades nativas y campesinas posesionarias en proceso de reconocimiento, titulación o ampliación, cuando se realice bajo la modalidad de conducción directa. Se especifica que no todas las comunidades cuentan con títulos de propiedad.

País	Régimen	Descripción
Brasil	Propiedad comunitaria	Los bosques comunitarios son propiedades a las que tienen derecho de uso colectivo los extractivistas y campesinos y que constituyen la fuente de subsistencia de sus familias. La propiedad de la tierra es estatal, con el derecho de uso legal por las familias (la instrucción normativa IN ICMBio no. 16 de 04/08/2011 regula el MFC en áreas protegidas).
	Propiedad individual	Los bosques comunitarios son propiedades a las que tienen derecho de uso colectivo o individual los campesinos y pueblos del bosque y que constituyen la fuente de subsistencia de sus familias. La propiedad de la tierra puede ser de las familias o del Estado (la IN INCRA no. 65 de 31/12/2011 regula el MFC en asentamientos de reforma agraria).

Fuente: Adaptado de RRI (2012) y complementado con aportes de los colaboradores de esta obra.

En Guatemala se da el modelo de acceso a los bosques mediante concesiones comunitarias, similar al existente en Bolivia con las agrupaciones sociales del lugar (ASL). En Perú se da la titulación a nombre de las comunidades pero solo para las tierras agropecuarias; las tierras forestales se encuentran bajo la figura de cesión de uso (aunque forman parte del título de propiedad de la comunidad).

En Honduras se reconoce el derecho sobre las áreas forestales a favor de los pueblos indígenas y afro-hondureños asentados en sus tierras ancestrales, de conformidad con las leyes nacionales y el Convenio 169 de la OIT (2012). Otros casos interesantes de modalidades de tenencia de territorios y bosques se dan en comunidades: q'eqchies en el sur de Belice, misquitos en Honduras y Nicaragua, emberas y kunas de la región de Darién en Panamá, kichwa en la Amazonia ecuatoriana, capanahua, asháninka, ashéninka en la Amazonia peruana; ayoreo y chiquitanos en Bolivia y awa en Ecuador y Colombia.

La FC se da en territorios titulados (dueños, propietarios) o en territorios no reconocidos, incluyendo territorios en proceso de reconocimiento (poseedores). El término “poseedores” hace referencia a las personas que tienen algún tipo de derechos sobre el bosque; en muchas partes del mundo los sistemas de tenencia de los bosques son complicados. Las poblaciones locales pueden tener derechos consuetudinarios, pero no la propiedad formal. Asimismo, pueden tener derechos de uso de los recursos forestales aunque no tengan mucha voz en cuanto al manejo y la disposición de las tierras forestales (Elsón 2012).

El tema no queda ahí, pues habría que diferenciar si las comunidades son titulares de todo el territorio o solo de una fracción del territorio (por ejemplo, cuando son titulares solo de las áreas agropecuarias y tienen derechos de usufructo sobre la parte forestal). También se puede dar el caso de concesiones forestales otorgadas por el Estado a las comunidades. Asimismo, es importante diferenciar si se trata de derechos otorgados legalmente o de un derecho que ha sido definido por arreglos locales. Por todo esto es que los procesos de promoción de la FC deben considerar de manera integrada tanto el tema de los derechos territoriales como los procesos de planificación territorial y ordenamiento forestal.

## Objetivos de la forestería comunitaria

La forestería comunitaria tiene múltiples objetivos de naturaleza económica, social, cultural o ambiental. Si bien es cierto que los negocios forestales comunitarios tienen una motivación económica –como cualquier otro negocio–, el rango de motivaciones es mucho mayor que generar ingresos y empleo, por el carácter de los actores que la desarrollan. Así, reforzar la relación con la naturaleza y la conservación de valores espirituales, fortalecer la cohesión social comunal y familiar, consolidar derechos territoriales e, incluso, reivindicar la titularidad son motivaciones para el desarrollo de la FC.

Por ejemplo, en Uaxactún, Guatemala, la inversión social es una de las grandes motivaciones para el desarrollo de la FC. Se da el caso de asociaciones que trabajan con productos maderables y no maderables con el fin de generar ingresos a las familias (PFNM) y, además, generar excedentes que luego se pueden destinar a educación y salud como proyectos sociales (industria forestal).

Es importante, por lo tanto, reconocer las diferentes orientaciones de la FC: rentabilidad económica, rentabilidad social, objetivos de conservación. Hay que tener en claro que tales orientaciones no son excluyentes; las concesiones comunitarias del Petén trabajan con objetivos complementarios de índole económica, social y de conservación.

### Recuadro 2. Beneficios sociales, económicos y ambientales de la forestería comunitaria

Las comunidades que viven en o cerca de los bosques se benefician en buena medida de los bienes y servicios de los ecosistemas. De ellos obtienen bienes para cubrir sus necesidades básicas como alimentos, agua, calor (energía) e incluso vivienda, así como protección contra riesgos naturales como inundaciones o deslizamientos de tierras. En el plano inmaterial, los bosques representan valores culturales, espirituales y estéticos para las comunidades y la sociedad en general.

Para las comunidades vinculadas al mercado, los bosques también proveen beneficios como los siguientes:

**Sociales:** desarrollo de capacidades, fortalecimiento de la organización comunal, generación y fortalecimiento de capacidades de gestión, consolidación de derechos territoriales (p.e., comunidades awá en Ecuador), acceso a derechos formales de uso de los recursos forestales, desarrollo de infraestructura comunitaria, mejoramiento de los servicios de educación y salud por la creación de fondos sociales. Existen casos en las que comunidades forestales que manejan efectivamente sus bosques han logrado respeto y prestigio por parte de entidades estatales y de cooperación.

**Económicos:** oportunidades de empleo e ingreso, acceso a mercados, valoración de los recursos del bosque (inclusive como fuente de alimentos y medicinas), distribución de beneficios, fortalecimiento de capacidades gerenciales, incorporación y reforzamiento de la cultura de planificación, acceso a nueva tecnología, control de medios de producción, desarrollo de negocios comunitarios.

**Ambientales:** conservación de la biodiversidad, mantenimiento de los servicios ecosistémicos, aumento de las reservas de carbono, promoción de proyectos de carbono forestal, incremento de la biodiversidad en áreas agroforestales, rehabilitación de las tierras forestales degradadas, manejo de las zonas de amortiguamiento alrededor de las áreas protegidas, medidas de adaptación al cambio climático.



# Experiencias de forestería comunitaria en Latinoamérica

Después de haber analizado los diferentes modelos de FC en varios escenarios de Latinoamérica, queda en evidencia que es imposible establecer tiempos para determinadas etapas o plazos para concluir fases. Cada comunidad tiene su historia, enfoque, bases culturales y educativas, ritmos distintos de vivir sus vidas y ejecutar sus actividades de FC. Es indiscutible que las amenazas al bosque son fuertes y permanentes, y que si las comunidades no lo aprovechan, otros actores se apropiarán de él, lo que en la mayoría de los casos llevará a su destrucción o desaparición.

De los casos ya mencionados son muy pocos los que se podrían considerar como exitosos. Por ello, es urgente desarrollar estrategias regionales a favor de la FC.

Difícilmente se puede definir un momento en el cual se haya logrado la apropiación de la FC por parte de los grupos comunitarios; es evidente, entonces, que el proceso necesita todavía de mucho acompañamiento y apoyo. En el caso del Petén, después de casi 25 años, las comunidades todavía reciben apoyo de diferentes donantes y ONG. Aunque el modelo guatemalteco ha sido muy exitoso, no se debería olvidar que representa una inversión de más de US\$50 millones por parte de varias organizaciones externas. Por otro lado, a pesar de los esfuerzos de proyectos internacionales como Bolfor, y de organizaciones de mucha experiencia como el WWF, las comunidades bolivianas no han tenido tanto éxito como se esperaba, y se encuentran muy por debajo de sus pares en Centroamérica.

Lo que sí está bastante claro es que siempre se requiere más tiempo y más financiamiento que lo contemplado en el inicio del proceso. En cierta medida, esto se debe a que, dentro de un panorama cambiante, una organización acompañante necesita modificar metodologías, prioridades e intensidades y estar siempre atenta a las condiciones externas. Ello sugiere la necesidad de probar la canalización directa de los recursos hacia las operaciones productivas; es decir, fondos directos al campo de acción, donde se requiere de equipos y fondos operativos.

## Evolución de la forestería comunitaria

Hoy en día existen diversas modalidades de forestería comunitaria que, de una u otra forma, transitan entre la FC tradicional —fundamentalmente orientada a satisfacer las necesidades internas de la comunidad— y una FC que busca satisfacer la demanda del mercado. La FC a la que hacemos alusión es desarrollada por comunidades que generalmente reciben apoyo externo, deben cumplir con los requerimientos legales exigidos por el ordenamiento legal forestal y con las leyes del mercado (oferta y demanda).



La diversidad de experiencias y casos de FC no se limita a las comunidades indígenas, sino que también incluye a las comunidades locales donde actúan los colonos, ladinos, ribereños, etc., con características socioculturales particulares y con diversos grados de articulación a los mercados. Aunque de una u otra manera todas las comunidades están articuladas al mercado con diferentes grados de inserción, hay muchas variantes que requieren de tratamientos diferenciados, lo cual dificulta la tarea de estructurar una guía que responda a esta amplia diversidad de casos.

El **Recuadro 3** muestra que la FC no es solo una opción empresarial y de generación de ingresos, sino que debe formar parte de un esquema mayor de formulación participativa de los planes de vida plena que parten desde los propios marcos culturales de las comunidades y de la formulación de políticas públicas.

### **Recuadro 3. Iniciativas de forestería entre las comunidades indígenas: más que una apuesta empresarial**

Uno se pregunta por qué las comunidades con grandes extensiones de bosques, en la mayoría de los casos, no han desarrollado opciones de FC. Podríamos reconocer dos factores fundamentales:

**Factores internos:** falta de capital y tecnología, débil conocimiento de las instituciones y sus regulaciones, limitada capacidad técnica, económica y organizativa de las comunidades, una economía orientada a la caza, pesca o recolección, y relaciones de economía pre-mercado que han obligado a que las comunidades se articulen desventajosamente con industriales forestales, o simplemente han orientado su economía a productos agrícolas o pecuarios con mayor inserción en el mercado, aunque no siempre de manera rentable.

**Factores externos:** las instituciones públicas tienen poco interés en el sector forestal en general y, por tanto, en la FC. Esta falta de apoyo ha hecho que las comunidades no se sientan incentivadas para sacar adelante sus iniciativas empresariales; la excesiva demora en la aprobación de los planes de manejo, así como las condiciones desventajosas de los agentes de mercado son factores disuasivos de tales esfuerzos comunitarios.

Adicionalmente, hay que pensar que la agenda indígena tradicional ha estado concentrada en consolidar sus derechos territoriales. Esto habría provocado que la agenda de FC quede relegada. No es sino con la propuesta de la RIA (REDD+ Indígena Amazónico) que las comunidades han comenzado a apostar por la gestión territorial holística bajo gobernanza indígena. Este planteamiento es más coherente con la cosmovisión de los pueblos indígenas de tratar el territorio como un todo y desplegar esfuerzos para desarrollar las bases de una economía indígena.

Una iniciativa de FC no debe verse de manera aislada, pues tiene que ver con la apuesta de desarrollo de las comunidades y, por lo tanto, debe quedar plasmada en sus planes de vida. De esta manera, los esfuerzos por desarrollar la FC no deben ser fragmentados sino que deben formar parte de una estrategia mayor de buen vivir o vida plena que viene siendo planteada por los pueblos indígenas. Solo así se entienden los grandes retos en seguridad alimentaria, seguridad hídrica, seguridad energética, conectividad y otros factores, así como el papel clave de la educación y el desarrollo organizativo. De manera inductiva, en las comunidades donde la FC ha tenido éxito (como en la comunidad nativa de Callería, Ucayali), las capacidades para la FC se han ido trasladando a la capacidad de planificación, organización y gestión comunal más allá de los bosques. Esto es bueno, pero sería mejor si desde un principio estuviera mucho más clara la apuesta de desarrollo (la estrategia de vida plena) y los procesos internos de negociación intercultural. De esta manera, se podría tener un proceso paralelo de avances y no esperar a que primero se logre el éxito con un proceso de mediano plazo, como el emprendimiento forestal.

A la fecha, con base en las experiencias de FC en Guatemala, México, Bolivia y Brasil, principalmente, habría que preguntarse en qué medida se dan las interrelaciones entre la FC, la certificación forestal y el aprovechamiento forestal de bajo impacto. Aunque hay casos de gran afinidad entre estas prácticas, también hay serias dificultades que hacen que la certificación comunitaria zozobre cuando se termina el financiamiento externo. Un caso singular se verifica en Guatemala, donde la certificación subsiste en las concesiones porque la caoba subsidia los costos de certificación de toda la operación forestal. En el resto de Centroamérica, la certificación ha colapsado debido a las dificultades financieras que se generan por una forestería basada en especies de menor valor comercial.

Las asimetrías en cuanto a la información de mercados, precios, financiamiento, “tramitología” y gestión empresarial que requieren los negocios para el mercado global, muchas veces incentivan o imponen malas prácticas de gestión forestal e impactos negativos en los medios de vida de los pobladores y las comunidades. Es aquí donde esta guía puede contribuir con los esfuerzos de acompañamiento y asistencia técnica para asegurar que la FC contenga los componentes, atributos y salvaguardas que le permitan aprovechar las oportunidades con resultados virtuosos que aseguren el uso responsable y la capacidad de reproducción de los bienes y servicios del bosque.

## Avances de la forestería comunitaria

Las experiencias de forestería comunitaria en Latinoamérica no comparten un patrón común, en la medida en que los cambios sociales, históricos y políticos locales han sido exacerbados por diferentes impulsores. En general, se puede hablar de importantes avances para posicionar y promover la FC, particularmente en algunos países de Mesoamérica (como México, Guatemala y Honduras) y de la Cuenca Amazónica (Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú).

Como **avances importantes** podemos mencionar, entre otros:

- a. El *reconocimiento de los derechos tradicionales* (aunque no la titulación de los territorios) por medio de diversas modalidades. Por ejemplo, la dotación de las tierras ejidales y restitución de bienes comunales en México, las concesiones comunitarias en Guatemala, las tierras indígenas en Bolivia, Brasil y Nicaragua, las reservas extractivistas en Brasil, las tierras de las comunidades nativas en Perú, los resguardos indígenas en Colombia.
- b. El *proceso de devolución de los derechos de tenencia de la tierra* a los pueblos indígenas y las comunidades locales. El primer país donde se inició este proceso de restitución fue México, con el reconocimiento de la tenencia de la tierra como un bien comunal. Hacia el final de los años 1980, le siguieron Colombia, Brasil, Perú, Bolivia, Nicaragua, Panamá y Guatemala.
- c. Las *mejoras en el marco de las políticas y la legislación para la FC*, como en el caso de México, Guatemala, Bolivia, Brasil, Ecuador, Perú y Jamaica, donde se han desarrollado regulaciones específicas.
- d. Los *cambios y ajustes en el marco legal-institucional*, como la diferenciación de regulaciones, simplificación de normas legales y procedimientos burocráticos, apoyo institucional con oficinas especializadas para atención a comunidades, plataformas multi-actores de reflexión sobre

análisis y desarrollo de propuestas para el fortalecimiento de la FC, reducción de tasas impositivas<sup>7</sup>, incentivos a la compra de productos del extractivismo, etc.

- e. Los *espacios de participación e influencia para las comunidades* como consecuencia del proceso de descentralización.
- f. El *reconocimiento del derecho al consentimiento previo libre e informado de las comunidades* (con respecto a cualquier decisión, acuerdo o actividad que afecte el estatus o uso de los recursos).
- g. El *fortalecimiento de capacidades* (organizativas, técnicas, administrativas) locales.
- h. Las *experiencias con la planificación, ejecución y monitoreo del manejo* (a varias escalas y en diferentes contextos de manejo).
- i. Las *experiencias incipientes con mercados* tanto a nivel nacional como sub-regional e internacional.
- j. La *conformación y el desarrollo exitoso de empresas forestales comunitarias* para la comercialización de madera y ciertos PFNM, o incluso servicios ambientales y de recreación.
- k. Las *varias iniciativas de FC con certificación forestal voluntaria*.

A continuación se presenta una panorámica de los avances que se han dado en la FC a nivel de algunos países de la región.

## Mesoamérica

**México.**—El país cuenta en la actualidad con un marco jurídico que da sustento a procesos de desarrollo comunitario con programas y recursos públicos para apoyar el manejo forestal y, en especial, la silvicultura comunitaria<sup>8</sup>. Entre las iniciativas vigentes están ProÁrbol y Bosques y Cambio Climático. Con la creación de una Gerencia de Silvicultura Comunitaria dentro de la Comisión Nacional Forestal (Conafor), se ha logrado el reconocimiento de la silvicultura comunitaria en la política pública forestal. Anteriormente, no había programas de fomento al manejo de bosques a partir de la organización comunitaria, ni recursos para impulsarlos.

Para superar esta situación, se impulsó el reconocimiento del derecho de las comunidades a aprovechar los recursos y se desarrolló una estrategia de manejo de los recursos presentes en los territorios comunitarios. Las comunidades formularon sus propios esquemas de desarrollo local, tomando como eje central el uso racional de los bosques y selvas<sup>9</sup>, por medio de la silvicultura comunitaria. Este esquema se entiende como la forma en que los núcleos agrarios manejan el territorio colectivo de uso común para conservarlo, aprovecharlo, usarlo y restaurarlo, con la participación activa de sus dueños, y cuyos beneficios coadyuvan a mejorar su calidad de vida. En este esquema ha sido muy importante trabajar los aspectos de gobernanza comunitaria, ordenamiento territorial interno, manejo adaptativo de los bosques y articulación a los planes de desarrollo (Ramírez 2012).

7 Un ejemplo es la estrategia vigente en Honduras para la reducción de pago del tronconaje por aprovechamiento, a las organizaciones forestales y comunidades a fin de impulsar proyectos de desarrollo comunitario y reinversiones en manejo forestal sostenible.

8 Término comúnmente utilizado en México para manejo forestal comunitario.

9 En México, se emplea el término 'bosque' para designar los bosques naturales en zonas templadas, generalmente dominados por coníferas, y 'selva' para referirse a los bosques tropicales en el sudeste del país.

**Guatemala.-** A pesar que la política forestal nacional no enuncia actividades concretas sobre el fomento, fortalecimiento y acompañamiento del manejo forestal sostenible comunitario, en Guatemala existen dos iniciativas importantes que vinculan al sector público y las organizaciones comunitarias: (i) el Programa de fortalecimiento de la administración forestal comunal y municipal (Boscom) en territorios privados o ejidos municipales; este programa es desarrollado por el INAB; (ii) la Estrategia de establecimiento de las concesiones forestales dentro de la zona de usos múltiples de la Reserva de Biosfera Maya; esta estrategia es desarrollada por el CONAP en tierras públicas.

Boscom se creó en 1996 como respuesta a las solicitudes de apoyo de comunidades y organizaciones sociales de cobertura local interesadas por consolidar actividades sociales en el marco de la “nueva” Ley Forestal. El Programa tiene como objetivo fortalecer las capacidades locales para la administración forestal y de recursos naturales; la unidad de trabajo es la municipalidad, en el caso del poder local, y las organizaciones comunitarias, en el caso del poder comunal. Al 2007, Boscom había apoyado, consolidado o creado alrededor de 185 oficinas forestales municipales, de los 339 municipios en que se divide el país. Además, había atendido a no menos de 35 organizaciones comunitarias que se encontraban realizando actividades forestales.

En el caso de las concesiones forestales en la ZUM-RBM, CONAP otorgó 532 mil hectáreas a 14 grupos beneficiarios, 12 de ellos comunitarios y dos concesiones industriales. Cabe destacar el impulso a las organizaciones concesionarias por parte del gobierno para el fortalecimiento de las comunidades forestales del Petén (UICN 2008), después de una considerable inversión de USAID y varios donantes europeos.

El programa de concesiones se ha ido consolidando en los últimos 17 años y está funcionando en el 91% (485 122 ha) del área original. En Guatemala, las concesiones han sido una estrategia de conservación exitosa, que han contribuido a reducir la deforestación y destrucción por fuego. Además, las empresas forestales comunitarias (EFC) manejan de manera sostenible y rentable sus bosques, elaboran madera aserrada y productos con mayor valor agregado, así como productos no maderables para el mercado nacional e internacional.

Hay diferentes opiniones sobre el modelo de concesiones. Algunos consideran que, al caducar los primeros contratos de concesión, las comunidades debieran tener la posibilidad de optar por el derecho a la tierra y el bosque. Otros alegan que la FC en Petén ha sido exitosa justamente porque las comunidades no son dueñas de la tierra, sino el Estado que, como propietario, ha establecido condiciones como la certificación FSC obligatoria y ha dado un seguimiento positivo al proceso de FC. Sin este control, probablemente gran parte de los bosques de la RBM ya hubieran desaparecido.

**Honduras.-** Con la creación de la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (Cohdefor) en 1974, nació el sistema social forestal (SSF), el cual pretendía que las comunidades rurales participaran de los beneficios del bosque por medio del aprovechamiento maderero. Se esperaba que además de obtener beneficios económicos, las comunidades contribuyeran al mantenimiento y conservación del bosque.



Con esta apertura, los aserradores diseminados en el litoral atlántico lograron constituirse en organizaciones forestales comunitarias (la mayoría bajo la figura de cooperativa), a las que se les asignó áreas bajo contratos de usufructo por 40 años, para el aprovechamiento forestal; así esta actividad se convirtió en la mayor generadora de empleo en la región. Sin embargo, estos grupos han recibido poco respaldo institucional y financiero, por lo que varios ya han desaparecido.

El SSF parece haber impulsado y fortalecido a las organizaciones sociales para la actividad forestal; sin embargo, se prevé que el cambio de la ley y de la institucionalidad genere un giro en la panorámica de apoyo estatal al fortalecimiento y acompañamiento de las organizaciones sociales vinculadas al sector forestal (UICN 2008). En un contexto de limitado compromiso político, excesivas reglamentaciones y tenencia insegura, los resultados obtenidos por las EFC en Honduras han sido notables. Muchas de ellas se dedican a una amplia gama de actividades productivas madereras y no madereras que además proporcionan importantes beneficios a la conservación y la economía familiar de los habitantes locales. Esto sugiere que se podrían lograr resultados mucho más positivos con un marco normativo y de gobernanza que ofreciera mayor apoyo. Desafortunadamente, los planificadores nacionales y las agencias internacionales de desarrollo a menudo han pasado por alto el papel exitoso desempeñado por las EFC en la gestión de los recursos forestales y el mejoramiento de la gobernanza forestal local (Forest Trends 2013).

El acuerdo 041-A-2-13, sustentado en los Arts. 126 y 127 de la Ley Forestal, ha contribuido a fomentar la FC. Dicho acuerdo determina el precio de tronconaje, o canon forestal, que las EFC deben pagar el Estado por sus contratos de manejo forestal vigente. Este precio implica una reducción del 4% para aprovechamiento en bosque latifoliado y 7% en bosques de coníferas, con el fin de impulsar proyectos de desarrollo comunitario y reinversiones en manejo forestal sostenible.

**Panamá.-** Según Ordoñez *et al.* (2011), las regulaciones más antiguas, como el Código Agrario de 1962 y el Decreto-Ley Forestal de 1966, permitían que las comunidades indígenas aprovecharan el bosque de forma selectiva, especialmente para uso local. Así se extraían árboles de especies valiosas (caoba, cedro espino, pino amarillo, cocobolo, bálsamo) para la venta o para la construcción de viviendas, y productos no maderables (tagua, chungu, naguala, trupa, jira, raicilla). Además, se arrasaban áreas de bosque para establecer cultivos de subsistencia (arroz, maíz, ñame, yuca, plátano).

En el periodo entre 1973 y 1986, los dirigentes de las comunidades indígenas (nokos) negociaban con los madereros o concesionarios el permiso de ingreso a sus territorios para que aprovecharan los árboles y no siempre informaban de estas negociaciones a la comunidad. Los precios negociados eran muy bajos y, con frecuencia, el pago no llegaba a la comunidad. A menudo se negociaba la corta selectiva de árboles de las especies más valiosas, en la mayoría de los casos sin ningún documento escrito que avalara la transacción. El maderero o concesionario se encargaba de hacer todas las operaciones, sin mucho conocimiento técnico; como resultado, se extrajeron los mejores árboles, sin que las comunidades indígenas se apropiaran del conocimiento y, por lo general, sin recibir ningún pago a cambio.



En 1987 se crea el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (Inrenare), como institución autónoma rectora del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales. A partir de 1998, se empiezan a aplicar modalidades de aprovechamiento forestal definidas en la Ley Forestal de 1994. Esta ley tipifica cuatro modalidades de aprovechamiento:

- a. Permisos especiales de carácter doméstico o de subsistencia, previa comprobación de la condición del solicitante (hasta dos árboles por persona por mes).
- b. Administración directa por el propio Inrenare, o empresas públicas o privadas en quienes el Inrenare delega mediante contratos o acuerdos.
- c. Concesiones forestales
- d. Permisos comunitarios que se derivan de los permisos especiales y que solo son aplicables en territorios indígenas; existen tres modalidades: (i) permisos especiales individuales, (ii) permisos especiales comunitarios, (iii) concesiones forestales.

No existía un buen control para ninguna de estas modalidades de aprovechamiento, incluyendo las concesiones forestales; los madereros por lo general operaban al margen de los principios de sostenibilidad. En lo social, los concesionarios prometían viviendas y mejoras a la comunidad, pero pocas veces cumplían. Se llegaron a detectar permisos comunitarios “brujos”, con firmas falsas o aprobados por malos dirigentes de la comarca. La autoridad forestal tenía poca capacidad para evitar los abusos en las concesiones y en los permisos comunitarios. Esto agudizó la tala ilegal y los enfrentamientos entre dirigentes comunitarios sensibilizados y no sensibilizados.

La Ley Forestal (1994) señala que los permisos y concesiones de aprovechamiento forestal en bosques de comarcas, reservas y comunidades indígenas, deben ser autorizados por el Inrenare y refrendados por el congreso local respectivo, previa presentación de un POA.

Con la Ley Forestal se logró un avance relativo, al incorporar medidas para controlar mejor el aprovechamiento de los bosques; se creó la modalidad de “permisos comunitarios” en las comarcas, sujetos a regulaciones y seguimientos técnicos. Sin embargo, a estos permisos se le exigían los mismos requisitos que a las concesiones: elaboración y aprobación de un PGMF, un plan de desarrollo social para la comunidad y un estudio de impacto ambiental.

El retraso en la promulgación del reglamento de la Ley (hasta en 1999) limitó su aplicación adecuada. Los dirigentes indígenas continuaron realizando los trámites ante el Inrenare, que valoraba el inventario y los demás requisitos legales y otorgaba el permiso comunitario; a continuación, el dirigente lo “transfería” al empresario, con lo que quedaba legalmente facultado para aprovechar el bosque. Obviamente, este esquema no favoreció el buen manejo forestal; solo cambió la modalidad de concesión a permiso comunitario, pero se mantuvieron las mismas prácticas no sostenibles y de poca atención social. El maderero/empresario entregaba ocasionalmente adelantos de dinero al dirigente de la comunidad, pero no existía ningún control sobre el uso de estos dineros.

En las labores de aprovechamiento pocos o ningún miembro de la comunidad participaba en el proceso; solo eran contratados como peones o ayudantes de los operadores de equipos; o sea que no aprendían a desempeñar labores técnicas. La mayor parte del personal de aprovechamiento procedía



de otras zonas del país. La comunidad desconocía el potencial y el valor de su bosque, no participaba ni se involucraba en las actividades forestales y no se beneficiaba de ellas por medio del empleo. Al momento del balance de cuentas, resultaba que la comunidad terminaba debiendo al concesionario.

Vale resaltar la contribución a la implementación de los planes generales de manejo forestal por parte de WWF, con el apoyo de USAID y otras organizaciones.

## **Cuenca amazónica**

**Bolivia.-** A partir de 1996, con la promulgación de la Ley Forestal no. 1700, el Estado democratizó el acceso a los recursos forestales con fines comerciales; nuevos actores hicieron valer sus derechos exclusivos de acceso y uso de los recursos forestales. Entre los nuevos actores reconocidos como sujetos de derecho se encuentran entidades colectivas como los pueblos indígenas, las comunidades campesinas e indígenas y las agrupaciones sociales del lugar. De esta manera, muchas comunidades indígenas del país tuvieron la posibilidad de acceder al bosque y sus productos y también derecho a la tierra, de acuerdo con la normativa técnica vigente. Esto significó una oportunidad de generar ingresos con la actividad forestal y fuentes de trabajo directo e indirecto para mujeres y hombres de las mismas comunidades indígenas.

Este marco normativo hizo que se incrementaran las operaciones forestales comunitarias indígenas, campesinas y de ASL, así como las superficies de bosques comunitarios manejados. Varias de las operaciones se certificaron bajo el sistema FSC; entre ellas, las comunidades chiquitanas de Lomerío, Santa Mónica y Palestina, la comunidad guaraya Cururú y las ASL Copacabana y Siete Palmas. Sumadas a las operaciones forestales privadas, el área de bosque con operaciones certificadas alcanzó algo más de dos millones de hectáreas; muchas de esas operaciones cubren sus costos del manejo, desarrollan capacidades locales con mayores oportunidades y menor dependencia de las empresas y disponen de equipos técnicos capacitados, lo cual constituye un recurso humano importante de las comunidades. El hecho de contar con mayores capacidades locales reduce la dependencia de la asistencia técnica externa y asegura una mayor sostenibilidad de las acciones; por otra parte, hay una mejora en el acceso de las mujeres a las oportunidades de participación en actividades forestales.

Estas capacidades se traducen en procesos más sólidos de toma de decisiones y a niveles más altos de manejo, transformación y comercialización de los productos del bosque. Se han logrado mejoras en la calidad y eficiencia de las actividades de manejo forestal (planificación y aprovechamiento) que se basan, como punto de partida, en información de calidad para la elaboración de los instrumentos de gestión forestal y que dan sustento a otros procesos (comercial, organizativo y administrativo-contable).

Las capacidades desarrolladas permiten a estas organizaciones constituir equipos técnicos relativamente eficientes en operaciones de censos y aprovechamiento forestal. A la vez, contribuyen una mejor planificación y previsiones presupuestarias para las operaciones anuales.

Las capacidades desarrolladas en las OFC y ASL sentaron las bases para una intervención al bosque de manera más ordenada y con tendencia a disminuir o mitigar los impactos del aprovechamiento forestal. Otro punto importante es que las OFC y ASL dan seguimiento al trabajo de sus profesionales forestales; para ello se han establecido términos de referencia específicos y concretos y se han definido con claridad los productos esperados. Así se reduce la tendencia a convertirse en operaciones “cautivas” del agente auxiliar (profesional forestal) que trabaja con la OFC. Esa relación de cautividad hizo que en el pasado se dieran relaciones de marcada dependencia, intermediación en la comercialización y acceso limitado a la información de inventarios y censos.

Lamentablemente, esta historia de éxito no ha podido mantenerse. En la actualidad, muchas de las comunidades que contaban con certificación FSC la han perdido, lo que se puede interpretar como un debilitamiento de la FC con enfoque empresarial en Bolivia.

**Brasil.-** Al inicio de los años 2000 se dio un fuerte proceso de revisión de procedimientos para reglamentar la actividad de manejo forestal comunitario y familiar por parte de los organismos de control y fiscalización ambiental del país. Paralelamente, con la reglamentación de la Ley de Gestión de Bosques Públicos y la consecuente transferencia de la gestión forestal a los estados, se inició un proceso de reconfiguración del marco regulatorio para el manejo forestal empresarial y el manejo forestal comunitario. En el ámbito federal, el gobierno creó en 2009 el Programa Federal de Manejo Forestal Comunitario y Familiar (PMCF) para promover la gestión forestal sostenible centrada en las personas, las comunidades tradicionales y las familias agricultoras que derivan su sustento de los bosques brasileños (Pinto 2011).

El programa fue establecido en el marco del Ministerio de Medio Ambiente (MMA) y el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA) mediante Decreto no. 6874<sup>10</sup>. Según este decreto, el ‘manejo forestal comunitario y familiar’ se entiende como la ejecución de planes de gestión por parte de familias agricultoras, pobladores de la reforma agraria, y pueblos y comunidades tradicionales, para obtener beneficios económicos, sociales y ambientales respetando los mecanismos de sustentación del ecosistema. El PMCF es parte del Plan de Acción para el combate y el control de la deforestación.

Las acciones del PMCF se definen en un plan anual de manejo forestal comunitario y familiar. El plan indica las actividades y plazos para la implementación de la Política Nacional de Gestión Forestal Comunitaria y Familiar. Con dicha política se busca promover la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y asegurar la generación de alternativas de ingresos para las comunidades rurales, acceso a las políticas crediticias, asistencia técnica y extensión rural, acceso a mercados e instrumentos de comercialización y a una política de precios mínimos garantizados.

En la Amazonia, los estados de Acre, Amazonas y Pará se destacan por sus esfuerzos por promover una legislación favorable al manejo forestal comunal y familiar, así como el establecimiento de programas estatales para el fomento de la producción, transformación y comercialización de productos forestales de las comunidades rurales (Pinto *et al.* 2011).

<sup>10</sup> <http://www.florestal.gov.br/florestas-comunitarias/programa-federal-de-manejo-florestal-comunitario-e-familiar/programa-federal-de-manejo-florestal-comunitario-e-familiar>

**Ecuador.-** El Ministerio del Ambiente de Ecuador (MAE) es la autoridad de gobierno responsable por la gestión de los recursos forestales del país, y a la cual le corresponde definir un ordenamiento de las tierras forestales de forma coordinada con otros organismos gubernamentales. La Estrategia de Desarrollo Forestal Sustentable, creada en 1999, señala la función de los bosques como proveedores de bienes y servicios ambientales y establece la meta de aprovecharlos de forma sostenible. Para ello, crea dos normas técnicas con criterios e indicadores de manejo forestal sostenible, diferenciadas según el grado de mecanización del aprovechamiento.

Nalvarte *et al.* (2006) ofrece un análisis detallado del **marco legal** vigente en Ecuador; a continuación, un resumen:

Para aprovechar un bosque en Ecuador, previa acreditación de la tenencia de la tierra por el propietario/poseionario, es necesario que la Autoridad Nacional Forestal apruebe un plan o programa, dependiendo del tamaño del área y el tipo de aprovechamiento. Una vez aprobado, la autoridad entrega una licencia de aprovechamiento forestal (LAF) y respectivas guías de movilización.

Para el aprovechamiento de madera en tierras comunales, el representante legal de la comunidad puede delegar expresamente en la persona que hace uso de la tierra, la posibilidad de solicitar y recibir la LAF. Sin embargo, es recomendable que la licencia contenga también el nombre de la comunidad junto al nombre de la persona que tiene asignada la tierra para uso familiar. Así se facilita la rendición de cuentas por parte de las autoridades comunitarias (volúmenes de madera aprovechados en el área comunal).

Para solicitar la autorización de aprovechamiento se debe presentar un PGMF, en el caso de programas de aprovechamiento forestal sustentable –PAFsu para cualquier tamaño de bosque, o de programas de aprovechamiento forestal simplificado –PAFsi (cuando se trate de un solo predio y no se realice arrastre mecanizado), o de programas de corta para zonas de conversión legal (uso de subsistencia).

Para facilitar el acceso de los pequeños productores al manejo sostenible del bosque es recomendable trabajar bajo la modalidad del PAFsi. Los requisitos básicos de este programa son la ubicación del predio, la tenencia de la tierra y la estimación del volumen aprovechable junto con un listado de árboles a aprovechar, incluidos aquellos de aprovechamiento condicionado, como el cedro y la caoba.

El PAFsi puede ser elaborado por el propio finquero, pero su ejecución debe ser supervisada por un regente forestal (ingeniero forestal autorizado por el MAE), quien elabora los planes de manejo forestal y supervisa su aplicación. Si la madera cortada es aserrada en el bosque y las piezas son transportadas de forma no mecanizada a los puntos de comercialización, no se requiere de ningún documento adicional; pero si se utiliza maquinaria pesada para la extracción de trozas, las autoridades exigen un PAFsu.

Con ese marco legal se podría considerar que los productores locales tienen el respaldo necesario para desarrollar un manejo y aprovechamiento legal de sus bosques. No obstante, a pesar de la

simplificación de las normas para el manejo forestal en pequeña escala, aun es débil el cumplimiento de las mismas debido a la baja capacidad de interpretación y aplicación por parte de los productores, la asistencia técnica limitada, la escasez de recursos financieros, el bajo nivel de organización y limitados sistemas de monitoreo y control (OTCA 2012).

Existe una amplia y diversificada institucionalidad vinculada al desarrollo de la FC. Ello incluye al Ministerio de Coordinación de los Sectores Estratégicos y los gobiernos autónomos descentralizados; estos tienen competencias que involucran indirectamente la participación comunitaria y el manejo forestal.

Algunos de los principales avances del país en relación con la FC son los siguientes:

- Ordenamiento forestal con distintos objetivos de protección/conservación o uso y manejo sostenible (experiencias en el Bosque Protector Chongón Colonche e iniciativas con indígenas kichwa y wourani en la región amazónica).
- Reconocimiento del conocimiento forestal ancestral en varios ámbitos (caso de la comunidad kichwa muyuna).
- Combate de la ilegalidad en el aprovechamiento y comercio de madera desde el manejo forestal comunitario (caso del Consejo de Gobierno del pueblo shuar arutam, que elaboró un “Manual del reglamento forestal local comunitario”).

Como resultado del proceso de fortalecimiento de la descentralización, los gestores políticos (como los gobiernos locales) han ampliado su frontera de conocimientos respecto a la importancia y lo decisivo de la participación comunitaria en todas las fases de los procesos políticos y técnicos. Se destaca el fortalecimiento organizacional comunitario basado en sus propias visiones de desarrollo para el manejo autónomo de sus bosques, lo cual contribuye a la buena gobernanza forestal (caso de la nacionalidad shuar con la circunscripción territorial indígena).

**Perú.-** Actualmente existe un contexto de políticas públicas favorable para el desarrollo de la FC en el país. Así, por ejemplo, el eje 4 de la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre da un reconocimiento explícito de la importancia de la FC. La Ley no. 29763 “Forestal y de Fauna Silvestre” incorpora cambios sustanciales tales como el respeto a los derechos territoriales de las comunidades nativas, un enfoque intercultural en la aplicación de la Ley, la definición del rol del Estado en las negociaciones de las comunidades con terceros, el fuerte énfasis en el fortalecimiento de capacidades, la participación indígena en diversas instancias de gobernanza forestal y la participación comunitaria en acciones de vigilancia y control.

Destaca también la creación de las unidades técnicas de manejo forestal comunitario (UTMFC) en tres regiones amazónicas. Las UTMFC forman parte de las autoridades regionales ambientales y están orientadas a: (i) brindar asistencia técnica y fortalecer capacidades, directamente o a través de terceros; (ii) establecer estrategias de mejor servicio de atención a las poblaciones comunales; y (iii) facilitar la participación de las comunidades en la gestión, control y vigilancia en el territorio comunal.





Otro aspecto a resaltar es la creación de plataformas de manejo forestal comunitario en varias regiones amazónicas del país (Amazonas, San Martín, Ucayali y en Selva Central). Estas plataformas son espacios de diálogo, consenso y promoción que facilitan la coordinación entre instituciones públicas, privadas, comunidades nativas, organizaciones indígenas y empresas interesadas en promover el manejo sostenible y competitivo de los bosques en tierras de comunidades nativas. Desde estos espacios se promovió la construcción participativa de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, actualmente en vigencia.

La elevación del manejo forestal comunitario a la categoría de política pública busca garantizar los derechos colectivos de los pueblos indígenas. En este sentido, se reconoce el derecho de los pueblos indígenas a la exclusividad del aprovechamiento de sus recursos forestales y se destaca el reconocimiento de sus saberes y prácticas tradicionales. La legislación forestal prohíbe el otorgamiento de títulos habilitantes forestales y de fauna silvestre a favor de terceros en áreas en trámite de reconocimiento, de titulación o de ampliación de comunidades campesinas y nativas, así como en áreas en trámite para el establecimiento de reservas territoriales para los pueblos en aislamiento voluntario o en contacto inicial, en concordancia con los tratados internacionales en vigor. Esto constituye una respuesta contundente del Estado peruano a la deuda contraída con los pueblos indígenas respecto a los derechos territoriales.

La Veeduría Forestal Indígena –un mecanismo innovador de gestión y control social de las poblaciones indígenas sobre sus bosques– (sección 6.4.1) contribuye al empoderamiento y construcción de capacidades, principalmente técnicas en las organizaciones indígenas para indígenas y de gestión integral de los territorios locales, así como una participación positiva y mayor representatividad en los espacios de diálogo y debate nacional y global sobre los bosques.

Recientemente ha sido aprobado el nuevo Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, el cual ha significado para el país una primera experiencia de consulta previa a los pueblos indígenas. Se establecieron importantes acuerdos para la implementación de los Reglamentos como parte de un proceso ampliamente participativo.

A pesar de los avances mencionados en los marcos normativos, es importante evaluar en qué medida los marcos legales se implementan en la práctica. En la mayoría de los países, los atrasos burocráticos y las aprobaciones tardías de los instrumentos de manejo son un mal enquistado. Por ejemplo, en Honduras hay que cumplir con 23 pasos administrativos para lograr un permiso para el aprovechamiento de 100 m<sup>3</sup> de madera, el cual tiene una vigencia de 30 días. En la Reserva de la Biosfera del río Plátano y en la Mosquitia, las concesiones tienen entre 3-4 años de no operar u operan a niveles muy bajos debido, principalmente, a los engorrosos trámites burocráticos.

## Retos y barreras de la forestería comunitaria

Es indudable que el abordaje de la FC en la región ha tenido un salto cualitativo. No obstante, todavía hay **retos** que enfrentar:

1. Políticas públicas explícitas de FC articuladas integralmente con las políticas, programas, planes y proyectos forestales nacionales, así como con las herramientas de gestión estratégica de desarrollo nacional. Estas políticas deberán ser producto de procesos participativos y de diálogo intercultural, articulados a los enfoques y políticas de las poblaciones indígenas.
2. Definición de los derechos de tenencia de tierras forestales y seguridad territorial, para garantizar una visión y uso a largo plazo.
3. Para las comunidades indígenas en particular, se tiene el reto de incluir sus planes de vida (ver Módulo 1, sección 1.1.4) como parte de una herramienta de gestión articulada al acceso y uso sostenible de los recursos forestales.
4. Desarrollo de marcos institucionales, legales y procedimentales que faciliten la fluidez de las expresiones de FC acorde con las características y condiciones de las comunidades locales.
5. Fortalecimiento de derechos indígenas y de las capacidades locales que favorezcan las expresiones de emprendimiento y gestión de bosques comunitarios, con plenitud de las capacidades, facultades y potencialidades de los hombres, mujeres y jóvenes de las comunidades.
6. Reconocimiento y valoración integral de la diversidad de bienes y servicios del bosque, con el fin de favorecer las iniciativas de desarrollo forestal de las comunidades indígenas.
7. Generación y fortalecimiento de esquemas adaptativos y sostenibles de manejo diversificado y múltiple de bosques comunitarios.
8. Generación de opciones viables de transformación y articulación a las cadenas de valor de los bienes y servicios ofrecidos por los bosques comunitarios.
9. Acceso a financiamiento apropiado para la escala de las iniciativas de FC.
10. Apoyo al desarrollo de capacidades de técnicos y profesionales indígenas para su incorporación estratégica en la administración pública forestal en el ámbito nacional, subnacional y local.
11. Desarrollo y fortalecimiento de propuestas que impliquen alianzas sostenibles, equitativas y justas con una diversidad de actores.
12. Articulación de la institucionalidad del Estado, estandarización de los esquemas de intervención para con las poblaciones indígenas de actores públicos y privados.

De estos retos, la presente guía enfoca su contribución particularmente en 6, 7, 9 y 10.

A pesar de los avances logrados, existen aún importantes **barreras** de tipo institucional, económico, político, social, técnico y financiero para el desarrollo y la consolidación de la FC en los países de la región. Una de las principales barreras es el bajo valor del bosque y de sus productos y servicios, lo cual hace que sea muy difícil cubrir los costos de producción y generar márgenes de ganancias sostenibles.

La tenencia de las tierras forestales y la falta de claridad de los derechos de propiedad de los bosques es, sin duda, otro de los problemas centrales que limitan el desarrollo exitoso de la FC. Además, las políticas sectoriales restrictivas y la ausencia de incentivos, la legislación complicada y la alta

discrecionalidad de los empleados públicos acrecientan el costo de transacción e inciden en el cumplimiento de la normativa.

En tanto el sector forestal sea percibido como de alto riesgo, los servicios financieros continuarán siendo sumamente limitados, de muy corto plazo y con altas exigencias de garantía prendaria. Ya sea por falta de interés o por desconocimiento del sector por la banca privada, el hecho es que la FC cuenta con muy pocas oportunidades de financiamiento (tanto de fondos públicos como privados) de mediano y largo plazo que permitan sentar las bases para buenos negocios forestales.

Las experiencias de algunos mecanismos financieros autogestionarios, como los *fondos revolventes*<sup>11</sup>, aportan elementos de formación de capital y son muy pertinentes en tanto juegan un papel importante en el inicio de las operaciones. Sin embargo, es clave que la banca pública, privada o de fomento ofrezcan cada vez más recursos financieros bajo condiciones viables a la actividad forestal, y específicamente a la FC.

Las malas prácticas de uso del bosque —como la sobreexplotación de especies de alto valor comercial y la ausencia de prácticas de conservación— impulsadas por las fuerzas del mercado, en combinación con las diferencias en las capacidades de los modos de producción (pre-mercado y mercado), representan una barrera a la viabilidad de la FC a largo plazo. Esto es particularmente grave en tierras forestales de las comunidades indígenas. La FC debe jugar un papel central para equilibrar el impacto del mercado en el uso de buenas prácticas forestales y, en general, de manejo forestal ambiental y socialmente responsable.

La falta de formación de capital en las comunidades y los muy limitados servicios financieros y de asistencia técnica hacen bastante difícil las inversiones en maquinaria y equipo forestal adecuados que, además de asegurar la calidad, eficacia, eficiencia y competitividad, también garanticen el uso de prácticas ambientalmente amigables que aseguren la reposición o conservación de los bienes y servicios ambientales con rendimientos competitivos. La ausencia de información de mercados, las limitadas capacidades de negociación para la compra-venta de la producción y las asimetrías de gestión empresarial, producto del encuentro de dos mundos, también juegan un papel crítico en el desarrollo de la FC.

## Marco legal que sustenta la forestería comunitaria

Un aspecto clave en el marco legal para la FC es el tema de los derechos territoriales<sup>12</sup>. Las legislaciones nacionales proveen una serie de modalidades legales para la FC, tales como el ejido forestal (México), ejido municipal y concesión comunitaria (Guatemala), reserva indígena/tierras ancestrales

---

<sup>11</sup> Término utilizado en finanzas, bancos, títulos y valores financieros. Un fondo revolvente se crea con el propósito de facilitar el desarrollo de un ciclo o conjunto de operaciones; mediante el fondo, se hacen pagos necesarios, se cobran y se vuelven a pagar y cobrar sucesiva y alternativamente.

<sup>12</sup> Consultar “Arreglos sociales para la FC” (p. 37).

(Ecuador), comunidades nativas tituladas (Perú), reservas extractivistas (Brasil), tierras comunitarias de origen y agrupaciones sociales de lugar (Bolivia). De esta variedad, se puede deducir que las comunidades indígenas y campesinas tienen derechos usufructuarios más que títulos de propiedad (Stoian 2005). Aunque se reconoce que ha habido un incremento significativo de áreas bajo manejo comunitario, es importante mejorar el acceso a los bosques, así como los procesos de simplificación administrativa, que hagan viable la FC y fortalezcan la formalidad.

La falta de seguridad de derechos sobre la tierra y derechos de uso de las comunidades es una causa fundamental del debilitamiento de los sistemas locales de manejo de los bosques. Por el contrario, en un contexto de conflicto, la seguridad de los derechos sobre la tierra y los derechos de uso es la base de la conservación de los bosques y del bienestar de los habitantes locales que dependen de ellos (WRM 2002). El caso del Brasil demuestra que, cuando se consigue mejorar las restricciones en cuanto a la tenencia y el marco regulatorio, se da un rápido incremento en el efectivo involucramiento y compromiso por las comunidades (Sabogal 2014).

Sin embargo, no siempre vale la premisa de que a mayor seguridad jurídica de los territorios, mayores probabilidades de éxito de la FC. Por ejemplo, en el Petén las comunidades han sido exitosas porque el Estado, como dueño de la tierra, ejerce control y seguimiento positivo al proceso de FC. Esta situación revela la compleja dinámica social que enmarca la FC en la región. El **Cuadro 2** muestra el marco legal básico de la FC en países seleccionados.

Del muestreo de la base legal de la FC en la región se desprenden varios elementos rescatables (León Arteta 2015):

- El tema de la FC no es nuevo en la región.
- Entre las diversas normas se encuentran casos donde la ley forestal es genérica, por lo que se entiende que también aplica a las organizaciones locales y pueblos indígenas. En otros casos, existen referencias específicas para la FC.
- Varios países cuentan con un marco de políticas y legislación particularmente favorable; ellos son, México, Guatemala, Panamá, Honduras y más recientemente Brasil, Bolivia y Perú (Sabogal 2014).
- En estos países, la FC forma parte del desarrollo forestal y, a la vez, es expresión del modelo de desarrollo nacional. Eso explica la mayor o menor atención que se preste a la FC.



**Cuadro 2.** Marco legal básico de la forestería comunitaria en países seleccionados de la región

País	Marco legal
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Decreto Supremo no. 29.643 del 16 de julio de 2008 (reconocimiento de las organizaciones forestales comunitarias en procesos productivos de manejo forestal)</li> <li>▮ Nueva Ley Forestal no. 1700 del 12 de julio de 1996</li> <li>▮ Reglamento de la Nueva Ley Forestal (D.S. no. 24.453 del 21 de diciembre de 1996)</li> <li>▮ Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria no. 1715 del 18 de octubre de 1996</li> </ul> <p>Un aspecto importante de la Ley Forestal de 1996 es la democratización del uso de los recursos forestales, al posibilitar el aprovechamiento forestal en tierras comunitarias, indígenas y campesinas, y al crear la figura legal de las 'asociaciones sociales del lugar' que permiten a grupos locales no empresariales solicitar concesiones forestales (FAO 2010a).</p>
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Decreto no. 6874 del 05 de junio 2009</li> <li>▮ Ley de Gestión de Bosques Públicos (Ley 11.284)</li> </ul>
Ecuador	<p>La Constitución Ecuatoriana del 2008, el Texto Unificado de Legislación Ambiental del 2003, la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre y la Ley de Gestión Ambiental, ambas del 2004, reconocen que los pueblos y comunidades indígenas tienen derecho a participar en la toma de decisiones sobre actividades a desarrollarse en sus territorios. La mayor parte de las tierras forestales en Ecuador están en manos de nacionalidades y pueblos indígenas.</p>
Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Ley Forestal (Decreto Ley no. 101-97)</li> <li>▮ Ley de Áreas Protegidas (Decreto no. 4-89)</li> <li>▮ Programa de fortalecimiento de la administración forestal comunal y municipal desarrollado por el INAB</li> <li>▮ Estrategia de establecimiento de las concesiones forestales dentro de la Reserva de Biosfera Maya, desarrollada por el CONAP</li> </ul> <p>Con la aprobación del Decreto 51-2010, Programa de incentivos forestales para pequeños poseedores de tierra de vocación forestal y agroforestal (Pinpep), se regulariza el ingreso de pequeños silvicultores que no tienen certeza jurídica de la propiedad de la tierra; también se extiende el beneficio a comunidades con deseos de participar en las actividades forestales cuyo régimen de propiedad de la tierra está en derechos de posesión (INAB 2014).</p> <p>El Pinpep ha permitido que la población rural que posee tierras e históricamente han vivido en pobreza y pobreza extrema, al margen del desarrollo forestal debido a la falta de oportunidades financieras y técnicas, pueda beneficiarse con los incentivos forestales que el INAB otorga. Esto ha generado un cambio social. El Pinpep, con un enfoque eminentemente de desarrollo forestal comunitario, ha impulsado un crecimiento sustantivo de proyectos de FC (INAB 2014).</p>
Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Creación del Sistema Social Forestal mediante el Decreto no. 103 (Ley de Cohdefor)</li> <li>▮ Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (Decreto Ley no. 98-2007)</li> </ul> <p>El marco jurídico de la FC es la Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre. En su Título VII, se crea el Sistema Social Forestal y el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF). El ICF promueve, organiza y fortalece el SSF como medio de incorporación de las comunidades que habitan en o alrededor de áreas nacionales forestales a las actividades de protección, manejo, forestación y aprovechamiento integral del bosque, incluyendo la transformación, industrialización y comercialización de productos (Art. 126).</p> <p>Con el fomento de la FC se persigue el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales, la reducción de la pobreza y elevar el nivel de vida de la población (Art. 127).</p> <p>Las comunidades legalmente organizadas y acreditadas ante el ICF tienen derecho preferencial para suscribir contratos de manejo forestal comunitario en bosques nacionales (Art. 129).</p> <p>Las municipalidades deben promover y fomentar el SSF mediante la FC en sus áreas forestales, con el propósito de cumplir con su función social, económica y ambiental (Art. 128).</p>



País	Marco legal
México	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ley Forestal de 1992</li> </ul> <p>En 1996 se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap). Mediante su Programa para el Desarrollo Forestal se da un impulso institucional a la silvicultura comunitaria a través de proyectos que pretenden mejorar el manejo forestal comunitario, capacitar a los técnicos y directivos de las empresas forestales comunales, incrementar el capital social de las comunidades, diversificar el manejo del bosque y desarrollar procesos organizativos y de concertación social a través de foros participativos (Anta sf)</p>
Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre del 2013</li> <li>■ Ley Forestal y de Fauna Silvestre, Ley no. 29.763 del 2011 y su Reglamento</li> </ul> <p>Entre los elementos que se destacan en el nuevo marco normativo se señalan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El respeto a los derechos territoriales de las comunidades nativas</li> <li>- El reconocimiento de principios de la ley estrechamente vinculados al desarrollo del manejo forestal comunitario</li> <li>- La incorporación de un enfoque intercultural en el desarrollo de la ley</li> <li>- Rol del Estado en las negociaciones de las comunidades con terceros</li> <li>- El fortalecimiento de capacidades</li> <li>- La participación comunitaria en acciones de vigilancia y control</li> </ul>



Aprendiendo de la experiencia comunitaria con el baquiano Sr. Jorge Souza, Petén, Guatemala  
Foto: Gustavo Pinelo, CATIE





Parte II

# Preparémonos para la gestión del bosque







Módulo 1.

## **Preparación para dar acompañamiento a la forestería comunitaria**



## 1.1 Prepararse para acompañar a la comunidad

Las comunidades que históricamente han vivido en áreas boscosas siempre han usado los diversos recursos que el bosque les ofrece para vivir. La forestería comunitaria, con un paquete tecnológico (inventarios, planes de manejo, tratamientos silviculturales, tala dirigida) y con un enfoque empresarial y de mercado que evidentemente va más allá de la economía de subsistencia, ya forma parte de la vida de muchas comunidades. En la mayoría de los casos, estas acciones son acompañadas por ONG, aunque en algunos países también participan instituciones gubernamentales. En esta guía nos referimos a estos actores externos como ‘*organización acompañante*’ (OA).

Aunque movidas por buenas intenciones, en muchos casos las OA no cuentan con las condiciones ni las capacidades requeridas para ofrecer el apoyo de manera adecuada y, en consecuencia, no se logran alcanzar los objetivos de la FC. Paradójicamente, muchas veces se generan falsas expectativas y se crean focos de conflictos (p.e., con la introducción de cantidades de dinero antes desconocidas en las comunidades). Con frecuencia, se abandona a las comunidades antes de tiempo, con lo cual también el proyecto de manejo forestal termina. Especial mención requiere el hecho que numerosas OA carecen de conocimientos antropológicos, de economía política y de negocios para entender la problemática de las comunidades, particularmente indígenas, quienes se enfrentan a políticas y modelos de desarrollo ajenos a su cosmovisión y sus realidades (en cuanto a su lógica de administración y gobierno comunal e incluso el significado del bosque y territorio). Tal desconocimiento podría explicar, en alguna medida, el fracaso de algunas iniciativas de FC. En este módulo se quieren analizar algunos factores que dificultan el acompañamiento exitoso y hacer propuestas para alcanzar las metas trazadas.

### 1.1.1 La generación de cambios

Imagine el escenario siguiente: Usted está sin trabajo y su familia se encuentra en una situación económica difícil. En este momento crítico, una persona se presenta a su casa y le habla de la necesidad de cambiar su vida para tener un futuro mejor. Esta visita extraña le propone cambiar la forma como ordena la casa, el menú de sus comidas y la distribución de tareas y responsabilidades de su familia. Para tratar de que usted se convenza de lo bueno de su propuesta, le muestra ejemplos de otras partes y cifras. Asimismo, ofrece pagar los muebles nuevos y las comidas especiales y desembolsarle un dinero adicional por tareas específicas. ¿Qué haría usted? ¿Consideraría aceptar la propuesta?

Supongamos que la acepte, porque le parece una solución, al menos inmediata, para sus serios problemas económicos. Después de un tiempo, el visitante le informa que considera que usted ya ha aprendido a vivir de una mejor manera, le felicita por ello y le anuncia que suspenderá los pagos acordados. ¿Qué sucederá? ¿Usted y su familia regresarán a sus rutinas y hábitos anteriores o mantendrán las adquiridas?

◀ Actividades de aprovechamiento coordinadas y participativas en la comunidad Kobalchaj, Guatemala  
Foto: Juan Herrero


Este escenario se asemeja, en buena parte, a lo que suele suceder en las comunidades cuando los procesos de FC son introducidos por una OA que tiene un proyecto aprobado pero limitado a actividades, metas, indicadores y tiempos. Aunque se lleven a cabo ciertos procesos participativos, en general la OA sabe hacia dónde quiere dirigir la decisión comunal. Más aun, si el proceso viene acompañado de financiamiento (equipos, viáticos, alimentación) y expectativas de altas ganancias futuras con la FC. Es entendible que las comunidades no rechacen la propuesta. Esta situación ocurre con frecuencia porque generalmente las OA responden a convocatorias de financiamiento de proyectos que exigen propuestas en tiempos relativamente perentorios.

Para generar un cambio, debe existir una necesidad propia de la comunidad; es decir, una necesidad nacida y sentida desde la comunidad. No es suficiente que la OA determine una necesidad para la comunidad. Por esta razón, cuando se terminan los fondos sucede en la comunidad lo mismo que sucedería en su familia: frecuentemente se regresa a los hábitos y costumbres anteriores, y se abandonan la mayoría de los cambios introducidos.

### 1.1.2 Sin manejo no habrá bosque

El tema es ciertamente complejo. Lo que aquí parece tan simple y lógico es difícil de lograr en la realidad. La comunidad no es una isla, ni está en un mundo ideal. ¿Qué hacer si la comunidad no solicita ni busca apoyo para manejar sus bosques?; es decir, si aparentemente no tiene una necesidad. Ya ha sucedido que si la comunidad no toma posesión activa del bosque y lo usa de alguna manera, tiende a perderlo. Existen amenazas externas, como la invasión de colonos, el tráfico de tierras o la pérdida de cobertura forestal y de territorio de la comunidad. Internamente, hay personas que venden madera a madereros inescrupulosos o también realizan cambio de uso de la tierra forestal.

En estas circunstancias, la pregunta es si acaso las organizaciones y los gobiernos tienen la obligación de apoyar a las comunidades para proteger sus bosques. Si la respuesta es afirmativa, ¿sería acaso recomendable crear condiciones para que las comunidades logren descubrir las posibilidades que les ofrece la FC? Esto se podría alcanzar mediante la oferta de información y la posibilidad de intercambios de información con otras comunidades para que, por medio de la capacitación y las experiencias, puedan conocer las oportunidades



*“...Si WWF no hubiera llegado, estos señores (unas familias que aprovecharon madera) hubieran hecho desastres. Pero ellos llegaron y nos dieron la idea de cómo hacer las cosas. La comunidad no podía buscar el apoyo, porque no tenía idea que existía algo como un plan general de manejo forestal y manejo forestal comunitario...”*

Líder comunitario, Nicaragua



que les ofrece la FC<sup>13</sup>. Por ello, es recomendable que la decisión de implementar un proyecto de FC sea producto de un proceso de diálogo intercultural<sup>14</sup>, de manera que ambos actores (la comunidad y la OA) sepan a qué atenerse.

Lo ideal sería que existieran las condiciones y el apoyo institucional para estos procesos. La intervención de la ONG debe ser temporal y sobre aspectos específicos, y las instituciones gubernamentales —como los servicios forestales y los gobiernos locales— debieran crear condiciones favorables de sostenibilidad para la FC. Muchos de los servicios que actualmente ofrecen las ONG deben institucionalizarse: la oferta de capacitación a las comunidades por parte de institutos técnicos, asistencia técnica por los servicios forestales, facilitación de trámites legales, etc.

Seguramente existen diferentes maneras de enfrentar este problema; se trata, sobre todo, de “cómo hacerlo”. Es muy importante iniciar el proceso de FC con una comunidad sin un concepto preestablecido. Se sugiere apoyar y acompañar en la exploración de posibles alternativas para mejorar sus condiciones de vida y conservar sus recursos. La experiencia ha enseñado que si la OA trata de imponer sus ideas, las personas cumplirán con las actividades a cambio de apoyo económico, pero esto no significa que haya apropiación del proceso. En el siguiente recuadro se relata el caso de los ayoreos en Bolivia; situaciones similares se han dado en muchos intentos de FC en otros países.



Una iniciativa interesante es el concepto de ‘escuela de gestión empresarial indígena’ por parte de la ONG boliviana APCOB (Apoyo al campesino e indígena del Oriente boliviano, [www.apcob.org.bo](http://www.apcob.org.bo)). Se ha formulado un programa modular que incluye módulos de conocimiento básicos de computación, administración, contabilidad y otros.

En otros procesos de FC se han desarrollado programas similares; sin embargo, lo interesante de esta iniciativa es que se está buscando que la universidad local ofrezca el programa de estudio para institucionalizarlo y hacerlo accesible a las comunidades, independientemente de si la entidad continúa brindando financiamiento.

### 1.1.3 La comunidad y su entorno

Es indispensable que, desde el inicio, la OA se tome el tiempo para conocer bien a la comunidad y sus miembros, así como sus interrelaciones. Antes de buscar el contacto con los miembros de la comunidad, los integrantes de la OA deben recabar y estudiar toda la información posible sobre la historia, cultura e idioma de la comunidad; con este fin se debe entrevistar a personas que conocen bien la comunidad y hacer búsquedas de información secundaria publicada en medios diversos. Sin embargo, lo más importante es que tengan la disposición y el tiempo de escuchar, para conocer a la comunidad y el sentir de su gente.

<sup>13</sup> Por ejemplo, informar acerca de las ventajas, posibilidades y alcances de la FC, pero también de los riesgos, amenazas y exigencias de una propuesta de ese tipo. Se han logrado buenos resultados cuando las comunidades han tenido la oportunidad de ver *in situ* experiencias en marcha presentadas por sus similares. Esta motivación interna es mucho más fuerte que la mejor explicación de un técnico.

<sup>14</sup> El *diálogo intercultural* se refiere a un proceso en el que los actores de diversas culturas buscan un entendimiento respetuoso a partir de una sincera predisposición a encontrarse, a aprender uno del otro y transformarse en el proceso.



*“...Les voy a contar una experiencia en la que hemos trabajado nosotros como ONG en Bolivia, con un grupo étnico que se llama ayoreos. Su comunidad se llama Zapocó. En 2003 lograron formar una empresa forestal indígena y la llamaron ‘Eficaz’. Ellos elaboraron su visión como empresa: mejorar su calidad de vida.*

*Al principio tenían un pago de jornal de 5 bolivianos\* y llegaron a ganar hasta 33 bolivianos por jornal. Para impulsar el manejo forestal contaron con el apoyo de dos ONG. Las mujeres participaron en el manejo como cocineras, planilleras, fabricantes y vendedoras de artesanías. Los hombres aprendieron a realizar las actividades de manejo forestal y a usar la motosierra.*

*En el 2003 vendieron su madera a US\$8/m<sup>3</sup>, pero en el 2009 vendieron a US\$26,5/m<sup>3</sup>. Se desarrollaron procesos de licitación pública con empresas interesadas en su madera y firmaron alianzas comerciales con las empresas compradoras, las cuales les reportaron beneficios adicionales, además de un buen precio por la madera.*

*Con las ganancias obtenidas se creó un bono solidario para los ancianos y otro para los escolares, con el fin de asegurar su permanencia dentro del sistema educativo. Se creó también un puesto de enfermería y una farmacia comunal y se implementó el desayuno escolar; se compraron dos camionetas, un camión, motosierras y otros equipos. La comunidad nunca había vivido una bonanza parecida.*

*La empresa forestal indígena tenía su propia estructura organizativa, además había un consejo técnico en el cual participaban la Superintendencia Forestal, la unidad forestal municipal, la empresa, la comunidad y las instituciones acompañantes. Una vez al mes se hacían reuniones para verificar el cumplimiento de metas. De esta manera, la empresa no podía dejar de cumplir con los compromisos que tenía, porque por detrás estaban todas las organizaciones.*

*El esquema funcionaba muy bien hasta que las organizaciones de apoyo se retiraron. Allí hubo un problema que tiró por la borda todo lo logrado. Durante el proceso, las OA nos olvidamos de un ‘pequeño’ detalle: ¡Su cultura! El pueblo de los ayoreos está organizado por clanes (familias extensas) y cuando hay dificultades entre clanes, los conflictos pueden terminar hasta en el abandono de la comunidad. Y esto fue exactamente lo que pasó. Uno de los clanes no aceptó que personas de otro clan desempeñaran funciones que antes cumplían las OA. Esto provocó una emigración; mucha gente se fue de la comunidad, la enfermera dejó su puesto y otros se fueron por razones de salud.*

*Ahora estamos retomando el proceso con Zapocó y hemos encontrado serias dificultades. La venta del plan de manejo a tres empresas diferentes es una de ellas. Este es un claro ejemplo de no apropiación por razones culturales; un “pequeño” error con muy graves consecuencias para la comunidad y las organizaciones de apoyo.*

Administradora de una ONG

\* Unidad monetaria de Bolivia, equivalente a 6,73 US\$.



Es especialmente importante poner atención a las constelaciones de poder; determinar quiénes forman opinión, quiénes son líderes (mujeres y hombres). Se debe tomar en cuenta que, en algunas comunidades, existen líderes formales y líderes cuyo reconocimiento es cultural y socio-político. Donde sea posible, se sugiere involucrar a los líderes espirituales o religiosos.

También es necesario conocer los mecanismos de comunicación local a lo interno de la comunidad, así como las maneras de comunicarse con otros actores, como vecinos, instituciones, empresas. En la mayoría de las comunidades la comunicación es, sobre todo, verbal por lo cual habría que analizar si los materiales escritos con fines de comunicación y capacitación serían de utilidad.

Otros aspectos que deben analizarse son las relaciones previas que la comunidad haya tenido con la cooperación, su interés por manejar el bosque, el tipo de economía local (familiar o comunal), sus actividades económicas principales, si perciben a la FC como una amenaza o una oportunidad. También se debe investigar acerca de su organización política y el rol y los grados de competencia de sus organizaciones representativas.

Además, es indispensable conocer bien el entorno (comunidades aledañas y otros vecinos) y la relación que la comunidad tiene con ellos. De esta manera, la OA determina quiénes son aliados de la comunidad y también los conflictos actuales y potenciales en la región.


Se debe considerar el contexto del sector forestal. La OA tiene que estar informada de las iniciativas y oportunidades, a nivel local y regional, privadas o gubernamentales, que podrían ser de utilidad para la comunidad. Una tarea inicial importante es hacer un mapeo y análisis de la actual y potencial cadena de valor, que incluya actores de los eslabones de comercialización, transformación y producción; por ejemplo, compradores de productos y oferentes de servicios para el inventario, aprovechamiento, extracción, transporte, transformación y refrigeración (para productos no maderables). Los aliados pueden ser también otras comunidades con las que se pueden crear alianzas para comercializar los productos.

Para caracterizar y mapear cada eslabón, desde el mercado hasta la producción primaria (el bosque), es recomendable hacer uso de herramientas como el **mapeo de actores** y el **diagnóstico de la cadena de valor** (Figura 1).

Por otra parte, la comunidad debe tener la oportunidad de conocer a los integrantes de la OA. Este proceso se puede llevar a cabo por medio de visitas de casa en casa y conversaciones individuales, o bien por medio de dinámicas de grupos, como el **mapeo participativo**<sup>15</sup> de la comunidad y su entorno.

---

<sup>15</sup> Proceso mediante el cual la comunidad elabora mapas de interés por medio de metodologías participativas; entre ellos, el mapa de la comunidad, el transecto, la historia de la comunidad. El diálogo libre y las preguntas semiestructuradas contribuyen a visualizar los principales temas del tópico que se esté tratando.

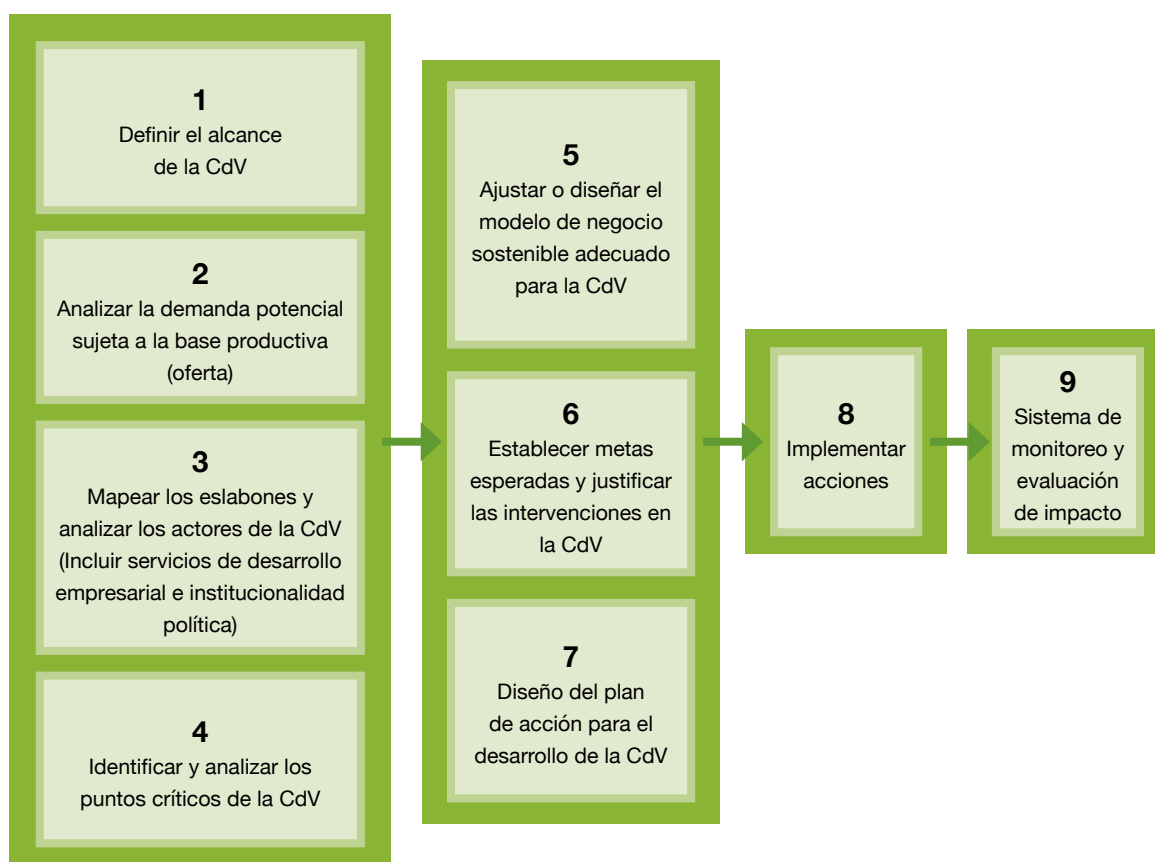


*“...Deberían haber sido los comunitarios [sic.] quienes dijieran cómo consideran mejor el modelo. Venimos con una receta y nos tropezamos y tropezamos, pero no cambiamos el enfoque. Teníamos que analizarlo más con las comunidades, pero nosotros insistimos que es así, que este es el camino. Costó que reconociéramos que nos habíamos equivocado. Y al final fue la comunidad que dijo que no funciona y ellos dieron la nueva receta, de cómo teníamos que seguir...”.*

Integrante de una OA, Nicaragua

Posteriormente, hay que apuntar a un proceso de presentación de las diferentes opciones y capacitar a las comunidades para que conozcan bien lo que implica incursionar en el manejo forestal, sus costos y riesgos. Obviamente, en la realidad las cosas no son tan esquemáticas. Es decir, no habrá una fase de inducción, de decisión y después la ejecución de un plan. En la vida real, el conocerse, el aprendizaje y el empoderamiento para tomar decisiones vendrán sobre la marcha. Lo importante es tener flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y a los cambios, y que no se trate de adaptar la realidad al proyecto aprobado previamente. Es prudente partir de lo existente y de las necesidades e iniciativas de la comunidad, así como de las capacidades locales.

En esencia, la construcción gradual de relaciones de calidad y confianza entre la comunidad y la OA es fundamental para una interacción fructífera. Para ello, es bueno también definir una interlocución directa y la estandarización de mensajes.



**Figura 1.** Esquema de diagnóstico y planificación para trabajar con un enfoque de encadenamiento productivo  
 Fuente: Adaptado de Gutiérrez (2016)



### 1.1.4 Visión y planificación a largo plazo

Una de las principales lecciones aprendidas en FC es que se trata de procesos (y no de proyectos) que requieren de tiempo. A veces se supone que son procesos con un desarrollo lineal que se puede planificar por fases: inducción, capacitación y organización, y fortalecimiento de negocios. Sin embargo, la mayoría de las experiencias han confirmado que se trata de procesos “vivos”, con sus altos y bajos, que a veces avanzan y de repente se estancan, o también envejecen y mueren. Muchas veces los procesos dependen del desempeño de los líderes, pero también de las condiciones externas. Así, cuando hay cambios en el liderazgo de la comunidad o en las condiciones externas (como la aparición del narcotráfico, o cambios en el precio de la madera), los procesos se estancan.

Contar desde el inicio con una visión a mediano y largo plazo resulta importante para la comunidad. Un plan de acompañamiento flexible permitirá desarrollar el trabajo con la comunidad desde el principio y reaccionar adecuadamente a los cambios que puedan surgir en el camino. Para elaborar un plan o una visión de hacia dónde quiere ir la comunidad, se pueden usar diferentes métodos. Lo primordial es que se escuche realmente a la comunidad y se plasme en el plan lo que la comunidad desea para su futuro<sup>16</sup>.

El plan estratégico de la comunidad Layasiksa en Nicaragua, publicado por WWF en 2004, refleja uno de los problemas comunes en la elaboración de este tipo de planes. La OA parte de un proyecto previamente elaborado, sabe lo que quiere hacer en la comunidad y está convencida de que su plan es lo mejor para ella. Esto puede generar una situación donde los profesionales inducen a la comunidad a mencionar lo que la OA piensa que la comunidad debe hacer, y no hay la apertura para averiguar qué es lo que realmente esta *quiere hacer*<sup>17</sup>.

Así, la declaración de identidad de la comunidad en el capítulo: *¿Qué seremos en el futuro?* coincide exactamente con el objetivo planteado en el proyecto de WWF y no necesariamente con lo que la comunidad realmente quiere hacer: *Esperamos ser una comunidad organizada bajo principios empresariales. Queremos estar capacitados para manejar de forma sostenible y permanente los recursos forestales de nuestra propiedad. Esperamos ser la comunidad modelo de la región, estableciendo un Plan de Manejo Forestal Comunitario. Nuestra organización estará constituida con fines empresariales.* Y para contestar la pregunta *¿cómo llegamos a ser así?* se dice: *“Para el alcance de nuestros planes, tomaremos como base fundamental la organización comunitaria y el desarrollo empresarial. Estableceremos convenios de cooperación con instituciones como WWF”.*

El Programa de formación y comunicación sobre los derechos sociales y económicos de los pueblos indígenas de la Amazonia peruana ha desarrollado una “Cartilla para la elaboración participativa de

<sup>16</sup> En comunidades con una matriz cultural indígena fuerte, los conceptos de 'futuro' y 'largo plazo' no se entienden de la misma manera que en la visión occidental. En economías de pre-mercado, donde usualmente se encuentran las comunidades de este tipo, se vive el día a día; el mediano y largo plazo son muy relativos. Por ejemplo, en una investigación en una comunidad shipibo en Ucayali, Amazonia peruana, se encontró que el largo plazo era algo así como de dos años o menos.

<sup>17</sup> Es un balance delicado pues, tal como mencionó un comunero de ese mismo poblado, los comuneros no tenían idea de lo que era el manejo forestal ni de que se podían generar recursos financieros mediante acciones planificadas y ejecutadas por ellos mismos. El mensaje aquí es que la OA puede ser inductora de ideas nuevas pero no dominar y forzar (aunque sea en forma sutil) a que la comunidad acepte su propuesta.



#### Recuadro 4. Visión de largo plazo en la forestería comunitaria

La comunidad del caserío El Choloque (Lambayeque, Perú) tiene un enfoque a largo plazo para el manejo de los recursos naturales; de hecho, su plan de manejo ha sido concebido con una vigencia de 20 años. Los asociados comprenden que el bosque debe conservarse y por eso hacen vigilancia, realizan labores de dispersión de semillas para diversificar las especies e incrementar la cobertura de árboles y arbustos, y protegen la regeneración natural en el área de bosques asignados a las familias de la asociación. Fuente: FAO (2010).

un plan de vida de las comunidades indígenas de la Amazonia” (Terra Nuova 2007). La metodología parte del diagnóstico de la comunidad; aunque hace énfasis en la actualidad, repasa la historia y analiza los cambios que ha sufrido la comunidad y las causas posibles. A partir de esta reflexión se examinan los problemas de la comunidad en el presente y se lleva a cabo una planificación para el futuro. El enfoque va más allá del ámbito forestal, pues toma en cuenta a la comunidad en su conjunto, a sus integrantes, sus intereses y recursos. Se crea un **plan de vida** y no un plan de proyecto. Esta metodología se adapta al sentir y las necesidades de las comunidades amazónicas.

Debe observarse, sin embargo, que existe una diversidad de formas de entender los planes de vida, así como una diversidad de propuestas metodológicas conducentes a mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas. Algunas de estas propuestas metodológicas han surgido como resultado de la orientación de proyectos específicos de instituciones externas promotoras de la elaboración de los planes de vida.

Un enfoque diferente es la metodología para la formulación de **planes de desarrollo** elaborada por la Acofop en Guatemala. Adecuada al desarrollo empresarial de las comunidades del Petén, esta metodología se enfoca en la definición de *iniciativas empresariales* prioritarias, cuyo desarrollo es posteriormente apoyado por Acofop. Para ello se ha desarrollado una metodología sencilla y dinámica para la evaluación, análisis y priorización, la cual va más allá de “calificar” a cada iniciativa empresarial (en algunos casos con una fuerte carga de subjetividad); más bien, se realiza una “comparación entre opciones” — cada participante evalúa cuánto conocía de la administración y manejo de la opción A con respecto a la opción B, por ejemplo—.

Se analizan los aspectos sociales, económicos y ambientales de cada iniciativa empresarial. Cada aspecto es dividido en siete criterios y se califican con valores de 1 - 3 puntos, que representan la valorización (baja, media o alta) que la organización otorga al proyecto calificado. Las iniciativas empresariales con mayor puntaje se señalan como las prioritarias para la organización comunitaria.



Entre los aspectos sociales de la iniciativa empresarial se evalúan, por ejemplo, el grado de participación de los socios y la posibilidad del fortalecimiento y cohesión del grupo. Los aspectos económicos son analizados en términos de, por ejemplo, la generación de empleo para los socios, sus familias y/o la comunidad y el potencial en la organización/comunidad para la producción. Finalmente, en la calificación del aspecto ambiental se evalúa si la iniciativa permite la utilización eficiente y la protección del agua y si favorece la permanencia, el uso adecuado y la protección del bosque.

Otro método adecuado para crear planes de futuro junto con la comunidad son los **métodos de escenarios futuros**, desarrollados por el CIFOR (Nemarundwe *et al.* 2003). Los escenarios futuros son historias o modelos usados para conceptualizar futuros posibles. Son herramientas de planificación y toma de decisiones en situaciones complejas e inciertas, típicas del manejo de ecosistemas forestales tropicales. Los escenarios futuros son apropiados para el uso con muchos y diversos tipos de actores, aunque también el método debe adaptarse siempre al caso.

Existen variantes de escenario futuros:

- Los *escenarios de proyecciones* ayudan a la comunidad a desarrollar su escenario a partir de la expectativa de futuro, a descubrir las situaciones probables resultantes de diversas tendencias y a identificar faltas en comprensión y capacidades.
- Los *escenarios de visión* ayudan a la comunidad a imaginar un futuro ideal, a determinar qué tan posible es alcanzarlo y a compartir una visión unificada de este futuro.
- Los *escenarios de rumbo* ayudan a definir cómo llegar del presente a una condición deseada, cómo resolver los problemas y crear estrategias para lograr los resultados deseados.

La mayoría de las OA son ONG, internacionales o nacionales, con presencia temporal en el ámbito de vida de las comunidades. Aunque sin excluir la presencia de la OA, una situación ideal sería contar con una organización de las mismas comunidades que brinde el acompañamiento de manera más sostenible que una organización externa. Las *organizaciones de segundo nivel* (o segundo piso) juegan un papel muy importante en el avance y consolidación de los procesos de FC. Estas funcionan mejor cuando se establecen orgánicamente para responder a necesidades expresadas por las comunidades (frente a aquellas fomentadas por el gobierno u organizaciones sin fines de lucro).

Un buen ejemplo es Acofop en Guatemala. Esta organización brinda asistencia técnica y capacitación, pero también realiza incidencia política y reacciona cuando se presentan amenazas externas a las concesiones comunitarias. A lo largo del tiempo, Acofop ha adaptado sus estrategias de apoyo a las necesidades de las comunidades.

Asimismo, es deseable que el apoyo económico sea facilitado para un horizonte temporal de al menos diez años (generalmente el horizonte de los proyectos es de 2 a 5 años como máximo). Buenos ejemplos son el Plan Piloto Forestal de México y también el fuerte apoyo financiero que han recibido las concesiones comunitarias en Petén durante más de una década. Esto ha permitido el apoyo al estudio y la preparación de los hijos de los comuneros, que en varios casos hoy en día juegan un papel importante en los negocios forestales de las comunidades.



*“Para un proyecto de manejo del bosque y conservación de recursos naturales —en nuestro caso para conservar 700 mil ha de bosque— se necesitan inversiones grandes, vengan de donde vengan. Si con este modelo logras conservar el bosque y también generas beneficios para las comunidades, el modelo debería recibir un apoyo del gobierno y de la cooperación por los años que sean necesarios. Por ejemplo, el día que logremos negociar más derecho sobre las unidades de manejo, podría ser que el modelo deje de requerir el apoyo de Acofop en la parte de incidencia de política. Porque ahora sólo son contratos de concesión por 25 años. En muchos de los casos ya pasaron más de 15 años, ya sólo quedan 9 o 8 años. Eso hay que volver a empezar, a negociarlo... Probablemente en 30 años ya no se necesite a Acofop, pero decir que en diez años las comunidades van a caminar solas, que no van a necesitar a Acofop y que van a ser sostenibles, eso es mentira. Tenemos que ser claros en eso, a pesar de que llevamos 15 años en el desarrollo de la FC. Este modelo ha avanzado y ha dado buenos resultados, pero no podemos decir que es perfecto. Tiene debilidades, tiene amenazas, tiene cosas que son una lucha. Lo importante es que la gente de las comunidades están mucho más consciente de eso y está dispuesta a defender su modelo...”*

Técnico de Acofop

Otro ejemplo son los planes estratégicos simplificados desarrollados en Honduras que se constituyen en una herramienta para la acción participativa (**Recuadro 5**).

### 1.1.5 ¿Quién paga y quién es el cliente?

Aunque si bien es cierto que existe necesidad de financiamiento externo para los procesos de forestería comunitaria, siempre se corre el peligro de crear escenarios de paternalismo y dependencia. Generalmente, las OA viven de fondos financieros de las agencias de desarrollo y brindan el servicio de asesoría y capacitación sin costo para las comunidades. En consecuencia, se puede decir que su principal cliente es la agencia de desarrollo y no la comunidad, ya que para ser “exitosa”, la OA primordialmente debe cumplir con indicadores y metas ante la agencia de desarrollo.

Por otro lado, la comunidad no tiene autoridad para reclamar a la OA el tipo o la calidad del servicio, ya que se trata de un servicio sin costo para la comunidad. Tal vez la comunidad valoraría más el servicio recibido si tuviese que pagar por él.

### Recuadro 5. Planes estratégicos simplificados

El plan estratégico simplificado, desarrollado en Honduras, es una iniciativa de la *Fundación Madera Verde*. Este plan es una herramienta diseñada con la participación de la organización comunitaria, a fin de integrar el trabajo comunitario durante un periodo de tiempo (de 1 hasta 5 años). Se partió de la necesidad de buscar la coordinación con otros entes de desarrollo que han venido apoyando a dicha organización de manera independiente y sin la debida coordinación con otros entes dentro del área de influencia de la organización. El plan también se concibió como un mecanismo para que la organización desarrolle una visión de empresa y de proyección a futuro. A partir del plan estratégico simplificado se ha logrado elaborar un plan de acción participativo que les permite guiar su accionar en un determinado periodo y compartir con otros socios estratégicos.

Fuente: Fundación Madera Verde (<http://maderaverde.org.hn/>)

Es importante que se valore la asistencia (técnica, legal y de acompañamiento), pues si no se valora no se están considerando los costos reales; además, esta asistencia debe ser auditable por el Estado o la entidad correspondiente. En consecuencia, tiene sentido proponer que desde el principio de un proceso de acompañamiento se generen mecanismos para que la comunidad reconozca el costo (aunque no sea el costo real) por el servicio de acompañamiento, asesoría y capacitación. Se puede también acordar que la comunidad reconozca el costo de estos servicios cuando se generan utilidades.

Para que la comunidad acepte pagar los servicios de la OA, tiene que recibir beneficios directos (que le permitan pagar esos servicios) y percibir tales servicios como una oportunidad, un aporte que contribuye de manera positiva a sus condiciones de vida. La OA debe dar el mensaje de que su presencia no es un costo más sino una oportunidad.

El pago de los servicios comprometería a la OA a realizar un trabajo que realmente ayude a mejorar las condiciones de vida de la comunidad; de lo contrario, la comunidad no pagaría por ello. Es decir, lo recomendable es que se compartan los riesgos de la inversión y las decisiones entre comunidad y la OA.

En Comunidad Bélgica, Amazonia peruana, la OA brinda asistencia técnica y al momento de la liquidación se cobra por los servicios prestados; la comunidad invierte los beneficios netos en servicios de interés colectivo. Sin embargo, es importante notar que esta comunidad no está desarrollando un sistema de manejo forestal como sí lo hacen muchas comunidades en Guatemala, Nicaragua, México o Panamá. Su participación consiste simplemente en monitorear el trabajo de la empresa, la cual reduce lo gastado del precio de la madera.



*“...hubiera sido mejor que no hubieran regalado nada. Hubieran dado las cosas financiadas, y a quien no paga le hubieran quitado las cosas, como lo hace el Gallo más Gallo y Curação. Te doy la motosierra y va a ser tuya, pero si no la pagas, te la quito. Así les hubiera dolido. Esto fueron los errores de las organizaciones de cooperación...”*

Líder comunitario, Nicaragua

### 1.1.6 Desarrollo del enfoque empresarial

Una debilidad de las OA para fomentar la FC con un enfoque de cadena de valor empresarial y de mercado es el hecho de que ellas mismas por lo general no funcionan con una lógica empresarial. Es común que las OA cuenten con personal que tiene poca o ninguna experiencia en asuntos de negocios: se imparten talleres y se asesora sobre aspectos de administración de empresas, pero sin tener en sí experiencia en el tema.

Para contrarrestar esta debilidad, se propone que en los procesos de capacitación se invite a empresarios a impartir charlas y se organicen visitas y pasantías de los comuneros a las empresas madereras. Si existen otras empresas comunitarias o cooperativas en la región, es oportuno invitarlas para compartir experiencias relacionadas con asuntos propios de las empresas sociales, como temas organizativos, de toma de decisiones y distribución de beneficios. Lo importante es que quien imparta la capacitación pueda hablar con propiedad y con el apoyo de ejemplos de su propia experiencia vivida. A esto se le llama **capacitación entre pares** (quienes comparten una actividad productiva y se ubican en un mismo eslabón del encadenamiento) o **capacitación entre diversos** (quienes comparten una misma actividad productiva en diferentes eslabones de los encadenamientos).

### 1.1.7 Composición y competencias del equipo técnico



Acofop, en Petén Guatemala, cuenta con un equipo multidisciplinario integrado por 22 personas, siete de ellas mujeres. Hay profesionales en agronomía y forestería, así como administradores de empresa y auditores, trabajadores sociales, profesionales en turismo y especialistas en temas organizativos y de género. Una de las mayores fortalezas del equipo técnico de Acofop son sus promotores sociales; no se trata de especialistas en sociología ni antropología, sino de personas asociadas a las mismas organizaciones comunitarias, que tienen la capacidad de transferir conocimientos y experiencias.

La OA requiere contar con un equipo que sepa trabajar multi e interdisciplinariamente y conozca de la idiosincrasia de las comunidades. Dicho equipo debe ser compuesto por personas con experiencia en manejo forestal, aspectos sociales, organizativos y de desarrollo empresarial. También es recomendable contar con profesionales que puedan brindar asistencia en los distintos eslabones de la cadena productiva. Pero, sobre todo, deben ser profesionales con las actitudes adecuadas y ética para acompañar un proceso de FC y con gran pasión y compromiso por este trabajo.

Los equipos de profesionales preferiblemente deben estar compuestos por personas de procedencia local o que estén dispuestos a convivir de manera permanente y durante varios años en la zona. No han tenido buenos resultados con profesionales que solo de vez en cuando visitan la comunidad, y nunca por mucho tiempo. Asimismo, es importante que el equipo de la OA esté compuesto por hombres y mujeres para



asegurar el involucramiento de las mujeres comuneras y visibilizar los invaluable aportes de género en la FC. En el **Cuadro 3** se resumen algunas de las características recomendables al seleccionar el personal de las OA.

**Cuadro 3.** Experiencias y habilidades deseables en el personal de organizaciones acompañantes

Origen	Para el acompañamiento a comunidades indígenas, preferiblemente deben ser de la misma etnia o al menos de origen indígena, y si no, de comunidades rurales.
Entendimiento	Comprender a cabalidad la cultura en cuestión y las particularidades sociales, políticas y económicas de las poblaciones locales.
Género	El equipo debe estar compuesto por hombres y mujeres con un manejo pleno del enfoque de género (formas de participación y toma de decisiones de la mujer).
Enfoques	El equipo debe estar compuesto por profesionales con experiencia y aptitud técnica, forestal y de desarrollo empresarial, que sepan de enfoques sociales, políticos y organizativos.
Convivencia	Tener la disposición y la actitud para convivir frecuentemente con la comunidad y compartir su vida cotidiana.
Comunicación	Tener facilidad de comunicación con personas de toda clase y cultura, y liderazgo (personalidad) para motivar.
Congruencia	Ser congruente en lo que dice y lo que hace; sinceros y receptivos (saber escuchar, no imponer).
Amistoso, no competitivo	Tener facilidad para establecer relaciones amistosas con todos los actores y no crear competencia (p.e., con otras OA, con instituciones del Estado...).
Organización	Experiencia en organización comunitaria; que sepan respetar la organización comunal, no involucrarse en decisiones internas de tipo político en las comunidades ni sus organizaciones; que siempre adopten una posición neutral; con experiencia en organización empresarial y negocios.
Metodologías	Experiencia en desarrollo de capacidades con enfoques, metodologías y técnicas participativas; experiencia en diálogo intercultural.



*“La conformación del equipo técnico de la ONG fue novedoso, ya que se contrató un equipo integrado en su mayoría por profesionales originarios de la región y fue un requisito dominar el idioma miskito. Desde los inicios se dio importancia al trabajo organizativo y social, por lo cual el equipo fue conformado por personas con experiencia en estos temas, aunque la mayoría fuesen ingenieros forestales. También hubo un equilibrio entre mujeres y hombres. La diversidad dentro del equipo ha sido muy positiva para la ejecución de los proyectos. Los profesionales son comprometidos con su región y las comunidades tienen un profundo entendimiento de la realidad y gozan de la confianza de los comunitarios. Además, nunca han contado con muchos recursos financieros, por lo cual igualmente se movilizan en transporte público o a pie a las comunidades, permanecen en ellas varios días y conviven con los comunitarios en sus casas. Se considera que este estilo de trabajo ha sido parte del éxito del equipo de trabajo.”*

Masangni, Cooperativa de Profesionales en Nicaragua, Ex equipo técnico de WWF

### 1.1.8 Empoderamiento de la comunidad

Para que la comunidad no se vuelva dependiente de la OA, desde el principio esta debe trabajar con un enfoque de empoderamiento de la comunidad, de manera que poco a poco se logre que la comunidad tome sus propias decisiones. La relación entre la comunidad y la OA se debe desarrollar a partir de responsabilidades compartidas, con el objetivo de fomentar un mayor protagonismo comunal. Algunos de los factores a tomar en cuenta para evitar el paternalismo y la dependencia se presentan en el **Cuadro 4**.

## 1.2 Acompañar a la comunidad en la toma de decisiones con respecto a la forestería comunitaria

### 1.2.1 Relación entre actores participantes en el negocio forestal

A pesar de que el uso del bosque es muchas veces un tema conflictivo, principalmente por los problemas de tenencia y acceso al uso, no es frecuente encontrar un

**Cuadro 4.** Factores a tomar en cuenta para evitar el paternalismo y la dependencia

Evitar paternalismo	La comunidad debe financiar (al menos parcialmente) la asesoría, capacitación y otros bienes y servicios requeridos para la FC.
Respetar decisiones	Las OA deben respetar las decisiones comunitarias.
Tomar su tiempo	No apurar procesos y no saltar pasos; las organizaciones necesitan madurar internamente para salir adelante, y esto toma su tiempo.
Involucrar a la mayoría	Socializar todos los aspectos del MFC; establecer claramente la diferencia entre decisiones de carácter comunal y empresarial.
Formar liderazgo	Formar liderazgo dentro de la comunidad.
Nueva generación	Trabajar con los jóvenes; ellos tienen mayor disposición al cambio.
Diversificar ingresos	Las comunidades deben diversificar sus ingresos y no depender únicamente de la venta de madera.
Alianzas	Las comunidades deben aprender a crear alianzas con otras comunidades y empresas que puedan contribuir al fortalecimiento del negocio; además, deben mejorar su poder de negociación y comercializar mayor volumen.
Capital de trabajo	La comunidad debe entender la importancia del capital operativo para la EFC en aras de reducir la dependencia de recursos financieros externos. En los primeros años no se deben repartir todas las utilidades generadas por la EFC; sin embargo, para lograr un consenso al respecto se requiere de un proceso intenso de concientización y capacitación.
Reinversión	Invertir para desarrollar y consolidar la empresa forestal comunitaria.
Transparencia	Fomentar y practicar la transparencia y la autorregulación.

adecuado entendimiento y tratamiento de las interrelaciones y los conflictos entre los diferentes actores del sector. En la cadena productiva de los productos maderables y en cierta medida en los productos no maderables existen interrelaciones muy complejas entre los actores y los agentes económicos que determinan la viabilidad de los negocios. Entre las más importantes, para el caso de comunidades, están las vinculadas a la tenencia de las tierras forestales y la normativa forestal relacionada con permisos forestales; es decir, entre la comunidad y el aparato del Estado, ya sea la agencia de administración de tierras, o el Ministerio de Agricultura, el Ministerio del Ambiente, o la Autoridad Forestal.

Con frecuencia, estas relaciones presentan tensiones y hasta conflictos, en tanto que en casi todos los países de la región existen reclamos por la falta de adjudicación o saneamiento físico legal de las tierras comunitarias. El impacto de los conflictos afecta la buena gestión de los bosques debido al aprovechamiento ilegal o la sobreexplotación.

En cuanto a la normativa forestal, en la mayoría de los países la legislación aun no contempla elementos normativos adecuados a las condiciones particulares de las comunidades rurales, específicamente de las comunidades indígenas<sup>18</sup>. Los trámites complicados y las limitaciones de los usuarios (p.e., comunidades localizadas en áreas remotas) contribuyen a que las comunidades opten por la informalidad e ilegalidad. En ambos casos, además del impacto económico en el bienestar de las comunidades forestales, estas relaciones de tensión y conflicto también impactan la calidad y uso sostenible de los recursos forestales.

La otra interrelación importante tiene que ver con la compra/venta del producto forestal. Esta se da entre el intermediario (habilitador, “coyote”, maderero o industria forestal) y la comunidad dueña del producto. Por lo general, son relaciones tensas, típicas de intercambios comerciales con uno o muy pocos compradores, en la que el comprador es quien determina los precios en forma unilateral, a menudo acompañadas con prácticas de “enganche” vía adelantos de pagos, como en el contexto sudamericano. Estas relaciones con frecuencia tienen un impacto fuerte en el valor del producto, en las prácticas de aprovechamiento y en impacto ambiental y, por ende, un impacto negativo directo en el bienestar de la comunidad.

Estos impactos muchas veces son el resultado de la falta de cohesión social en la comunidad; ello genera un interés en beneficios particulares más que en la comunidad en su conjunto. Hay muchos casos en los que las comunidades han malgastado los dineros recibidos o, simplemente, el dinero ‘desaparece’.

Las asimetrías relacionadas con las capacidades para dar seguimiento a los procedimientos administrativos, de financiamiento y acceso a mercados definen un tipo de gobernanza en la cadena de producción que beneficia al intermediario o comerciante. Estas asimetrías se caracterizan por objetivos de corto plazo que generan impactos significativos de tipo social al interior de la comunidad. Aquí entran en juego factores que dependen de quién controla los recursos financieros y la maquinaria forestal, y quién está a cargo de los trámites forestales; esto determina los precios y las reglas de juego de la oferta y la demanda. Está claro, pues, que quienes pagan por estas asimetrías son las familias comuneras y los ecosistemas forestales.

---

<sup>18</sup> Consultar “Marco legal que sustenta la FC” (p. 55).

## 1.2.2 Análisis de la cadena de producción

Para los actores participantes en el negocio forestal es importante conocer bien los encadenamientos de los que forman parte. Es necesario que las comunidades identifiquen los eslabones de la cadena a la que pertenecen y, especialmente, visualicen que son parte de un sistema mayor. Las interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia deben ser asumidas y gestionadas de forma adecuada para obtener el mayor beneficio posible para el conjunto de toda la cadena, si es que se trata de convertir esta cadena de producción en cadena de valor.

El **análisis o diagnóstico del encadenamiento** requiere un mapeo que va desde el bosque —es decir, desde el recurso tierra y bosque— pasando por la obtención de la materia prima, el procesamiento y el transporte hasta llegar a la distribución y al consumidor final. Se debe identificar, en primer lugar, los eslabones principales de la cadena:

- Censo comercial de la madera aprovechable (u otros productos)
- Aprovechamiento y cubicación de la materia prima (en el bosque)
- Transporte de la materia prima a la planta de procesamiento
- Procesamiento primario (aserradero, procesamiento secundario y empaclado)
- Transporte al mercado
- Intermediación o comercialización
- Consumo final

El diagnóstico del encadenamiento permitirá ejecutar fácilmente el **mapeo de actores**<sup>19</sup> en cada eslabón. Igualmente, este análisis ayudará a identificar en detalle las distintas actividades del proceso productivo, los centros de costo, así como las interrelaciones comerciales o de servicios entre los actores. Mediante este diagnóstico será posible identificar los puntos críticos o “cuellos de botella” y diseñar e implementar acciones que ayuden a incrementar el valor del producto, mejorar los rendimientos, aumentar la calidad o reducir los costos; es decir, mejorar la competitividad del producto en el mercado. De esta manera, mejoran también las condiciones y la distribución de los beneficios entre todos los actores de la cadena de una forma justa.

## 1.2.3 Financiamiento

Las limitaciones de financiamiento, los dilemas de tenencia de la tierra y la indefinición de los derechos de acceso a los recursos del bosque, en particular para la población rural, han creado una serie de condiciones con fuerte impacto en la formalidad de las actividades del sector forestal. El hecho de que el sector forestal sea considerado como sector frontera para algunos servicios estratégicos, como el financiamiento, ha generado una alta informalidad en los encadenamientos con el consecuente impacto social, económico y político.

<sup>19</sup> Identificación de actores involucrados en un proceso y los diversos tipos de interacciones que se establecen entre ellos.



En la mayoría de países de Centroamérica y la Cuenca Amazónica es prácticamente inexistente la banca formal en las actividades de aprovechamiento forestal y otros productos forestales. Consecuentemente, uno de los desafíos inmediatos de la FC es afrontar la ausencia de financiamiento formal para las actividades de manejo forestal, la falta o muy limitada inversión pública y privada en infraestructura productiva del manejo para la transformación primaria y secundaria y para la comercialización. Un desafío aún más grande es que los grupos sociales involucrados en la FC logren acceder a los limitados (si los hubiere) servicios financieros, pues no califican como “sujetos de crédito”. Queda entonces como único recurso, el financiamiento informal ligado a la comercialización de la producción. A pesar del carácter informal, este servicio financiero es sumamente útil en el contexto en que se da. Sin esos adelantos prácticamente no habría actividad forestal.

Muchas familias involucradas en la FC, en particular de las comunidades indígenas, se encuentran en condiciones de pobreza o pobreza extrema, por lo que sus limitaciones de formación de capital les impiden invertir en la producción forestal. El ahorro producto de los ingresos familiares es crucial para el bienestar y seguridad familiar a corto y largo plazo. La relación entre el ahorro y la inversión es un indicador importante en la autogestión comunitaria.

Así, el dilema de la FC es cómo atraer los servicios financieros en ausencia de ahorro, falta de garantías y limitaciones de capital social. En Latinoamérica existen numerosos intentos, iniciativas y proyectos concretos de promoción de inversiones y financiamiento en el sector forestal. Algunos de esos esfuerzos se extendieron en apoyo al financiamiento de la FC. Fundamentalmente, varios programas de gobierno, de la cooperación técnica internacional y la banca bilateral y multilateral han iniciado acciones para establecer servicios financieros para la FC. En contados casos existe financiamiento vía donaciones de la cooperación técnica a través de programas de gobierno, de las agencias bilaterales y multilaterales y de ONG.

Los aspectos financieros de la FC se han limitado a algunas experiencias financiadas por el Estado, la cooperación internacional y (solo en casos muy puntuales) la banca privada. Los casos de relativo éxito se han dado principalmente en el área de plantaciones forestales. Estas experiencias se desarrollaron en el marco conceptual del pago por servicios ambientales y en la necesidad de generar empleo rural.

Existen algunos intentos a nivel regional, como los esfuerzos del 2010 de Acicafoc y de FAO con el NFP (Programas Forestales Nacionales) *Facility*. Ambas organizaciones lanzaron una iniciativa en Centroamérica orientada al desarrollo de mecanismos financieros prácticos aplicables y sostenibles, cuyo objetivo fue aprovechar experiencias exitosas de financiamiento forestal con el fin de replicar, desarrollar e implementar esquemas o mecanismos de financiamiento a nivel de comunidades indígenas y locales, con el fin de contribuir a la reducción de la pobreza. El método de paso a paso de estos mecanismos incluye la preparación de condiciones y capacidades, el desarrollo de los mecanismos económicos e instrumentos financieros y la consolidación e institucionalización de estos mecanismos. En los recuadros 6 al 10 se ofrecen algunos ejemplos de mecanismos financieros.



## Recuadro 6. Posibilidades de financiamiento a las operaciones forestales comunitarias en Bolivia

En Bolivia, el Proyecto Bolfor II realizó en el 2008 un análisis de las oportunidades y riesgos de las posibilidades de financiamiento a las operaciones forestales comunitarias mediante el financiamiento ofrecido por los compradores, crédito bancario, donaciones, capital de riesgo o crédito forestal especializado. Los aspectos relevantes del análisis reflejaron que:


- El financiamiento por parte de compradores se asocia con relaciones de patronazgo que imponen contratos no equitativos, restringen (o impiden) el control de la extracción de la madera por parte de la comunidad y determinan un pago bajo que deja escasa utilidad. En caso de darse este tipo de financiamiento, la asistencia técnica de una OA puede apoyar en la identificación y selección de clientes, el mejoramiento y seguimiento a contratos y también en el apoyo de actividades socio-organizativas para promover la transparencia en el manejo económico, el control social, la distribución equitativa de los ingresos y el cumplimiento de las cláusulas contractuales de la relación comercial.
- El crédito bancario no es accesible a las OFC (hasta el año 2008), porque su otorgamiento depende de garantías reales (hipotecarias y/o prendarias) y su estatus jurídico generalmente no es aceptado por la banca.
- Las donaciones de la cooperación resultan ser una fuente de financiamiento para asistencia técnica y capacitación, pero no así para inversiones en infraestructura productiva, maquinarias, ni capital de trabajo. Los pocos casos de proyectos forestales comunitarios que financiaron aserraderos tuvieron vida corta y no generaron beneficios sostenibles. Entre 2006 y 2007, dos ASL de la Chiquitania (Santa Cruz) y una organización campesina en Pando recibieron “donaciones con carga” para adquisición de maquinarias y equipos de extracción con recursos de un fondo proveniente de un canje de deuda por naturaleza entre los gobiernos de Estados Unidos y Bolivia. Las “donaciones con carga” se refieren a que la contraparte aporta entre 15 y 25% de la donación.
- El capital de riesgo (mecanismo de inicio o expansión, en el marco de sociedades o alianzas estratégicas temporales) enfrenta un serio desafío en cuanto al diseño e implementación de un tipo de sociedad que sea compatible con las múltiples dimensiones normativas de las organizaciones comunitarias, que incluyen no solamente reglamentos de las organizaciones forestales sino también las normas en el ámbito comunal y supra-comunal.
- El crédito forestal especializado, aun en desarrollo, utiliza como garantía el contrato de compra-venta entre una OFC y la empresa compradora. El comprador actúa como agente de retención para el repago del crédito a la institución financiera, una vez que la madera ha sido entregada. El crédito forestal también puede extenderse a la empresa compradora, aunque en este caso la institución financiera exige garantías reales.

Fuente: Lehm y Guzmán (2009).

## Recuadro 7. Mecanismo financiero para la forestería comunitaria en Petén, Guatemala

El fondo financiero de fomento forestal comunitario de Forescom, organización de servicios de las empresas comunitarias concesionarias ubicadas en la zona de uso múltiple de la Reserva de Biosfera Maya (ZUM-RBM), es un mecanismo financiero patrocinado por el proyecto CATIE - Finnfor II. El fondo otorga préstamos que permiten a las empresas forestales comunitarias que forman parte de Forescom, hacerse de un capital de trabajo para invertir en reparación y mantenimiento de equipo y maquinaria forestal y contribuir con el desarrollo de la cadena de valor de muebles elaborados con madera de especies forestales poco conocidas. El objetivo de esta herramienta de autogestión local al servicio de las empresas comunitarias es ofrecer préstamos semilla para la implementación de programas de mantenimiento de la maquinaria pesada necesaria para el aprovechamiento forestal y el procesamiento primario y secundario de la madera de especies menos conocidas.





Luego de una revisión de los encadenamientos de madera aserrada de caoba y cedro y de muebles de madera de especies menos conocidas, se evaluaron dos de los dilemas por los que atraviesan las empresas comunitarias de la ZUM-RBM: a) las limitaciones de la maquinaria de aprovechamiento de la que depende el abastecimiento de madera; b) la dependencia de las empresas comunitarias de los adelantos de fondos de intermediarios locales para resolver sus problemas de flujo de caja. Los resultados obtenidos de esta evaluación indicaron que las empresas necesitaban con urgencia fomentar inversiones y programas de mantenimiento para la maquinaria forestal. Desde las primeras inversiones realizadas 15 años atrás, no se han realizado nuevas, en particular en maquinaria pesada de aprovechamiento. Las empresas se han limitado a reparaciones superficiales para hacer funcionar sus equipos y cumplir con la siguiente cosecha. Esto ha incidido en costos de producción elevados, inseguridad de empleo permanente para el personal, atrasos en la producción y pérdida de materia prima.

La toma de decisiones sobre el mecanismo financiero administrado por Forescom es acompañada por Acofop. Las organizaciones de cooperación y asistencia técnica cumplen un papel importante en la gestión empresarial de las empresas comunitarias. El capital semilla inicial fue US\$150.000, dos tercios aportados por CATIE - Finnfor II y un tercio por Forescom y las nueve empresas comunitarias. El mecanismo financiero también promueve un proceso de autogestión para la formación de capital propio de las comunidades mediante un componente de ahorro. El fondo de ahorros no solo incrementa el capital de préstamos, sino que además es una pieza clave para la autogestión y formación de capital para las empresas comunitarias y Forescom. El impacto directo del mecanismo llega a 1261 familias socias de las nueve empresas comunitarias en un área total de aprovechamiento de casi 500.000 hectáreas.

Fuente: [www.forescom.com.gt](http://www.forescom.com.gt)

### **Recuadro 8. Fondos revolventes de la cadena de valor de carbón vegetal en Posoltega y Nagarote, Nicaragua**

Ante la necesidad de apoyar los encadenamientos de productores de carbón vegetal que viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema en León y Chinandega, Nicaragua, el proyecto CATIE - Finnfor II lanzó en el 2012 la iniciativa de promoción de fondos revolventes para la cadena de valor del carbón vegetal. Estos pequeños fondos tienen como objetivo propiciar las condiciones para incrementar los ingresos de las familias de los productores de carbón vegetal, fomentar el uso de nuevas tecnologías de producción de carbón mediante el financiamiento de la construcción de hornos de ladrillo y generar capital de trabajo por medio de la metodología de bancos comunales.

Este fondo revolvente se creó en El Bosque, Tololar-Cristo Rey y Nagarote. Específicamente, se pretendía: 1) fomentar nuevas alternativas de transformación de carbón vegetal mediante la utilización de microcréditos a las familias productoras y 2) facilitar la inclusión de las mujeres (esposas y/o familiares de los productores de los grupos meta) en tareas de administración de los fondos revolventes y el desarrollo de actividades autogestionaria a lo largo del encadenamiento. El fondo ofrece tres líneas de crédito (préstamos para infraestructura productiva y herramientas, préstamos para capital de trabajo para la adquisición de materia prima y préstamos para envases/sacos para la producción); además, cuenta con un componente de ahorro individual para incentivar la formación de capital vía el ahorro. Luego de ensayar varias modalidades, actualmente las operaciones de los fondos revolventes se organizan en función de los embarques de carbón.

Este mecanismo autogestionario se inició con la donación de un capital semilla otorgado por CATIE - Finnfor II. Las primeras inversiones fueron para la construcción de hornos de ladrillo y compra de herramientas. El beneficiario recibe un préstamo pagadero en 30 meses, con un interés de 9% anual. Los préstamos para capital de trabajo o de producción son de más corto plazo (dos meses) y con igual tasa de interés. Los ingresos del fondo por concepto de intereses se capitalizan en un fondo de préstamo solidario de propiedad colectiva. El capital semilla para los tres fondos revolventes suma un total de US\$53.000. El componente de ahorro funciona con el aporte mensual de ahorros individuales de cada uno de los miembros del fondo; el ahorro se invierte en las líneas de préstamo arriba indicadas bajo las mismas condiciones financieras, con la diferencia de que las ganancias generadas por estas pequeñas inversiones individuales corresponden a los respectivos miembros del fondo. Los miembros de cada uno de estos tres pequeños mecanismos financieros están organizados en grupos de hasta 12 miembros.

Fuente: <https://www.catie.ac.cr/en-que-trabajamos/bosques/catedra-latinoamericana-de-politica-y-economia-forestal/proyectos.html>

### Recuadro 9. Comité de crédito de la Cooperativa agroforestal El Palisal, Yamaranguila, Honduras

Actualmente en Honduras, las cooperativas agroforestales son actores clave del sector social forestal. En el caso de la cooperativa El Palisal Yamaranguila, en Intibucá, CATIE - Finnfor II ofreció apoyo al establecimiento del comité de crédito de la cooperativa. Este comité se encargaría de administrar el crédito a los miembros de la cooperativa para asegurar y formalizar sus actividades a lo largo del encadenamiento de madera aserrada y producción de palillos de pino de los bosques naturales municipales. Así, mediante microcréditos adaptados a las condiciones y requerimientos reales en montos y plazos, se crean las condiciones necesarias para que los socios de la cooperativa puedan emprender una actividad económica-empresarial dentro de la cadena de valor.

Los objetivos del comité de crédito de la Cooperativa Palisal son: i) impulsar un modelo de financiamiento innovador exclusivo para el manejo forestal sostenible y de respuesta a sus iniciativas emprendedoras; ii) facilitar la generación de auto-empleos en la cadena de valor de pino natural liderada por la Cooperativa, con la finalidad de agregar valor con los esfuerzos e iniciativas de su socios. Las actividades económicas varían desde apoyo en la preparación y ejecución del aprovechamiento forestal, hasta el transporte y procesamiento de las trozas. El monto total del capital semilla es de US\$25.000; ya se han otorgado diez microcréditos incluyendo al comité de administración de la cooperativa, con una tasa de interés de 16% anual.

Fuente: <https://www.catie.ac.cr/en-que-trabajamos/bosques/catedra-latinoamericana-de-politica-y-economia-forestal/proyectos.html>

### Recuadro 10. Fondo comunal del açái en una comunidad de la isla de Marajó, Brasil

San Ezequiel Moreno es un pequeño pueblo creado en el 2003 a partir de una comunidad familiar católica en la isla de Marajó, estado de Pará. Actualmente residen 28 familias conformadas por unos 160 habitantes, en su mayoría niños. La comunidad vive el mismo dilema de otros grupos de personas en zonas remotas de la Amazonia: la creación de mecanismos de supervivencia y reproducción en lugares con baja incidencia de políticas públicas pero ricos en recursos naturales.

La palma açái (*Euterpe oleraceae*) es básica para la dieta familiar y como fuente de ingresos de los pobladores. En el 2004, la deforestación y la corta sin control de açái afectaron el hábitat de los murciélagos en la zona; se registraron cientos de ataques de este mamífero volador, que causaron al menos 15 muertes por el virus de la rabia transmitida a humanos y animales. La tragedia golpeó a todos. En medio de una serie de intervenciones de educación ambiental, el uso de los recursos naturales en la zona tuvo que ser replanteado; como alternativa, se propuso aprovechar la fruta del açái en vez del palmito. Al año siguiente, los pobladores comenzaron a extraer frutos de açái con buenos resultados económicos.

En el 2010, la comunidad vendió alrededor de 11.000 latas (cada una de 15 kg) de semillas de açái, con un valor promedio de R\$10/lata. La comunidad decidió aprovechar la bonaza económica para fortalecer la estructura social organizativa. Tal como lo venían haciendo, después de la misa de domingo la comunidad en pleno se reunía para planificar qué hacer con los recursos derivados de la venta de açái. Fue entonces cuando se lanzó la idea de que cada residente destinara R\$1 por lata vendida, para constituir un fondo comunal que facilite préstamos en casos de emergencia médica, viajes de capacitación a jóvenes y adultos, participación en reuniones de interés para la comunidad. Sin embargo, una de las principales funciones de este ahorro es invertir en la estructura local que ha servido para facilitar las acciones de manejo, procesamiento y comercialización de la palma.

IIEB (2015).

Registro del número de troza (tronca) en la comunidad de Salvatierra, Guarayos, Bolivia  
Foto: Diego Pacheco





Módulo 2.

## Organización comunal para el negocio

## 2.1 Desarrollo empresarial

### 2.1.1 La estructura comunitaria tradicional

Cada comunidad tiene una estructura organizacional ancestral o tradicional que varía en algunos aspectos, según la región y el país; pero casi todas son sistemas de democracia directa. En una reunión de todos los comuneros, en general denominada Asamblea Comunal (AC), se toman las decisiones importantes para la comunidad y se eligen los líderes. Ellos se encargan de dirigir a la comunidad, impartir justicia y velar por el cuidado de los recursos comunitarios. En muchos casos, existen además líderes tradicionales cuyas funciones son más bien consultivas –por ejemplo, el consejo de ancianos. También puede haber otras instancias como el comité de salud, de educación, de producción, etc. Estas estructuras organizativas históricamente han sido útiles para el manejo social de las comunidades. A manera de ejemplo, en el **Cuadro 5** se contrastan estructuras comunales de gobierno en Nicaragua, Panamá y Perú.

Como todos los pueblos y sociedades, las comunidades indígenas han sufrido procesos de transformación y adaptación al medio y a las circunstancias históricas, los cuales han contribuido a su consolidación y supervivencia como grupos poblacionales. Es discutible si tales adaptaciones son negativas y debieran evitarse para conservar las estructuras ancestrales, o más bien son positivas porque permiten al desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida.

Es un hecho que con la introducción de la FC con fines comerciales se ha creado la necesidad de contar con estructuras adicionales para la administración del negocio de la comunidad. Es decir, una estructura que, a lo interno, se encargue de planificar, organizar y dirigir las operaciones forestales; contratar y manejar personal y administrar recursos financieros. Hacia afuera debe representar (también legalmente) el negocio de la comunidad, hacer trámites y establecer relaciones comerciales. En pocas palabras, se requiere de una estructura empresarial.

**Cuadro 5.** Estructura comunitaria de tres comunidades en países latinoamericanos

Autoridades	Nicaragua	Perú	Panamá
Nivel comunal, toma de decisiones y elección de líderes	Asamblea Comunal	Asamblea Comunal	Congreso Local
Líder electo de la comunidad	Síndico	Presidente, Jefe	Presidente del Congreso Local
Líderes tradicionales, en general consultivos	Consejo de Ancianos	<i>Apu</i>	<i>Noko</i> (líder)
Otras autoridades	Juez ( <i>Wihta</i> ) líder de salud, parteras, policía comunal	Fiscal de la comunidad consejo de comités junta directiva o consejos directivos	



Por esta razón, la mayoría de las estructuras organizativas comunitarias interesadas en el negocio forestal han creado **empresas forestales comunitarias (EFC)**. Por lo común, se trata de un grupo de comuneros encargados de manejar el negocio forestal de la comunidad, pero las decisiones relevantes se toman entre todos en la AC. La introducción de estas nuevas estructuras en las comunidades ha seguido caminos sinuosos y con muchos obstáculos.

### 2.1.2 Características comunitarias y empresariales

Antes de analizar los diferentes aspectos de la organización empresarial de la comunidad y presentar algunas propuestas y experiencias, invitamos al lector a hacer una breve reflexión sobre la magnitud del cambio para las comunidades al impulsar la creación de estructuras empresariales. Para ello, a continuación se describen algunas características generales de las comunidades y se contrastan con lo que se puede denominar características de una “cultura empresarial” (**Cuadro 6**).

Se aclara que con la comparación entre las estructuras organizativas y otras características comunales y las características empresariales no se busca decir que una es mejor que la otra, sino dar cuenta de las diferencias entre ambos sistemas, las cuales obedecen a visiones y lógicas distintas. El punto álgido es, ¿en qué medida está la comunidad dispuesta a realizar ajustes a sus sistemas organizativos y costumbres?; ¿en qué medida está dispuesta a entrar a una cultura empresarial?

### 2.1.3 Encuentro de sistemas de producción

La mayoría de las comunidades en la Amazonia mantienen un sistema de producción tradicional o en transición, en el que predominan características de un sistema de producción básico (**Cuadro 6**). La economía comunal tradicional basada en la agricultura, la caza, la pesca, la ganadería, la alfarería, la elaboración de instrumentos de trabajo, etc., se caracteriza por la propiedad comunal y el trabajo colectivo. La situación no es necesariamente la misma en otras zonas; por ejemplo, no es así en México, Guatemala, Honduras, Nicaragua y en algunas comunidades de Bolivia.

La vinculación de las comunidades tradicionales a la economía de mercado supone un cambio fundamental en su modo histórico de producción. Se trata de cambios en su estructura organizativa, de toma de decisiones, forma de trabajar y distribuir beneficios. Tales cambios implican la renuncia a reglas, comportamientos y actitudes que hasta el momento habían permitido su supervivencia como pueblo o comunidad. Atendiendo a esto, es primordial que los procesos no intenten imponer los cambios, sino que permitan a cada comunidad conocer las diferentes opciones dentro de la amplia gama de la FC y tomar decisiones realistas y en los plazos que consideren necesarios.

A continuación se describen varios modelos de organización empresarial comunitaria. Se detallan las problemáticas encontradas en cuanto a la toma de decisiones, personería jurídica, distribución de beneficios, así como opciones posibles para abordar estos asuntos.



**Cuadro 6.** Diferencias generales entre las estructuras organizativas y otras características comunales y empresariales

Estructuras organizativas y características comunales	Estructuras organizativas y características empresariales
En las comunidades tradicionales predominan ancestralmente actividades productivas: recolección, caza, pesca y agricultura de subsistencia. Se trata de un trabajo “libre”, sin jefe, normas y horarios, favorecido por la abundancia y sin el concepto moderno de propiedad de los recursos.	Cultura de trabajo formal, con jefes, estructuras de mando, horarios de trabajo, reglas y normas y derecho a la propiedad.
Economía de recolección y subsistencia, basada en relaciones simples de intercambio o autoconsumo familiar; en términos históricos corresponde al sistema tradicional de producción comunal.	Producción que responde al mercado globalizado; se basa en un “paquete tecnológico” (planificación, aprovechamiento, insumos, maquinaria, equipos, control de calidad, administración y gerencia).
Planificación de actividades productivas a corto plazo; hay muchas necesidades económicas inmediatas. No se tiene la costumbre de esperar la recompensa de un esfuerzo y no hay cultura de ahorro.	Se planifican las actividades productivas y el desarrollo de la empresa a mediano y largo plazo. La empresa busca eficiencia y ahorro, se reinvierte para capitalizarse. Se pospone la distribución de utilidades.
Toma de decisiones colectivas en asambleas y reuniones de grupo; priman las urgencias económicas y la vida comunitaria.	La toma de decisiones es responsabilidad de un mando único y/o centralizado; responde a las velocidades del mercado.
Toma de decisiones basada en la necesidad de resolver problemas sociales y económicos de interés comunal. No se manejan términos como ingresos y utilidades, inversión y capitalización, pues no están vinculados al mercado (o solo marginalmente).	La toma de decisiones se basa en criterios de eficiencia, eficacia, rentabilidad y competitividad.
Problemas frecuentes de corrupción a lo interno de la comunidad. Sanciones morales por el abuso de recursos de la comunidad; no se exige la restitución del dinero malversado. Hay parentesco cercano entre casi todos los integrantes de la comunidad, una de las razones que evita la aplicación de sanciones.	Problemas de corrupción a lo interno de la empresa. Sanciones internas y legales establecidas que castigan malversaciones y abusos. A través de la vía legal se puede recuperar el dinero malversado.
Prevalece lo colectivo sobre lo individual. Se desalienta el emprendimiento individual porque la persona debe compartir lo alcanzado con los demás miembros de la comunidad. No se valora el esfuerzo individual.	Se basa primordialmente en un emprendimiento individual, motivado por alcanzar el bienestar económico.

## 2.2 Organización empresarial

El denominador común de las experiencias en EFC ha sido que todos los miembros de la comunidad, representados en la Asamblea Comunal, eligen a un pequeño grupo de personas que ejercen la función de un comité ejecutivo, si bien las decisiones las toma la AC. En el **Cuadro 7** se ofrecen ejemplos de formas de organización empresarial comunitaria en varios países.

**Cuadro 7.** Organización empresarial comunitaria en diferentes comunidades de Latinoamérica

Región, país	Organización empresarial comunitaria
Quintana Roo, México	El máximo órgano de decisión del ejido es la asamblea ejidal, la cual elige cada tres años un comisariado de tres personas: el presidente, el secretario y el tesorero.
RAAN, Nicaragua	Se creó una cooperativa comunitaria cuyos socios fueron designados por la AC, la cual elegía también a la Junta Directiva de la cooperativa. El órgano de fiscalización de la cooperativa era automáticamente el 'whista' o juez de la comunidad.
Darién, Panamá	Se formaron sociedades anónimas cuyas asambleas de socios lo eran también las asambleas comunales. Las AC eligen a las JD que dirigen los asuntos forestales, pero la autoridad superior es siempre la AC.
Petén, Guatemala	Las comunidades eligieron figuras legales, con y sin fines de lucro. Las decisiones relevantes se toman en Asamblea General, integrada por los miembros de la comunidad que son parte de la organización que maneja el bosque en concesión. La JD electa en asamblea se encarga de la implementación de las decisiones de las AC. Adicionalmente, cada concesión debe contratar, además de un regente forestal, un administrador financiero.
Chiquitania, Bolivia	La Asamblea Comunal elige un comité forestal, reconocido por la legislación boliviana como OFC, el cual se encarga del manejo forestal. El comité se compone de presidente, administrador, contador y responsables de censo, aprovechamiento y logística, respectivamente. Las decisiones relevantes se toman en la Asamblea Comunal. La OFC debe rendir cuentas con cierta periodicidad a la AC.

### 2.2.1 Relación entre comunidad y empresa forestal comunitaria

Una de las principales fuentes de conflicto en la formación y la administración de la EFC es la relación entre esta y la comunidad. La comunidad es la dueña del recurso forestal<sup>20</sup> y debe velar por su buen uso en beneficio de toda la comunidad; la empresa, por su parte, debe llevar a cabo el aprovechamiento sostenible del recurso de manera eficiente y rentable, bajo estándares legales y empresariales. Armonizar los dos objetivos y funciones es una tarea difícil.

La pregunta de rigor es, ¿quiénes toman las decisiones sobre el quehacer de la empresa y la distribución de las utilidades del negocio forestal? Las experiencias han enseñado que no es posible tener una empresa funcional y rentable si todas las decisiones se deben consultar con la AC. Sobre todo, si los asambleístas entienden poco sobre el desarrollo empresarial y dominan los intereses de clanes y familias. Por otro lado, si se deja la toma de decisiones únicamente a la Junta Directiva de la EFC, ¿cómo se garantiza que la comunidad ejerza el control y que las decisiones sean tomadas en función del bien de toda la comunidad?

En el **Cuadro 8** se describen las ventajas y desventajas de dos modelos de relación entre EFC y comunidad: uno, donde la AC ejerce todo el control y el otro donde la EFC tiene mayor independencia.

<sup>20</sup> En las concesiones de Guatemala, la EFC ejerce los derechos sobre los recursos naturales renovables.

**Cuadro 8.** Ventajas y desventajas de dos modelos de relación entre EFC y comunidad

Modelo	Ventaja	Desventaja
<p><b>Opción 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La EFC es propiedad de la comunidad y cuenta con una JD electa por la AC. Los miembros de la JD no aportan recursos económicos; únicamente representan los intereses de la comunidad. La JD maneja el negocio forestal de la comunidad y rinde cuentas a la AC.</li> <li>■ Se tiene un reglamento que define las decisiones que son potestad de la JD y las de la AC. Para que las decisiones tengan legitimidad, deben ser corroboradas por la AC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La comunidad puede ejercer cierto control sobre la EFC y evitar que algunos comuneros se adueñen de los recursos de la comunidad.</li> <li>■ La comunidad puede decidir sobre los recursos económicos generados por el MFC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las decisiones de la EFC son muy lentas y a menudo inapropiadas para lograr el óptimo desarrollo de la EFC.</li> <li>■ En la elección de los miembros de la JD pueden influir criterios como pertenencia a un determinado grupo o popularidad, y no las capacidades empresariales.</li> <li>■ La rotación frecuente de los miembros de la JD pone en peligro el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>■ Como los miembros de la JD no realizan un aporte económico propio, es probable que tengan poco interés o responsabilidad con respecto a la EFC.</li> </ul>
<p><b>Opción 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La EFC es una empresa integrada por algunos miembros de la comunidad, que tomaron la iniciativa de formarla y realizaron un aporte económico a la misma. Ellos la dirigen y administran.</li> <li>■ La EFC establece una relación contractual con la comunidad para llevar a cabo el aprovechamiento del bosque. En el contrato se define el pago que debe dar la empresa a la comunidad, así como los demás derechos y deberes de ambas partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La gerencia de la EFC puede decidir de manera independiente, con criterios de desarrollo empresarial, sobre los asuntos operativos de la empresa.</li> <li>■ Al haber realizado un aporte económico propio, los socios de la empresa tienen una mayor apropiación y responsabilidad con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las autoridades comunitarias ejercen menos control sobre el quehacer de la empresa. Es posible que se sobreexploten los recursos del bosque, razón por la cual el modelo no siempre es aceptado por la AC.</li> <li>■ La EFC y sus miembros forman un poder económico dentro de la comunidad, que puede crear conflictos sociales.</li> <li>■ Los miembros de la JD de la EFC se pueden adueñar con mayor facilidad de los beneficios.</li> </ul>

Para analizar este cuadro hay que tener presente que las EFC que se desarrollan en territorios comunales basan el negocio en los bosques que son de toda la comunidad. Por lo tanto, es necesario impulsar un diálogo intercultural que ayude a la EFC y a la comunidad a lograr un arreglo organizativo que, por una parte, mantenga el control en manos de la comunidad y, por otra, no afecte la agilidad en la toma de decisiones empresariales. Desde un principio deben quedar muy claras las especificaciones para la distribución de beneficios.

Las experiencias de FC en Latinoamérica muestran el desarrollo de los modelos de EFC. Al principio, la mayoría de las OA recomendaron la Opción 1, con la idea de que toda la comunidad se involucrara en todas las decisiones y actividades de la FC. Sin embargo, a lo largo del proceso empresarial, los modelos fueron cambiando hacia una mayor independencia de las EFC. En la mayoría de los casos, la conclusión ha sido que las EFC únicamente pueden ser competitivas si gozan de independencia operacional, de manera que puedan actuar con agilidad en la economía globalizada.

Además, para ser una empresa comunitaria y de beneficio social no necesariamente toda la comunidad tiene que participar en todas las decisiones. Un exempleado de una ONG internacional en Panamá, lo expresó de una manera bastante clara en una entrevista.


Hay que reconocer, sin embargo, que la decisión de ampliar el Canal, una decisión trascendental para el país, fue tomada en un referéndum por todos los panameños.

Adicionalmente, la Opción 1 se basa en la idea de una producción colectiva (comunidades forestales), y que todos los habitantes quieren participar en la FC. En la realidad, sin embargo, en casi todas las comunidades la producción de alimentos es familiar o por grupos familiares. Asimismo, aunque la comunidad se encuentre en un área boscosa, las personas tienen diferentes intereses y preferencias; no necesariamente a todos les interesa la actividad forestal.

Por ejemplo, en los ejidos de Quintana Roo, México, la producción colectiva no es el esquema más apto. De hecho, la mayoría de los ejidos han dividido el territorio ejidal en parcelas familiares, o por cuotas de aprovechamiento por familias o grupos. En Noh Bec, el único ejido donde aún se conserva la estructura colectiva del manejo forestal, también se han formado pequeños negocios familiares que llevan a cabo la segunda transformación de la madera, que no se logró a nivel ejidal. Se habla de la necesidad de combinar lo colectivo con lo individual.


En Madre de Dios, Perú, dos OA han trabajado en la formación de EFC en las comunidades. Ellos consideran que el desarrollo empresarial en las comunidades es poco realista. AIDER promovió un sistema de grupos de interés formados por personas a quienes les interesa el negocio forestal. Los grupos pagan a la comunidad un impuesto por madera extraída del bosque comunal. La AC decide cómo usar esos ingresos, pero el grupo de interés toma todas las demás decisiones con respecto a su negocio.

La comunidad Uaxactún, en Petén, ha organizado su propia acopiadora y comercializadora de productos forestales no maderables (chicle, semilla de ramón y hojas de xate). Los



*“...El canal de Panamá es de todos los panameños, pero lo administra un grupo para el beneficio del país. No todos los panameños pueden opinar sobre las decisiones que se toman con respecto al canal...”*

Exintegrante equipo técnico,  
ONG, Panamá



*“Somos un colectivo de diez socios que queremos trabajar la shiringa (Hevea brasiliensis). Se paga a la comunidad el 10% de los ingresos del colectivo. Si hacemos 3000 soles\* le damos 300 a la comunidad. Se hace aprovechamiento en tiempo seco; con lluvia no se puede. Trabajamos tres días a la semana. Cada socio tiene tres estradas\*\*. Una estrada da 30 litros que se pueden sacar en un día. Esto da 15 kilos de producto final y se vende por 11 soles el kilo; esto es, 165 soles que equivalen a unos US\$66. Si uno ha hecho 15 litros y el otro 20, se paga el trabajo de cada uno. Si yo no vengo una semana porque ando en mi chacra\*\*\*, él va a ganar más.”*

Comunitario de la Comunidad  
Bélgica, Madre de Dios, Perú

\*1 US\$= 2,5 soles  
\*\*Senderos para la recolección  
\*\*\*Terreno agrícola



comuneros que quieren recolectar estos productos lo pueden hacer en las cantidades que quieran, siempre y cuando respeten las reglas de los planes de manejo de estos productos y los vendan a la empresa comunitaria. De esta manera, el trabajo es recompensado de manera individual (quién más y mejor trabaja, más gana). Sin embargo, las utilidades de la empresa comunitaria se utilizan para la ejecución de proyectos comunales en beneficio de toda la comunidad.

En el **Recuadro 11** se describe el caso de la cooperativa Comaru y la empresa Natura en la Amazonia brasileña. Este caso ilustra cómo acuerdos de venta entre una comunidad y una empresa pueden conllevar a mejoras sociales importantes.

En conclusión, muchos ejemplos de empresas sociales en el mundo demuestran que el manejo del negocio puede funcionar de manera colectiva, como en cooperativas, grupos o familias. El requisito indispensable es que los miembros de estos colectivos tengan no solo interés en la actividad económica, sino también afinidad entre ellos. Asimismo, debe haber una clara distinción entre roles: accionistas, cooperativistas, socios, miembros de junta directiva y/o gerencia... También, deben estar definidas las reglas de funcionamiento de la empresa y una clara diferenciación de los beneficios según los esfuerzos y la contribución de cada uno de los socios. A continuación se proponen algunas preguntas clave que ayuden a crear una relación sana entre la comunidad y la EFC.

Adicionalmente, la comunidad puede definir quién toma qué decisiones; es aconsejable que las decisiones estratégicas las tome la AC y las de índole gerencial y operacional la JD. A continuación se presenta un ejemplo (**Cuadro 9**) de cómo la comunidad pudiera definir la toma de decisiones de la EFC y la AC, respectivamente.

No obstante, hay que mencionar que lo que parece aquí tan sencillo, no lo es en la vida real. Lograr que la mayoría de los comuneros estén dispuestos a establecer y cumplir reglas nuevas implica un proceso importante de cambios. Sobre todo, cuando la AC debe ceder parte de sus facultades a un grupo de comuneros. Muy pronto esto puede crear inconformidad de una u otra familia o grupo de poder. Por otro lado, si la comunidad no adapta o regula al menos su sistema de toma de decisiones, la EFC difícilmente será una empresa exitosa.

### 2.2.2 Los grupos de interés

La experiencia de organización como “grupos de interés” se puede observar en algunas comunidades amazónicas. Esta forma de organización se basa en el reconocimiento, muy realista, de que no todos los integrantes de una comunidad están interesados en las mismas actividades. Los grupos de interés están conformados por las personas de la comunidad que tienen una motivación real para participar activamente en una actividad productiva —el manejo forestal, por ejemplo—. Es decir, están dispuestas a dedicar tiempo, esfuerzos y recursos para hacer que la empresa forestal de la comunidad salga adelante.



### Recuadro 11. Acuerdos de venta y mejoras sociales

El caso de la Cooperativa Mixta de Productores y Extractivistas del Río Iratapuru, Amazonia brasileña

En el año 2005, la comunidad estableció un acuerdo con la industria brasileña de cosméticos Natura, la cual compra la producción de aceite de castaña y breu (resina del árbol del mismo nombre). Además, apoya a la comunidad en aspectos de gestión y administración del proceso productivo, asesoría para la certificación, estudios en el área y desarrollo comunitario. Se trata de un caso pionero en Brasil: una alianza innovadora entre una comunidad y una empresa. Natura garantiza que el 5% del ingreso líquido obtenido con la venta de productos que contienen activos forestales provenientes de la comunidad se destine a un Fondo de Repartición de Beneficios.

El Fondo es gestionado con la participación de la comunidad y debe ser utilizado exclusivamente para mejoras sociales. En el caso de la resina de breu, la comunidad recibe un porcentaje por conocimientos genéticos y tradicionales, conforme lo establece la legislación. Además, Natura tiene otro fondo con la comunidad por el acceso al patrimonio genético y un pago por el uso de la imagen. La Comaru vende por adelantado la materia prima certificada, lo que garantiza la compra de castaña a los asociados. El precio del producto lo define la asamblea de socios. Este es sensiblemente superior al que sería pagado por los intermediarios.

Los beneficios indirectos provenientes del Fondo suelen ser para la comunidad más significativos que los recursos obtenidos por la venta de los productos y son un incentivo para que la comunidad se mantenga certificada y proteja el bosque. Con estos recursos, la comunidad ha financiado becas de estudio para jóvenes, principalmente orientadas a cursos técnicos (agrícola y forestal), con el objetivo de generar capacidades dentro de la comunidad. También se promueve la formación de líderes comunitarios y la capacitación en gestión y procesamiento de la castaña. Con recursos del fondo se ha invertido en el mejoramiento de la salud ambiental (tratamiento de agua y saneamiento básico), construcción de una sede comunitaria y la creación de una biblioteca.

Los comuneros han logrado más seguridad laboral, equipo de protección para las actividades en el bosque, atestado médico para quienes trabajan en la fábrica, entre otros beneficios. Igualmente, la comunidad está hoy menos expuesta a problemas de salud, como resultado de las medidas de higiene implementadas (por ejemplo, el manejo de la basura).

Las mujeres juegan un papel de creciente importancia en la comunidad. Por ejemplo, la presidencia y secretaría de la cooperativa están ocupadas por mujeres. Una mujer, igualmente, dirige la asociación, y la labor de quiebra de la castaña es realizada mayoritariamente por mujeres.

Fuente: FAO (2010b).

### Recuadro 12. Preguntas clave para establecer reglas claras entre la comunidad y la EFC

- I ¿Cómo diferenciar las decisiones de la comunidad y de la EFC?
- I ¿Cuál es el proceso de información y rendición de cuentas de la EFC a la comunidad?
- I ¿Quiénes de la EFC informan a la comunidad?
- I ¿Cuándo la EFC informa? (periodicidad al menos trimestral)
- I ¿Sobre qué debe informar la EFC? (actividades, próximos pasos, negocios, contratos, plan de manejo forestal, permisos, etc.)
- I ¿Qué beneficios obtienen la comunidad y la EFC?
- I ¿Cómo se hace la distribución de beneficios?
- I ¿Qué pasa si la JD de la EFC no respeta las reglas establecidas?
- I ¿Qué sanciones se establecen?

**Cuadro 9.** Toma de decisiones por la EFC y por la comunidad

Tipo de aprobaciones y/o decisiones	Comunidad	EFC
Aprobación del plan de trabajo anual	X	
Aprobación de los miembros de la EFC: gerente y directivos	X	
Aprobación del reglamento interno de la EFC	X	
Aprobación del reglamento de distribución de las ganancias	X	
Aprobación del plan de búsqueda de nuevos negocios		X
Aprobación del número de trabajadores para ejecutar el plan anual		X
Aprobación de quiénes serán los trabajadores en la EFC de la comunidad (plan anual)	X	
Aprobación del monto a pagar y condiciones/beneficios de los trabajadores		X
Cantidad de extracción para cada periodo (sujeta al ente que aprueba el aprovechamiento)		X
Información y rendición de cuentas	X	X
Decisión sobre monto a reinvertir y distribuir como beneficios	X	X
Decisión de cómo distribuir los beneficios en la comunidad	X	X

El grupo de interés es la expresión organizativa de la comunidad que trata de implementar el emprendimiento productivo en sus etapas iniciales. Con base en criterios establecidos por la propia comunidad, se busca convocar a los verdaderamente interesados en la FC. Puesto que se trata de un emprendimiento productivo, la participación debe ser voluntaria, como expresión plena de motivación personal.

Los grupos de interés son una manera de organización flexible que favorece la participación de las mujeres en los procesos productivos. Ellas se pueden organizar junto con los hombres en un grupo, o bien formar un grupo de solo mujeres que compartan el interés por el desarrollo de cierto tipo de negocio. También los jóvenes pueden tener un espacio para iniciar un emprendimiento propio. Los intereses de los diversos sectores de la comunidad pueden diferir y, de esta manera, también se pueden generar nuevos negocios en la comunidad.

Es importante trabajar con las organizaciones previamente establecidas en la comunidad antes que crear nuevas instancias. No obstante, tampoco se debe forzar a ninguna de las organizaciones internas para que asuma un emprendimiento. Quiere decir que si una de las organizaciones existentes se identifica con el emprendimiento, en buena hora; de no ser así, se justifica formar un grupo especial.

Aun cuando una de las organizaciones internas se interese por asumir un emprendimiento dado, no se supone que todo el grupo en cuestión deba involucrarse sino los verdaderamente interesados. En tal sentido, el concepto de grupo de interés es versátil, ya sea que se aplique a nivel de la comunidad o a nivel de un

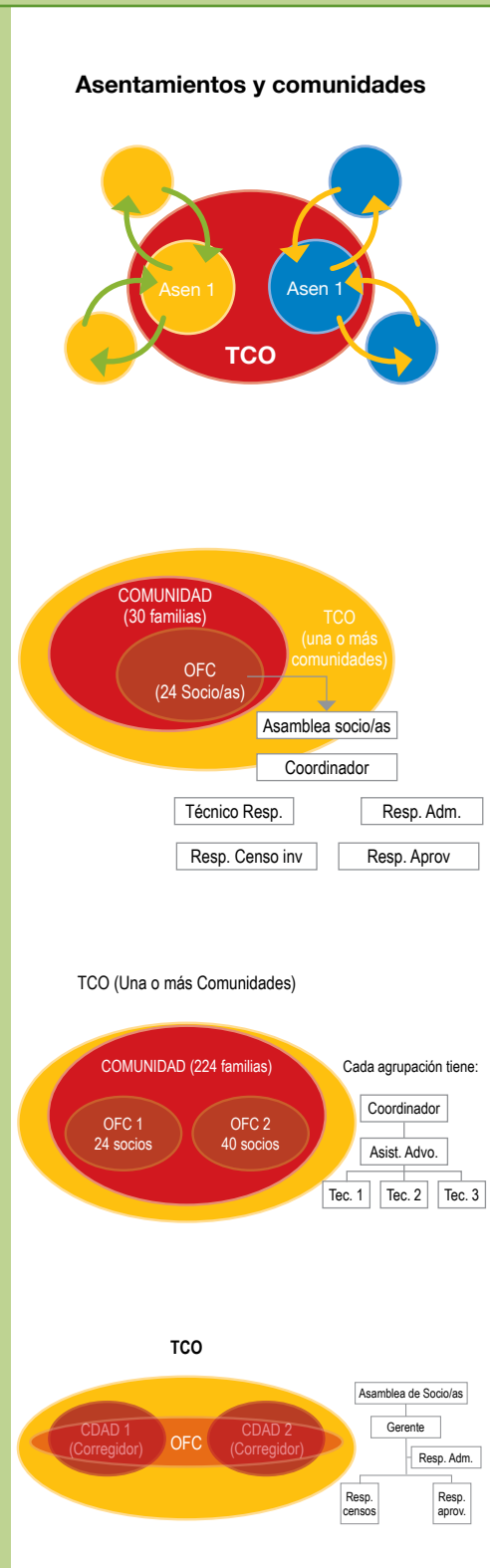
**Recuadro 13. Esquema de relaciones entre TCO, comunidades y OFC en Bolivia**

El ejemplo muestra una TCO con dos asentamientos de diferente origen étnico, pero cuyas relaciones comunitarias incluyen a otros asentamientos que se encuentran fuera de la TCO. Este es el caso de los machineris (amarillo) y los yaminaguas (azul). El esquema permite observar que, no necesariamente ni en todos los casos, asentamiento y comunidad son la misma cosa. Para los yaminaguas y machineris, comuneros no solo son quienes viven en los asentamientos dentro de la TCO, sino también sus parientes que viven en otros lugares. Esta definición implica que también les consideren con derechos y deberes en relación a los recursos naturales de su TCO, y por tanto, sean considerados también como miembros de la OFC.

La comunidad San Pedro de Ixiamas se localiza dentro de una TCO que, a su vez, está conformada por unas 20 comunidades representadas por su entidad matriz, el CIPTA. San Pedro de Ixiamas está compuesta por 30 familias, en tanto que la OFC incluye a 24 socios (23 hombres y una mujer). Por tratarse de una propiedad colectiva, todas las comunidades tienen derecho de acceso al recurso; por ello, se requiere una reglamentación que regule tal acceso. Además, y por la misma razón, todos deberían disfrutar de la distribución de beneficios. Estos acuerdos demandan tiempo y tienen costos.

Este caso se trata de una TCO con 20 comunidades. En una de estas comunidades habitan 224 familias; allí se han conformado dos organizaciones forestales comunitarias con 24 y 40 socios, respectivamente. Este diagrama, por tanto, expresa otra forma de organización para el manejo; sin embargo, la distribución de utilidades netas es semejante, pues se toma en cuenta a los socios, a la comunidad y a la TCO representada por su entidad matriz, así como la reinversión en la misma organización forestal.

Este es el caso de una TCO con varias comunidades y una sola OFC. El órgano superior de la OFC es la asamblea de asociados; además, hay personas encargadas de la gerencia, la administración, los censos y el aprovechamiento, respectivamente.



grupo interno. Se entiende, además, que el número de miembros del grupo de interés no es estático sino que varía en función de la dinámica productiva: en un momento dado puede reducirse y en otros ampliarse. La idea es que poco a poco se vaya identificando el núcleo básico que apuesta consistentemente por el emprendimiento productivo.

Todos los integrantes del grupo de interés tienen los mismos derechos y obligaciones, aunque eventualmente pudiera ser necesario que alguien asuma un cargo específico como consecuencia lógica de las necesidades funcionales del grupo.

Si en la comunidad existe más de una línea productiva identificada, entonces debe haber un grupo de interés por cada opción identificada. En las etapas iniciales no es conveniente hacer la organización muy compleja, porque todavía hay que aprender la lógica empresarial con variables más conocidas.

#### **Recuadro 14. Consideraciones que se deben tener en cuenta para garantizar la viabilidad de un grupo de interés**

- Cada grupo de interés debe tener al menos un directivo o 'presidente de la comisión'. Esta persona puede recibir un pago por su trabajo de coordinación de las acciones del grupo de interés.
- Un primer paso es determinar claramente en qué medida las personas interesadas estarían dispuestas a dedicar esfuerzo, tiempo, recursos y talento a la iniciativa productiva. El solo hecho de manifestar interés no significa un nivel de integración directa a la iniciativa productiva.
- Los aportes efectivos en trabajo deben ser cuidadosamente registrados en un cuaderno (o de manera digital), de tal manera que se pueda compensar según la contribución efectiva de cada miembro. Es decir que la retribución debe ser proporcional al esfuerzo dedicado a la iniciativa productiva.
- Puesto que los bosques son comunales —o sea que pertenecen a todas las personas de la comunidad— quienes no participan de la iniciativa productiva siguen siendo beneficiarios a nivel comunal. Se sugiere que un porcentaje de los beneficios, previamente acordado entre la comunidad y el grupo de interés, se destine a la comunidad. Estos ingresos pueden dedicarse a inversiones estratégicas que permitan capitalizar la comunidad tanto en sentido físico (obras) como en desarrollo de capacidades.
- El grupo de interés debe contar con su reglamento, en donde se estipulen claramente los derechos y deberes de cada socio, así como los mecanismos de interrelación con la comunidad. Es importante que haya buena comunicación y coordinación entre la comunidad y el grupo de interés; para ello se deben programar reuniones periódicas de informe de avances.
- Mientras el grupo de interés no tenga personería jurídica propia, todas las gestiones y tramitaciones se deben hacer a nombre de la comunidad.
- El grupo de interés puede avanzar también hacia la conformación de una empresa formal con el tipo de sociedad más adecuado. Lo importante es que sea producto de un proceso serio de reflexión y dimensionamiento de la envergadura del trabajo y las exigencias que tal situación demanda.
- La creación formal de empresas independientes para diferentes recursos comunales es un riesgo. Una opción apropiada es conformar 'comisiones' (turismo, xate, chicle, ramón) pero bajo la sombrilla comunitaria o de la misma EFC; este es el sistema empleado por las concesiones comunitarias en Guatemala.






No obstante, tampoco hay seguridad de que las personas que originalmente integran los grupos de interés permanezcan durante todo el desarrollo empresarial. En la práctica, las personas tienen la posibilidad de ratificar o rectificar su decisión en función de cómo se sienten en el grupo. Esta flexibilidad es fundamental para garantizar la libre determinación de las personas, por una parte y por la otra, garantizar que quienes se queden formen parte de un equipo compacto.

Lo que no se debe dejar de lado es el hecho de que el grupo de interés forma parte de la comunidad y los recursos productivos que se usan son de la comunidad. Pero no es solo el aspecto de recursos comunes que se ponen al servicio de los grupos de interés; también hay consideraciones legales que se deben tener presentes. La personería jurídica corresponde a la comunidad, las gestiones con el Estado se hacen a título comunal (por ejemplo, permisos forestales) y la representación legal de la comunidad recae en el Jefe de la Comunidad. En consecuencia, para garantizar la viabilidad del grupo de interés hay que desarrollar buenas relaciones de coordinación, comunicación y empatía con toda la comunidad.

### 2.2.3 Figuras jurídicas de las EFC

Si se le preguntara a los comuneros, por qué su EFC es una cooperativa, una sociedad anónima, un comité o cualquier otra figura legal, la mayoría no sabrían contestar porque desconocen otros modelos diferentes del de su propia EFC. En el proceso de acompañamiento es importante hacer un análisis de las características, ventajas y desventajas de los diferentes modelos. La personería jurídica de la EFC es una decisión trascendental íntimamente vinculada con aspectos como la toma de decisiones, la relación entre empresa y comunidad, los compromisos de gestión y responsabilidades y la distribución de los beneficios. Por ejemplo, la comunidad decide si quiere (y puede) distribuir utilidades a cada socio o únicamente invertir en proyectos de beneficio común. Según esta decisión, hay que escoger la personería jurídica adecuada que le permita una u otra manera del uso del dinero.

Además, es muy importante tomar en cuenta las obligaciones administrativas, legales y fiscales que se derivan de la personería jurídica. Por ejemplo, ¿Qué impuestos debe pagar la comunidad y qué otras obligaciones legales habrá que cumplir con una sociedad anónima, una cooperativa o una asociación? Entre otros, este es un tema al que hay que prestar especial



*“...Funciona mejor la asociación, porque los socios como que no tienen aquello de que al fin de año me van a dar las utilidades, sino que lo están viendo de forma colectiva. Dicen que: “Trabajemos duro, porque a fin de año recibimos la bolsa escolar, la canasta navideña, etc. Mantengamos este proceso porque genera empleo”. O sea, ellos no están allí porque les van a dar cierta cantidad de dinero, sino porque se sienten bien, porque tienen un empleo casi continuo...”*

Promotor de empresas forestales comunitarias de Petén

*“...Somos una sociedad civil. El problema es que antes en las comunidades había comités, pero un comité solo recauda fondos para invertirlos en proyectos de beneficio social. Pero nosotros pensamos formar una empresa para hacer algo para el futuro. Por eso tomamos la decisión de hacer una sociedad anónima...”*

Miembro de una EFC, Petén, Guatemala

atención, pues las administraciones tributarias de los países generalmente son muy exigentes con los plazos. Obviar esta situación ha llevado a muchas comunidades a recibir sanciones de la administración tributaria.

Es recomendable que la decisión sobre la personería jurídica no sea una de las primeras decisiones del proceso de FC, sino que la comunidad tenga tiempo de conocer todos los factores y criterios importantes para esta definición. Además, se sugiere contratar una persona con experiencia legal y con apertura para entender las necesidades de las comunidades y que ofrezca recomendaciones pertinentes. A continuación se proponen algunas preguntas clave que ayuden a la comunidad a tomar una decisión responsable sobre el modelo legal de la EFC que desea formar.

Una vez definida la forma organizativa y la personería jurídica, en la mayoría de las empresas comunales hay una variedad de problemas en cuanto al funcionamiento de la junta directiva, la gerencia y la administración. Entre los problemas comunes están:

- La elección de las personas en los cargos es mayormente por simpatía y no por sus capacidades. Por lo general no se definen criterios ni se aplican requisitos que deben cumplir las personas para ejercer determinados cargos.
- La falta de cumplimiento de sus propios estatutos, con respecto a los deberes y derechos de los socios.
- La confusión entre el hecho de ser por un lado socio (dueño) y por el otro lado, el empleado (subordinado) de la EFC.
- La alta rotación de los integrantes de las JD. Este hecho conlleva a los siguientes problemas:

### Recuadro 15. Preguntas clave para la comunidad antes de formar una EFC

- ¿Cuál es el marco legal del país para constituir una EFC?
- ¿Qué alternativas existen para constituir una EFC?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada personería jurídica?
- ¿Qué obligaciones fiscales resultan de cada una de las opciones?
- ¿Qué otras implicaciones legales tiene?
- ¿Cómo queremos distribuir los beneficios? ¿Qué personería jurídica nos conviene para esta distribución?
- ¿Qué modelo le conviene más a la comunidad?
- ¿Existen ejemplos de casos exitosos de diferentes modelos de EFC?
- ¿Cuáles y dónde han funcionado?
- ¿Cómo podemos conseguir información al respecto?

- Se invierte en capacitación de personas que permanecen poco tiempo en los cargos y se requiere de una nueva capacitación cada vez que otras personas los asumen.
- Falta de continuidad en el gobierno de la empresa.
- Las personas electas no pueden aprender de sus errores ni tienen que asumir las consecuencias sino que, tras algún error o diferencia, se les libera del cargo.
- La confusión entre gerencia y presidencia; es decir, entre un cargo ejecutivo y un cargo político.
- La falta de controles administrativos y financieros. Generalmente no hay abuso, propiamente dicho, en el uso de los recursos financieros, sino más bien fuga de recursos por mala administración; sin embargo, al final ambas cosas tienen el mismo resultado.

A continuación se detallan algunos de los problemas identificados y se presentan propuestas y experiencias de cómo enfrentarlos.

## 2.2.4 Elección y desempeño de la junta directiva

En todas las empresas, el liderazgo y la capacidad de la gerencia son determinantes para el desarrollo de la empresa. Por ello, uno de los mayores obstáculos para el desarrollo empresarial de las EFC es que las JD comúnmente están conformadas por comuneros que, en su mayoría, tienen un bajo nivel de educación formal y poca o ninguna experiencia en gestión empresarial.

Las OA han tratado de paliar esta debilidad con capacitaciones y cursos. Sin embargo, como se abordará también en el Módulo 3 (sección 3.5), el desarrollo de capacidades para administrar y gestionar una empresa difícilmente se logra en poco tiempo. Y menos aun si las personas tienen una base educativa mínima y no han ejercido actividades empresariales anteriormente. La mayor dificultad está no tanto en el tema técnico forestal, sino más bien en la parte estratégica, administrativa y financiera del manejo de la empresa. Por ello, es importante hacer un análisis realista y buscar soluciones integrales al problema de administración de las EFC.

Para asegurar que las personas de la comunidad con las capacidades más apropiadas asuman los cargos en las EFC hay que definir, de manera participativa, las responsabilidades y los criterios de elección para cada uno de los puestos y luego, asegurarse de que esos criterios se apliquen en la selección de los candidatos. Teóricamente, así se seleccionarán los postulantes que cuentan con mayores capacidades y habilidades para desempeñar determinada función.

No obstante, en las comunidades generalmente prevalecen los intereses familiares ante que los intereses comunes. Entonces, tomar una decisión de voto únicamente a partir de criterios objetivos, dejando a un lado la simpatía personal y los lazos familiares, significa un reto grande para cualquier persona. Sin embargo, aunque el proceso propuesto no sea una solución inmediata y definitiva, se sugiere practicar en la comunidad las definiciones y el cumplimiento de reglas y normas nuevas para propiciar el desarrollo empresarial. En el **Recuadro 16** se ofrecen ejemplos de obligaciones y perfiles para candidatos a puestos en la EFC.

## Recuadro 16. Posibles obligaciones de los socios de la EFC

- l Participar con tiempo: significa estar presente en todas las reuniones y no obstaculizar los procesos debido a la ausencia.
- l Participar con ideas: significa proponer actividades innovadoras.
- l Participar económicamente: significa que los participantes deben aportar una cuota, aunque sea mínima, para apreciar a la organización y que se sientan parte de ella.

### Perfil para los miembros de la Junta Directiva

- l Un grupo representativo integrado por hombres, mujeres, jóvenes y mayores.
- l Personas con amplio reconocimiento de honorabilidad.
- l Personas que tengan liderazgo y sean emprendedoras.
- l Personas con capacidad de escuchar a los demás.
- l Personas con capacidad de hablar en público.
- l Personas de carácter moderado y ponderado.
- l Personas con experiencia en dirigir, administrar y orientar.
- l Personas con disponibilidad de tiempo.
- l Personas que tengan la habilidad de relacionarse con las instancias que correspondan.
- l Personas convencidas del proceso de FC



El Consorcio Chiclero de México es una cooperativa de cooperativas que recolectan chicle del bosque y lo venden como tal. También elaboran una goma de mascar con certificación orgánica que se comercializa sobre todo en el mercado europeo. El consorcio maneja su organización y gerencia empresarial en una asociación entre chicleros y profesionales, donde cada uno hace lo que mejor sabe hacer: los chicleros extraen el chicle y los profesionales asumieron la gerencia de la empresa. Además, se contratan profesionales especializados cuando sea necesario, como por ejemplo para el mercadeo.

Se puede pensar también en propuestas donde no se pretenda que los comuneros ejerzan todas las funciones, sino que se busca el apoyo de profesionales experimentados, como aliados o colaboradores de la comunidad.

En el ejido Noh Bec, en Quintana Roo, México, tienen un contador profesional que es hijo de un ejidatario. Los ejidatarios entrevistados consideran que ellos mismos deben administrar el ejido y que el contador no puede ser una persona ajena al ejido. En su experiencia, los profesionales externos al ejido pueden ser buenos, pero no saben manejarse en empresas sociales como el ejido. Sin embargo, otros ejidatarios consideran que para el desarrollo empresarial del ejido sería mejor contratar un gerente profesional que, justamente, no sea socio ni pariente de nadie en el ejido. Este caso refleja que hay distintas posiciones y no hay soluciones fáciles para el problema. En el **Cuadro 10** se detallan algunas ventajas y desventajas de contar con un gerente externo; cada comunidad debe analizar detenidamente estos puntos antes de decidirse por una u otra opción.

**Cuadro 10.** Ventajas y desventajas entre un gerente externo o de la propia comunidad

	Desventajas	Ventajas
Gerente de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>No siempre hay personas con las competencias y/o experiencia necesaria para ejercer el cargo en una empresa social que debe ser competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce la estructura de la comunidad y las condiciones socio-económicas locales.</li> <li>Está comprometido/a con la visión de desarrollo de la comunidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A veces los comunitarios preparados no quieren ejercer estas funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad que el gerente adquiera se va a quedar en la comunidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es más difícil sancionar al gerente en caso de malversación u otros problemas, porque es un miembro de la misma comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con mayor confianza por parte de la comunidad.</li> <li>El costo salario es menor: nadie es profeta en su tierra.</li> </ul>
Gerente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>No conoce bien la comunidad. No tendrá tanto compromiso y no cuenta con la misma confianza de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es más fácil encontrar alguien preparado para este puesto.</li> <li>Será más objetivo en sus decisiones y podrá tomar decisiones con mayor facilidad, en función del desarrollo de la EFC, porque no tiene vínculos de parentesco con miembros de la comunidad. Menos conflictos de interés.</li> <li>Será más fácil exigir productos, rendición de cuentas y sancionar en caso de incumplimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad creada y la experiencia acumulada no quedarán en la comunidad cuando el gerente externo se vaya.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general será más caro, ya que por su preparación querrá un salario más alto que el que se pagaría a un comunitario.</li> </ul>	

En el **Recuadro 17** se detallan algunos requerimientos a considerar para ser gerente de una EFC. Independientemente de donde venga el gerente, siempre será útil que la comunidad establezca sus propios criterios de un buen gerente o administrador, para asegurar que la persona seleccionada cuente con los conocimientos y competencias requeridas para el puesto.

**Recuadro 17. Requisitos que debe cumplir el gerente de una EFC**

- Tener capacidad gerencial: preferiblemente con estudios secundarios y universitarios y/o con experiencia práctica en gerencia de empresas.
  - Tener una actitud positiva hacia el desarrollo del negocio.
  - Conocer la comunidad, sus recursos, relaciones relevantes y conflictos.
  - Estar comprometido con el desarrollo de la comunidad.
  - Mantener una buena comunicación con todos los miembros de la comunidad.
  - Contar con capacidades de manejo de personal.
  - Tener capacidad y visión para negociar, establecer alianzas y buscar nuevos mercados.
  - Saber compartir su conocimiento y enseñar.
  - Tener disposición para ir al campo.
  - Ser de carácter humilde y sencillo.



En Uaxactún, Guatemala, se elaboraron los términos de referencia con el perfil de un gerente (profesional) y de una terna se eligió al “mejor”. Además, se nombró a una persona comunitaria (en este caso no profesional), siempre bajo el marco de un perfil para ese puesto, a fin de desarrollar capacidades en la comunidad. El modelo funcionó.

Cuando la comunidad no cuenta con una persona que cumpla con los requisitos, pero tampoco quiere contratar a un profesional externo, otra posibilidad es la contratación temporal de un asesor (*‘coach’*). La comunidad puede seleccionar una o varias personas que tengan potencial para desempeñarse como gerente. El *‘coach’* trabaja por un tiempo definido con estas personas para ayudarles a desarrollar sus capacidades y competencias. (El tema de desarrollo de capacidades se trata con mayor detalle en el Módulo 3).

### 2.2.5 Dueños y empleados a la vez

Otro problema frecuente en la administración de las EFC resulta del hecho de que no pocos comunitarios, además de tomar decisiones como integrantes de la AC, también son empleados de la EFC. Este doble rol genera confusión en la práctica. Cuando esas personas se sienten “dueños”, es frecuente que no respeten las órdenes del gerente, no cumplan con el horario de trabajo, o no ejecuten las tareas asignadas en tiempos razonables.

El ingreso obtenido con un salario es uno de los beneficios principales de la FC para la mayoría de las personas de la comunidad. Puesto que los empleados también son los dueños, con frecuencia se contrata un mayor número de personal que lo estrictamente requerido para un proceso productivo rentable. Allí es donde la comunidad debe conocer bien las implicaciones de sus decisiones: por un lado, involucrar a un mayor número de comunitarios en el proceso productivo significa un beneficio para más familias pero, por otro lado, una planilla muy alta puede significar cero utilidades para la empresa comunal o incluso poner en riesgo la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Una solución parcial aplicada en Guatemala es que se hacen planillas mensuales con rotación del personal para que más personas puedan trabajar, aunque ello signifique menos tiempo para todos. Los puestos clave de la organización (técnicos de campo, encargados de personal, empleados administrativos) no deben formar parte de la rotación pues el tiempo se iría en capacitar continuamente a los que ingresen en cada plan.

Lo importante es que la comunidad tenga conciencia del conflicto de interés cuando los socios, además de ser empleados, son quienes toman las decisiones en la Asamblea Comunitaria.

Es oportuno poner el tema en la agenda de la Asamblea y crear reglas que se plasmen en el Reglamento Interno de la empresa. Pero, en general, con solo escribir las reglas en una hoja de papel no se genera un cambio. Hay que crear conciencia entre los socios acerca del daño que el incumplimiento del reglamento causa a su propia empresa.



## 2.3 Distribución de beneficios

### 2.3.1 Beneficios

La forestería comunitaria en el ámbito empresarial puede generar distintos beneficios a la comunidad, los cuales dependen de la sostenibilidad del proceso. Los beneficios más frecuentes son los que se mencionan a continuación, aunque también pueden existir casos particulares con otros beneficios, según cómo las organizaciones establezcan el uso de sus utilidades.

- **Defensa y dominio del territorio:** por medio de la FC la comunidad mantiene presencia en su territorio y lo defiende contra la invasión de colonos y el abuso de miembros de la misma comunidad.
- **Conservación del bosque:** mediante el aprovechamiento sostenible, la comunidad evita el cambio de uso de la tierra y contribuye a la conservación del bosque, de la flora y fauna, y del agua.
- **Creación de capacidades locales:** diferentes personas reciben capacitación para usar equipos (como GPS y brújula), realizar censos forestales, planificar y ejecutar la tala dirigida y extracción, llevar la contabilidad, negociaciones con los compradores. Asimismo, las becas para estudios técnicos y superiores benefician a los jóvenes de la comunidad.
- **Fortalecimiento de la capacidad organizativa:** los procesos de FC y el establecimiento de la EFC, cuando están diseñados adecuadamente, ayudan a la comunidad a desarrollar sus capacidades organizativas y mejorar su gobernanza.
- **Creación de puestos de trabajo:** se generan puestos de trabajo y, con ello, varias familias reciben, además de un salario, beneficios adicionales como el seguro social, seguros de accidentes y médico, jubilación.
- **Ingresos económicos generados por la venta de la madera y productos no maderables:** se generan ganancias por la venta de madera y, eventualmente, productos no maderables que benefician a los socios de las organizaciones o a los integrantes de la comunidad de manera directa, o a través de inversiones sociales.
- **Ingresos por exoneración de impuestos o incentivos financieros:** en algunos países se generan ingresos adicionales por exoneración de impuestos o incentivos fiscales a las comunidades.
- **Dinamización de la economía local** por medio de la contratación de diversos servicios y adquisición de insumos.

### 2.3.2 Invertir o gastar

Aunque la FC genera múltiples beneficios, la distribución y el uso de los ingresos económicos comúnmente es el tema más controversial. En algunos casos, el Estado condiciona la distribución de los ingresos económicos y en otros casos la comunidad y/o la EFC define los esquemas de distribución de beneficios de manera independiente.

La intervención del Estado se justifica con el hecho de que, en muchos países, el bosque se considera un bien común, un bien nacional que se da en administración a las comunidades. Por ello, los ingresos generados con este bien común deben ser invertidos en las comunidades de manera que contribuyan al desarrollo.

Así, por ejemplo, en Guatemala, antes de la aprobación del POA, la comunidad debe presentar un informe financiero del año anterior y un plan de inversión para el siguiente año. Otro ejemplo es la legislación de Panamá, que prohíbe la distribución de las utilidades de la FC a los integrantes de la comunidad, sino que se deben invertir en proyectos sociales.

Sin embargo, el mayor conflicto en las comunidades se da entre la necesidad de invertir en el proceso productivo y el gasto con fines sociales. Aunque para el desarrollo de la EFC, es importante la inversión en proyectos productivos, equipamiento y capitalización (ver ejemplos en el **Recuadro 18**), es la AC la que decide (sobre todo al principio de los procesos de FC) cómo se invierte el dinero y, por lo regular, primero se piensa en proyectos de índole social y las necesidades inmediatas (ayuda a viudas, ancianos y huérfanos; mejoramiento de viviendas, gastos médicos y de farmacia). Importantes son también los aportes a los centros religiosos y festejos comunales. Como resultado, la mayoría de las EFC tienen problemas de capitalización y se mantienen trabajando únicamente por el apoyo de donaciones y adelantos de los compradores. Sin embargo, esto genera una dependencia no deseada y les resta poder de negociación a las EFC. El dilema es encontrar el balance óptimo entre lo urgente y necesario (familias en condiciones de pobreza o pobreza extrema) y la necesidad de formar capital para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

### **Recuadro 18. La distribución de ingresos en dos comunidades de la Amazonia peruana**

En una comunidad nativa en el área central amazónica del Perú, los ingresos obtenidos con la tercerización del aprovechamiento maderable se invirtieron en el establecimiento de plantaciones de cacao en los predios familiares para que tengan producción e ingresos a corto y mediano plazo. También se asumieron gastos de atención de salud de comuneros que necesitaron atención en la ciudad de Satipo, reparaciones en la escuela y la fiesta de aniversario de la comunidad. La distribución de beneficios no se consideró nunca como un reparto de dinero entre la población, sino como una fuente de ingresos para adquirir bienes y servicios comunes (herramientas, calaminas, construcción de casas, compra de plantones de cacao, acceso a servicios de salud). Las familias comuneras manifiestan conformidad con la situación y no se han producido quejas ni conflictos en la comunidad. El comité forestal de la comunidad, conformado por cinco de las 35 familias residentes, se benefició con un porcentaje de las utilidades y el resto se destinó a la comunidad. Este sistema fue propuesto y aprobado por la Asamblea Comunal y hasta ahora cuenta con respaldo, sin haberse suscitado mayores problemas al respecto.

En otra comunidad de la misma región se han generado empleos temporales especializados para motosierristas, operadores del aserradero portátil y el motocultor para el transporte y otros que se han beneficiado con las técnicas aprendidas. Además, se ha adquirido equipamiento y recibido capacitación y asistencia técnica. Los ingresos generados por la comercialización de la madera se distribuyen de acuerdo a la producción de cada miembro o familia. La comunidad se ha beneficiado con el estatus que le proporciona la certificación forestal voluntaria.

Fuente: Gaviria y Sabogal (2013)

Los miembros de la comunidad deben entender la diferencia entre inversión y gasto, así como las consecuencias de descapitalización de la empresa. Esto es fundamental para que se convenzan de la necesidad de hacer inversiones. La experiencia en la mayoría de las comunidades ha demostrado, sin embargo, que la contradicción no se resuelve con este discurso.

Las comunidades rurales usualmente no tienen una vocación financiera. En la mayoría de las comunidades indígenas en Latinoamérica, términos como inversión, capital de trabajo, costos fijos y variables, ingresos y utilidades, no forman parte de su vocabulario debido a las realidades ya mencionadas anteriormente. Por ello, lo frecuente es que las comunidades (como también todas las personas) aprendan de sus propias experiencias.

En Layasiksa, Nicaragua, por ejemplo, una de las empresas comunitarias no logró avances significativos durante ocho años. Una de las razones determinantes fue la constante descapitalización de la empresa por la propia comunidad. Muchos comuneros se desmotivaron con el manejo forestal y concluyeron que no valía la pena porque no generaba beneficios significativos. Otros analizaron la situación con mayor profundidad y propusieron una EFC independiente de las decisiones de la Asamblea Comunal.

En una comunidad en Darién, Panamá, el gasto excesivo casi llevó a la quiebra a una empresa comunal. La AC decidió que el 30% de las utilidades anuales se distribuyera como beneficios sociales y el 70% se quedara en la EFC para invertir en el siguiente ciclo productivo.

En las concesiones del Petén, el reglamento interno de la EFC incluye una disposición de que al menos el 15% de las utilidades se mantienen en reserva para las inversiones del POA en el año siguiente.

Esta problemática también está vinculada con las falsas expectativas que en muchos casos se crean con la FC. Las personas consideran que la venta de la madera genera grandes cantidades de dinero, pero desconocen los altos costos del manejo forestal y las dificultades en la comercialización. Así, si después de la zafra no se perciben beneficios tangibles rápidamente, los integrantes de la comunidad pierden la motivación. Por ello, es muy importante que las OA desde un primer momento realicen los estudios pertinentes para estimar los posibles



*“...Durante ocho años, la comunidad fue dueña de la empresa. Cada cual venía y decía: “Deme esto y esto y esto.” Todo el dinero se iba en ayuda social. “Tengo hambre, necesito pasaje, necesito ir al hospital, viene la promoción.” La comunidad obligaba a la empresa a darle todo el dinero y por eso, al final del año la empresa no tenía dinero. Y los comunitarios que venían a trabajar decían: “Yo soy el dueño, quiero 300 córdobas\* al día. Si no me pagan, no voy a trabajar.”*

*Este año ya no va a hacerse así. Hay que cambiar y separar la empresa de la comunidad. Vamos a pagar a la comunidad un impuesto, y así la comunidad ya no va a decir que quiero esto y lo otro. Eso se paró. Vamos a ver si con esta forma de trabajar nos vamos a capitalizar...”*

Miembro JD, EFC Kiwatingni,  
Comunidad Layasiksa, Nicaragua  
\* 1 US\$= 27 córdobas

ingresos y utilidades que pueda tener la comunidad a través de la FC y trabajar desde el arranque con cifras y montos realistas.

En este sentido, el PGMF debe incluir un análisis financiero (mejor si es a mediano plazo, digamos, cinco años). Esta es una herramienta clave: primero, para ver si el proyecto es rentable y, segundo, para estimar los indicadores financieros que permitan conocer si el manejo propuesto es o no rentable, qué tanta ganancia puede dejar, etc.

Solo cuando se logran ingresos abundantes es posible distribuir beneficios y reinvertir en la empresa, con lo que el conflicto se soluciona solo. No obstante, en la mayoría de las comunidades los recursos financieros que genera la FC son relativamente pocos y muchas las necesidades en las comunidades. En todo caso, los acompañantes a la FC, junto con la comunidad, deben determinar la viabilidad financiera y económica del negocio forestal; esto casi nunca se hace.

Para superar este problema, se plantea una estrategia de diversificación productiva que considere el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, la generación de ingresos rápidos puede menguar la necesidad de contar con recursos inmediatos; sobre todo, si se tiene en cuenta que muchas comunidades se encuentran en áreas catalogadas oficialmente como pobres o en pobreza extrema. Los productos forestales no maderables pueden ser fuente de emprendimientos de menor periodo de maduración. No obstante, hay que tener presente que para el aprovechamiento comercial de estos productos también se requieren planes de manejo y las respectivas autorizaciones de las autoridades forestales.

### **2.3.3 Beneficios sociales o individuales**

Una vez definido el monto de dinero a usar en beneficios sociales, queda pendiente definir de qué manera se distribuyen estos recursos. La principal pregunta alrededor de este tema es: ¿Debe usarse el dinero en proyectos que beneficien a toda la comunidad, o entregar un determinado monto en efectivo a cada uno de los socios o a cada una de las familias?

Cuando las utilidades son reducidas, las inversiones sociales para toda la comunidad serán, sin duda, la mejor opción porque la distribución de utilidades entre las familias va a ser un monto insignificante, sin mayor impacto económico. Si bien los beneficios sociales son siempre bienvenidos, los beneficios que ayudan a cubrir las necesidades económicas cotidianas de las familias son los que generan una mayor motivación con la FC.

La legislación de Panamá, como se mencionó, prohíbe desembolsar utilidades en efectivo a cada comunero. La EFC está obligada a usarlas en proyectos sociales. Es discutible si esta es la mejor manera de asegurar un beneficio justo para toda la comunidad, pues debe haber una relación entre aporte y beneficio. El no hacerlo desincentiva la participación, porque todos reciben el mismo beneficio independientemente de sus aportes. Además, el hecho de dar un aporte y hacer un esfuerzo genera un mayor compromiso y mayor responsabilidad con el proceso.





## Recuadro 19. ¿Qué es y para qué sirve la educación financiera?

Las comunidades que realizan actividades económicas en el sector forestal (con productos maderables y no maderables) enfrentan, por lo general, grandes limitaciones de acceso a financiamiento. En tales condiciones, las comunidades han tenido que recurrir frecuentemente a préstamos (pagos a cuenta) bajo diversas modalidades (p.e., el 'habilito'\*), cuyos costos son muy altos.

Por lo común, las comunidades indígenas o locales tienen poco acceso a la información sobre quiénes prestan dinero y en qué condiciones financieras. Tampoco conocen los pasos que hay que dar para recibir un préstamo y los tipos de garantías que se solicitan. Una situación parecida también se da por el lado de las entidades financieras, que mantienen una percepción equivocada del riesgo de las actividades forestales, producto de su poco conocimiento del sector.

La profundización de los servicios financieros, o inclusión financiera, es una estrategia para el desarrollo de los sectores económicos de bajos ingresos, especialmente para el desarrollo de las comunidades nativas. Es sumamente importante que las personas tengan suficiente información financiera para tomar decisiones adecuadas cuando contraen una deuda. La educación financiera tiene como objetivo que las personas, hombres y mujeres, que requieren préstamos o realicen ahorros, tomen decisiones de manera responsable, buscando un equilibrio razonable entre la rentabilidad y el riesgo.

Hay aspectos fundamentales del acceso al financiamiento ofrecido por entidades financieras que las comunidades necesitan conocer; entre ellos, los de tipo conceptual (entidades financieras, créditos, requisitos), las condiciones financieras y el proceso para obtener y devolver un préstamo. El objetivo es promover entre las comunidades un mayor conocimiento de los aspectos financieros del negocio forestal y, por ende, posibilitar su acceso a préstamos de las entidades financieras.

Fuente: PROMUC – FAO (2015)

\* Dinero que otorga un agente (comerciante de madera u otro) a la comunidad como anticipo por los productos a extraer. Se establecen acuerdos de compra/venta en los que el 80% del volumen de madera extraída pasa a propiedad del comprador o extractor y 20% a la comunidad. La comunidad no participa en las actividades extractivas.


Así como hay diferentes puntos de vista, se han encontrado también diferentes maneras de distribución de beneficios en las comunidades. A continuación se describen algunos ejemplos.

- En un ejido en México, todos los ejidatarios reciben equitativamente un porcentaje de las utilidades del negocio forestal (unos US\$2500 al año). Además, hay beneficios sociales, como pensiones para los ancianos, atención de salud para todos los ejidatarios, abastecimiento de agua y televisión por cable a un costo bajo.
- En Petén, algunas empresas comunitarias decidieron no desembolsar utilidades en efectivo a los socios, porque consideran que esto generaría conflictos. Por ejemplo, hay socios, que ya no viven en la comunidad ni participan en la organización y se considera injusto que ellos pudieran venir al fin de año a reclamar sus utilidades. Por ello, se usa el dinero solo para crear beneficios sociales (seguro de vida, bolsa de útiles escolares, canasta navideña, becas de estudio). Un alto porcentaje de los beneficios los reciben las familias de manera individual a través de salarios y pagos por productos no maderables (inclusive por jornales) y capacitación recibida.

- Una EFC en México tampoco desembolsa utilidades a todos los socios, sino que los mayores ingresos del consorcio se reparten a través de un mayor precio para el chicle. El razonamiento es el mismo que el caso de Petén. En el consorcio hay socios que ya no extraen chicle y se considera injusto que todos reciban los mismos beneficios. Su lema es: “Quién trabaja más, gana más”. Adicionalmente, hay beneficios sociales a los que pueden acceder todos los socios (becas, por ejemplo).
- En la RAAN, Nicaragua, algunos comuneros recibieron beneficios por salarios devengados en el aprovechamiento y aserrado de madera. Como había muchas personas interesadas en el trabajo y pocos puestos, se establecieron rotaciones de grupos de trabajadores cada 15 días. La mayor parte de las utilidades se empleó para brindar apoyo esporádico a personas desprotegidas, apoyo a las iglesias, contribución a la educación. Nótese, sin embargo, que las utilidades no pasaban de unos US\$10.000 anuales para una población de aproximadamente 1000 habitantes.

### 2.3.4 Uso del dinero de beneficios individuales

En las comunidades que iniciaron con la FC, el aprendizaje de lo relacionado con el manejo forestal propiamente dicho –ejecución del inventario, manejo de la motosierra, tala dirigida– se ha dado sin mayores obstáculos. Sin embargo, ha sido mucho más difícil transmitir conocimientos relacionados con gerencia y administración financiera. Hay que tomar en cuenta que en estas comunidades no se mueve mucho dinero y que, además, la relación con el dinero es distinta. El presidente de la EFC de una comunidad en Bolivia describe la debilidad del manejo de dinero de esta manera:



*“...Cuándo me falta algo, tengo que hacer algún trabajo para ganar la plata. Y planifico bien, para que me dure. Los que no saben eso piensan que la plata es para gastarla en el momento, y así la utilizan. Ese es el problema. Ven que hay plata y se enloquecen y van al fracaso. Eso hay en todas las comunidades y es la gran debilidad...”*

Presidente de EFC en Bolivia

Vinculado a la problemática del uso racional del dinero, hay otro fenómeno que existe en todas las sociedades y es también un problema marcado en muchas comunidades: el consumo desmedido de alcohol. Esto tiene un efecto devastador en cualquier proceso de FC.

El presidente de una EFC de Bolivia comentó durante la entrevista el problema: la FC genera mucho trabajo para los jóvenes en su comunidad; sin embargo, los salarios no contribuyen al desarrollo de las familias ni de la comunidad porque la mayoría los jóvenes lo gastan en alcohol. En una comunidad en Perú, el presidente compartió su experiencia de una vida de tomador y el efecto negativo que tuvo el vicio en su propia vida, la de su familia y la comunidad. Los comuneros entrevistados coincidieron que su vida ha mejorado desde que el presidente dejó de tomar licor, que también ha motivado a otros de hacerlo.

Si bien el consumo excesivo de bebidas alcohólicas (y quizá el consumo de drogas) no parecen tener una relación directa con la FC, es un tema que debe ser atendido durante los procesos. En caso contrario, la generación de recursos financieros puede más bien tener un efecto adverso en el desarrollo en las comunidades.

Hay varias medidas posibles. Por un lado, están las medidas educativas para disminuir el consumo de drogas, sobre todo entre los jóvenes. Es recomendable buscar la colaboración de las iglesias, líderes espirituales y centros educativos. Por otro lado, hay medidas prácticas que no atacan el problema en su raíz sino que son en cierta manera paliativas, pero aun así pueden ser positivas. Por ejemplo, en Panamá, se dio el caso de que las esposas de los trabajadores forestales reclamaron porque sus maridos no recibían pago por su trabajo; al menos, eso habían dicho ellos. La organización decidió hacer público el calendario de pagos y los montos pagados. De esta manera, las mujeres podían reclamar a sus maridos el dinero para cubrir los gastos del hogar, antes que ellos lo gastaran en alcohol.

En Guatemala, cuando los comuneros se van al bosque por casi un mes, autorizan a la EFC para que a la semana o dos semanas se entregue a su familia un porcentaje de lo ya ganado.

## 2.4 Mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas

Los mecanismos de control son un componente importante para el éxito de todas las empresas. Sin embargo, en las empresas comunitarias no hay costumbre de ejercer controles y tampoco se acostumbra a sentar responsabilidades por el mal uso de los recursos de la comunidad. Si se descubre un mal uso, lo más que se hace es retirar a la persona de su puesto, pero no hay una presión social para que reponga lo mal usado o reciba algún castigo.

En ocasiones, no se da un mal uso propiamente dicho de recursos financieros, sino más bien una fuga por las malas decisiones gerenciales y la mala administración. Entre los dirigentes comunitarios es frecuente la corrupción, el aprovechamiento y venta ilegal de madera y el abuso en el uso de los dineros de la organización.



*"...El obstáculo es que la misma empresa comunal nunca los va a controlar, porque todos son familia y cada uno está metido en el paquete. Se requiere de una persona que de verdad dirija, que sea una persona correcta. El problema es que no hay sanciones en la comunidad. Todos son de la misma familia. Si los ancianos o el líder dijeran algo, los paran, pero no dicen nada, porque, o son familia, o les tienen miedo. ¿Qué se puede hacer?"*

Comunero de Nicaragua

**Recuadro 20. Distribución de beneficios por venta de madera en siete OFC de Bolivia**

El cuadro que se presenta ofrece ejemplos de distribución de beneficios por venta de madera en varias OFC bolivianas, con los porcentajes de asignación a las familias, a las comunidades, a las organizaciones matrices y para reinversión en el bosque, establecidos en sus reglamentos internos.

OFC	% familias	% a la comunidad	% a la organización matriz	Reinversión en la OFC
Manejo Forestal Indígena Momene (MAFIM)	25%	25% de las utilidades	5%	45%
Asociación Indígena Maderera Cururú (AIMCU)	15% una vez descontados los costos operativos	5% una vez descontados los costos operativos	3,5% una vez descontados los costos operativos	El saldo restante será en beneficio de toda la comunidad y/o capitalización de la unidad Comunal de Producción
Asociación Forestal Indígena San Juan (AFI-SJ)	Aprox. 75% de las utilidades se distribuyen entre socio/as	5,5% para salud	5% para COPNAG	No está definido pero para la gestión 2008 se destinó aproximadamente el 14%
Unidad Comunal de Producción Forestal San Pedro	40% como bono de producción	40% como beneficios indirectos	10%	10%
Unidad de Producción Forestal Macahua	Entre un 15% a 20% en función al resultado de los gastos realizado en la gestión	Entre un 10% a 15% en función al resultado de gastos realizados en la gestión	3% del total de madera vendida y conciliada con la empresa, multiplicado por el menor precio acordado por el contrato	Entre un 40% a 60% en función al resultado de los gastos realizados en la gestión
Unidad de Producción Forestal Carmen Pecha	El porcentaje podrá variar entre una gestión y otra de acuerdo a los excedentes determinados en los estados financieros al cierre de la gestión y el consenso de lo/as socios/as	El porcentaje podrá variar entre una gestión y otra de acuerdo a los excedentes determinados en los estados financieros al cierre de la gestión y el consenso de lo/as socios/as	3% del total de madera vendida y conciliada con la empresa, multiplicado por el menor precio acordado en el contrato. Sujeto a negociación según excedentes determinados en los estados financieros al cierre de la gestión	El porcentaje podrá variar entre una gestión y otra de acuerdo a los excedentes determinados en los estados financieros al cierre de la gestión y el consenso de lo/as socio/as
Yaminahua	30%	12%	3%	40%
Machineri		12%	3%	40%

Fuente: Lehm y Guzmán (2009). p.34

Un comunero entrevistado en Nicaragua no es muy optimista con respecto al desarrollo de la EFC de su comunidad. Considera que hay problemas intrínsecos en el liderazgo comunitario, que existe aprovechamiento ilegal de parte de dirigentes comunitarios y que ni la comunidad, ni las instituciones del Estado les ponen freno.

Pareciera que los avances en los procesos comunitarios, así como en otras organizaciones sociales dependen, sobre todo, del tipo de liderazgo y de que haya personas honestas y con interés de trabajar por el bien común. Por eso, es necesario contribuir a la formación de liderazgo en las comunidades, sobre todo entre los jóvenes, de manera que se arraiguen los mecanismos de control y rendición de cuentas.

Aunque existan las dificultades, se sugieren diferentes acciones que ayuden a mejorar la transparencia y el uso de mecanismos de control; en el **Recuadro 21** se indican algunas propuestas.



*“Los otros ejidos se han ido dividiendo en grupos y cada familia vela por sus propios intereses. Nosotros estamos unidos, porque, por ejemplo, él (Magdaleno) indirectamente, por mi esposa, es mi pariente y así somos casi una sola familia. Donde no hay eso, se dividen en grupos. El que no tiene parentesco con las familias grandes, se aparta. Por ejemplo, en la comunidad Los Reyes son familia grande, los Tadeus son familia grande, los Cruz y González; somos como cinco familias grandes. Los Pacheco Lara no tienen nada que ver conmigo; mi familia es Montalvo Reyes. Él es Reyes. Mi esposa es Tadeus Reyes. Es decir, nosotros todos somos familia. Entonces, Pacheco Lara no tiene familia con nadie, y así como él hay unos diez más que son los que querían separarse. No querían nada con nosotros...”*

Ejidatario de Quintana Roo, México

### **Recuadro 21. Propuestas para contribuir a la transparencia y control en EFC**

- Promover la participación de las mujeres en puestos de toma de decisión y control. Esto mejora el desempeño, la disciplina financiera y disminuyen los actos de corrupción.
- Promover la capacitación tanto a mujeres y hombres como a jóvenes.
- Reglamentar y estandarizar el proceso de planificación financiera interna en la EFC (planificación de gastos, viáticos a los miembros de la JD y el gerente, gastos de alimentación en campo...).
- Establecer reglas para el proceso productivo, las inversiones y la distribución de beneficios. Por ejemplo, si se usan cheques, que las cuentas estén mancomunadas (dos firmas) y se haga un “voucher” en el que consten los datos del cheque y la descripción del gasto.
- Establecer una comisión de fiscalización y monitoreo de las finanzas de la comunidad. Esta comisión puede estar integrada por miembros de la misma comunidad, pero también se puede pedir la participación de terceros, así como de alguna persona de confianza de la comunidad.
- La EFC debe informar a la comunidad con frecuencia (al menos trimestralmente) sobre:
  - Actividades realizadas durante el periodo previo
  - Estados financieros, uso de los recursos y ganancias
  - Actividades para el siguiente año: roles y funciones de los comunitarios que trabajarán en el proceso de extracción y comercialización
  - Cantidades estimadas de extracción
  - Compradores potenciales (con quién van a negociar la madera)
  - La persona que rinde cuentas debe manejar muy bien el idioma local, para que la comunidad entienda y se eviten confusiones.
  - Los líderes de la comunidad deben ser parte del proceso de rendición de cuentas. Ellos deben estar informados con anticipación y validar la información antes de presentarla a la comunidad. Esto da mayor legitimidad a la información divulgada.
  - El empresario maderero debe rendir cuentas ante la AC y no solo ante los líderes de la comunidad. Además, debe depositar cualquier pago que haga en la cuenta bancaria de la EFC. Si no hubiera banco, debe entregar el dinero en efectivo ante la comunidad. Es importante acordar y controlar que no se realicen pagos en efectivo a individuos de la comunidad.



## 2.5 Ejemplos de diferentes modelos de empresas forestales comunitarias

Como ya se ha demostrado, existe una gran diversidad de modelos y opciones para resolver los variados problemas que se presentan en el proceso de formación y consolidación de una EFC. Lo importante es que las comunidades conozcan bien las opciones y puedan decidirse por una o varias de ellas, experimentarlas, corregirlas y adaptarlas a su realidad; o bien descartarlas y adoptar un modelo diferente. A manera de ilustración, en el **Cuadro 11** se presentan cinco ejemplos de EFC en Latinoamérica.



FORESCOM, empresa comunitaria que agrega valor a la madera. Petén, Guatemala  
Foto: Gustavo Pinelo, CATIE

**Cuadro 11. Modelos legales de EFC en Nicaragua, Perú y Panamá**

	Cooperativas SIPBAA y Kiwatingni RL, Nicaragua	Comité Forestal: Ucayali, Perú	Sociedad Anónima Bál samo de Marragantí S.A., Panamá	Sociedad civil con fines de lucro Suchitecos, Guatemala	Sociedad civil con fines de lucro Uuxactun, Guatemala
Características generales	<p>En la comunidad existen otras cooperativas, pero esta se constituyó con fines de aprovechamiento maderero. En la AC se eligen los socios que representan a la comunidad en la cooperativa y los cinco puestos de la JD. La cooperativa es de la comunidad; por lo tanto, los beneficios se distribuyen entre toda la comunidad. No hay un aporte inicial de los socios. Es una entidad legalmente constituida.</p>	<p>Se estableció un comité forestal (existen otros comités de la comunidad). Se identifican los miembros o socios del comité. Existe sentido de apropiación de los socios del comité con las actividades y los recursos que puedan generar. No es una entidad legalmente constituida.</p>	<p>La comunidad elige a una JD y un equipo gerencial de la empresa. Las decisiones las toma la JD, la cual da directrices a la gerencia. Es una sociedad anónima legalmente constituida.</p>	<p>Los socios conforman la asamblea de la sociedad civil. La asamblea elige una JD integrada por presidente, secretario, tesorero y vocales. La JD se encarga de los asuntos de la comunidad y del manejo forestal.</p>	<p>Los socios conforman la asamblea de la sociedad civil. La asamblea elige una JD integrada por presidente, secretario, tesorero y vocales. La JD se encarga de los asuntos de la comunidad y del manejo forestal.</p>
Relación de la comunidad con la EFC	<p>Los cargos gerenciales y de la JD de la EFC son para miembros de la comunidad. Los líderes comunales son agentes fiscalizadores de la cooperativa, aunque no ejercen esta función de manera adecuada. La AC aprueba las decisiones de negocios y planes de la EFC. La rendición de cuentas la realiza la EFC en AC.</p>	<p>La rendición de cuentas la realiza el comité en AC. Los miembros del comité son de la comunidad. El presidente es miembro del Consejo de Comités de la comunidad. El presidente de la comunidad puede ser miembro del Comité de Bosques.</p>	<p>Los miembros de la JD y el gerente son de la comunidad. Toda la comunidad es socia de la EFC (queda pendiente reglamentar este aspecto). El gerente no puede ser socio de la EFC.</p>	<p>Impulsores Suchitecos es una empresa de 21 socios. Las decisiones se toman en la asamblea de socios. Como los miembros de la JD también son empleados están involucrados en el trabajo cotidiano de la empresa. La gerente, el ingeniero forestal, el contador y una asistente administrativa son personal contratado.</p>	<p>La EFC (llamada OMYC) cuenta con 267 socios, quienes toman decisiones en AC. Todas las personas de la comunidad, si así lo desean, pueden participar en las asambleas. Es decir que, de facto, la asamblea de la comunidad es la misma que la de la EFC. La JD está involucrada en el trabajo cotidiano de la empresa. Como personal contratado hay un gerente financiero y un ingeniero forestal.</p>

	Cooperativas SIPBAA y Kiwatingni RL, Nicaragua	Comité Forestal: Ucayali, Perú	Sociedad Anónima Bálsamo de Marragantí S.A., Panamá	Sociedad civil con fines de lucro Suchitecos, Guatemala	Sociedad civil con fines de lucro Uaxactún, Guatemala
Distribución de las ganancias	<p>El porcentaje de distribución de ingresos es relativo a las ganancias de cada año. No hay una regla clara de capitalización o distribución. Parte de los ingresos se entregan a pedido de la comunidad sin que medien controles. La EFC no rechaza solicitudes de recursos de los socios. Al final del año, casi no se reportan utilidades y la cooperativa nunca se capitaliza. La EFC depende de financiamiento externo o adelantos de las empresas compradoras.</p>	<p>El porcentaje de distribución de ingresos es relativo a las ganancias de cada año. No hay una regla clara de capitalización o distribución. Parte de los ingresos generados se entrega al presidente de la comunidad y el resto entre los socios del comité (no hay claridad de cuánto se distribuye). Se generó dependencia de financiamiento externo o de adelantos por parte de empresas compradoras.</p>	<p>El 50% de los ingresos son distribuidos en la comunidad. El porcentaje de distribución es alto, por lo que la empresa no ha logrado capitalizarse. Se genera dependencia de financiamiento externo o de adelantos por parte de las empresas compradoras.</p>	<p>Anualmente, se elabora un plan de inversión; aproximadamente el 50% de las utilidades se invierte y el otro 50% se distribuye a los socios. Por el reducido número de socios y abundancia de árboles de caoba en su concesión, se desembolsan unos U\$8000 anuales a cada socio.</p>	<p>Uaxactún, a pesar de ser legalmente una sociedad civil que permite la distribución de utilidades, ha decidido no desembolsar utilidades en efectivo, sino que los socios se benefician únicamente a través de proyectos sociales.</p>
Uso de las ganancias por ventas	<p>Se usan los recursos para financiar todo tipo de actividades: reparación de escuelas, apoyo a ancianos, viudas y huérfanos. La mayor parte del dinero se gasta en proyectos sociales.</p>	<p>La ganancia se entrega en efectivo al jefe de la comunidad en una AC. La decisión sobre el uso de los recursos se define en una AC. El uso de los recursos es discrecional y varía cada año.</p>	<p>La ganancia se deposita a la cuenta de la organización de la comunidad (organización sin fines de lucro), la cual usa los recursos de acuerdo al plan de desarrollo de la comunidad. Actualmente la prioridad es la mejora de viviendas.</p>	<p>Invierten en maquinaria e infraestructura. La principal diferencia entre Suchitecos y la mayoría de las EFC es que los socios han invertido no solo en mejorar sus casas, comprar vehículos y estudio para sus hijos, sino en negocios familiares. Además del trabajo y las utilidades de la EFC, obtienen ingresos adicionales que les permitirían vivir si el gobierno no les ampliara el plazo de la concesión.</p>	<p>Invierten en la escuela, el pago de maestros, apoyo de atención médica, canastas navideñas, entre otros. También se invierte en equipos, maquinarias e infraestructura productiva. Después de un tiempo de deficiente administración financiera, la EFC cuenta con un capital propio para iniciar la zafra.</p>





	Cooperativas SIPBAA y Kiwatingni RL, Nicaragua	Comité Forestal: Ucayali, Perú	Sociedad Anónima Bálsamo de Marragantí S.A., Panamá	Sociedad civil con fines de lucro Suchitecos, Guatemala	Sociedad civil con fines de lucro Uuxactún, Guatemala
Mecanismos de sanción a gerentes o directivos en caso de malversación	Faltan mecanismos de sanción a los miembros comunitarios que incumplen o usan mal los fondos de la EFC. Solo hay sanción moral y pública. La persona que ha realizado una malversación no se vuelve a elegir como miembro de la JD.	Faltan mecanismos de sanción a los miembros comunitarios que incumplen o usan mal los fondos de la EFC. Solo hay sanción moral y pública. La persona que ha realizado una malversación no se vuelve a elegir como miembro de la Junta.	En caso de malversación de fondos, existe sanción legal.	Despido y/o sustitución inmediata.	La AC lo releva del puesto y nombra a otra persona en el cargo respectivo.
Rendición de cuentas	El contador de la cooperativa es externo; no es socio ni de la comunidad. El contador audita los estados financieros y los entrega a la JD, la cual presenta la información a la AC. Esto se realiza cada año, antes del proceso de extracción. Los líderes comunales podrían realizar acciones de control, pero no lo hacen porque los costos de movilización para ejercer control son muy altos.	El tesorero del comité genera la información de cada comunidad (entrega facturas). El comité rinde cuentas trimestralmente a la comunidad.	El uso de los recursos lo controla un contador público colegiado externo, quien presenta los estados financieros a la JD. Al interior de la EFC la información es generada por el gerente, dado que no hay un contador (no hay capacidad de pago). Falta reglamentar la generación de información por parte de la EFC. El gerente y la JD presentan los estados financieros a la comunidad cada mes.	Suchitecos tienen un gerente y un contador que no son socios. Para obtener la aprobación del POA, cada año deben presentar al CONAP un informe financiero y plan financiero para el siguiente año. El tesorero y el fiscal forman parte de la JD reciben capacitación recurrente de Acofop. La JD rinde cuentas periódicamente a la AC.	OMYC cuenta con un administrador financiero. Para obtener la aprobación del POA, cada año deben presentar al CONAP un informe financiero y plan financiero para el siguiente año. El tesorero y el fiscal forman parte de la JD reciben capacitación recurrente de Acofop. La JD rinde cuentas trimestralmente a la AC.
Otros temas y desventajas	La toma de decisiones es compleja, y demanda mucho tiempo, lo que dificulta la velocidad de respuesta de la EFC. Se pierde la visión empresarial de la EFC. Se traslapan los derechos de la comunidad con las responsabilidades de la cooperativa.	Los comités no son legalmente reconocidos. El manejo de los recursos suele estar a cargo del presidente y el tesorero. Esto genera conflictos y limita el acceso a otro tipo de recursos, como fuentes de financiamiento y donaciones.	En la práctica, la JD no toma decisiones sin consultar con el congreso local. No hay una visión empresarial. Este tipo de organización genera responsabilidades legales y tributarias altas, no siempre entendidas por las comunidades.	Suchitecos está formado por socios que anteriormente se dedicaban al aprovechamiento ilegal de madera, por lo cual conocen bien el negocio. Es un grupo muy pequeño, con un bosque en el que abunda la caoba, una situación poco común. Esta es una de las concesiones comunitaria más desarrolladas del Petén.	OMYC funciona muy bien desde que el gobierno intervino en la comunidad e hizo obligatoria la contratación de un gerente financiero y el uso de un sistema contable. En comparación con los Suchitecos, los socios de OMYC no cuentan con ninguna inversión; si no se diera la ampliación del contrato de concesión, estarían en problemas.







Parte III

# Hagamos negocios





## Módulo 3.

# Desarrollo de capacidades

Desarrollo de capacidades técnicas a operadores que toman decisiones. Petén, Guatemala.  
Foto: Gustavo Pinelo

### 3.1 Capacidades y competencias requeridas

Históricamente, las comunidades han hecho uso de los recursos naturales y cuentan con el conocimiento y las habilidades para ello. Sin embargo, el uso de paquetes tecnológicos, la administración de empresas forestales comunitarias y el uso del enfoque de desarrollo de cadenas de valor requieren de una amplia gama de capacidades, enfoques y prácticas relativamente nuevas para las comunidades. En consecuencia, el gran desafío es la adecuada transferencia tecnológica y la asistencia técnica, de manera que las comunidades adquieran las capacidades necesarias para el manejo de sus bosques y la administración exitosa del negocio comunitario basado en el bosque.

No obstante, no hay que desconocer los conocimientos tradicionales y las experiencias previas que tienen las comunidades en función a su cultura vinculada al bosque. Es mucho más conveniente cuando las capacidades para la FC provienen de un encuentro entre los conocimientos de la cultura occidental y los conocimientos tradicionales. Las comunidades, especialmente las que viven en los bosques, tienen muchos conocimientos sobre etnobiología y etnoecología que son muy valiosos para el manejo de sus recursos<sup>21</sup>.

Hay un conjunto de capacidades y habilidades clave requeridas para el manejo del bosque y la administración de un negocio forestal (**Cuadro 12**). Como se puede observar, se trata de conocimientos que se desarrollan en diversas especialidades, tales como administración de empresas, ingeniería forestal, mercadeo y negocios forestales, formación en gerencia y liderazgo.

En el campo se ha reconocido la importancia de los encuentros de intercambios de experiencias como modalidad exitosa de aprendizaje, en tanto se basan en procesos de comunicación horizontal. Esta guía aspira a brindar las pautas a partir de la estrategia de aprender haciendo y de la capacitación en acción con resultados concretos.

El desarrollo de capacidades incluye capacitación, asesoría, asistencia técnica, información, comunicación y acompañamiento. Por ello, no puede reducirse solo a talleres puntuales impartidos por ONG, agencias del gobierno y consultores. En tal dirección, es importante buscar la institucionalización de la oferta de asistencia técnica y capacitación en el trabajo para el desarrollo de la FC.

Se sugiere tomar en cuenta las condiciones locales en la elaboración participativa de planes de asistencia técnica, capacitación y seguimiento, y así lograr el establecimiento de metas realistas para los procesos de desarrollo de capacidades. Si bien se tienen algunos casos de éxito a corto plazo con el cambio generacional, cuando los jóvenes han tomado las riendas de las empresas comunitarias, por lo general se trata de procesos de mediano a largo plazo. Por ello, se propone la búsqueda de soluciones integrales y a largo plazo, dejando de lado la estrategia de talleres episódicos.

<sup>21</sup> La *etnobiología* es el estudio científico de la dinámica de relacionamientos entre las personas y sus grupos culturales, la biota (conjunto de todos los seres vivos de un determinado ambiente o de un determinado período) y el medioambiente, desde el pasado distante al presente inmediato (Society of Ethnobiology's What is Ethnobiology, webpage: <http://www.ethnobiology.org/education/whatis.html>). La *etnoecología* se define como el "enfoque o abordaje interdisciplinario que explora las maneras como la naturaleza es visualizada por los diferentes grupos humanos (culturas), a través de un conjunto de creencias y conocimientos, y cómo en términos de esas imágenes, tales grupos utilizan y/o manejan los recursos naturales" (Laboratorio de Etnoecología, UNAM - México: <http://www.oikos.unam.mx/Etnoecologia/>).

**Cuadro 12.** Capacidades requeridas para el manejo del bosque y la administración de un negocio forestal

<b>Capacidades de organización y liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Establecimiento y manejo de organizaciones y empresas</li> <li>▮ Promoción del liderazgo</li> <li>▮ Facilitación de reuniones, preparación y presentación de informes</li> <li>▮ Manejo de conflictos e intermediación</li> </ul>
<b>Capacidades administrativas y financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Todos los aspectos de administración de empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración, implementación y seguimiento o monitoreo de presupuestos</li> <li>- Cálculo y determinación de costos directos e indirectos a lo largo de la cadena de producción y contabilidad empresarial</li> <li>- Análisis de ganancias y pérdidas</li> <li>- Manejo financiero e impuestos</li> <li>- Control de calidad de materia prima y de productos terminados</li> <li>- Cálculo de productividad a lo largo de todos los eslabones de la cadena de producción</li> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>- Elaboración de contratos</li> <li>- Manejo de planillas, deducciones y beneficios</li> <li>- Elaboración y aplicación de descripciones de puestos y manuales de funciones</li> <li>- Reglamento interno, incluyendo aplicación de sanciones</li> </ul> </li> </ul>
<b>Capacidades de planificación silvicultural y análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Diseño, ejecución y administración de inventarios forestales</li> <li>▮ Planificación del aprovechamiento con base en los resultados de los inventarios</li> <li>▮ Elaboración de PGMF y POA</li> <li>▮ Conocimiento de normas técnicas y la legislación que rige la actividad forestal</li> <li>▮ Manejo de computadora y sistemas de información geográfica</li> <li>▮ Organización del proceso productivo y su logística</li> </ul>
<b>Capacidades técnicas y productivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Manejo de GPS, coordenadas UTM, brújulas, cintas métricas y diamétrica</li> <li>▮ Manejo y mantenimiento de motosierra</li> <li>▮ Técnicas de aprovechamiento forestal de bajo impacto</li> <li>▮ Manipulación y arrastre de trozas</li> <li>▮ Mantenimiento y control de maquinarias</li> <li>▮ Manejo del estibado de trozas y transporte de madera</li> <li>▮ Diseño y construcción de caminos forestales y patios/bacadillas para trozas</li> <li>▮ Cubicación y control del volumen de madera</li> <li>▮ Aspectos de seguridad e higiene en el trabajo</li> <li>▮ Otras opciones productivas: no maderables, agricultura, etc.</li> </ul>
<b>Monitoreo, mitigación y prevención de impactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Monitoreo de impactos de las actividades silviculturales en los ecosistemas forestales y medidas de mitigación</li> <li>▮ Manejo de residuos y basura</li> <li>▮ Prevención de riesgos y planificación para casos de emergencias (huracanes, incendios, inundaciones)</li> </ul>
<b>Capacidades de mercadeo y negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ Especies forestales maderables y calidades, usos y precios de su madera</li> <li>▮ Especies maderables de alto valor comercial, especies maderables menos conocidas</li> <li>▮ Mercado local, nacional e internacional; agentes y actores</li> <li>▮ Aspectos legales y fiscales de la compra – venta de madera</li> <li>▮ Formación del precio y agregación de valor al producto</li> <li>▮ Contratos de compra – venta</li> <li>▮ Alianzas comerciales tácticas y estratégicas y salvaguardas</li> <li>▮ Desarrollo de capacidad de negociación de precios y condiciones de venta</li> </ul>



Idealmente, las empresas forestales comunitarias deben contar con los mejores cuadros profesionales y técnicos para el buen desarrollo de sus negocios. Entonces, es necesario desarrollar acciones de incidencia a nivel local y sub-nacional para que las instituciones de educación de los países, especialmente en las regiones donde la actividad forestal es relevante, ofrezcan educación a las nuevas generaciones de comunitarios, con programas de estudio enfocados en los aspectos relacionados con la FC.

Asimismo, se propone dedicar esfuerzos a la creación de una oferta de profesionales de mando medio y profesionales en general en manejo forestal y administración de negocios forestales. Se requieren contadores, administradores de empresas, comercializadores, ingenieros forestales y operadores de plantas de procesamiento especializados en el trabajo con empresas comunitarias y/o empresas sociales en general. De esta manera, será posible atender las demandas de las comunidades para que sus técnicos entiendan y puedan responder mejor a las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas del entorno comunitario.

Un ejemplo aleccionador es el caso del ejido Noh Bec en el sudeste de México. Al igual que en muchos otros casos en Mesoamérica y en la Amazonia, en Noh Bec no quieren contratar personal profesional que no sea de la misma comunidad porque los profesionales que han llegado a trabajar a la comunidad no entienden, ni saben tratar adecuadamente, las relaciones socioeconómicas y culturales de las organizaciones empresariales sociales.

## 3.2 Plan de capacitación

Un plan de capacitación es una programación a largo plazo para la creación y fortalecimiento de conocimientos, capacidades y competencias de los integrantes de una o varias comunidades. Para saber para qué y cómo hacer este plan, es fundamental que la comunidad tenga primeramente una idea clara de qué quiere hacer. Es decir, el plan de capacitación debe ser específico para cada comunidad, según su nivel de involucramiento en la cadena productiva, sus planes y metas.

Para ello, es importante que la comunidad conozca inicialmente la cadena de valor de la cual forma parte. Se trata del análisis participativo de los encadenamientos y un análisis de sus eslabones, sus actores y sus prestadores de servicios a la producción. Lo más importante son los puntos críticos específicos o “cuellos de botella” en cada eslabón, los cuales inciden en la baja competitividad del producto, para así formular un plan de acción que específicamente resuelva estos problemas. Con esa base, la comunidad puede determinar las capacidades que necesita desarrollar para llevar a cabo este plan de producción y acción específico.

Por ejemplo, si la comunidad decide vender la madera en pie a una empresa y dedicarse solo a la supervisión del trabajo de la empresa, su plan de capacitación estará enfocado en la creación de capacidades para el monitoreo. Sin embargo, si la decisión es llevar a cabo el manejo forestal por su propia cuenta y vender la madera en pie o en el patio, la comunidad debe entrenarse en la realización de muchas otras actividades.



## Recuadro 22. El concepto de fortalecimiento de capacidades

El *fortalecimiento* (o desarrollo) de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para desempeñar sus funciones y para alcanzar los resultados previstos (Morgan 1997). Se trata de un proceso de generación de condiciones para asumir responsabilidades en la gestión del desarrollo con un enfoque integral. Para ello, se requiere incorporar una serie de elementos: capacitación y formación en todas sus variantes, información y comunicación, asesoría y asistencia técnica y acompañamiento permanente (Herz 2008).

Es importante una buena organización del plan de capacitación que contemple objetivos, perfil de las personas capacitadas, estructuración de contenidos priorizados y jerarquizados, calendarios realistas para asegurar objetivos de aprendizaje, así como las estrategias y lineamientos metodológicos que garanticen la efectividad del plan.

### 3.3 Diagnósticos

Los diagnósticos son importantes para determinar las debilidades y fortalezas de la comunidad, formular planes estratégicos y/o planes de desarrollo comunal y definir los temas de capacitación y enfoques de asistencia. El análisis FODA<sup>22</sup> es una de las herramientas más comúnmente utilizadas para el diagnóstico. Muchos de los FODA y planes que se han podido conocer en las comunidades, sin embargo, son documentos extensos. Tomando en cuenta que la escritura y lectura no son hábitos comunes en las comunidades, es claro que tales documentos no son de interés para la mayoría de los comuneros.

Los documentos completos que describen a la comunidad, sus costumbres, recursos y los resultados del proceso participativo son útiles para promover la forestería comunitaria y compartir las experiencias con otros actores. Sin embargo, no se debe perder de vista los procesos de comunicación interna de la comunidad.

Los análisis FODA pueden ser una metodología válida y útil, si se desarrollan realmente de manera participativa. Se sugiere darle mayor importancia al proceso de discusión, reflexión y concertación de la comunidad, que a la forma cómo se presenta el documento. Para ello, es primordial que los profesionales que apoyan sean facilitadores de un proceso de autodiagnóstico y determinación de lo que quiere y puede hacer la comunidad. Asimismo, se requiere elaborar el plan de capacitación con la activa participación de buena parte de los involucrados.

<sup>22</sup> Corresponde a las siglas de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Es una técnica para analizar lo que la organización tiene a favor, las debilidades que debe superar (llamado análisis del interno), las oportunidades que puede aprovechar y las amenazas que debería revertir (llamado análisis del entorno). El FODA permite ponderar qué tan viable es un emprendimiento.

### 3.4 Partir de lo existente

Se sugiere partir siempre de lo existente. Es decir, hay que averiguar y determinar junto con los comuneros el conocimiento, las experiencias y los talentos existentes en la comunidad. Por ejemplo, hay personas con destreza para el trabajo con la motosierra, mientras que otras pueden tener talento para los números, o para reconocer especies arbóreas. Si la persona tiene talento para llevar a cabo determinada tarea, tiene motivación para realizarla y el resultado con mayor facilidad es sobresaliente. El análisis de las capacidades existentes debe ser amplio para determinar no solo los grados de escolaridad y conocimientos específicos, sino también los talentos y las motivaciones. No obstante, durante el diagnóstico hay que tener cuidado de no encasillar de antemano a las personas.

En este sentido, la capacitación se constituye en una herramienta para abrir puertas, especialmente a las mujeres y jóvenes. Aunque se considera que ellas tienen mejores habilidades para los números, el control y el orden, también deben estar invitadas a capacitarse en, por ejemplo, el uso de motosierra u otras actividades poco comunes para las mujeres, si así lo desean.

Para lograr un amplio diagnóstico se pueden usar diferentes metodologías (**Cuadro 13**).

### 3.5 Cómo, a quién y para qué desarrollar capacidades y competencias

A partir del análisis de las capacidades y competencias de los comuneros, se podría definir a cuáles personas se capacita y en qué temas; con ello se elaboran planes de capacitación específicos. De esta manera, el desarrollo de capacidades será menos costoso que capacitar a toda la población en todos los temas. Sin embargo, en la práctica, según las experiencias de los procesos de FC, no es tan sencillo contestar la pregunta ¿a quién capacitar y en qué?

Un problema común es la alta rotación de las personas en los puestos de junta directiva y otras responsabilidades en las comunidades. Si se capacita a algunas personas para ejercer determinado puesto y de repente la comunidad los cambia o las personas se van, se tiene que empezar de nuevo a capacitar a otras personas. En los procesos de FC en Latinoamérica se pueden encontrar ejemplos de diferentes maneras de enfrentar estos problemas.

Por ejemplo, una ONG en Bolivia capacita a toda la comunidad en todos los temas, pero no para que las personas conozcan un poco de todo a la hora de asumir algún cargo, sino porque se considera importante la “democratización del conocimiento”. Esto significa que todos los integrantes de la comunidad conocen de todos los temas, actividades y procedimientos, y así pueden ejercer un control efectivo sobre sus representantes. En este caso, la rotación no se considera negativa; los profesionales de esta organización opinan que, más bien, contribuye a la democratización del manejo del negocio forestal. Además, de esta manera es poco probable que algunas personas se perpetúen en ciertos puestos.

**Cuadro 13.** Métodos para determinar capacidades, conocimientos y talentos existentes

<b>Visita a una comunidad con MFC exitoso</b>	Antes del diagnóstico de capacidades existentes, es recomendable visitar algún proyecto que ya esté avanzado en FC para generar un intercambio de experiencias y hacer observaciones. También se deben propiciar conversaciones en cuanto a lo que funciona y lo que no funciona, incluyendo una evaluación de las capacidades existentes y necesarias, y cómo resolver los problemas. En su defecto, se puede trabajar con algún documental audiovisual sobre un proyecto de MFC. Si no es posible hacer la visita ni acceder a un documental, se puede elaborar en la AC la lista de capacidades requeridas para la FC.
<b>Asamblea Comunal</b>	Una vez elaborada la lista de capacidades requeridas, se reflexiona en la AC con el objetivo de determinar si cada una de estas capacidades existe en la comunidad o no. Si existe, se determina quién la tiene y en qué nivel. Se puede preguntar por qué se considera que determinada persona tiene esta capacidad, dónde y cómo la adquirió y cuándo la practicó. De esta manera, en un conversatorio grupal se puede lograr un mapa general de las capacidades existentes.
<b>Formatos de encuestas</b>	En conversaciones individuales, se usa un formato de encuesta simple para realizar el diagnóstico de niveles de escolaridad, capacidades y experiencias, además de vocaciones y deseos de aprender de cada uno de los miembros de la comunidad.
<b>En la práctica</b>	La mejor manera de determinar talentos es en la práctica. En el trabajo de campo se puede detectar quién tiene mayor habilidad para el uso de un equipo o instrumento. En un curso práctico de computación se puede diferenciar con facilidad quién tiene mayor talento para el manejo del equipo.



*“...Hay que democratizar el conocimiento, si no el poder se concentra en unos pocos. Por eso también tenemos la concepción de trabajar siempre con la base. Al principio, el conocimiento se volvió poder en las manos de unos pocos...”*

Miembro del equipo técnico de una ONG, Bolivia

En Petén, Guatemala, se desarrolló otra estrategia para enfrentar la alta rotación de los directivos en las concesiones comunitarias. Cuando se elige una JD nueva en una comunidad se capacita a estas personas de manera dirigida. Para ello, las organizaciones tienen un equipo compuesto por administradores de empresas, auditores y promotores sociales que capacitan de manera directa y en la práctica misma al presidente, tesorero y secretario en los asuntos organizativos, gerenciales, administrativos y financieros. También se brindan cursos recurrentes de actualización sobre asuntos tributarios u otros, a todos los integrantes de la JD en funciones. De esta manera, la capacitación termina siendo un proceso permanente y las personas aprenden “sobre la marcha”, mientras ejercen sus funciones. En conclusión, parece recomendable que en el plan de capacitación se haga una diferenciación en dos niveles: 1) capacitar a la mayoría de los comunitarios para que tengan criterios para emitir su opinión y puedan ejercer control; 2) capacitar de manera dirigida y en servicio a un grupo reducido de personas directamente involucradas en la gerencia de la EFC y en los procesos productivos.

Si hay eventos de capacitación fuera de la comunidad, se sugiere establecer criterios y reglas para escoger a los participantes. Sucede que solo las mismas personas se capacitan y a menudo no comparten con la comunidad la experiencia y el conocimiento adquirido. Por ello, es bueno que la comunidad lleve un registro de las personas que participan en los eventos, talleres y seminarios, lo cual ayuda en la selección de participantes para futuros eventos y la evaluación de los avances en la capacitación (**Cuadro 14**).

**Cuadro 14.** Ejemplo de definición sobre a quién capacitar y en qué

¿Quién?	¿Qué?
Toda la comunidad	Conceptos generales de manejo forestal
	Cultura empresarial
	Relación entre comunidad y empresa, mecanismos de control y fiscalización
Juan, Pedro, Luisa y María (jóvenes seleccionados)	Tala dirigida, mantenimiento de motosierras, realización de censos, supervisión de maquinarias
Juan, Pedro, Luisa y María (jóvenes seleccionados)	Higiene y seguridad en el trabajo en el bosque
Todos los socios y los trabajadores de la EFC	Determinación de la relación socio-empleado
Antonia, Ramona, Celestina, Miguel, Roberto (mujeres y hombres seleccionados)	Clasificación de madera, contabilidad, administración y fiscalización
Junta Directiva	Liderazgo, conceptos de administración de la empresa, elaboración de planes anuales de trabajo y presupuestos
Maestros	Conceptos generales del manejo forestal, apoyo didáctico para inclusión de los temas forestales en el plan de estudio
Alumnos de primaria	Las especies forestales de nuestro bosque y su madera

### 3.6 Lineamientos generales para la ejecución de un plan de capacitación

Implementar un plan de capacitación no es un proceso frío que se reduce a la transferencia de conocimientos, sino más bien un proceso colectivo de construcción de conocimientos. Por ello se recomienda tener en cuenta algunos lineamientos básicos:

- Tomar en cuenta los tiempos, ritmos y dinámicas locales.
- Considerar metodologías participativas que favorezcan el involucramiento activo y proactivo de las personas de la comunidad involucradas.
- Considerar metodologías constructivistas, lo que significa que se parte de la experiencia y los conocimientos locales y se favorece la reflexión colectiva. Inmediatamente después se complementa con los aspectos que sabemos no forman parte del conocimiento local, pero que es necesario tomar en cuenta para una capacitación exitosa. Esto debe darse en el marco de un enfoque intercultural que implica un encuentro respetuoso de saberes.
- Tomar en cuenta aspectos que movilicen la mente, el cuerpo y el corazón de las personas. Es decir, no es suficiente la parte cognitiva sino que se requiere trabajar lo emocional para reforzar las actitudes necesarias para el éxito del emprendimiento.

- Tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a las circunstancias y contextos específicos.
- Tener vocación, voluntad y capacidad para devolver o socializar los conocimientos adquiridos con quienes no participaron.

### 3.7 Características y competencias de los facilitadores

Para emprender un proceso de aprendizaje en conjunto con la comunidad es importante establecer relaciones de confianza. Es conveniente que los facilitadores conozcan y entiendan bien las prioridades de las personas. Así se puede crear un clima de confianza. Si, al contrario, solamente llega un “experto”, desempaca la maleta de materiales, brinda una capacitación (por más “participativa” que sea) y después se va, es probable que no se logre el objetivo de la misma manera. Veamos un ejemplo esclarecedor.

#### Recuadro 23. La experiencia de una dirigente de EFC de Petén, Guatemala

*“La apropiación depende de los socios de la empresa. A veces pensamos que la falta de apropiación o los malos manejos administrativos financieros son por falta de educación. Habría que analizar bien el tema, porque yo pienso que eso depende de las personas. A veces llegan las ONG a la comunidad, **pero eso es para que nosotros aprendamos y no para que ellos nos estén haciendo el trabajo. Yo les digo: Ustedes llegan para enseñarnos. Ustedes nos dicen y nosotros lo hacemos.** Pero si yo dejo que el técnico haga todo, el mal me lo estoy haciendo yo, porque lo hace todo y lo presenta como que la comunidad lo ha hecho. ¡Y es mentira! ¡Así quedamos siempre igual! Pero todo depende de uno.*

*Yo les voy a contar mi caso: tengo 37 años y he estado en las organizaciones, pero nunca había trabajado en una junta directiva. Sin embargo, ahora me nombraron miembro de la Junta Directiva, con el cargo de tesorera. Yo tengo sexto grado, nada más. Yo no sabía lo que es manejar una computadora. No tuve la oportunidad de aprender y tampoco nunca había hecho el intento.*

*Cuando faltaban como tres días para tomar la posición me llamó el contador a su oficina y me dijo, “Tu eres la tesorera. Aquí se maneja todo en un sistema y antes de tomar posición vas a aprender a manejar este programa.” Yo no sabía ni encender ni apagar la computadora. Y allí vino Carolina y me dijo: “No te ahueves, esto no es cosa de otro mundo.” Entonces le dije al contador que voy a aprender. Eran las ocho de la mañana y le dije que hoy me voy a quedar de una vez. Entonces se sentó conmigo y me enseñó los pasos: cómo iba a encender la computadora, cómo iba a entrar al programa, la clave y todo. Después me dejó allí y me dijo que ahora yo lo intentara. Y yo lo intenté y aprendí a usar el programa en menos de ocho días.*

*Ahora yo uso el programa, extendo mis cheques e ingreso de una vez al programa, hago mis vouchers, ingreso mis boletas de depósito. Hago todo lo que es el manejo contable en la computadora y ya no dependo del contador, ni de la asistente contable. Estén ellos o no, yo manejo todas mis cuentas. Esto ha sido un ejemplo para mí y para los demás de la comunidad: uno aprende si quiere. Ahora llegan los de la comunidad; les pago; les hago su cheque y el recibo; que me firmen y todo. Ellos me dicen: “¿Cómo aprendiste?” Porque ellos saben que yo no sabía nada. Pero yo le digo que **nada es difícil si uno quiere y pone interés en las cosas.**”*



Para el proceso de aprendizaje es muy favorable si los facilitadores hablan el idioma local. En el caso de la etnia *misquito*, en Nicaragua y Honduras, no es mayor el problema porque hay universidades locales y profesionales de la misma etnia ya formados. En países como Perú y Bolivia, sin embargo, donde hay una diversidad de pueblos indígenas e idiomas, el asunto de la asistencia técnica y capacitación en idiomas locales se hace muy complejo. Sobre todo cuando se trata de pueblos que aun no cuentan con profesionales propios que se pudiera contratar para el trabajo. Una alternativa siempre es el trabajo con traductores, aunque afecte la calidad del evento. Pero, sin duda, la traducción es una mejor solución que excluir de las capacitaciones a las personas que no hablen español.

Además de comunicarse en el idioma propio de la comunidad, hay que hacer uso de un lenguaje entendible. Un buen facilitador tiene que saber escuchar y aprender: **el aprendizaje es más completo si es de dos vías**. Por ejemplo, los comuneros pueden aprender del profesional el uso del GPS, en tanto que el profesional aprende cómo identificar árboles.

Hay que asegurarse de que los facilitadores de capacitación cuenten con experiencia práctica y habilidades metodológicas. No cualquier ingeniero forestal con conocimiento sobre manejo forestal es un buen capacitador. Como se ha mencionado, la metodología de enseñanza es vital para un proceso de aprendizaje exitoso. Finalmente, los facilitadores tienen que dar valor y reconocimiento a la experiencia y el conocimiento comunitario.

## 3.8 Enfoques metodológicos

### 3.8.1 Aprender haciendo

Uno de los principios más importantes es el aprendizaje a través de la experiencia práctica; es decir, aprender haciendo, en vez de solo escuchar o leer<sup>23</sup>. Se puede decir que una de las principales lecciones aprendidas en términos metodológicos es que los programas de capacitación no deben consistir principalmente de cursos y talleres, sino del acompañamiento a actividades continuas y repetitivas de los comuneros para que en el camino puedan ir adquiriendo el conocimiento y las habilidades que se requieren para la FC y el manejo de su negocio forestal.

A pesar de ello, no siempre se utiliza la metodología de “aprender haciendo”, ya que en general los profesionales no cuentan con una preparación metodológica. Así, muchos profesionales, en vez de mostrar y acompañar al comunero para que haga las cosas, se equivoque y aprenda, tienden a realizar la actividad y esto no lleva al resultado esperado.

Los miembros del equipo de una ONG en Nicaragua describen su metodología “aprender haciendo” de la siguiente manera: “Primero, se realiza la actividad y los participantes observan cómo se hace. En un segundo paso se realiza la actividad junto con ellos, y en un tercer paso ellos la practican

<sup>23</sup> Algunos estudios han demostrado que nos quedamos con el 100% de lo que practicamos repetidamente, el 90% de lo que hacemos, el 70% de lo que decimos, el 65% de lo que escribimos, el 50% de lo que vemos y oímos, el 30% de lo que vemos, el 20% de lo que oímos y el 10% de lo que leemos.



*“A la gente que nos da capacitación siempre le decimos que nos enseñen a hacer el trabajo. **Está bien que nos den cursos de teoría, pero después tienen que ir con nosotros a hacer las cosas, aplicarlas. Porque al fin, si ellos mismos lo hacen todo, se van y la comunidad queda igual como antes. Nosotros siempre insistimos en que creen las capacidades con la práctica. La gente de otras comunidades no se preocupa. Les dan cursos y no aplican lo aprendido en la práctica; termina el proyecto y ellos quedan en nada...**”*

Comunero de Bolivia

solos y uno los acompaña. Estos tres pasos, o cualquiera de ellos, hay que repetirlos las veces que sea necesario hasta que las personas puedan realizar el trabajo por ellos mismos.” Sin embargo, es un proceso que requiere tiempo y paciencia.

En este sentido, la historia que compartió la dirigente de Petén sobre el desarrollo de EFC en muchos sentidos es una gran lección. Pero no siempre las historias son tan exitosas como la de ella, que tuvo la voluntad de educarse y aprender rápidamente. Su grado de instrucción no atrasó el proceso productivo. Sin embargo, frecuentemente el dilema entre el tiempo necesario para el aprendizaje y la velocidad requerida para cumplir con el proceso productivo es recurrente. ¿Qué hacer cuando el tiempo es corto para lograr la meta de aprovechamiento, pero los motosierristas de la comunidad aún no están capacitados y requieren tiempo para aprender? ¿Es mejor seguir con la metodología “aprender haciendo”, aunque la mitad de los árboles se queden en el bosque y por ende la zafra no sea rentable? ¿O hay que dejar el aprendizaje a un lado para cumplir con la meta productiva?

En la práctica, la decisión depende de los comuneros: cómo diseñan su programa de capacitación y asistencia técnica, de tal manera que se inserte en el proceso productivo, sin obstaculizarlo demasiado. Una solución sería que la comunidad contrate en los primeros años a una empresa o personas capacitadas para ir aprendiendo antes de que los locales asuman la responsabilidad.

### 3.8.2 De persona a persona

Adicionalmente al concepto de aprender haciendo, la metodología de “campesino a campesino” —es decir, el intercambio de experiencias entre miembros de la misma o diferentes comunidades— es una de las maneras más efectivas para transmitir conocimientos. El nivel de aceptación y entendimiento entre facilitador, extensionista y actor es mayor si hablan el mismo idioma; es decir, no únicamente la misma lengua, sino que también se entiendan culturalmente. En general se logran mejores resultados al trabajar con profesionales locales o con promotores comunitarios, en vez de traer consultores y especialistas de la capital u otros países. Esto no quiere decir que no se deba contar con el apoyo de personas experimentadas de otras culturas que bastante pueden aportar a los procesos, dependiendo, obviamente, de su capacidad metodológica y humana para transmitir conocimientos.

Un buen ejemplo de transferencia de conocimientos de “persona a persona” es la empresa Serforcu de la comunidad Cururú en Bolivia. Los jóvenes de la comunidad recibieron capacitación para su propio proceso de FC y de certificación FSC de su unidad de manejo. Estos conocimientos son ahora su mayor capital, ya que formaron una empresa que vende servicios de censos y tala dirigida, entre otros. Como ha habido mucha demanda por sus servicios, han integrado a jóvenes de otras comunidades en sus equipos de trabajo. La capacitación para los nuevos miembros no ha sido un problema para ellos. Primero, les explican de manera teórica cómo se hace el trabajo; después, los nuevos trabajadores van con ellos al campo para que apliquen lo aprendido. Para afianzar el aprendizaje y asegurar la calidad del trabajo, uno de los trabajadores experimentados da seguimiento al nuevo integrante del equipo, lo corrige si algo no hace debidamente y así, dice él, “aprenden rápido”.

### 3.9 Enfoques temáticos

La mayoría de los procesos de FC tienen en común su enfoque en temas técnicos forestales, como la elaboración de planes de manejo (PGMF y POA), evaluación de impacto ambiental (EIA), capacitación en la ejecución de censos, uso y mantenimiento de motosierras, tala dirigida, arrastre, troceo y saneo, cubicación y, en algunos casos, aserrío. Posterior o simultáneamente —pero casi siempre con menos intensidad—, se abordan temas organizativos, toma de decisiones y resolución de conflictos. Posteriormente se incluyen temas relacionados con administración y finanzas, contabilidad, comercialización y desarrollo empresarial. En algunos procesos también se ha incluido la formación de líderes en los programas de creación de capacidades.

#### 3.9.1 Desarrollo de capacidades técnicas

Si se comparan los diferentes ámbitos (técnico, administrativo, financiero, organizativo), por lo general se crean con mayor facilidad capacidades técnicas para la FC. Se considera que ello está relacionado con el hecho de que es más fácil desarrollar lo que ya existe que introducir algo nuevo. Así, el aprendizaje de actividades como la identificación de especies, tala dirigida, rondas contra incendios y otras, se basan en experiencias propias de las comunidades. Lo que no es el caso con las actividades administrativas, como llevar la contabilidad, escribir un manual de funciones o elaborar contratos.

De esto se ve la necesidad de generar procesos de “especialización”, con destrezas y capacidades específicas para que las personas se vuelvan “expertas” indígenas o locales en temas puntuales.

#### 3.9.2 Desarrollo de capacidades administrativas y gerenciales

Todas las personas y organizaciones comunales hacen gestión y aplican empíricamente enfoques, teorías y principios de administración. No obstante, para convertirse en un administrador, gerente o contador se necesitan años de formación universitaria. También es posible aprenderlo a través



*“...Por ello formamos la escuela de gestión empresarial indígena. El año pasado participaron diez comunidades y organizados en cuatro Organizaciones Forestales Comunitarias. La comunidad elige los participantes. Nosotros ponemos los criterios: mayor de 17 años, que sepan leer y escribir y que vivan en la comunidad. Es un sistema de capacitación modular: uso de computadora, contabilidad básica, administración y sus procesos, técnicas de negociación y liderazgo. Es un esfuerzo económico grande, porque se les paga el transporte, hospedaje, alimentación y materiales, pero ha dado resultados positivos...”*

Miembro del equipo técnico, ONG APCOB, Bolivia

de muchos años de experiencia y mejor aún si se va complementando con elementos de formación en sus diferentes modalidades.

Reconociendo la importancia de una buena gestión de las empresas forestales comunitarias en Petén, después de más de diez años de experiencia con las concesiones comunitarias, el gobierno guatemalteco decidió que las concesiones debían, obligatoriamente, contratar un administrador/financiero e implementar un sistema contable. El apoyo de un profesional de manera continua puede ser una interesante estrategia para asegurar el buen funcionamiento del negocio forestal y que, a la vez, brinde entrenamiento a personas de la comunidad que en un futuro podrían asumir el puesto.

Otra iniciativa interesante es la Escuela de Gestión Empresarial Indígena, creada por APCOB, Bolivia. Este es un esfuerzo sistemático y formalizado para elevar las capacidades administrativas, de negociación y liderazgo de un grupo seleccionado de miembros de las comunidades. Obviamente, requiere que los participantes tengan cierto nivel de educación y alguna experiencia en el proceso. En otros procesos de FC se han desarrollado programas similares; sin embargo,

lo relevante de esta iniciativa es que se está buscando que la universidad local ofrezca el programa de estudios para institucionalizarlo y hacerlo accesible a las comunidades, independientemente si la EA sigue teniendo financiamiento.

### 3.9.3 Desarrollo de capacidades para el mercadeo y la comercialización

El desarrollo de capacidades para el mercadeo y la comercialización de los productos forestales es un tema complejo. Mientras que el manejo forestal y la administración del negocio son más bien actividades internas, con la comercialización la comunidad se enfrenta a las exigencias del mercado. Esta actividad requiere, en primer lugar, mucho conocimiento acerca del producto (medidas, calidades...). Pero también hay que tener conocimientos sobre legislación, trámites y contratos, así como sobre los clientes y sus requerimientos. Además, para ser un buen vendedor hay que tener talento, que algunos poseen y otros no; hay que tener habilidades sociales específicas, saber interactuar y competir.

Por ello, en cada comunidad hay que analizar bien cuál será la estrategia y el plan para que la comunidad pueda vender sus productos con condiciones favorables.

A partir de esa estrategia, también se debe pensar en el entrenamiento a las personas que en el futuro puedan atender esta parte de la FC. En muchos casos, al menos a corto y mediano plazo, es conveniente promover alianzas entre la comunidad y profesionales, con empresas que se encargan de la comercialización, con otras EFC. Paralelamente, se puede ir formando a los nuevos cuadros comunitarios, sobre todo jóvenes con formación universitaria.

### 3.9.4 Desarrollo de capacidades de liderazgo

Además de la formación técnica y administrativa, la formación de nuevos líderes, con visión y con un sincero compromiso para con el desarrollo de su comunidad son de vital importancia para los procesos de FC. La experiencia ha enseñado que se deben conocer bien las comunidades y seleccionar personas con un liderazgo nato. Estas personas no se forman con cursos ni capacitaciones, sino involucrándolas poco a poco en el proceso mismo.

## 3.10 Evaluaciones

Es indispensable evaluar cada evento de desarrollo de capacidades para comprobar si realmente se lograron los objetivos del evento y, en el caso de no haberlos alcanzados, analizar las razones para ello. La evaluación puede ser oral, pero es mejor si se hace por escrito. Se puede diseñar un sencillo cuestionario y solicitar a los participantes que lo completen. Si se trata de un grupo con poca capacidad para leer y escribir, el cuestionario puede contener imágenes o dibujos y selección múltiple. Después de haber contestado el cuestionario se comparten las respuestas y de esta manera se realiza a la vez un repaso de los temas.

Adicionalmente, hay que brindar a los participantes la oportunidad de evaluar a la persona que impartió el taller. Para los facilitadores es importante conocer la opinión de quienes participaron, y así mejorar cada vez más su desempeño.



*“Hicimos hasta unos módulos de capacitación para formar líderes. Comenzamos a reclutar jóvenes en las comunidades y los capacitamos en liderazgo, autoestima, expresión oral, cómo hablar en público. Después, nos dimos cuenta de que estábamos equivocados. Los líderes se pueden moldear y se pueden fortalecer, pero el ser líder es algo que se trae. Ahora impulsamos que las mismas organizaciones identifiquen a sus líderes o nosotros observamos en las asambleas. Los líderes jóvenes se identifican rápido, son participativos y activos. Es decir, lo que cambiamos es el modelo de reclutamiento: lo hacemos ahora juntos con las JD y los capacitamos en **los procesos participativos de formación**. Por ejemplo, de la Cooperativa Técnica Agropecuaria hay dos jóvenes identificados. Cada vez que hay reunión para negociar los bonos de carbono los traemos para que ellos participen activamente.”*

Miembro equipo técnico de Acofop, Guatemala



*“...Para medir el impacto, después de alguna capacitación casi siempre se hacen evaluaciones. Los informes en general dan cuenta de cuánto gasté y cuántas personas llegaron a la capacitación, pero no se mide lo que aprendieron. Esto ningún donante lo ha pedido, ni lo hemos hecho por interés propio....”*

Socia de una ONG de Nicaragua





Módulo 4.

## Análisis y desarrollo del mercado

Frutos de la palmera açai provenientes de un bosque comunitario listos para su comercialización en puerto, Amazonía brasilera  
Foto: Lucas Filho, IEB

## 4.1 Bases para el comercio forestal comunitario

### 4.1.1 El valor<sup>24</sup> como herramienta de transacción comercial

Toda compra/venta de productos forestales en el mercado, más allá del ámbito financiero, intenta satisfacer una necesidad mutua entre las partes; esto es, el valor. La transacción entre un comprador y un vendedor ha producido valor cuando ambas partes quedan satisfechas al haber cubierto su necesidad. Por ejemplo, quien compra trozas podría esperar que...

- tengan dimensiones de conformidad a los potenciales productos que pretende desarrollar —las trozas para madera aserrada son diferentes de las trozas para productos laminados;
- hayan sido cortadas, cuidadosamente manejadas y almacenadas en centros de acopio fuera del bosque;
- sean provistas en cantidad, calidad y variedad suficiente a fin de costear el aprovechamiento y manejo forestal;
- cumplan con sistemas de trazabilidad que reduzcan riesgos y costos de movilización;
- provengan de fuentes certificadas, incluyendo el cumplimiento de las regulaciones legales.

Esta breve lista de expectativas podrían conformar los elementos que cubren la necesidad o el valor esperado por el comprador y por el cual está dispuesto a pagar un precio mínimo que satisfaga al vendedor. Si bien el precio es una variable clave en toda transacción, el grupo comunitario debe estar al tanto de cuáles otros elementos están siendo valorados por los compradores, a fin prever estrategias o métodos de producción acordes a las expectativas del mercado.

Con los servicios ocurre lo mismo. Veamos el caso de una comunidad que presta servicios de ejecución de inventarios de aprovechamiento o censos de árboles en labores de manejo forestal. Los siguientes elementos de valor pueden ser importantes para los compradores del servicio:

- reconocimiento y cualificación fiable de especies forestales, dada la posibilidad de contraer compromisos serios de producción;
- ubicación y mapeo apropiado de árboles para facilitar los posteriores procesos de aprovechamiento;
- reconocimiento detallado del terreno, que asegure la planificación y construcción de caminos con bajo costo;
- operaciones de campo eficientes en tiempo y costo;
- anotación clara de datos a fin de permitir su transcripción rápida a medios digitales;
- ejecución de métodos de trabajo aprobados por las normas forestales.

La identificación del valor esperado o requerido por el comprador, ya sea de un producto o servicio, es un factor imperativo para cualquier empresa forestal comunitaria antes del proceso de producción. Para ello, se debe partir de un análisis minucioso, con base en entrevistas o evidencias de uso del producto o servicio. Puesto que cada comprador tiene sus propias necesidades que lo definen en cuanto al valor demandado, no es eficiente producir sin antes aclarar qué valor deberá entregar la EFC a favor de sus potenciales o actuales clientes.

<sup>24</sup> El término "valor" se utiliza en una variedad de ámbitos en los negocios, sean forestales o no. Uno de ellos es el "valor de transacción", que enfatiza niveles de satisfacción en procesos de compra/venta entre compradores y vendedores. Otro es "cadena de valor", utilizado para expresar la integración de distintos eslabones del proceso productivo en aras de construir o sostener el "valor de transacción" a largo plazo.



El valor, sin embargo, es mutuo y no representa exclusivamente lo que el vendedor debe ofrecer o entregar. Igualmente, existen contextos donde los compradores pueden o determinan agregar valor a favor del vendedor. El nacimiento y ejercicio de esquemas de certificación forestal voluntaria, de mercado justo o de incentivos de financiamiento verde para operaciones sostenibles, parten del mercado y siguen la presente lógica.

#### 4.1.2 Transacciones de suma cero

En tiempos de excesiva abundancia de recursos forestales, de escasez de información de precios y de poco o nulo conocimiento técnico del mercado, los negocios giraban alrededor de transacciones favorables para una parte en desmedro de la otra. En la jerga de negocios a esto se le denomina “transacciones o negocios de suma cero”, consistentes en limitar, restringir o reducir, intencionalmente o no, la futura utilidad producida por la relación.

Aunque existen muchos otros casos de aplicación generalizada dentro del mercado forestal, el más concreto en negocios de suma cero se evidencia en la relación entre compradores y vendedores tradicionales de madera en troza en sitios cercanos al bosque. Aquí, el esquema de negocios del comprador depende única y exclusivamente del precio: procura obtener el metro cúbico al menor costo posible, en desmedro del productor. Si ello ocurre, el productor también intentará incrementar el precio de venta sin importar la reducción de beneficios para su comprador. La lucha de cada parte tratando de colmar sus expectativas causa una redistribución de beneficios sin posibilidad de mejora mutua.

Así, cuando un comprador en un momento A adquiere trozas a US\$80/m<sup>3</sup>r, y espera revenderlas en 100, con lo que tendría 20 de utilidad por cada metro cúbico. El vendedor local, por su parte, incurre en costos de aprovechamiento de 65 US\$/m<sup>3</sup>r y, tomando el mismo valor de 80, tiene la esperanza de lograr una utilidad de 15. Entonces, la utilidad total de ambas partes es 35 (20 para el comprador y 15 para el vendedor).

Utilidad Neta del Sistema					
Momento	Vendedor	+	Comprador	= Total	Diferencia
<b>A</b>	<b>→ 15</b>	<b>+</b>	<b>20</b>	<b>= 35</b>	<b>→ 0</b>
<b>B</b>	<b>→ 20</b>	<b>+</b>	<b>15</b>	<b>= 35</b>	

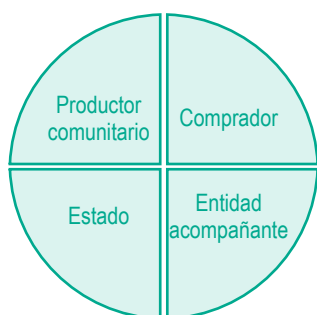
En otro momento (B), las partes renegocian el precio llegando a US\$85/m<sup>3</sup>r. La renta potencial para el comprador se reduce a 15 (100 – 85) y la del vendedor sube a 20 (85 – 65), pero la utilidad total para ambas partes sigue siendo 35.

La diferencia en la utilidad total entre el momento A y B es cero, pues solo ocurrió una redistribución de beneficios o transacción de suma cero. El vendedor mejoró su posición a costa del comprador, aspecto que en algún momento puede ocasionar fricciones potenciales en el negocio si el mercado no se torna favorable para el comprador.

Un negocio deja de producir resultados nulos o cero cuando, a partir de la relación, se descubren oportunidades incrementales. La relación podría provocar una mejora del sistema si el corte realizado provoca una productividad y calidad superior. Por ejemplo, si se emplea corta dirigida y seccionamiento eficiente para eliminar desperdicios en el transporte o procesamiento, se podría reducir el costo de extracción y mejorar la calidad de la troza. Si por reducción del costo, el productor ahorra 10% y por aumento de la calidad obtiene un 10% adicional, la utilidad del sistema mejora, a la vez, la posición del vendedor y la del comprador.

Conseguir relaciones incrementales es el resultado de una sola estrategia: la planificación de esquemas de negocios que vayan más allá del precio de transacción en el mercado.

### 4.1.3 Actores que influyen la cantidad y calidad de transacciones



Los actores que determinan el tipo de relación comercial dentro de un contexto de FC son los productores comunitarios, los compradores de productos y servicios forestales, el Estado y las entidades de acompañamiento. Cada quien tiene su respectivo papel en mérito a su ubicación a lo largo y ancho de la cadena productiva o cadena de valor.

Cualquier productor es comprador y vendedor a la vez, dependiendo de la posición ocupada. Por ejemplo, una comunidad puede vender productos forestales, pero comprar servicios de inventario forestal, de aprovechamiento, de recolección, o de financiamiento provisto por otros actores.

Un intermediario puede ser comprador de productos y de servicios de transporte y revendedor de productos comprados. Una agencia bancaria naturalmente vende servicios de financiamiento para operaciones forestales, pero en paralelo es un comprador de otros servicios de inversión en el mercado financiero.

El Estado tampoco se encuentra fuera del escenario. Mientras la autoridad forestal es demandante del cumplimiento de las políticas de uso sostenible por parte de compradores y consumidores, también ejerce su papel de proveedor de servicios públicos para que la cadena productiva funcione con éxito.

Las entidades de desarrollo demandan usos más responsables del bosque, la inclusión de prácticas sociales con enfoque de género y acciones más justas para reducir la pobreza; para conseguirlo venden servicios de asesoría técnica, fortalecimiento de capacidades y generación de condiciones de desarrollo basado en nuevas prácticas de gestión. Los compradores de estos servicios pueden ser las comunidades o las agencias de financiamiento.

La relación de dos personas o entidades en el mercado nunca representa una isla. El facilitador, antes de inmiscuirse en cifras cuantitativas y conceptos técnicos proporcionados por la ciencia del

mercadeo (“marketing”), desde un inicio debe ayudar a entender las relaciones cualitativas que pudieran existir entre todos los actores. Para ello, debe descifrar los valores que cada actor persigue en sus relaciones, las oportunidades reinantes y las necesidades del sistema.

No se debe llevar al paredón a algún actor. La práctica tradicional de acusar a compradores o intermediarios, de destructores del valor comunitario no es una buena estrategia de entrada. Partir del principio de “buena intención entre las partes” ayudará a comprender las razones de ineficiencias en la relación y, luego, a enfrentar las causas subyacentes del problema. Las pruebas sugieren que en el mercado no existe actor alguno dispuesto a renunciar a una relación de largo plazo, si de por medio existe una posibilidad mínima de éxito.

Dos ejemplos concretos reflejan lo que no se debe hacer; es decir, el irrespeto al principio de buena intención entre las partes: (a) presumir que los actuales intermediarios son la causa del problema; (b) basado en antecedentes sin la debida evaluación y valoración, juzgar que algunos dirigentes locales históricos representan el principal obstáculo al desarrollo de una comunidad o grupo de productores organizados, por el solo hecho de haber construido y sostenido vínculos con los intermediarios tradicionales.

No es útil concebir prejuicios o recurrir a argumentos con el afán de obtener simpatía de alguna de las partes, particularmente de los grupos forestales comunitarios. Esto podría, más bien, ahondar los problemas y erosionar las oportunidades de superar las transacciones de suma cero, antes que encontrar soluciones.

Se han observado casos donde el prejuicio contra los intermediarios ha motivado a los grupos locales a realizar inversiones cuantiosas en aras de eliminar la intermediación; solo en honradas excepciones se ha tenido éxito a largo plazo. La norma bienintencionada de parte de algunas entidades facilitadoras ha sido empujar la gestión de empresas o unidades productivas, con el fin de incrementar el valor agregado a través de sistemas de procesamiento de productos. Sin embargo, la norma también ha sido abandonar a los productores locales cuando el financiamiento se acaba. Aun después de cientos de horas de acompañamiento, fortalecimiento de capacidades y financiamiento operativo, los productores locales terminan socavados en la miseria financiera y organizacional porque todavía no habían desarrollado habilidades suficientes para la producción e intermediación competitiva.

El aprendizaje práctico en materia de negocios forestales a cargo de grupos locales sugiere enfocarse, en principio, en formas eficientes para incrementar el valor entre las partes, lo cual se logra mediante algunas acciones clave, tales como el fortalecimiento de las capacidades de los actores que forman parte de la cadena de valor, en función de lo que mejor sepan hacer, y el concurso de personal técnico con entendimiento cabal del mercado y de negocios de alto valor y con capacidad para brindar orientaciones adecuadas e inteligentes a los productores locales. En la medida que esto vaya funcionando, la capacidad operativa se fortalecerá y hará posible la migración hacia otros estadios de la cadena en forma más segura y en armonía con los patrones culturales del buen vivir.



#### 4.1.4 Tipos de actores

En la región latinoamericana reinan contextos representados por zonas alejadas en cuanto a comunicación, servicios básicos, educación y salud se refiere. En México y Centroamérica los productores forestales comunitarios se encuentran relativamente cerca de los centros poblados; en Sudamérica, en cambio, se recorren cientos de kilómetros por vía terrestre o fluvial por espacio de dos a cuatro días para llegar hasta un centro de población.

Esta ha sido, y todavía es, una limitante para que los grupos locales logren una conexión rápida y saludable con el mercado. Pero, paradójicamente, ofrece a la vez las condiciones óptimas para el uso sostenible y la conservación de bosques prístinos que albergan biodiversidad, belleza escénica, variedad de productos no maderables, especies maderables con elevado valor financiero, agua dulce y culturas ancestrales detentadas por poblaciones nativas o indígenas.

A continuación, y solo con fines orientadores, se presenta un marco conceptual para la caracterización de esta diversidad de contextos. Los actores forestales, según su relación con el mercado y la FC, pueden clasificarse en cuatro tipos y dos categorías<sup>25</sup>.

Tipo 04	Competidor de mercado	Generador de valor	De autosostenimiento	Facilitador de procesos
Tipo 03	En economía de transición al mercado	En adaptación al valor	De eficiencia	Con servicios de bajo costo
Tipo 02	Con relación de pre mercado	Cimentado en precio	De inserción	En adaptación al mercado
Tipo 01	En economía de subsistencia	De oportunidad unilateral	De circunstancia	Tradicional
	Productor	Comprador	Acompañante	Estado
	Categoría "DECISOR"		Categoría "INDUCTOR"	

La categoría DECISOR define a los actores que tienen capacidad para iniciar, sostener o concluir una relación de intercambio en el mercado. La categoría INDUCTOR incluye a actores que acompañan o tienen influencia en las decisiones que toman los decisores.

<sup>25</sup> Se reitera que este es un marco conceptual. Si el facilitador lo estima conveniente puede recurrir a otro tipo de caracterizaciones que mejor se acomoden a su contexto.

## Productor

- a. *En economía de subsistencia.* La economía de subsistencia es un contexto donde las comunidades ejercen su vivencia al amparo de la producción básica con fines de autoconsumo y con mucha relación de intercambio basada en el trueque, tanto de productos forestales como de servicios comunitarios y familiares. La economía de subsistencia, en gran medida, es el resultado de la ausencia de caminos o porque las mismas comunidades han decidido mantenerse en tal condición. Existe una variedad de comunidades en la cuenca amazónica bajo esta condición; entre ellas, aquellas propietarias o poseedoras legales de bosques que, en virtud de su voluntad soberana, han determinado migrar de su economía de subsistencia hacia iniciativas comerciales a través de la FC.
- b. *Con relación de pre-mercado.* La relación de pre-mercado constituye un estado organizacional donde las comunidades o grupos locales desarrollan, o ya han desarrollado, transacciones comerciales de pequeña escala, fijas o temporales, en el ámbito forestal y mediante opciones formales o informales. Aquí se encuentran muchas comunidades amazónicas con experiencia preliminar en provisión de productos o servicios a favor de madereros tradicionales, como para acopiadores de productos no maderables. Tal es el caso, entre otros, de la castaña o nuez de Brasil (*Bertolletia excelsa*) y del aguaje (*Mauritia flexuosa*) en Perú, o del asaí (*Euterpe precatoria*) en Bolivia.
- c. *En economía de transición al mercado.* La economía de transición al mercado caracteriza un escenario de desarrollo en materia comercial donde los productores forestales comunitarios cumplen razonablemente las normas legales determinadas por el Estado, sostienen relaciones de compra/venta con terceros, pero carecen de capacidad técnica, operativa, organizacional y financiera suficiente para competir en el mercado. Incluye a productores comunitarios en camino hacia una economía basada en el mercado: recolectores, artesanos, carpinteros y concesionarios forestales a nivel comunitario. Este es el caso de Petén en Guatemala, algunos ejidos en México y las ASL en Bolivia.
- d. *Competidor de mercado.* Es un estado de desarrollo organizativo donde los productores son capaces de sostener relaciones comerciales de compra/venta a partir de operaciones eficientes y competitivas vinculadas a la FC y el manejo forestal sostenible. Un competidor de mercado cobija su ejercicio en el capital y en el valor (financiero y no financiero). A esta categoría pertenecen, las comunidades o productores locales que por sí solos tienen organizaciones empresariales y estructuras gerenciales sólidas para enfrentar los avatares del mercado y el cumplimiento de las normas legales.

## Comprador

- a. *De oportunidad unilateral.* Aquellos compradores por lo general circunscritos a transacciones bajo el concepto de suma cero, en el mejor de los casos, o negativos en el peor. Los actores de oportunidad unilateral con frecuencia empujan relaciones informales basadas en prácticas de anticipo financiero de alto costo y adquisición de especies altamente valiosas.
- b. *Cimentado en precio.* Compradores que solo valoran el precio de transacción, apalancan relaciones formales basadas en las normas legales pero no tienen conocimiento ni habilidades suficientes para engendrar otro tipo de relaciones y, al igual que los de oportunidad unilateral, por lo general procuran solo las especies o productos forestales de buen atractivo financiero inmediato.

- c. *En adaptación al valor.* Ejercen relaciones de compra pero son capaces de ofrecer otras señales a los productores dentro de la FC, con tal de asegurar que dichos productores vayan adquiriendo mejores condiciones operativas y que les permitan sustentar negocios de largo plazo en armonía con sus expectativas.
- d. *Generador de valor.* Son capaces de ir en busca del producto o servicio con sus propios medios y prácticas modernas, sostenibles y de inclusión social a favor de los grupos forestales comunitarios.

### **Acompañante**

- a. *De circunstancia.* Entidad que define y encara su apoyo al grupo forestal comunitario, con el fin de facilitar la resolución de problemas específicos entre el grupo comunitario y sus compradores. También brinda asesoría para la elaboración de estudios e investigaciones concretas en materia de desarrollo empresarial o comercial. La entidad de circunstancia, con frecuencia, finaliza su intervención en el momento que el grupo local internaliza los resultados de las investigaciones hechas a su favor.
- b. *De inserción.* Su ejercicio intenta proporcionar condiciones técnicas y operativas con el objeto que los grupos forestales comunitarios se inserten en nuevas iniciativas empresariales o comerciales para asegurar rentabilidad del negocio en armonía con los valores sociales, culturales y de uso sostenible que definen el accionar de la comunidad. El trabajo consiste en facilitar procesos mediante la orientación, capacitación, realización de estudios específicos, organización, acompañamiento para el financiamiento, producción, comercialización, y finaliza cuando la comunidad ha logrado operar o, al menos, conseguir relaciones comerciales con algún comprador específico. El acompañante de inserción puede realizar labores contempladas en la categoría anterior.
- c. *De eficiencia.* Realiza intervenciones de facilitación a favor de grupos forestales comunitarios con negocios y relaciones de mercado en ejercicio. Tienen por objeto el mejoramiento de los procesos actuales a través de actividades de reingeniería en el ámbito operativo, financiero, organizativo o comercial, que lleven a la iniciativa comunitaria a superar sus niveles de rentabilidad financiera sin poner en riesgo su contexto socio-organizativo y de uso sostenible. Por lo general, la entidad acompañante de eficiencia está influenciada por la medición de indicadores de mejora que reflejen el incremento de la productividad, ventas, rentabilidad, empleo. También puede realizar actividades y tareas propias de las entidades de circunstancia y de inserción.
- d. *De auto-sostenimiento.* Aunque todas las entidades anteriores procuran el sostenimiento autónomo de los grupos forestales comunitarios en cuanto a negocios y relaciones comerciales se refiere, la entidad de auto-sostenimiento está enfocada en el fortalecimiento de procesos de facilitación que aseguren condiciones para el ejercicio independiente y competitivo. La entidad de auto-sostenimiento, más allá de los indicadores de eficiencia, tiene capacidad para acreditar, en forma cualitativa y cuantitativa, que luego de su intervención el grupo local ha adquirido capacidad suficiente para operar exitosamente, sea en parte o en todo el proceso de gestión empresarial o comercial.

## Estado

En materia de FC, el Estado está representado por sus autoridades forestales incluyendo el conjunto de normas legales que delimitan su accionar, independientemente de su ubicación, nivel o jerarquía organizativa.

- a. *Tradicional*. El Estado tradicional es aquel que se limita al desarrollo e implementación de normas legales determinadas por prácticas institucionales; en general cuenta con burocracia excesiva, y nulo o bajo entendimiento de las necesidades urgentes de los grupos forestales comunitarios para efectuar negocios a partir del manejo forestal sostenible. Con frecuencia el Estado tradicional está influenciado por indicadores de recaudación financiera en términos de patentes, impuestos, derechos de aprovechamiento, venta de formularios, cobro por servicios de supervisión, u otra forma de contribución para su auto-sostenimiento financiero funcional, dado que las instancias superiores del Estado así lo exigen.
- b. *En adaptación al mercado*. Este tipo de Estado goza de un cierto nivel de desarrollo institucional superior al tradicional. Adapta normas para proporcionar mejores condiciones para los negocios y relaciones comerciales de los grupos forestales comunitarios. Sin embargo, sus funcionarios aún carecen de capacidades técnicas e institucionales que le permitan ejercer intensivamente sus operaciones de gabinete y campo, en concordancia con las modificaciones normativas. Por ello, los grupos locales deben invertir en trámites y “lobby” adicional para asegurar procesos eficientes en materia comercial.
- c. *Con servicios de bajo costo*. Representa un esquema de Estado que, además de su capacidad para adaptar normas al servicio de los negocios forestales y uso sostenible a cargo de los grupos locales, tiene un nivel organizativo y funcional que reduce al mínimo los riesgos y costos de transacción, pero sin descuidar sus obligaciones institucionales inherentes al cumplimiento de las leyes nacionales. Ejemplo de un Estado de bajo costo es aquel que atiende en forma rápida las peticiones de autorización forestal por parte de las comunidades, tiene procedimientos legales de aprobación o rechazo en forma clara y sus funcionarios tienen capacidades técnicas probadas para la toma de decisiones tanto de gabinete como de campo.
- d. *Facilitador de procesos*. Un Estado facilitador de procesos cuenta con políticas concretas, planes de trabajo específicos, capacidad institucional, niveles de adaptación normativa y ejercicio operativo innovador para asegurar la productividad y competitividad de los grupos forestales comunitarios en su relación con el mercado, y en estricto cumplimiento de las prescripciones de uso sostenible previstas en las leyes y normas legales. Ejemplos de Estado facilitador pueden encontrarse en aquellos que han logrado implementar el concepto de regencia más allá del simple reconocimiento legal en campo. Los trámites proceden en forma automática y el Estado actúa con diligencia ante la ocurrencia de eventuales incumplimiento, de manera que no se ponga en riesgo el uso sostenible del bosque ni la obligación institucional.

Pero ¿cuál es el objeto de esta categorización? Brindar herramientas o insumos a los facilitadores para diseñar su estrategia y plan de trabajo en los procesos de apoyo a las EFC. No será lo mismo participar de procesos de facilitación a favor de una empresa al interior de una comunidad con economía de subsistencia que hacerlo con otra en economía de transición al mercado. Igual ocurrirá con un facilitador que es parte de una OA categorizada como de circunstancia, que estar al servicio de otra con categoría de inserción. Cuando el facilitador desconoce cuáles son las características

intrínsecas de su entidad en relación con la EFC, no estará seguro de cuáles serán sus límites o fronteras de actuación, lo cual puede provocar consecuencias no deseadas, como la generación de falsas expectativas. Mientras el facilitador cree que su trabajo termina con, por ejemplo, la entrega de resultados de un determinado estudio de mercado, los miembros de la EFC pueden percibir que luego del estudio de mercado ellos contarán con financiamiento adicional.

La no categorización concreta también tiene connotaciones no previstas en relación con los demás actores. En ocasiones los servidores públicos perciben a una ONG que trabaja en áreas rurales como una fuente de recursos abundantes al servicio de las comunidades. Si no se logra comunicar eficientemente a la dirigencia local todos estos matices, se podrían producir fricciones institucionales.

#### **4.1.5 Facilitación comercial a la medida**

La facilitación en el ámbito comercial presenta sus particularidades provenientes tanto del tipo de grupo forestal comunitario, de las relaciones presentes en su contexto de mercado, de la estrategia de la entidad acompañante, así como del formato institucional operado por el Estado. En consecuencia, no existe ni existirán recetas concretas en torno a cuál camino lleva el éxito total.

Facilitar procesos comerciales para un grupo forestal categorizado en economía de subsistencia tiene variantes significativas en relación a otro de pre-mercado. El primero podría demandar un nivel organizacional y de capacidad básica que facilite entender las diferencias y consecuencias de relacionarse con el dinero en virtud de su nula experiencia empresarial. El segundo, por el contrario, implicaría procesos de apoyo a partir del análisis de los formatos tradicionales de relaciones, hasta entender cuáles son los puntos de mejora. En determinadas circunstancias convendrá explorar oportunidades con los compradores tradicionales pues, en gran medida, son los únicos con voluntad y capacidad de arriesgar inversiones en lugares distantes de los centros de consumo.

La facilitación comercial a menudo proviene de las entidades acompañantes; por ello, un aspecto clave es determinar el papel de intervención que se debe jugar ante otros actores como los compradores y el Estado. En particular, porque el comercio puede estar limitado por viejas prácticas de mercado y procedimientos administrativos estatales que no guardan sintonía con las potenciales estrategias comerciales identificadas por la comunidad.

La intervención podría delinearse si se responden las siguientes tres preguntas:

- ¿Cuál es el tipo de facilitación que debería recibir el grupo forestal comunitario dado su nivel o fase de desarrollo empresarial/comercial?
- ¿Qué nivel de esfuerzo, cómo y en qué áreas sería estratégico intervenir por el lado de los compradores?
- ¿Cuáles podrían ser las medidas de bajo costo en apoyo al Estado, de manera que se avance en materia institucional y funcional para beneficio de las relaciones y procesos comerciales a cargo de los grupos locales?



Uno de los desafíos más importantes para el facilitador comercial es descubrir el mejor valor que se pueda dar a la comunidad y a los actores de su contexto, a fin de propiciar relaciones autónomas y sostenibles entre ellos, y asegurar que la OA sea únicamente el motor que dinamiza las relaciones. Al no tener vida infinita en la comunidad, la OA nunca debe ser considerada como indispensable.

#### 4.1.6 Los indicadores perversos

Las organizaciones acompañantes tienen necesidad vital de demostrar la eficiencia y eficacia de sus intervenciones. Aparte de generar o ganarse la confianza de las comunidades, deben procurar su propia mejora continua para garantizar a sus agencias financieras que el apoyo comercial o empresarial al grupo forestal comunitario ha mejorado su condición social y el uso sostenible de sus bosques. Indicadores como volumen incremental de ventas, porcentaje de incremento en la rentabilidad financiera, o mejora de los rendimientos de aprovechamiento con efectos sobre el comercio, son ejemplos de lo que tradicionalmente se cierra bajo los planes de las OA.

Los indicadores anteriores técnicamente son apropiados para rendir cuentas en torno al financiamiento pero, en general, son limitados a la hora de medir la eficacia real de la facilitación comercial vinculada al manejo forestal sostenible. Por ejemplo, el volumen incremental de ventas puede obtenerse a costa de un mayor aprovechamiento de especies valiosas. Una mayor rentabilidad financiera puede lograrse con las mismas especies valiosas, pero aumentando la superficie de corta. Es decir, que no se estaría haciendo el mínimo esfuerzo para el aprovechamiento integral de cada troza y la reducción de desperdicios en el bosque. Finalmente, los rendimientos pueden aumentarse con operaciones ineficientes de extracción forestal que causan taponamiento de cursos de agua, con efectos adversos sobre las poblaciones río abajo.

El facilitador debe tener claridad anticipada sobre el panorama que engendra su accionar. Básicamente, debe considerar dos aspectos: entender y refinar los indicadores a fin de guardar sintonía con los desafíos más importantes del manejo forestal sostenible, y prever intervenciones concretas para apalancar las condiciones para que el grupo local continúe las labores comerciales en forma autónoma luego de que el proceso de facilitación finalice.

Algunos indicadores de mayor impacto en materia empresarial pueden ser:

- Valor incremental de ventas a partir de especies alternativas
- Monto de ahorros producidos como resultado de la planificación forestal
- Incremento de la intensidad de aprovechamiento con una mayor mezcla o canasta de especies forestales
- Valor incremental de ventas vinculadas a la calidad tanto de productos como de procesos de trabajo al interior del bosque

## 4.2 Análisis y evaluación del mercado

### 4.2.1 Elementos inductores

**Enfoque de mercado.**- Este enfoque tiene básicamente una connotación relacionada con la demanda actual o potencial. Los grupos forestales comunitarios no deben producir si el mercado no necesita la producción, y si no saben de antemano los elementos clave que son o serán valorados por los clientes (valores de transacción). El enfoque de mercado promueve que el grupo forestal comunitario comprenda que el diseño de productos, servicios o procesos de producción sea una variable dependiente del mercado.

Un ejemplo a modo de ilustración. Mediante una investigación, un grupo de interesados y potenciales empresarios de chicle (savia del árbol *Manilkara zapota*) en México descubrió que el mercado de goma de mascar estaba siendo suplido, en extremo, a partir de goma sintética proveniente de derivados del petróleo. El estudio no encontró ningún consumidor de chicle interesado en un producto distinto a lo sintético, puesto que en el mejor de los casos, pocos saben de su existencia y, en el peor, nadie sabe lo que está mascando. La hipótesis de los investigadores de que la población mexicana va teniendo cada día un mayor nivel de madurez acerca de los beneficios de consumir lo natural, significó percibir la demanda de algo todavía inexistente a partir del enfoque de mercado. Por esta razón, decidieron dedicarse a producir chicle natural y orgánico. Aunque varias iniciativas fracasaron en la producción y comercialización de chicle natural, actualmente existen compañías con mercados crecientes<sup>26</sup>.

**Negocios sin paradigmas.**- Es un hecho la existencia de reglas implícitas y explícitas en las relaciones de mercado. Muchos ven lo que ocurre y creen que la ocurrencia sucede porque “así son las cosas”. Los negocios siempre son el resultado de cubrir brechas en las relaciones actuales entre los participantes del mercado. Con innovación se pueden llenar las brechas y romper los paradigmas tradicionales para dar paso a nuevos esquemas de valor.

Este fue el caso de una comunidad en Nicaragua proveedora de árboles en pie a una compañía maderera y que participaba de los procesos de inventario, tumba, corta y saneo de trozas. Los ejecutivos de la compañía se quejaban del elevado costo de transporte. Las tradicionales reformas competitivas previstas por los ejecutivos involucraban el traslado de una porción o parte de la fábrica a un lugar más cercano, o la mejora de los caminos hacia la fábrica por el interior del bosque. Esta medida no era tan conveniente para la comunidad, pues un mejor camino acarrearía riesgos de invasión territorial.

La situación fue expuesta en una asamblea local como elemento de negociación para reducir el precio del árbol en pie a razón de necesitarse una mejor inversión. Cuando un miembro de la comunidad escuchó los argumentos, recomendó, a partir de una experiencia propia anterior, que las trozas podían “rebanarse (semi-escuadrarse) con motosierra” para aumentar la capacidad de transporte.

<sup>26</sup> <http://www.alcaldesdemexico.com/ciudadania/rebasan-fronteras-con-chicle-mexicano/>  
<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/chicle-natural-mexicano-inunda-al-mundo-y-llega-al-pais-pronto.html>

Después de una semana, la recomendación se puso en práctica y la empresa logró incrementar en 15% la capacidad de sus camiones y, además, se insertaron dos especies alternativas al mercado. Esta es una muestra de cómo el conocimiento local puede contribuir a la mejora de los negocios, al manejo forestal y los ingresos para las comunidades en forma inteligente.

**Más allá del precio unitario.**- Sin duda, no puede haber relación de negocios en el mercado si el precio unitario del producto o servicio no supera la inversión; no obstante, el éxito de la relación depende esencialmente del precio unitario y la utilidad o beneficio neto producido por la relación.

La utilidad o beneficio neto tiene dos componentes principales: el precio y la cantidad. Un productor local puede vender diez unidades de producto a un precio unitario de 20. Con un margen de utilidad del 15%, obtendría una utilidad neta equivalente a 30 ( $10 \times 20 \times 0,15$ ). Otro competidor local decide bajar el precio unitario a 18, con lo que su margen de utilidad se reduce a 12%. Su estrategia es colocar 15 unidades, a fin de generar en total un valor de 270 y beneficiarse con 32,4 ( $15 \times 18 \times 0,12$ ). Aquí es claro que el segundo jugador ganó más que el primero, a pesar del menor precio.

Al margen de otros beneficios no financieros generados por una relación, el precio unitario y la utilidad o beneficio neto deben ser los puntos fundamentales de partida en toda visión moderna, cuando se trata de facilitar la toma de decisiones de negocios que favorezcan a los grupos locales.

Veamos el caso de las especies alternativas como premisa para conseguir manejo sostenible e integral del bosque. En general, el mercado paga un precio unitario  $P$  por una especie alternativa, pero dado que el costo de su aprovechamiento (debido a la distancia entre el bosque y el centro de consumo) es mayor a  $P$ , casi nunca hay posibilidad de negocio. De ocurrir, el costo de oportunidad para el grupo local es cero y solo puede ser superado en tanto se concreten arreglos comerciales de la especie alternativa a partir de un precio unitario competitivo.

Temporalmente se podría reducir el precio de alguna de las especies principales (las más valiosas) a tal punto que el costo total de aprovechamiento para el comprador sea menor a  $P$  y que la utilidad neta generada sea incremental para ambos. Mientras la relación se hace duradera y existen cambios positivos en el mercado, tomar al precio unitario en conjunto con la utilidad neta total, es una estrategia válida de mejora gradual, tanto para los grupos comunitarios como para el manejo forestal sostenible.

La venta de “paquetes de especies” siempre funcionará en la medida en que se agregue valor tanto para el comprador como para el grupo local. Si la comunidad renuncia a una fracción del precio unitario de las especies valiosas, también estará renunciando a una fracción de la utilidad neta total. Sin embargo, la pérdida se compensará por venta de un mayor volumen de especies alternativas. En el caso del comprador, se supone que estará voluntariamente dispuesto a aprovechar y comprar especies alternativas entendiendo que su costo de aprovechamiento le resultará financieramente más favorable.

Esta es una forma innovadora de encarar nuevos negocios a favor el uso sostenible de los bosques. Algunos facilitadores comerciales, casi por imposición y distanciándose del enfoque de mercado, emplean la siguiente estrategia: *¿Quiere la especie más valiosa? ¡Entonces también debe comprarnos*

*otra especie!* Aun en las condiciones de alta competencia, esta última estrategia no genera las bases suficientes para sostener relaciones comerciales de largo plazo.

**Manejo forestal y competitividad.**- Desde el lado de los grupos locales, es usual observar a los involucrados en la promoción del uso sostenible efectivizar intentos por convencer a los consumidores mediante argumentos emocionales, como: ¡Si usted compra estará ayudando a una comunidad!; ¡si usted compra, los bosques tendrán un mejor futuro!

Esta estrategia es del todo válida; sin embargo, el comprador ajeno al contexto forestal o ambiental podría interpretar que su decisión de compra está basada en elementos de solidaridad hacia el ambiente, los bosques, o los pequeños productores locales. La solidaridad como estrategia comercial permanente podría no ser una herramienta adecuada para asegurarse, a largo plazo, la fidelidad del comprador de productos o servicios provistos por las comunidades. La solidaridad se entiende como la ayuda que se ofrece en un momento de necesidad; es decir, no tiene nada que ver con una relación de negocios.

Un punto importante para la facilitación de aspectos comerciales es entender que los productos o servicios que se vendan deben provenir de operaciones competitivas, tanto en precio como en valor. El hecho de que la operación se encuentre bajo algún tipo de certificación voluntaria, o si corresponde a una comunidad pudieran ser ventajas competitivas, pero no son factores determinantes de la competitividad. La competitividad implica la generación de productos o servicios por parte del grupo local y que otros vendedores de similar naturaleza difícilmente podrían igualar en el corto y mediano plazo. Por ejemplo, una comunidad podría vender trozas cortadas, ubicadas con un nivel de precisión menor a 5 metros, saneada y con guías de movilización inmediata. Aquí el nivel de precisión provocaría un aumento de la productividad de los tractores forestales, el saneamiento aumentaría el valor del producto final y la guía evitaría costos de transacción al comprador.

En la Amazonia peruana, la Asociación de Productores Forestales de Ucayali (Aprofu) facilitó la mejora comercial al conectar a nuevos compradores con una comunidad nativa con experiencia en manejo forestal. Aprofu identificó que el comprador tradicional no extraía especies alternativas, pero dejaba caminos y vías de arrastre adecuadamente construidos. A partir de esa condición, impulsó la reforma y confección de nuevos contratos y los nuevos compradores facilitaron la dotación de herramientas a favor de la comunidad para hacer el procesamiento primario de materia prima para tarimas a base de especies alternativas.

El manejo forestal tiene grandes desafíos en el ámbito organizacional, productivo y empresarial. Con frecuencia escuchamos (o decimos) afirmaciones categóricas como la siguiente: ¡Es que el mercado no pide especies alternativas! Pocos se cuestionan, ¿cuál mercado?, ¿en qué zona?, ¿en qué país?, ¿qué segmento?, ¿qué productos?, ¿de qué dimensiones?, ¿de qué color?, ¿para qué uso posterior?, ¿a qué precio?, ¿en qué cantidad?, ¿en qué momento? Comentarios sin sustento, como el anterior, han calado y todavía parecen estar calando en la posibilidad del uso sostenible de los bosques y, con ello, en las esperanzas de los pequeños productores forestales. Es evidente que conseguir la aceptación de nuevas especies en el mercado será una tarea difícil; de hecho, muchos

intentos han fracasado. Sin embargo, inversiones cualitativas que busquen traducir o entender las verdaderas necesidades del mercado podrían ayudar a encontrar especies sustitutas para uno o varios usos finales provistos por las especies valiosas<sup>27</sup>.

La alianza que se estableció entre Forescom y una empresa en Petén ilustra un camino para impulsar la introducción de especies menos conocidas al mercado (**Recuadro 24**).

#### 4.2.2 Método simplificado de análisis

Hasta ahora se han detallado herramientas de base conceptual con ejemplos aplicados, pero los facilitadores necesitan cierta estructura metodológica para ayudar al productor local a analizar y evaluar el mercado relacionado con la implementación de la FC.

La **Figura 2** presenta un esquema simplificado de cómo encontrar un norte en el proceso. Aquí se tienen tres estamentos: el comprador, el vendedor y los factores que determinan el tipo, cantidad y calidad de relación entre ambos. De un entendimiento razonable de los tres estamentos surgirán opciones traducidas en forma de oportunidades.

#### Recuadro 24. Alianza para comercializar especies menos conocidas en Petén, Guatemala

Con el fin de impulsar el aprovechamiento de especies menos conocidas (LKS) de la Reserva de la Biosfera Maya como santamaría, manchiche, pucté— se estableció una alianza con la empresa española Leroy Merlin, la cual, a través de su empresa proveedora Arte Latino, capacitó a los comuneros en la transformación primaria y secundaria para producir pisos de madera para jardín.

Para el segundo pedido de Leroy Merlin se optimizó el rendimiento de la materia prima al incluir productos elaborados con piezas más pequeñas y de menor calidad. Esto implica acercarse a rendimientos óptimos de la madera de LKS, pues el rendimiento de madera que ahora se aprovecha en el proceso de producción de pisos y baldosas se mejoró en 6% (de 57 a 63%).

El valor agregado ha hecho que los precios de las baldosas y pisos de LKS estén alcanzando un rango que va desde US\$4,60 a US\$8,06 por pie tablar, lo que ha motivado a las EFC a aprovechar especies LKS teniendo garantías de que existe un mercado seguro para su materia prima.

Fuente: Pinelo *et al.* (2016).

<sup>27</sup> No hay que perder de vista que el promover especies sustitutas también puede ir acompañado, o ser un paso previo, para agregar gradualmente valor a los productos de las especies ya comercializadas; por ejemplo, avanzar de madera simplemente aserrada seca al aire a madera dimensionada, o de madera verde a seca (aunque esto implica una gran inversión). Otro ejemplo sería pasar de madera calidad NHLA a madera según su hilo o fibra (*flat sawn* o *quarter sawn*) que se requiere para instrumentos musicales.





Figura 2. Esquema simplificado del proceso de evaluación de mercados

El análisis y evaluación de mercado consiste en “profundizar lo estrictamente necesario” y evitar inversiones cuantiosas e ineficaces. Hay estudios que pueden costar mil o cien mil dólares; diez o cien días/técnico. La mayor inversión o esfuerzo, por sí solo no asegura buenos resultados, a no ser que haya una relación estricta con los objetivos planteados. Una OA puede tener la capacidad de financiar un estudio, con un costo nulo o mínimo para el productor comunitario, pero el estudio carecerá de sentido si no genera resultados prácticos y de utilidad para el productor. Procesos cuantiosos e ineficaces pueden erosionar los recursos financieros, que bien se podrían emplear en otros aspectos de mayor beneficio para los grupos forestales comunitarios.

Las consideraciones metodológicas presentadas a continuación parten de las siguientes premisas en el seno de la FC:

- Quien facilita inicia el proceso de facilitación a partir de los productores forestales locales; es decir, en el lado de la oferta.
- El productor forestal local decide, por voluntad soberana, iniciar o fortalecer sus relaciones de mercado en armonía con sus valores socioculturales.
- El productor forestal y las organizaciones pertinentes de tipo social o empresarial han solicitado o consentido recibir apoyo de los facilitadores. Además, están dispuestos a proporcionar información acerca de sus iniciativas operativas o de negocios a través de los medios que estén a su alcance, en forma documental o no.
- Tanto facilitador como productor han trabajado en forma previa para determinar la categoría a la que pertenece; es decir, economía ancestral, condiciones de pre-mercado, economía de transición al mercado, o economía de mercado.
- Tanto facilitador como productor reconocen que el análisis y evaluación del mercado es la base para la gestión de negocios exitosos y sostenibles apalancados en manejo forestal, forestería comunitaria e inclusión social con enfoque de género. En consecuencia, el desarrollo del mercado como tal, si bien inicia con un primer proceso de entendimiento, encuentra su apogeo en el propio ejercicio o gestión empresarial.

### 4.2.3 Método adaptativo y participativo

Establecer procesos de análisis y evaluación del mercado implica grandes desafíos, como descubrir oportunidades no aprovechadas por otros vendedores, o prever posibles actuaciones de otros

competidores que nazcan en el futuro. En otras palabras, encontrar un segmento de mercado para la venta de trozas o madera aserrada no es suficiente, ya que luego aparecerán otros vendedores del mismo producto y que copiarán el modelo de la EFC, intentando apropiarse del cliente identificado.

El descubrimiento lleva un notable esfuerzo intelectual alimentado por el contexto y el conocimiento proporcionado por personas que son o serán parte de un tipo de negocio en particular. A menudo las oportunidades resultan de la conexión de elementos que los actores actuales de la cadena no tienen la capacidad de percibir por estar ocupados en sus actividades y problemas. El proceso requiere amplia participación de operarios, administradores, comerciantes, compradores, incluyendo a los miembros del grupo local inmersos en la forestería comunitaria.

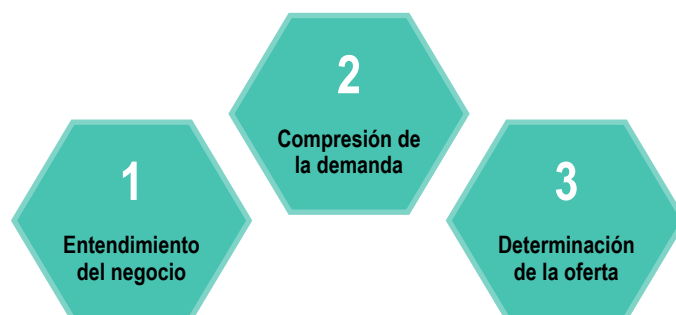
Los facilitadores habrán de entender que activar ventas a nivel nacional e internacional en beneficio de los grupos forestales comunitarios no necesariamente es una tarea complicada; en particular cuando se trata de productos conocidos o especies valiosas con demanda actual de mercado. Este es el caso de procesos de búsqueda de compradores de trozas o madera aserrada de caoba en Perú, México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, o de almendrillo (shihuahuaco) en Bolivia y Perú, o de tajibo (ipê) en Bolivia y Brasil.

Sin embargo, el objeto de toda inversión en procesos de mercado es hacer que las ventas de productos forestales sean sostenibles en el tiempo a favor de la EFC. Desafortunadamente, esto no es fácil, dada la necesidad de empujar productos provenientes de especies alternativas.

Los facilitadores pueden guiarse con las siguientes pautas orientadoras, fragmentadas en tres etapas, en forma de herramienta práctica para el análisis y la evaluación del mercado (**Figura 3**).

### **Etapa 1. Entendimiento del negocio**

El proceso parte del aprendizaje del negocio (etapa 1) antes de entender a los compradores (etapa 2), puesto que, para conocerlos en forma adecuada, es esencial comprender las particularidades del negocio al interior de los grupos forestales comunitarios. Investigar el mercado una vez que ya se entiende el negocio provee conocimientos clave para identificar oportunidades concretas, cosa que difícilmente se obtiene si el proceso se realiza a la inversa.



**Figura 3.** Etapas del análisis y evaluación del mercado

Aparte de la experiencia que tenga el facilitador comercial, nunca deberán desestimarse los procesos de comprensión del negocio. Por ejemplo, un negocio de venta de trozas de un grupo local no es igual que el de otro grupo, no solo por las especies que contenga el bosque sino por las formas de producción empleadas, tecnologías a las que tienen acceso, esquemas organizacionales y hasta la capacidad para generar productos o valores de interés para un segmento dado del mercado. De esta manera, un facilitador experimentado, si bien tendrá capacidad para entender negocios en términos generales, requerirá de insumos adicionales que hagan calzar su experiencia con la identificación de oportunidades concretas.

Lo anterior no debe interpretarse como una contradicción con el enfoque de mercado antes mencionado, porque el único objeto de la etapa 1 es brindar las bases de conocimiento suficientes a los facilitadores para analizar el escenario de compradores —es decir, el mercado— en procura de una comprensión adecuada de sus requerimientos verdaderos; recién en la etapa 3 se definen los productos que se va a empujar.

La presente etapa involucra tres momentos: 1) construcción del proceso de aprendizaje, 2) reconocimiento de operaciones en terreno y 3) definición de un plan de trabajo.

### **1. Construcción del proceso de aprendizaje**

Su objeto yace en la necesidad de identificar insumos en forma participativa y en qué cosas específicas poner mayor atención durante todo el proceso. Para los efectos sería importante:

- Conocer cuáles son las expectativas del grupo local en relación con el negocio en cuestión.
- Estudiar y entender las normas legales y hasta qué punto estas limitan o favorecen el negocio de los grupos forestales comunitarios.
- Determinar el potencial del proyecto, si hay capacidad y recursos para iniciar y mantenerlo, y evitar falsas expectativas.
- Estudiar y analizar información publicada (sobre el negocio o sobre el producto, especie, manufactura, mercado, etc.) en medios como internet, universidades, centros de investigación, entidades acompañantes o documentos relacionados con el tipo de negocios que se va a encarar.
- Preparar materiales básicos para introducir y orientar a los miembros del grupo local respecto a la razón por la que se hace el análisis y la evaluación del mercado. Los materiales deben ser simples, pero con la suficiente fortaleza pedagógica para llamar la atención y provocar el máximo entendimiento.
- Facilitar reuniones o entrevistas tanto con el grupo local como con otros actores independientes relacionados con el tipo de negocio; se deben dar respuestas o explicaciones del porqué se están haciendo las cosas de una determinada forma y cuáles son las razones para no hacerlo de otra manera.
- Establecer un cronograma de trabajo para todas las etapas subsiguientes, detallar las necesidades y compromisos tanto del facilitador como del grupo local. Resaltar los elementos a los que se deberá poner atención prioritaria.

## 2. Reconocimiento de operaciones en terreno

Tomando como referencia los elementos priorizados en el inciso anterior, este momento tiene por objeto consolidar o incrementar la comprensión del negocio a partir de evidencias de cómo y por qué se hacen las cosas.

Una cosa es que los miembros del grupo local hablen acerca de sus cosas en una reunión o en una entrevista y otra es que lo hagan cuando se encuentran en pleno proceso operativo. Con las “manos en la obra”, el personal se siente propietario de su actividad, de su arte y de cuánto valor agrega a otro eslabón dentro de la cadena de producción en beneficio de quienes lo contratan o para quienes desarrollan el producto o servicio.

Este es el momento propicio para contrastar los elementos priorizados e identificar aquellas circunstancias o insumos que podrían marcar la diferencia en el posible valor de negocio con el que se pretenda llegar al mercado.

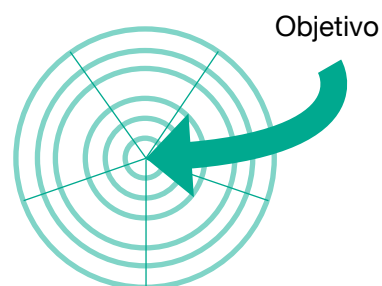
El reconocimiento de operaciones tiene dos áreas de atención: cómo se hacen las cosas al interior del grupo local y cómo hacen esas mismas cosas los competidores. Lo más prudente es que el facilitador tenga opciones de conocer en detalle la primera. Para la segunda, en cambio, habrá que implementar estrategias de vinculación e inserción en otro tipo de escenarios productivos. Existen competidores muy celosos de mostrar sus secretos, pero con un poco de inteligencia y creatividad se puede acceder a ellos.

¿Qué problemas tiene el reconocimiento de operaciones en el terreno? Un error común en los especialistas de mercado es creer que lo saben todo por el solo hecho de tener experiencia y formación en el tema. Los años de experiencia y la formación en ningún caso, por más simple que sea el negocio, resultan suficientes cuando se encaran procesos de entendimiento para identificar oportunidades en el mercado. Mientras menos se conozca del negocio, más se perpetúa la idea de que *“las cosas son así porque todo mundo las hace así”*. Esto solo lleva a navegar en un mar de limitaciones contrarias al enfoque de mercado y a las expectativas de los grupos locales inversores en forestería comunitaria.

## 3. Definición del plan de trabajo

Antes de analizar y evaluar el mercado es esencial definir un plan de trabajo con objetivos concretos. El mercado forestal es amplio en cuanto a sus dimensiones; lo son también sus reglas, su dinámica y más aun los límites conceptuales de donde inicia y finaliza cada ámbito para su entendimiento.

Sin objetivos claros y moldeados según las condiciones de la EFC, teniendo por plataforma el aprovechamiento de oportunidades estratégicas, una evaluación se tornaría costosa e ineficaz.



Pero ¿por qué recién en este momento se deben determinar el plan con objetivos concretos? La razón se asienta en tres aspectos: (i) el hecho de que solo después del reconocimiento del terreno se tiene una comprensión cabal y global sobre el negocio; por tanto, recién a partir de allí es posible fijar objetivos concretos y precisos; (ii) ya se cuenta con información y evidencias sólidas para orientar y transferir los resultados hacia los miembros del grupo local, a fin de obtener retroalimentación pertinente; (iii) para entender la demanda del mercado, incluyendo sus factores, se requiere una base sólida de comprensión previa.

La definición de objetivos y el plan de trabajo no es una cuestión atribuible solo a la responsabilidad de los facilitadores. Estos deben crear la base o condición inequívoca para que los miembros del grupo local estén al tanto y tengan la opción de contribuir con sugerencias (reconociendo que las personas tienen mayor motivación cuando sienten que elaboraron el plan o que la idea fue de ellas). La etapa involucra reuniones y procesos de trabajo para construir objetivos a partir de propuestas diseñadas por el facilitador, teniendo por resultado final:

- objetivos de trabajo concertados al interior del grupo local
- un plan concreto con tareas específicas, tiempos, niveles de esfuerzo y resultados a conseguir en consideración a cada una de las tareas planteadas.

## Etapa 2. Comprensión de la demanda

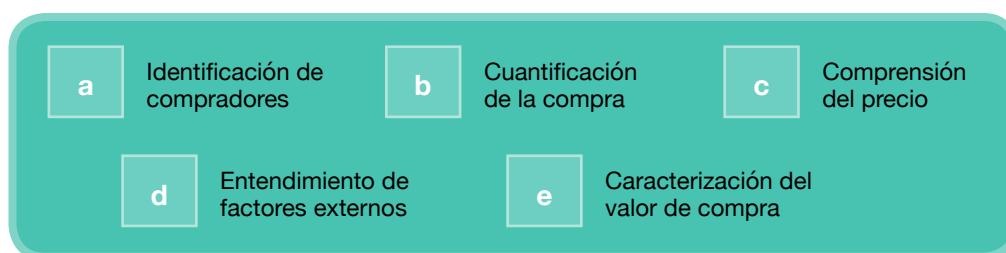
Un primer paso para comprender a los compradores consiste en formular una definición de qué se entiende por demanda, tomando como referencia los productos o servicios previstos por el grupo local. La definición intenta precisar los límites del proceso evaluativo, con el fin de determinar quiénes serían los principales compradores y su ubicación geográfica.

Por ejemplo, la madera aserrada en general no es igual que la madera aserrada para pisos macizos; tampoco son equivalentes las trozas para madera simplemente aserrada y las trozas para la producción de láminas de madera. Cada producto tiene su propia cadena de valor. Del tipo de producto final dependerá el tipo de demanda y los límites territoriales del área en donde se concentra el análisis y evaluación.

Para la madera, existen múltiples estudios de mercado que muestran resultados de la demanda general. Con frecuencia escuchamos decir que *“el consumo del mercado de los productos maderables se ha incrementado en un 2% en la región X”*. Esto dice todo y nada a la vez, si no se especifica el tipo de productos determinantes del incremento. El producto maderable puede ser madera aserrada, muebles, productos derivados (carbón) o provenientes de plantaciones forestales. El facilitador deberá tener en mente que, si no logra información precisa y alineada con los procesos operativos o necesidades de los grupos comunitarios, los resultados carecerán de la fortaleza suficiente. En la **Figura 4** se detallan los elementos que contribuyen a comprender la demanda.

**Identificación de compradores.**- El proceso incorpora procesos, a veces profundos y a veces simples. Para ello se aplican técnicas basadas en la lógica racional, a fin de describir y ubicar dónde se encuentran los compradores actuales y potenciales. Cuando se trata de grupos locales en proceso de gestación de operaciones FC, lo más conveniente es recorrer los centros de consumo en la





**Figura 4.** Elementos que ayudan a entender la demanda por un producto

comunidad, localidades cercanas, hasta las principales ciudades y en caso necesario, los mercados del exterior del país. En la identificación de compradores también se debe incluir a los intermediarios.

El proceso no tiene reglas, pero requiere cierta pericia en consideración a las posibilidades reales y efectivas de encontrar compradores. En ocasiones, algunos especialistas, amparados en criterios de simplicidad técnica, enfocan su máximo esfuerzo de investigación en internet por el simple hecho de tener información a la mano. Exprimir la red es una excelente práctica de trabajo, pero para mayor eficacia también se debe invertir energía en la investigación primaria justo en las zonas de mayor probabilidad de compra actual e inmediata. Se debe tener en cuenta que el grupo local necesita nombre, apellido y dirección/ubicación de los potenciales compradores, porque serán ellos quienes finalmente reciban una propuesta de valor tangible y adecuado a las condiciones de los productos de la posible oferta.

Un buen resultado de este proceso será la confección de una lista detallada de compradores concretos, de manera que se convierta en un activo del grupo local para futuros negocios.

**Cuantificación de la compra.**- La magnitud de la compra es un asunto relevante para fines de confrontación con la capacidad ofertada, no solo del grupo local sino también de los competidores. Magnitudes de consumo por encima de la oferta evidencian buena señal en los precios y posibilidad de entregar diversas formas de valor. Si bien el tamaño del consumo resulta de la relación entre el número de compradores y la cantidad de consumo, las cifras deben ser cuidadosamente capturadas para proporcionar información lo más cercana a la realidad.

Obtener información sobre la demanda no siempre es fácil, pues al igual que otros elementos en la investigación del mercado, no están escritos y requieren un desarrollo metodológico innovador. Si se trata de productos maderables, por ejemplo, se puede recurrir a documentos emitidos por la autoridad forestal u otras instancias estatales vinculadas. Esta información es, por lo general, de acceso público; sin embargo, se trata de datos crudos que deben sistematizarse, filtrarse y entenderse. Los documentos, sin embargo, no son la única fuente de información. Hay métodos que permiten estimar cifras a partir de entrevistas con intermediarios, o especialistas en la materia; incluso es posible determinar la capacidad productiva de la maquinaria donde se procesan los productos comprados. En la mayoría de las situaciones, las herramientas de investigación deben ser diseñadas por los facilitadores.

Al final de cuentas, el grupo local solo espera tener la respuesta a una sola pregunta en cuanto a la magnitud se refiere: ¿cuál es la cantidad total que adquiere y adquirirá el mercado, en particular, de aquellos productos o servicios que el grupo produce o intenta producir?

**Comprensión del precio.**- La variable precio de compra siempre marca la base referencial en cualquier ejercicio o posibilidad de negocio. Es imprescindible percibir al precio no como una cifra fría, sino como el resultado de elementos que lo conforman. Justamente aquí se encuentran muchas opciones y oportunidades para interesar a los demandantes. El precio lleva consigo aspectos inherentes a otros costos que el grupo local podría reducir. Averiguar todos los ítems posibles relacionados con el precio de compra de los productos/servicios provistos por el grupo local o sus competidores es una tarea primordial en la presente etapa. Nótese que el grupo local se referirá al precio, pero el comprador hace su contabilización como costo, el cual se sustenta, por lo general, en los siguientes ítems:

- Búsqueda del producto
- Supervisión
- Administración del proceso de abastecimiento
- Carga, descarga y transporte
- Trámites ante la autoridad forestal
- Costo financiero del capital
- Pérdidas por desperdicio

Cuando estos ítems son asumidos por el productor, la tarea se simplifica para el comprador. Un simple desglose y entendimiento de los elementos conformadores del precio genera información valiosa para mejorar las posibilidades comerciales.

**Factores externos.**- Representan todos aquellos elementos no atribuibles al comprador que afectan su comportamiento y decisiones de compra. Entre ellos están principalmente las normas legales, el abastecimiento ilegal por parte de otros productores, la falta de acceso a servicios agregados (como la provisión de repuestos, ausencia de personal capacitado o falta de financiamiento), la política macroeconómica y las formas operativas empleadas por los intermediarios.

Por ejemplo, el comprador podría decidirse por productos menos supervisados por las autoridades forestales; podría prescindir de especies alternativas porque las considera de alto costo; podría pasar por alto que los métodos de cosecha son obsoletos y que el transporte de trozas lo hace un intermediario. Todos esos factores externos inciden en el precio de venta.

**Valores en la compra.**- Una de las preguntas por responder es ¿cuáles son los elementos inductores para que el comprador efectivice y repita la compra? La respuesta más simplista se ampara en el precio, aunque por sí solo no necesariamente es cierto. Los compradores también valoran:

- calidad del producto o servicio
- fiabilidad en el cumplimiento de compromisos
- tiempos de entrega
- mezcla de productos
- descuentos

- sistemas de pago
- financiamiento de la compra
- contratos de largo plazo

Un facilitador tradicional solo vería el precio, pero uno de avanzada investigará otras cosas con el fin de descubrir grietas a favor del grupo local. La pregunta final para la que el grupo local busca respuesta sería ¿cuáles son las cosas que debemos hacer para que el comprador decida elegirnos a nosotros en vez de la competencia?

### **Etapa 3. Comprensión de la oferta**

**Información de los competidores.**- La oferta está conformada, en primera instancia, por todos los productos o servicios que pueden o podrían ser provistos por el grupo local y, en segunda instancia, por aquellos provenientes de otros productores con los cuales habrá que competir. Si al comprador no le convienen los productos o servicios entregados por la EFC, esperará o buscará a otro proveedor que satisfaga sus necesidades.

En los procesos de análisis de competidores se recomienda definir los límites conceptuales de qué se entiende por competidor y cuál es la región geográfica máxima de análisis en función del impacto sobre la cantidad ofertada. Por ejemplo, en una región forestal existen varios proveedores de trozas de distintas especies. No todos son capaces de proveer las mismas especies debido a las características ecológicas propias de cada bosque; en consecuencia, es necesario definir quiénes son mis competidores –probablemente quienes proveen especies distintas a las de mi EFC no son competidores.

La falta de definición de qué se entiende por competidor puede acarrear riesgos de inversión en procesos analíticos ineficientes, pues se puede hacer más de lo debido o, por el contrario, dejar de lado segmentos importantes de evaluación.

Uno de los productos finales requeridos en relación a los competidores se sustenta en la búsqueda de respuesta concreta a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de productos o valores están proveyendo los competidores? ¿Cuáles son los vacíos que no se están aprovechando como resultado de la demanda insatisfecha de los compradores?

**Oferta del grupo forestal comunitario.**- Aparte del tipo de producto o servicio ofertado, las preguntas principales por abordar en este campo son: ¿Cuál es la cantidad máxima o mínima que produce o puede producir el grupo forestal comunitario? ¿Cuánto tiempo se requiere para alcanzar la producción? ¿Cuál es el nivel de afectación por los cuellos de botella? ¿Cuál es el costo emergente de producir una determinada cantidad?

Estas preguntas no son las únicas. El facilitador comercial, en consideración a las necesidades previstas en etapas anteriores, tiene completa libertad para formular y abordar otras que merezcan atención especial.

El facilitador comercial debe presentar cifras en forma de cuadros y figuras para una fácil comprensión del grupo local. A este propósito se utilizará información clave provista tanto en los instrumentos de gestión forestal como de los datos o información recabada durante los procesos operativos. Documentos útiles en materia cuantitativa se reflejan a través de inventarios forestales, censos forestales, informes de aprovechamiento, tasas de conversión/eficiencia entre troza y producto, uso de guías de movilización, boletas o facturas de venta, planillas de pago, salarios promedio, especificaciones de maquinaria, etc.

- Para determinar la *cantidad máxima y mínima de producción* no solo se trata de aplicar aritmética simple, sino que se requiere un análisis exhaustivo y cuidadoso basado en hechos y posibilidades reales. A menudo se corre el riesgo de ingresar en escenarios como el siguiente: “*dado que una persona tiene capacidad de producir 10 unidades, en 360 días obtendrá 3600*”. Los cálculos aritméticos son correctos, el problema es que nadie trabaja los 360 días al año y aun si lo hiciera, existen otros factores ajenos a su voluntad que impedirían lograrlo. El facilitador debe asegurar estimaciones cercanas a la realidad. La sobreestimación trae consigo el riesgo de incumplimiento de compromisos, en tanto que la subestimación limita el aprovechamiento de oportunidades.
- *El tiempo requerido* es un factor clave en la actualidad. Desde hace ya algunos años, los clientes son cada vez más exigentes con los tiempos de entrega de productos o servicios. Es importante determinar, con un buen nivel de fiabilidad, el tiempo que la EFC tardará en cumplir con sus compromisos. Siguiendo con la lógica del ejemplo anterior, “*dado que una persona es capaz de producir 10 unidades por día, si contratamos a diez personas obtendremos 100 unidades y si aumentamos a 100 personas podríamos producir 1000 unidades diarias*”. Esto no es real, en muchos casos debido a que la producción de una unidad implica la ejecución de otras etapas anteriores o posteriores, y los niveles de coordinación y sincronización entre etapas rara vez responden a esquemas lineales. Cuando se analizan tiempos, es clave relacionar cantidad y capacidad para determinar los cuellos de botella.
- *Los cuellos de botella* se definen como aquellos lugares o circunstancias que impiden lograr un determinado nivel de producción. Así, por un lado se debe analizar y evaluar el funcionamiento de la maquinaria, y, por el otro, la capacidad del personal y los procesos o etapas del negocio que actúan como barreras. La maquinaria en mal estado o la falta de repuestos en forma oportuna puede causar el problema. Los cuellos de botella también pueden deberse a la falta de organización del personal, o de un buen sistema de compensaciones, o de capacidad para emplear nuevas técnicas de trabajo, o la carencia de flujo de fondos por limitaciones de tipo financiero.

**Costo derivado.** - El costo es otra herramienta clave para cualquier negocio, independientemente de su estado de desarrollo, porque permite determinar la posibilidad de incrementar las utilidades para la EFC. Los métodos tradicionales determinan los costos unitarios a partir de los costos totales. Si bien esto tiene sentido desde el punto de vista general, no se obtiene información detallada para encontrar otras oportunidades relacionadas con mezclas o grupos de productos, volúmenes o cantidades a negociar a partir de estrategias de promoción.

Por ejemplo, para el aserrío de dos especies el costo unitario del pie tablar equivale a 0,50 centavos de dólar. Entonces, la producción de 2000 pt tendría un gasto total de 1000 dólares. Por otra parte, si

en el aserrío de una de las especies se invierte el 70% del tiempo de producción, sería un error negociar transacciones comerciales tomando como referencia 0,50 centavos, cuando el costo unitario a todas luces es distinto.

Los métodos de estimación o proyección de costos en forma equívoca, desafortunadamente restringen las opciones para alcanzar niveles mejorados de competitividad por parte de los grupos forestales comunitarios. Por ello, es importante contar con costos diferenciados por especies, productos o grupos de especies. Por ejemplo, en Petén, la caoba tiene costos de producción relativamente bajos, a diferencia del pucté (*Bucida buceras*) con mayores costos y menores precios.

**Punto de equilibrio.**- Este es un método que permite evaluar la cantidad mínima de productos forestales que deben venderse a fin de compensar los gastos o inversiones efectuadas por la EFC. Una vez que se haya determinado esa cantidad, se pueden vincular otros indicadores como el tiempo requerido para la producción, la cantidad de personal que se requiere contratar, el monto total de ventas mínima, etc.

Una de las preguntas por responder cuando se analiza el punto de equilibrio es ¿qué cantidad mínima en ventas se requiere para cubrir una inversión N? Supongamos, por ejemplo, que una EFC tiene un costo fijo de 10 mil dólares anuales para la producción de trozas; este costo es independiente del nivel de producción —es decir que se produzcan o no trozas, igual se gasta los 10 mil dólares—. Por otro lado, el grupo comunitario normalmente vende cada metro cúbico de madera en rollo a un precio de 80 dólares, cuyo costo variable unitario de producción y comercialización es 60 dólares.

Si se aplica la fórmula siguiente, se obtendrá la cantidad de metros cúbicos de madera en rollo necesarios para cubrir el costo fijo de 10 mil dólares anuales:

$$\text{Punto de equilibrio}^{28} = \frac{\text{Inversión total o costo fijo}}{\text{Precio unitario}-\text{Costo variable unitario}} = \frac{10\,000}{80-60} = 500 \text{ m}^3\text{r}$$

El punto de equilibrio constituye una herramienta estratégica para saber si la EFC tiene tal capacidad de producción y, en función de ello, evaluar el riesgo de potenciales operaciones y compromisos comerciales, así como la cantidad mínima de fondos requeridos. Si los 500 m<sup>3</sup>r ahora se multiplican por el precio unitario de 80, la conclusión final es que el grupo forestal comunitario requiere asegurar ventas por un valor total de 40 mil dólares al año.

En el ámbito comercial es común utilizar el punto de equilibrio para determinar la cantidad de ventas que se debe hacer para cubrir los gastos en publicidad, promoción o la implementación de estrategias comerciales. El facilitador debe estar alerta a cualquier gasto o inversión en costos fijos, con el fin de ayudar a entender y evaluar las consecuencias de las determinaciones.

<sup>28</sup> Fórmula tomada de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_punto\\_de\\_equilibrio](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio)





Módulo 5.

## Bases para la gestión empresarial

Bosque y parte del complejo industrial del Ejido San Diego de Tezains, México  
Foto: César Alvarado

## 5.1 Enfoque de cadena de valor

*La gestión empresarial* es la práctica que define el éxito de cualquier iniciativa de negocio emprendida por los grupos locales en el ámbito de la FC. Con la gestión se traducen las previsiones en los documentos formales, tales como estrategias de negocios y comerciales, así como de las expectativas no formales (los sueños de los integrantes de la empresa comunitaria). En los planes de sus gestores, todo negocio aparenta ser perfecto, más los desafíos de gestión implican llevar al terreno las ideas, conceptos, formas de trabajo y relaciones, al son de prácticas estándares en términos organizativos. Esto es ya un poco más complejo, y si existen vacíos de interacción entre las conductas individuales, grupales y comunitarias, el nivel de complejidad aumenta.

Debido a la distancia física entre las comunidades forestales y el mercado, es usual que su inserción o gestión se inicie en desventaja competitiva; en particular por su débil preparación para intensificar transacciones de mercado puramente monetarias. El recorrido desde un estadio tradicional hacia otro de índole comercial representa una posibilidad de mejora para el bienestar colectivo; sin embargo, es crucial entender la red de conexiones locales y sus implicaciones a nivel social, puesto que las consecuencias de la gestión empresarial en la comunidad en su conjunto a menudo son discordantes.

Los miembros de la empresa comunitaria se motivan fácilmente con las utilidades financieras. Sin el debido apoyo, o sin capacidad para actuar dentro de una cadena de valor, presionarán por mejorar sus utilidades, independientemente de si sus acciones producen daños culturales o ecológicos en el nivel colectivo.

*El enfoque de cadena de valor* representa el proceso mediante el cual la EFC reconoce el valor de todos los actores que participan en los diferentes eslabones de la cadena productiva forestal<sup>29</sup>, con la finalidad de adquirir ventaja competitiva. Así, una comunidad productora de madera en troza, que entrega a sus clientes un “producto proveniente del manejo sostenible del bosque natural”, motivará procesos armonizados con las mejores prácticas operativas para que sus trabajadores forestales, incluyendo la comunidad, puedan obtener los máximos beneficios (o valores) en términos ambientales y financieros durante el ejercicio de la actividad productiva.

Proveer valor en forma de satisfacción o bienestar a los trabajadores y a la comunidad, sin embargo, no es el fin. El enfoque de cadena de valor implica mapear a los actores dentro de cada eslabón para fomentar procesos y provocar alianzas estratégicas que promuevan interacciones ganar – ganar y asegure que cada uno de ellos se desempeña en forma eficiente, a partir de la creación de valor permanente por parte de la EFC. Los accionistas o socios comunitarios de la empresa, por ejemplo, se sentirán más comprometidos con la empresa local en la medida que la administración demuestre capacidad para hacer buenos negocios, se valga de procesos transparentes para la rendición de cuentas, o se aleje de modelos administrativos discrecionales. Los clientes, por su parte, apreciarán el trabajo de la empresa comunitaria cuando los productos o servicios sean entregados con las calidades, los tiempos y precios comprometidos.

<sup>29</sup> En concordancia con el acápite 4.1.1, el concepto 'cadena de valor' está vinculado a la relación de valor entre los eslabones integrantes del proceso empresarial, pero su finalidad es brindar ventaja competitiva a la EFC, de manera que logre sostener o maximizar el 'valor de transacción' de largo plazo ante sus clientes.

El enfoque de cadena de valor implica la respuesta a una sola pregunta: ¿Qué tipo de valor en forma de satisfacción está entregando la EFC al efectuar cada uno de sus procesos operativos, a fin de que los actores o eslabones de su cadena (entre otros, proveedores de insumos y servicios, clientes, accionistas, financiadores, trabajadores forestales, autoridades forestales o grupos de interés) se sientan comprometidos a apoyar a la empresa comunitaria como compensación por el valor recibido?

El enfoque de cadena de valor es una vía potencial y apropiada para encaminar iniciativas empresariales en el ámbito comunitario. En este contexto, los beneficios financieros siguen siendo importantes para el ejercicio operativo, pero cada fase del negocio es cuidadosa y exhaustivamente efectuada con el fin de asegurar interacciones virtuosas con el medio interno y externo de la empresa, el bosque, la comunidad y, fundamentalmente, los clientes.

No importa si la empresa comunitaria se desenvuelve en condiciones ancestrales, de pre-mercado, de transición, o ya es un competidor de mercado. El enfoque de cadena de valor involucra la gestión conforme al máximo bienestar que la empresa pueda ofrecer en un momento dado a la par del resguardo financiero.

## 5.2 Recorrido por algunas iniciativas de negocio

Las comunidades indígenas en Latinoamérica son muy diversas. Por ejemplo, la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (Aidesep) es una federación nacional de comunidades nativas, integrada por nueve organizaciones regionales, 65 federaciones locales y 1809 comunidades nativas pertenecientes a los 64 pueblos indígenas amazónicos, agrupados en 16 familias lingüísticas<sup>30</sup>. Si revisáramos estas cifras por país y agregáramos las comunidades campesinas, la diversidad y pluralidad se tornaría mayor. Allí, como en otros países, los usos, costumbres y formas de vida son distintas y también los modos de trabajar el bosque.

A continuación se describen sucintamente distintos modelos de negocio en el ámbito maderable, con el fin de aproximar lo que actualmente está ocurriendo en la región. Esto no significa la determinación de categorías fijas, pues igualmente ocurren subcategorías o variaciones en cuanto a los modelos de negocio. Como referencia se usó el grado de involucramiento en la cadena de valor; en todos los casos las comunidades se comportan como oferentes de productos maderables.

Modelo A	Modelo B	Modelo C	Modelo D
Madera en pie	Madera en troza	Madera con procesamiento primario	Madera con procesamiento secundario

<sup>30</sup> Aidesep fue establecida en 1980, y abarca casi la totalidad de los pueblos nativos de la Amazonia peruana. Su objetivo es defender y promover los derechos de las comunidades nativas de la región amazónica peruana.



### 5.2.1 Venta de madera en pie

Dentro de este nivel existen varias modalidades, como se puede percibir en los ejemplos que siguen.

Algunas organizaciones forestales comunitarias (OFC) de Bolivia están integradas por personas que viven en los cascos urbanos. Los integrantes de estas OFC urbanas por lo general no se involucran en ninguna parte del proceso productivo forestal. Contratan a un ingeniero forestal para que haga el inventario de aprovechamiento, mediante censo forestal, y el plan operativo y realice los trámites pertinentes hasta conseguir la autorización forestal. En ciertos casos, la OFC paga los servicios del ingeniero con un porcentaje de la madera, según los resultados del censo. La OFC vende la madera en pie a terceros, quienes se encargan de todo el proceso de aprovechamiento y en raras ocasiones supervisa las operaciones forestales. Este ejemplo representa el más bajo nivel de involucramiento en el manejo del bosque por parte de sus poseedores.

En la Amazonia, particularmente en Perú, también se dan situaciones donde las ventas en pie son muy frecuentes. La relación de negocios responde a un modelo semifeudal amarrado a los llamados “enganches” o “habilitos”. Con base en adelantos o anticipos de dinero, se establecen acuerdos de compra - venta en los que 80% del volumen de madera extraída pasa a propiedad del comprador-extractor y 20% a la comunidad. La comunidad no participa en las actividades extractivas.

Aunque igualmente se transa la madera en pie, las comunidades chiquitanas de la TCO Monteverde, en Bolivia, se involucran un poco más. Los comuneros realizan su propio inventario, elaboran sus instrumentos técnicos y consiguen por cuenta propia la autorización forestal, con el apoyo y orientación de una ONG. La empresa compradora se encarga de la extracción, bajo supervisión comunitaria en el propio bosque. Las comunidades están interesadas en avanzar en la cadena productiva, pero al no haber oferentes de servicios en la región no queda otra que venderles a los que tienen maquinaria.

En la comunidad Bélgica, Amazonia peruana, venden la madera en pie a una empresa maderera que se encarga de todo el trabajo de aprovechamiento. La comunidad tiene escaso interés por apropiarse del proceso productivo, porque son pocas familias y el bosque comunitario tiene una extensión considerable, amén de la alta diversidad de especies presentes incluyendo las de alto valor comercial actual. Los beneficios financieros por familia resultan atractivos; por ello, la comunidad ha determinado dedicarse principalmente al monitoreo de las actividades de la empresa maderera para asegurarse de que cumpla estrictamente con los estándares internacionales de certificación forestal voluntaria regidos por el FSC.

Hay múltiples razones por las cuales las comunidades optan, o están obligadas a optar, por vender su madera en pie: (i) la comunidad no se dedica al aprovechamiento de sus recursos; por tanto, considera más eficiente o “menos problemático” no hacerlo; (ii) la comunidad carece de maquinaria, capital e infraestructura física como caminos y puentes; (iii) la comunidad simplemente no está vinculada con la economía de mercado y, por tanto, lo más simple es vender madera en pie; (iv) el comprador, valiéndose de la desinformación de la comunidad, o su debilidad en la gestión de negocios, manipula hasta lograr acuerdos que maximicen sus propios beneficios.

La venta de madera en pie no es necesariamente un mal negocio. Todo depende de cómo la comunidad encare sus relaciones contractuales y comerciales, a partir de información clara acerca del mercado, precios, procesos productivos y su capacidad para ampliar o sostener su poder en la gestión de negocios. El mercado favorece al vendedor, en este caso la comunidad, en la medida en que se amplía la demanda; es decir, cuando aumenta la cantidad de compradores. En lugares distantes esto no resulta tan fácil por varias razones: (i) porque no todos los compradores están informados acerca de la calidad de los potenciales productos y el contexto comunitario; (ii) las comunidades en ocasiones son desconocidas, o ya han generado experiencias adversas con otros compradores; (iii) el capital necesario para invertir en infraestructura física como caminos, puentes, etc., no es necesariamente bajo, lo que significa que pocos compradores tienen la capacidad financiera suficiente para llegar a las comunidades y, si la tuvieran, se requerirá un volumen mínimo de compras a partir de las especies con mercado actual y con períodos de recuperación por encima de las conocidas transacciones anuales.

Las comunidades y las empresas comunitarias deben conocer el panorama y sus oportunidades. Existen algunas estrategias para mejorar su posición de negocios con asistencia técnica por parte de las entidades de apoyo, además de asegurar el buen manejo sostenible de sus bosques. Entre ellas destacamos las siguientes:

- Promover acuerdos con las autoridades forestales para mercadear los productos potenciales de sus bosques con diferentes compradores. Hoy la mayoría de las autoridades forestales cuentan con páginas en internet y los compradores siempre acuden ante las autoridades para tener referencias acerca de los vendedores.
- En la Amazonia peruana, algunas ONG han facilitado espacios de subasta pública para ayudar a mejorar el precio de la madera en pie; así se han obtenido muy buenos resultados a favor de las iniciativas comunitarias. Este mecanismo bien pudiera replicarse en otros lugares.
- Orientación y capacitación a los integrantes de las empresas locales para aclarar los costos y su relación con los precios de mercado. En el caso de la TCO Monteverde antes citado se determinaron valores de 79 para el transporte y 200 para la venta de un metro cúbico de madera rolliza (diferencia de 121), pero no se esgrimieron aspectos relativos a calidad, volúmenes demandados/disponibles y costos de aprovechamiento.

El mercado siempre presenta oportunidades atractivas para los productos de calidad superior; particularmente cuando se trata de materia prima para procesos de laminación o para productos especiales como los instrumentos musicales. Evidentemente, aquí los precios son interesantes, más la ocurrencia de volúmenes de esas calidades en el bosque son, a menudo, insignificantes. Las evidencias en negocios, cualquiera sea su naturaleza, sugieren que donde el negocio es altamente ventajoso, el número de jugadores aumenta fácil y rápidamente, sea en el lado de la demanda (compradores) como en el de la oferta (vendedores).

Lo importante en negocios de madera en pie es obtener la máxima renta posible en términos generales y a lo largo de toda la cadena productiva en pro de la comunidad. Si los integrantes de la iniciativa local determinan vender árboles en pie y, al mismo tiempo, servicios de calidad durante los procesos de aprovechamiento, pueden así incrementar el valor local. Si la decisión es apropiarse del negocio



del aprovechamiento, téngase presente que efectuarían las mismas actividades del comprador, para lo que necesitarían un mayor capital financiero, muchas veces no disponible.

Una actividad clave que la iniciativa local no debe obviar es la verificación de la calidad del aprovechamiento, en lo concerniente a las obligaciones delimitadas por la norma legal y el contrato. A toda costa se debe evitar que los compradores aprovechen fuera de las autorizaciones o determinen volúmenes por debajo de lo que deberían pagar en justicia a los vendedores. En muchos casos, los compradores hacen lo que quieren en el bosque, producen daños no solo en la naturaleza sino en la economía local y luego la comunidad tiene que pagar las multas puestas por el gobierno debido a que ella es la dueña y responsable legal del bosque.

El “habilito o enganche” no es una práctica adversa para los productores locales ni para el manejo sostenible. Actualmente toda empresa pequeña o grande en materia forestal la emplea como medida para oxigenar sus flujos de caja, dando lugar a una producción competitiva en términos de rentabilidad. Es un anticipo financiero y ciertamente reemplaza, o puede reemplazar, las murallas del financiamiento formal vinculadas a garantías prendarias e inaccesibles para los grandes y pequeños productores.

El problema no es el habilito como tal sino la forma de cómo es gestionado y aceptado por los proveedores de productos, así como la tasa de interés (ya sea en términos monetarios o de producto). Un buen desafío a enfrentar es entender los beneficios y problemas que genera, su origen y costos; así se podrán encontrar estrategias locales para una gestión adecuada de estos mecanismos de financiamiento.

## 5.2.2 Venta de madera en trozas

Este modelo representa una modalidad de integración vertical hacia adelante. Los vendedores tran san madera de árboles cortados; los precios se establecen para el producto en trozas; las cuales se entregan en distintos lugares conforme a la capacidad productiva, financiera o empresarial. Los compradores compensan sus adquisiciones en efectivo o mediante servicios.

En la Amazonia peruana, la comunidad de Puerto Esperanza pagó a una empresa el servicio de aprovechamiento, extracción y transporte de madera con un porcentaje de la misma madera en rollo. El resto de la madera, la misma empresa debía depositarla en un puerto fluvial, donde la comunidad vendía a otro comprador. En Panamá, las comunidades Marraganti y Bajo Chiquito tienen un contrato con una empresa para la extracción y venta de madera, pero establecen su propio campamento en el bosque, realizan la tala dirigida y desrame por cuenta propia, acompañan la extracción y llevan a cabo el troceo y saneo en los patios de acopio. La venta de la madera en trozas se perfecciona justo allí.

En esta modalidad, los problemas más importantes en contra de los vendedores se perciben en los siguientes aspectos:

- prácticas inadecuadas en el cálculo de volúmenes.
- falta de objetividad con respecto a la calidad, en desmedro del precio de la troza.

- estimación incorrecta de los costos de extracción, los cuales representan cerca del 70% del valor del producto posicionado en el patio de acopio.
- tendencia al aprovechamiento de solo las unidades de mejor calidad, dejando partes o trozas completas con buen valor comercial en el bosque.
- bajo nivel de calidad en la trazabilidad de los productos.

Vender madera en troza aparenta ser un mejor negocio que la venta de madera en pie, pues se obtiene un mayor valor agregado en términos de la cadena productiva. Ello es cierto cuando las operaciones son eficientes en todos los procesos del aprovechamiento (corta, arrastre, extracción y saneo), pero no es lo usual. Por ejemplo, una mala corta de los árboles dificulta los procesos de extracción, o produce daños excesivos a la vegetación remanente y, como resultado, pudiera dejar a la comunidad en números rojos.

Cuando una comunidad decide vender trozas en vez de árboles en pie, seguramente ha hecho antes un análisis simple de pros y contras de este tipo de negocios. Este es precisamente el rol de los facilitadores de negocio: ayudar a entender qué es lo más conveniente, no desde el punto de vista del agrandamiento del capital financiero muchas veces traducido en maquinaria—, sino de lo que pueda redituar un máximo de beneficios financieros, sociales y ambientales a favor de la comunidad y el bosque.

No es aconsejable motivar a una comunidad o pequeño productor local que vende árboles en pie para que se apropie de la venta de trozas, si antes no se garantiza el debido sustento técnico y evaluación del valor social asociado. Existen casos donde se ha facilitado financiamiento para operaciones y compra de maquinaria, pero no por ello los negocios han sido mejores. No obstante, cuando los pros son mayores, la oportunidad se torna incuestionable y, si la comunidad tiene la capacidad productiva/financiera suficiente, la salida apropiada puede ser impulsar su acompañamiento para ir allanando los problemas mencionados.

Fortalecer las capacidades de los pequeños productores para que aprendan a determinar volúmenes utilizando métodos eficientes puede aumentar sus ganancias en forma rápida. La sola modificación de puntos de medición en las trozas podría incrementar los beneficios financieros entre 5 y 10% a favor de los vendedores. Por ejemplo, la medición del diámetro de una troza tan solo en sus extremos arroja un menor volumen que si se toman varias mediciones a lo largo de la troza. En este último caso, se incrementa el volumen a favor del vendedor.

La misma situación ocurre con la calidad. La comunidad necesita mejorar sus capacidades de comprensión de la calidad en virtud de su relación directa con el precio. Una práctica eficiente de apoyo podría ser brindar capacitación para el manejo de los términos técnicos del contrato relativos a la calidad. La producción de materiales educativos sería de gran apoyo.

No basta con que la EFC compre servicios de extracción y transporte para llevar sus productos a un sitio deseado. También es necesario comprender si los costos asumidos son los óptimos y garantizan la entrega oportuna del servicio comprado. En algunos casos, el precio puede ser bajo pero la

extracción o el transporte de los productos podrían retrasarse, lo que causaría inconvenientes a los clientes de la comunidad. Si el precio está por encima del promedio de mercado, se reduce la renta y el bienestar de las comunidades. Los facilitadores tienen el desafío de ayudar a conseguir información clave y prácticas de negocios amparadas en altos estándares de calidad.

Otro aspecto poco valorado es el relativo a la trazabilidad, entendida no como un seguimiento de números o códigos de trozas para cumplir las reglas de formalidad ante las autoridades estatales o los órganos de certificación forestal voluntaria, sino como una herramienta de negocios vinculada al financiamiento operativo, la inversión y el incremento de la cartera de clientes. Un buen sistema de trazabilidad puede servir tanto para apalancar inventarios de productos ante las agencias de financiamiento privado —dando paso a la creación de nuevos productos financieros—<sup>31</sup>, como para asegurar valor a otros inversionistas que deseen capitalizar los procesos a cargo de los pequeños productores. El aumento de la demanda es el resultado de una gama de acciones inteligentes en materia empresarial; una de ellas es aumentar la confianza a partir de elementos concretos de trazabilidad —naturalmente porque pocos se animan a comprar si no ven el producto o no tienen forma de monitorear el estado de su compra—.

### 5.2.3 Venta de madera con procesamiento primario

Este es el caso de la mayoría de las comunidades del Petén y de algunas comunidades en México. Se trata de entidades empresariales con un razonable nivel de desarrollo y más de 15 años en el negocio forestal. En sus inicios recibieron un fuerte apoyo técnico, capacitación y recursos financieros de la cooperación internacional, lo cual les ha permitido adquirir maquinarias, aserraderos y contar con el capital inicial para operar el proceso, desde el manejo forestal hasta la producción de madera aserrada. Su desarrollo empresarial se explica, de igual forma, por sus mayores facilidades de contacto con la economía de mercado, acceso a educación técnica, apoyo gubernamental, liderazgos fuertes, capacidad de resolver conflictos internos y autofortalecimiento de capacidades organizativas y administrativas.

Sin embargo, en los ejidos de México también existen algunas empresas que, a pesar de estar funcionando desde hace unos 30 años en FC y poseer maquinaria e infraestructura, aun carecen de capital de trabajo propio para operar en forma autónoma, y siguen dependiendo del financiamiento o habilito de los compradores. Incluso, hay quienes entregan el manejo de su bosque al comprador y solo reciben una paga por el volumen extraído.

El negocio de madera aserrada no es tan simple como aparenta, los principales problemas se traducen en los siguientes:

- a. Debilidad en los sistemas organizacionales, tanto para la operación como de gobierno corporativo.

<sup>31</sup> El término 'producto financiero' es utilizado por las entidades de financiamiento para expresar segmentos de negocios. En un banco, por ejemplo, la tarjeta de crédito es un producto financiero; lo es también el crédito para adquisición de maquinaria o bienes de capital, el crédito para financiar gastos operacionales, o cualquier otro formato de negocio destinado a colocar fondos ante diferentes clientes del banco.

- b. Necesidad permanente de flujos de caja.
- c. Ausencia de personal técnicamente capacitado para los procesos de gestión y mantenimiento de la maquinaria.
- d. Dificultad en el acceso al crédito competitivo.
- e. Bajo control en la eficiencia productiva, incluyendo calidad de productos y procesos.
- f. Carencia de sistemas de costeo apropiados.
- g. Ausencia de un mercado de servicios clave para sostener la cadena de valor. Por lo general, los grupos comunitarios no pueden acceder a capacitación especializada, ni a servicios de reparación y mantenimiento de maquinaria utilizada en operaciones forestales, ni a servicios de transporte a costos competitivos.
- h. Necesidad de fuertes sumas de capital para nuevas tecnologías de gestión y producción.
- i. Falta de personal capacitado en aspectos de gerencia empresarial.
- j. Condiciones de trabajo en una línea sensible hacia el cumplimiento de las regulaciones laborales en materia de seguridad y salud ocupacional.

A estos problemas se debe agregar todo lo relativo a la gestión en el bosque, como la eficiencia de los inventarios de aprovechamiento, extracción, construcción de vías o trochas de arrastre, carguío, transporte, manejo de personal y su articulación con los procesos de transformación.

Cuando los productores locales transan con árboles en pie o trozas, su preocupación principal es el bosque y la calidad del manejo; en cambio, los procesos de gestión vinculados a maquinaria e industrias llevan la corriente hacia el lado financiero y operativo. La razón no es el deseo ni la responsabilidad asociada, sino la complejidad de gestionar cadenas integradas.

En algunas concesiones forestales comunitarias en Petén, Guatemala, y ejidos de las zonas tropicales de México, a pesar de haber alcanzado un notable proceso de integración hacia adelante, todavía se da una fuerte dependencia de las especies de alto valor comercial, como la caoba, y a lo sumo de dos o tres especies adicionales, con un aprovechamiento efectivo de no más 3 m<sup>3</sup>r/ha, a pesar de que el bosque natural, en términos de posibilidad sostenible, es capaz de ofrecer mucho más.

¿Qué ha pasado entonces? Lo racional, los obstáculos de tipo organizacional y empresarial, tradicionalmente han marcado (y todavía la marcan) la línea del esfuerzo de los productores. La prioridad ha sido resolver los obstáculos, pero no ha quedado tiempo para incrementar la renta y el bienestar a partir de especies alternativas con mayor abundancia o predominancia. Por un lado, las empresas locales han tenido debilidades en su preparación para la captura de financiamiento que les permita superar sus limitaciones tecnológicas, principalmente de maquinaria, como también para desarrollar nuevos modelos de negocio con inversores dispuestos a invertir en especies alternativas.

La explícita manifestación del ejercicio a cargo de los pequeños ejidatarios que entregan su bosque a una empresa compradora no debería ser el mayor problema, tal vez porque el tamaño del bosque no lo justifica. Sin embargo, habría necesidad de evaluar si dicho sistema es capaz de agregar el valor social y ecológico deseado, ya que muchas veces la renta financiera y social a través de esquemas integrados termina siendo menor que la capturada por la venta de árboles en pie o trozas.

Este fue el caso de una iniciativa fallida en los bosques secos de Bolivia en la primera década del 2000. Una entidad de cooperación internacional decidió apalancar con más de US\$1,5 millones un proceso de integración para más de 30 pequeñas comunidades nativas. La iniciativa logró maquinaria, capital, personal razonablemente capacitado, la adherencia de las autoridades de tres municipios que donaron los terrenos para el procesamiento industrial, y hasta acceso a créditos para las comunidades por parte de una entidad financiera nacional. Una evaluación del primer quinquenio dio cuenta de las pérdidas financieras y sociales para todas las comunidades, en esencia debido a problemas de eficiencia y organización empresarial. Se demostró que la industria, bajo ese contexto particular, tenía que separarse operativamente del bosque pero sin perder un enfoque de agregación de valor hacia atrás; es decir, hacia las comunidades y sus bosques. Se trataba de que las comunidades tuvieran la certeza de conseguir beneficios competitivos con el manejo forestal, independientemente de si la empresa patrocinadora era capaz de lograrlos.

Las organizaciones acompañantes tienen un enorme desafío de facilitación, no en el sentido de borrar los sueños de integración, sino de brindar su contribución altamente calificada en materia de negocios inclusivos, que permita avanzar en forma más segura, con responsabilidad y riesgo mínimo para las comunidades. Aparte del tamaño del bosque, del número de miembros de la comunidad, o de la cantidad de propietarios de la empresa local, la gestión siempre deberá responder a un principio claro de gradualidad en el desarrollo y crecimiento.

#### **5.2.4 Venta de madera con procesamiento secundario**

Aunque todos los eslabones del negocio están vinculados a la madera, la gestión de una empresa no es igual en cada fase del proceso; las diferencias serán mayores a medida que se agreguen procesos o productos adicionales. Así, no es lo mismo manejar una empresa para la venta de trozas que otra para el aprovechamiento; tampoco es igual una industria dedicada al procesamiento de madera simplemente aserrada a otra industria fabricante de muebles que tiene bajo su dominio y responsabilidad la comercialización final de sus productos.

Luego de más de 15 años de concesiones forestales en el Petén, a pesar de una serie de altibajos, las empresas comunitarias y Forescom, su organización de segundo piso, han logrado mejoras sustanciales. Apoyados parcialmente por la cooperación técnica, entre las mejoras alcanzadas están las buenas prácticas de manejo forestal, el aumento de la eficiencia en el procesamiento y, última-mente, la fabricación de muebles para el mercado global. Forescom ha logrado copar ciertos nichos o segmentos de mercado enmarcados en la certificación forestal y el comercio justo. Sin embargo, todavía quedan muchos desafíos por delante en todos los ámbitos de la cadena de valor debido principalmente a la baja intensidad en la demanda, en particular desde los mercados convencionales; la reducida disponibilidad de carpinteros calificados en la zona; la falta de infraestructura clave para el secado competitivo de la materia prima; los diseños arquitectónicos que no permiten conquistar nuevos segmentos de mercado; la ausencia de monitoreo en los costos de producción y la carencia de estructuras y estrategias eficientes para el incremento de las ventas.



El negocio de muebles pasa por esquemas aun más complejos que el procesamiento primario, en razón de los productos y sus connotaciones sociales asociadas. Los carpinteros en todas partes son escasos y más aun aquellos que aseguren productos ajustados a estándares de diseño, calidad y tiempos de entrega para los mercados de exportación. No basta con crear una empresa de muebles si antes no se ha resuelto qué tipo de segmento quiere conquistar y sus responsabilidades operativas. Decidir si los muebles irán al mercado justo, mercado certificado o mercado convencional es una pequeña parte de la solución, pero de ninguna manera resuelve los desafíos en este campo, porque dentro de dichos ámbitos existen un sinnúmero de segmentos basados en colores, diseños, acabado final, precios, usos finales, productos sustitutos y hasta en modas o patrones de consumo. Todo ello tendrá que entenderse a cabalidad para alcanzar el éxito.

Muchas empresas de muebles se dedican a la producción de cualquier tipo de muebles contra pedido. Preparar muebles por encargo es un tipo de negocio distinto de la construcción de muebles industriales o muebles de bajo precio, donde los estándares de calidad son menos exigentes. No siempre es una buena idea ser un productor de todo y para todos, pues la cantidad de problemas en la gestión podría multiplicarse y reducir la rentabilidad. Producir de todo implica mantener la producción en volúmenes pequeños para segmentos dispuestos a pagar precios competitivos; por ello, las operaciones tendrán que ajustarse en forma periódica y los productos siempre constituirán obras de arte.

### **5.3 El modelo empresarial debe ser adaptado e innovador**

Las experiencias en la región sugieren considerar cada formato de negocio como una oportunidad de mejoramiento basada en lineamientos adheridos a principios de simplicidad. No existen dos modelos de gestión comunitaria iguales. Cada uno tiene sus particularidades que determinan su éxito; en lo principal, explicado por su posición geográfica, las especies forestales presentes en el bosque, el nivel de capacidad de sus integrantes, su poder de negociación en las transacciones, su estado de integración al mercado, su nivel competitivo, y su condición socioeconómica. En términos de desarrollo empresarial, es recomendable visualizar hojas de ruta genéricas, aunque ningún negocio sea igual a otro, aun si se tratara de atender al mismo cliente y con el mismo producto, para unos será prudente seguir vendiendo madera en pie, en tanto que otros, en cambio, decidirán incursionar en las siguientes fases de la cadena productiva.

De ninguna manera es prudente motivar el avance en la cadena por el solo hecho de pensar que el negocio será mejor. Si una comunidad quiere apropiarse de otras partes de la cadena puede hacerlo por vía propia como también mediante otros. Lo importante será determinar cuál es la posición más adecuada que puede ocupar la comunidad a lo largo de la cadena, en función de sus habilidades y conocimientos. Los vendedores de madera en pie podrían, por ejemplo, fortalecer sus capacidades para subcontratar empresas para el aprovechamiento integrando sus servicios de mano de obra, mejorar sus condiciones de negociación en el mercado y hacer el control del manejo forestal, tal como lo están haciendo algunas comunidades en la Amazonia peruana.

En otros contextos, los vendedores de madera en pie podrían decidir no ingresar en este modelo integrador, sino enfocar sus esfuerzos en el aumento de la intensidad de aprovechamiento –ya sea optimizando el uso de trozas para recuperar los abundantes desperdicios maderables que se pierden actualmente, o bien buscando formas de inserción de especies alternativas. La recuperación y la utilización de nuevas especies, en forma individual o grupos de especies, sin duda representan una excelente oportunidad de incremento de la renta financiera, los beneficios sociales y con ello el bienestar general para la comunidad. No obstante, antes deberán realizarse las evaluaciones adecuadas en materia de rentabilidad y factibilidad operativa.

En negocios no hay limitaciones para que un productor de árboles en pie se integre al negocio de venta de trozas, o decida no hacerlo. Tampoco para que una pequeña empresa, comunitaria o no, que vende madera en trozas decida abandonar su formato actual y dedicar su maquinaria y capacidad a la provisión de servicios, partiendo de su bosque hasta conquistar o ampliar beneficios fuera de él.

Los productores locales que ya se encuentran integrados tienen sus propios problemas. Aparte de las razones subyacentes que dieron lugar o sustentan tal condición, lo importante será facilitar el fortalecimiento a través de esquemas innovadores de gestión empresarial; siempre hay que tener presente que el manejo forestal sostenible y el bienestar de la comunidad dependen del éxito que alcancen tales esquemas innovadores. Pero gestionar cadenas integradas no es algo simple, incluso para los competidores. Las empresas grandes pueden acceder a recursos de capital y logísticos con mayor rapidez, pero no por ello son más eficientes. La epidemia de complejidad es para todos y en esa epidemia las organizaciones acompañantes pueden ayudar a que las iniciativas comunitarias encuentren soluciones más rápidas y competitivas.

## 5.4 Determinantes de la rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera en los negocios, sea cual fuere su naturaleza, está integrada por tres variables: **el precio unitario, el volumen o cantidad vendida y el costo**. El precio unitario emerge de la oportunidad, de las condiciones del mercado y de los costos de producción o de adquisición. El volumen o cantidad vendida tiene vinculaciones con la capacidad de producción y la disponibilidad de materia prima cuando la empresa se dedica a la generación de productos. Y el costo incorpora elementos diversos y dinámicos a lo largo de todo el proceso productivo, incluyendo aquellos dedicados a la administración, la investigación y el gobierno corporativo dentro de la empresa comunitaria.

A continuación se esbozan algunos elementos de importancia para su análisis y que pueden facilitar el encuentro de líneas estratégicas para el fortalecimiento de las iniciativas forestales comunitarias, en función de las tres variables mencionadas.

### 5.4.1 Composición de especies en el bosque

La facilidad para lograr una operación forestal rentable depende, en gran medida, de la composición de especies forestales del bosque. Un mayor volumen de especies comerciales torna más atractivo el negocio, pues se logran precios competitivos, mercados más seguros y buena cobertura para el sostenimiento de costos e inversiones necesarias para la construcción de caminos y el transporte de productos. Un estudio que analizó 101 operaciones forestales demostró que en Bolivia el 82% de la renta generada por el manejo en bosques tropicales se explica por la presencia de especies muy valiosas (Pattie *et al.* 2003).

El elevado peso que tienen las especies valiosas en la rentabilidad del manejo forestal también ha contribuido al éxito de la FC en México y Guatemala. Por ejemplo, el 50% de la madera que aprovechan las empresas comunitarias de Uaxactún e Impulsores Suchitecos en el Petén corresponde a la caoba; en Noh Bec, Quintana Roo, al menos el 10% de la madera aprovechada es de esta especie. Las tres comunidades venden madera aserrada que les significa utilidades financieras respetables. Sin embargo, atribuir el éxito financiero tan solo a la caoba sería injusto, pues estas organizaciones comunitarias también han alcanzado importantes avances en materia empresarial.

En parte de Centroamérica ha existido, y aun persiste, la posibilidad de acceder a especies valiosas a través de la infraestructura caminera pública cercana a las áreas de manejo forestal. En regiones que van desde Honduras hasta Panamá, el bosque actual es menos bondadoso con los productores debido a la presión poblacional vinculada al aprovechamiento selectivo y a la menor superficie forestal. Lo mismo ocurre en Sudamérica, particularmente en la Amazonia, donde si bien la superficie de bosque es considerable, las especies presentes son de menor valor comercial, las distancias a los centros de consumo son considerables y la infraestructura para la movilización de materia prima y productos finales es inadecuada o inexistente. La rentabilidad se ve mermada, las iniciativas empresariales comunitarias requieren más esfuerzo y la configuración de sistemas de negocios es menos interesante desde el punto de vista financiero.

El caso de Pucallpa, Perú, ejemplifica muy bien esta situación. Un relevamiento para determinar la posibilidad de aprovechamiento en nueve comunidades nativas dio cuenta de la presencia de 59 especies maderables, pero ni la caoba ni el cedro estaban entre ellas. Asimismo, la mayoría de comunidades carece de infraestructura caminera o fluvial.

La diversidad en el mundo de los negocios es también acompañada por otros desafíos. Cada especie tiene un comportamiento físico diferente que afecta su volumen, forma y calidad para la generación de productos subsecuentes. Hay especies que prácticamente revientan al ser expuestas al sol luego de derribadas. Algunas son colonizadas por hongos si permanecen en el bosque por más de 72 horas luego de la corta; esos hongos causan manchas de color, por lo que las trozas son rechazadas en el mercado. Otras especies inician un rápido proceso de degradación al ser atacadas por insectos cuando llegan a los patios de acopio. Para el aserriado y las operaciones de transformación, otras requieren sierras y sistemas de afilado especial (según densidad y cantidad de sílice o minerales); esta condición por lo general no forma parte de la agenda tecnológica, financiera y de capacidad de los compradores de

madera. Lo más crítico, sin embargo, se asienta en las condiciones del mercado sea local, nacional, o internacional que por razones lógicas prefiere las especies con características positivas, comportamiento favorable y condiciones conocidas, tal como son la mayoría de las especies de mayor valor comercial.

### 5.4.2 Intensidad de aprovechamiento

La mayoría de las comunidades extraen un pequeño porcentaje de la madera autorizada en su plan operativo anual. La razón principal, se argumenta, es la falta de mercados. Así, por ejemplo, el volumen por hectárea extraído por once grupos comunitarios de varios países latinoamericanos osciló entre 3-9 m<sup>3</sup>r, con excepción de la comunidad de Puerto Esperanza, Amazonia peruana, que llegó a aprovechar hasta 15 m<sup>3</sup>/ha (**Cuadro 15**) debido a un comprador que comercializaba muchas especies no tradicionales. La baja rentabilidad de las especies alternativas hizo que la empresa compradora entrara en quiebra.

La intensidad de aprovechamiento depende, básicamente, de las especies de valor comercial. El caso de la comunidad Puerto Esperanza es excepcional, ya que con el apoyo de una ONG lograron incrementar la intensidad de aprovechamiento de especies alternativas. La ONG hizo esfuerzos para encontrar nichos de mercado para especies no tradicionales. Pucallpa, en el interior de la Amazonia peruana, es un centro industrial donde se comercializa gran cantidad de madera. Algunas industrias requieren ciertas especies alternativas, pero no saben dónde encontrarlas. Por otro lado, algunas comunidades poseen las indicadas especies pero tampoco conocen los requerimientos inmediatos de los centros industriales ni de los compradores que activan dicha compra. Este entorno fue aprovechado por Puerto Esperanza para colocar sus especies alternativas. Articular esquemas de comunicación más fluida y transparente entre comunidades, centros industriales y compradores intermedios es una labor necesaria para fomentar una mejor intensidad del aprovechamiento.

**Cuadro 15.** Volumen de madera aprovechada por superficie en diferentes países de la región latinoamericana

	Perú		Bolivia		México	Guatemala		Panamá		Nicaragua
	Puerto Esperanza	Bélgica	Zapocó	Cururú	Noh Bec	Uaxactún	Suchitecos	Marraganti	Bajo Chiquito	Layasiksa
POA (ha)	808	2000	800	861	680	500	350	350	350	200
m <sup>3</sup> r/año	12.500	9000	4000	2500	6000	1282	906	2500	1750	1000
m <sup>3</sup> r/ha	15	5	5	3	9	3	3	7	5	5

Un proyecto de la cooperación internacional desarrolló en el 2014 iniciativas en este sentido con la Aprofu, entidad que agrupa a los principales centros industriales de Pucallpa. Se hicieron investigaciones operativas rápidas acerca de las necesidades industriales y la disponibilidad de materia prima, incluyendo la capacidad de las iniciativas empresariales a nivel comunitario para proveer productos con un nivel de procesamiento dado. Se encontró que hay comunidades que: (i) poseen bosques con especies con mercado actual pero no aprovechadas por los compradores tradicionales; (ii) generan desperdicios que podrían ser utilizados en productos de alta demanda actual; (iii) cuentan con gente capacitada para complementar el valor requerido por distintos centros de transformación; (iv) ofrecen oportunidades para mejorar los sistemas de contratos con los compradores tradicionales. Los resultados se tradujeron en nuevos contratos de relación de negocios entre partes, con lo que se logró incrementar la intensidad de aprovechamiento en el bosque y, por supuesto, la renta y el beneficio social para algunas comunidades.

Otro factor relativo a la intensidad de aprovechamiento se explica por la eficiencia empresarial, tanto en el bosque, en los procesos intermedios, como en la obtención de productos finales. Una mejor clasificación de productos o sistema de corte en el aserrío podría incrementar el rendimiento industrial dando paso a la incorporación de trozas y partes de menor dimensión provenientes del bosque. Lo mismo sucede en el ejercicio de procesos operativos, donde a menudo se sostiene que tal especie no paga su costo de aprovechamiento, lo cual no es del todo cierto debido principalmente a que los costos derivan de la inversión ineficiente de la maquinaria. Existen casos donde la maquinaria solo rinde 30% de su capacidad por falta de mantenimiento, repuestos o inadecuada planificación de caminos, operaciones y rutas de extracción. En estas circunstancias, no hay duda de que el costo resultará ocioso y se quitarán opciones para las especies alternativas, lo que limita la posibilidad de una mayor intensidad de aprovechamiento.

### **5.4.3 Distancia de las áreas de manejo forestal**

El mayor costo de la madera es la extracción y transporte hacia los centros de transformación. Comúnmente, los caminos de entrada a los bosques son malos y solo permiten el paso a camiones con capacidad limitada y a baja velocidad, durante los meses sin lluvia. En la Amazonia peruana el transporte de madera es principalmente fluvial por lo que depende, más que todo, de la cantidad de agua en los ríos. Cuando el costo sube, los operadores se concentran en la extracción de las especies más valiosas y, en consecuencia, el volumen aprovechado baja. Al contrario, si el costo se reduce, se puede aprovechar una mayor cantidad de especies de menor valor comercial, con lo que se reduce la dependencia de las especies más valiosas. Este es el caso de muchas comunidades ribereñas que solo extraen madera cerca de los ríos; con ello se evita la necesidad de invertir en caminos caros que reducen o eliminan la utilidad neta.

En la gestión empresarial todos los días se lucha contra el costo del efecto distancia. Para lograrlo existen diferentes estrategias, unas demandan fuertes sumas de capital, otras dependen de la inteligencia operativa invertida con tal de salir airosos de la adversidad. El costo de establecimiento de un kilómetro de camino rudimentario no baja de US\$1000, sin contar los puentes para el paso de cursos



de agua o los rellenos en zonas bajo inundación temporal. La calidad del camino es directamente proporcional a la reducción del costo como método para enfrentar la distancia; sin embargo, caminos con un poco más de trabajo para incrementar el volumen movilizado pueden empujar los costos hasta US\$5000 por kilómetro. Esto es prohibitivo para cualquier comunidad, y más aún para aquellas con un bajo volumen disponible. Si se considera una cifra promedio de US\$3000 para construir un camino razonablemente bueno, un recorrido de 30 km costaría US\$90-100 mil. Este monto no puede ser costado en un solo período de aprovechamiento, y tampoco el mercado brinda facilidades de financiamiento formal, ni a las comunidades ni a propietarios particulares, para la apertura o mejora de la infraestructura caminera.

El alto costo de la construcción de caminos puede ser afrontado con los mecanismos siguientes: mejora de los caminos ya existentes; aumento del volumen unitario de movilización en cada medio de transporte; desarrollo de procesos de pre-transformación en el bosque, de manera que se movilice menos desperdicio; traslado de maquinaria lo más cerca del bosque para que la transformación ocurra en su interior, o al menos cerca de él. Estas recomendaciones aparentan ser fáciles, pero en la práctica no lo son. Cada decisión demanda inversión, capacidades y nuevas estrategias operativas, así como la previa evaluación del costo/beneficio del ejercicio; pero fundamentalmente se requiere la construcción de condiciones de confianza mutua entre el comprador y la empresa comunitaria para asegurar relaciones duraderas (períodos mayores a cinco años).

En ocasiones, todo lo que financieramente resulta óptimo no siempre lo es en términos empresariales, porque existen elementos fuera de ese contexto que cambian el panorama. Por ejemplo, llevar el centro de transformación cerca del bosque provoca mayores problemas para disponer de mano de obra calificada; además, aumentan también los costos laborales por necesidad de hospedaje y alimentación para el personal, amén de las dificultades para acceder a repuestos, energía para el funcionamiento de la maquinaria y otros servicios que solo se encuentran disponibles en los centros poblados.

#### **5.4.4 Tamaño del bosque y escala de la operación forestal**

La gestión empresarial convive con los costos fijos, como la elaboración de los planes de manejo y planes operativos anuales, el mantenimiento de la red de caminos principales, la vigilancia de la propiedad, la administración, el costo y depreciación de la maquinaria. Una relación entre ellos y el volumen producido, o disponible en el bosque, da cuentas que, a menor volumen los costos tienden a incrementarse.

Así como los costos variables, la lucha con los costos fijos representa otro desafío en términos de gestión. Muchos productores locales obvian este elemento y, de entrada, crean estructuras administrativas pesadas, alejadas de principios de simplicidad y eficiencia, que incluyen hasta la adquisición de maquinaria y medios de transporte innecesarios. Cuando los negocios se asientan en la capacidad de generar renta financiera, manejo sostenible y beneficios sociales para toda la comunidad, a veces se piensa que ser empresario es sinónimo de grandeza material. Una de las primeras prácticas equívocas, por ejemplo, es representar la empresa mediante organigramas abultados, lo cual motiva la incorporación de personal y el incremento de los costos fijos.

Cada persona dentro de la empresa tiene un costo fijo, al igual que la maquinaria; su sostenimiento dependerá de cuánta utilidad financiera efectiva produzca la organización. Este es un elemento crucial en materia de negocios, pues no se trata de producir más sino de vender todo lo producido. La escala operativa siempre está asociada a la producción; de allí que muchos gestores de negocios han impulsado la producción para contrarrestar los costos fijos y así obtener mejores réditos. Pero esto puede ser cierto solo en contextos donde la empresa es eficiente en ventas. De no ser así, la reducción solo estará en los registros contables y en la cabeza de sus administradores.

Producir no es lo mismo que producir y vender. Una empresa puede tener un costo fijo, digamos de US\$1000/año y producir 100 m<sup>3</sup>r de trozas en ese mismo período; esto significa un costo unitario aparente de US\$10/m<sup>3</sup>r, pero logra vender únicamente 60 m<sup>3</sup>r de trozas. El volumen restante (40 m<sup>3</sup>r) queda en el bosque; la recuperación probable para el próximo año es de un máximo del 20% (o sea, 8 m<sup>3</sup>r). El costo unitario efectivo será, con certeza, mayor que los US\$10/m<sup>3</sup>r; en este caso, no menos de US\$14,7/m<sup>3</sup>r (1000/68).

El tamaño o escala de operación tiene una connotación de manejo gerencial muy sensible. Nacer o crecer sin estrategia sólida, o hacer negocios arrastrando el lastre de costos fijos ociosos e ineficientes representa un escenario de riesgos de fracaso con consecuencias adversas para el bosque y la comunidad. Los costos fijos altos pueden redundar en excesivo impacto para el bosque, pues cuando no se vende todo lo producido, la empresa local puede sufrir pérdidas financieras.

Por supuesto que, cuando se es pequeño y los costos fijos a causa del acceso a las áreas de corta se incrementan, la comunidad —al ser dueña del bosque— debe estar a la expectativa de cómo calzar con las necesidades de los compradores. Para este efecto existen algunos caminos posibles: (i) hacer alianzas con otros productores vecinos, de manera que el comprador pueda obtener más productos; (ii) prever contratos más largos y eficientes con los compradores, a fin de posibilitar la distribución del costo fijo en periodos de mayor duración; (iii) complementar acciones clave para incrementar el uso de especies o productos alternativos en sus propias áreas de aprovechamiento.

#### 5.4.5 Gestión de costos fijos y variables

En diferentes situaciones, independiente del tamaño del bosque o la escala de operación empresarial, resulta más eficiente transformar los costos fijos en costos variables. Los costos variables tienen relación directa con la cantidad producida y, aunque son crecientes, justo crecen durante el periodo de producción. En cambio, los costos fijos se mantienen de manera permanente, haya o no producción y ventas; al final se transforman en un problema difícil de lidiar y que pone en riesgo a toda la empresa local.

La transformación de costos fijos a variables se logra mediante la subcontratación de servicios, en función de la cantidad o el volumen producido y al amparo de reglas claras de calidad en los productos obtenidos y en los procesos operativos ejecutados. En el mundo esta es la tendencia más moderna, y se conoce como “*outsourcing*” o tercerización. Mediante la tercerización, los costos

unitarios pueden resultar un poco más elevados al principio, pero las necesidades de capital, riesgos y problemas de orden empresarial se reducen en forma sustancial. En estos momentos, las compañías petroleras ya no son propietarias de la maquinaria de exploración ni de extracción, las líneas aéreas no poseen aviones, las empresas de transporte no cuentan con una flota propia de vehículos; incluso, hay empresas forestales muy grandes y rentables que no tienen ni una hectárea de bosque, ni maquinaria.

Los facilitadores pertenecientes a organizaciones acompañantes pueden tomar estos ejemplos. Solo se tiene que modelar lo que el mercado hace y copiar las prácticas favorables para apalancar la competitividad y el éxito de las comunidades. Veamos el ejemplo de los inventarios y planes operativos anuales, donde urgen capacidades técnicas vinculadas al mapeo de árboles y preparación de mapas de aprovechamiento por medio de los conocidos sistemas de información geográfica. Por lo general, las empresas contratan el servicio completo y no se preocupan por asumir el costo fijo de un ingeniero de planta en la empresa. Si se tiene un bosque de pequeña superficie, o no se tiene la capacidad de vender cantidades o volúmenes de productos lo suficientemente grandes como para sufragar el costo fijo del ingeniero forestal, llevar los costos variables a costos fijos sería una mala práctica.

En la visión tradicional se argumenta que la tercerización no da posibilidad a las comunidades de fortalecerse en el ámbito técnico. Esto depende de la estrategia que se emplee; de hecho, es exactamente igual que cuando la comunidad se involucra en el manejo forestal y decide si vende la madera en pie o en trozas. Si la empresa local decide utilizar la tercerización como herramienta de gestión, podrá apropiarse de todo el conocimiento necesario que, al final de cuentas, es el mejor activo para el desarrollo empresarial. Sin embargo, este no es un argumento válido para aumentar los costos fijos a costa del bosque y de las propias comunidades.

Una situación similar se vive en cuanto a los procesos de facilitación vinculados a la administración, como el caso de la contabilidad. Es loable que una comunidad tenga personal formado en contabilidad; sin embargo, la empresa local no está obligada a contratar a dichos contadores por el solo hecho de dar empleo; no se debe obviar la capacidad empresarial para sufragar dichos costos y, menos aun si en poblaciones cercanas existe facilidad para acceder a servicios contables de bajo costo. Nada debe impedir que se formen contadores, administradores, fiscalizadores o ingenieros forestales dentro de la comunidad; pero habrá que facilitarles capacidades para que vendan sus servicios en el mercado. La empresa local y otras empresas del medio bien pudieran ser sus clientes, sin tener que contratarlos como personal de planta. Ahora bien, en los casos de necesidad comprobada de personal dentro de una estrategia competitiva basada en costos fijos para favorecer la empresa local, no quedará otra que seguir el camino del éxito.

#### **5.4.6 Estructuración del precio de venta**

El precio de venta tiene vínculos con tres estamentos clave: costo unitario, volumen de ventas y costo de oportunidad.

*El costo unitario* representa el valor financiero incurrido para producir una unidad de producto o servicio. Su cálculo es simple si se respetan ciertos principios metodológicos concordantes con el tipo de actividad realizada. Cuando toda la actividad es llevada a cabo mediante contratistas, el costo unitario refleja lo pagado al contratista por la producción de cada unidad. El panorama se vuelve un poco más complejo cuando la empresa comunitaria tiene que asignar otros costos fijos indirectamente vinculados a la unidad producida, tales como caminos, supervisión, plan operativo, plan de manejo forestal, administración, costos financieros, etc.

Los facilitadores deben fortalecer las capacidades de los empresarios locales para entender el costo unitario y ayudar a determinar su cuantía en función de los métodos de trabajo, tiempos, inversiones, volumen producido, tipo y calidad de los productos. Por ejemplo, el costo unitario por la extracción de 10 m<sup>3</sup>r con calidad C de la especie N, asumiendo la construcción de un camino de acceso de 2 km, será distinto al costo unitario por la extracción del mismo volumen de calidad E y con la misma distancia. Este tipo de cálculo se hace muy pocas veces, a pesar de sus implicaciones a la hora de determinar el precio correcto de venta. Se ha observado que esta es una de las causas que origina el descontrol empresarial y la pérdida de competitividad.

*El volumen* está relacionado con la cantidad vendida como estrategia para conseguir un mejor ingreso total. Vender 10 m<sup>3</sup>r a un precio de US\$25/unidad de la especie N genera un ingreso total de US\$250. Ahora bien, vender dos especies, digamos N y P, cada una con un precio adecuado para tratar de colocar 30 m<sup>3</sup>r, tiene otras connotaciones. Si el precio promedio se reduce a 20 para ambas especies, el nuevo volumen arrojaría un ingreso total de US\$600.

El volumen, además de asociarse al precio y a una mejor posibilidad de ingresos totales a favor de la empresa local, también incrementa las posibilidades de reducir el costo variable unitario. Tómese el caso de la extracción y el transporte. El precio de compra de servicios para extraer 100 m<sup>3</sup>r podría ser menor si se hace un contrato por 500 m<sup>3</sup>r, ya que a mayor volumen hay un mayor ahorro en las operaciones de producción.

La empresa local puede adquirir ventajas competitivas concretas cuando tiene claridad acerca de cómo los volúmenes pueden convertirse en una excelente estrategia de competencia y de asignación del precio.

*El costo de oportunidad* no tiene nada que ver con la producción ejecutada pero sí con las opciones para la empresa local en torno a la venta del producto. El costo de oportunidad representa la utilidad probable, en caso de que la empresa comunitaria no efectúe la venta de un producto o servicio en particular. Por ejemplo, en el mes de marzo se negocia el precio del producto, digamos a US\$20/m<sup>3</sup>r, pero es probable que en junio del mismo año el precio suba a 30 por razones de mayor escasez de producto en el mercado. La diferencia de US\$10 será el costo de oportunidad para la empresa local por llegar a un acuerdo con anticipación.

La estrategia empleada por algunas comunidades en la Amazonia peruana, apoyadas por una ONG, se vinculó con el ejercicio de procesos de subasta pública de la madera proveniente de los bosques

comunitarios. La subasta no tiene otro objetivo que buscar un incremento del precio actual en razón de los riesgos a enfrentar y las consecuencias adversas del costo de oportunidad.

A veces los precios no solo se ven afectados por los momentos de negociación, sino por otros factores, como los meteorológicos. Existen productores que deciden procesar la madera en la época de seca y vender la producción al finalizar la época de lluvias, a sabiendas que justo en esos períodos la demanda supera a la oferta y el precio tiende a subir. La estrategia, sin duda, es tomar al costo de oportunidad como su mejor aliado de negocios.

El costo de oportunidad se eleva contra la empresa local en la medida que existan pocos compradores.

## 5.5 Competitividad empresarial

A continuación se presentan lineamientos estándares de gestión que pueden ser de utilidad tanto para las iniciativas empresariales en procesos de creación como para aquellas que se encuentran luchando durante muchos años por mejorar sus condiciones de competitividad. Siempre resulta saludable hacer un examen de qué y cómo se hacen las cosas ante la oportunidad suscitada por un cambio en las reglas de juego, tecnologías, nuevas formas operativas, apertura de brechas en el mercado, nuevos conocimientos o, inclusive, ante la posibilidad de crecer con nuevos socios inversionistas. La vieja práctica de echarle la culpa a terceros, y en particular al gobierno, por los fracasos empresariales no resulta adecuada porque, por un lado, puede entretener a los gestores del negocio en espacios donde se tiene un bajo o nulo control del resultado y, por otro, deja de lado estrategias concretas que aseguren el éxito de la empresa comunitaria.

### 5.5.1 Estatus jurídico y participación accionaria

La estructura jurídica escogida tiene efectos directos en la gestión del negocio; de allí su importancia al momento de conformar o reformar empresas forestales en el marco de la FC. Apalancar la estructura jurídica tan solo con buenas intenciones rara vez es una buena estrategia. Seleccionar la forma jurídica más apropiada tiene relevancia para el gobierno de la empresa comunitaria, las alianzas estratégicas, el acceso a financiamiento, los niveles de participación social y, por supuesto, las posibilidades operativas para salir airoso de la arena competitiva.

Las normas legales en la región son amplias en cuanto a posibilidades y, en general, todas ellas se relacionan con dos elementos: la responsabilidad de los propietarios y la posibilidad de incorporar (o no) nuevos participantes a la empresa. A partir de allí se derivan obligaciones en torno al gobierno corporativo, temas de administración y gerencia y aspectos impositivos. Una revisión de varios códigos de comercio de los países de la región da cuenta de las siguientes opciones, cada cual con sus variantes particulares:



### ■ **Sociedad colectiva**

Conformada por socios que aportan un capital determinado y adquieren responsabilidad solidaria e ilimitada en caso de quiebra de la empresa, independientemente del aporte realizado. Si el socio no tiene influencia en el control adecuado de la empresa, podría asumir obligaciones más allá de sus posibilidades reales. Si la empresa quiebra, las potenciales obligaciones por deudas laborales, impositivas o de otra naturaleza se trasladan a los socios, quienes deberán honrarlas con sus bienes actuales y futuros. Por otra parte, la responsabilidad ilimitada también puede servir como un incentivo al socio pues, por temor a las posibles consecuencias negativas, buscará la forma de participar eficientemente en todo el ejercicio empresarial y estar a la vanguardia del éxito.

### ■ **Sociedad comanditaria**

Es un tipo de sociedad con dos posibles formatos: comandita simple y comandita por acciones. La primera se integra con socios gestores y socios comanditarios. Ambos realizan aportes de capital, pero gozan de privilegios y responsabilidades diferentes. Los socios gestores tienen el privilegio de manejar la empresa pero, además, tienen responsabilidad solidaria e ilimitada en caso de quiebra. Los socios comanditarios pueden ser parte del gobierno corporativo pero no del ámbito gerencial, administrativo u operativo; su responsabilidad se limita en proporción al monto de sus aportes.

La sociedad en comandita por acciones se constituye con socios gestores y socios accionistas. Las particularidades son las mismas que en la sociedad comanditaria simple. La diferencia radica en que un socio accionista puede traspasar o vender sus acciones en cualquier momento, mientras que en el otro tipo de formato eso no será posible si antes la sociedad no se disuelve o se pasan procesos de recomposición estructural.

### ■ **Sociedad de responsabilidad limitada**

Es una sociedad compuesta por socios que aportan capital y cuya responsabilidad se limita en proporción a sus aportes. Por lo general, son entidades creadas para abrir posibilidad a empresas familiares y microempresas con un número de socios por debajo de cierta cantidad, de conformidad con la legislación de país. Los aportes no pueden traspasarse sin el consentimiento de los otros aportantes; por tanto, habrá de cumplir ciertas reglas de formalidad previa si se desea reducir o aumentar la cantidad de socios.

### ■ **Sociedad anónima**

Está compuesta por socios denominados accionistas, con un valor financiero específico, cuya responsabilidad es proporcional al valor de las acciones compradas. No importa tanto quién es el socio sino cuánto capital aporta a la empresa. Los socios pueden traspasar sus acciones en cualquier momento, transarlas en mercado abierto, o en bolsas de valores, sin el consentimiento previo de los otros socios de la empresa. Por lo general, en este formato se encuentran las compañías más grandes de nuestros países. Por estar enfocadas en el capital, las sociedades anónimas están regidas por un mayor nivel de regulación estatal y, por lo tanto, de formalidad, lo que significa costos adicionales no requeridos en otros tipos de sociedades.

La sociedad anónima tiene un costo relativamente elevado de sostenimiento pues debe responder a estructuras formales de ejercicio del gobierno corporativo, someterse a auditorías financieras externas y, en algunos casos, hasta presentar públicamente los resultados financieros de la gestión.

### ■ Sociedad por objetivos

El nombre varía con la legislación de cada país; en algunas partes se las llama sociedades accidentales o *'joint venture'* (de riesgo compartido). Se conforman para cumplir un determinado objetivo y su vida termina cuando se alcanza el objetivo, o simplemente porque sus socios determinan concluirla en forma democrática. La creación de este tipo de sociedades es común para responder a licitaciones cuando se requieren elevados niveles de capital, conocimiento especial o porque el tipo de actividad no es común en el medio. Supongamos, por ejemplo, que un gobierno decide construir una red de hospitales públicos con un diseño de madera alternativa nunca antes realizado. No existen muchas empresas que cumplan con este tipo de cometidos; entonces, se abre la posibilidad de conformar una sociedad por objetivos para encargarse del proyecto.

Elegir la sociedad correcta no es algo trivial, particularmente por la posibilidad de participación de socios que agreguen su concurso mediante el conocimiento, contactos con el mercado o con el capital financiero suficiente para sostener los desafíos del empresariado comunitario.

Con el fin de facilitar la creación de organizaciones productivas, algunas veces se conforman sociedades sin fines de lucro. Aunque están facultadas para realizar actividades productivas y comerciales, las **sociedades sin fines de lucro** surgen como una forma de generar utilidades y luego repartirlas en obras o servicios sociales para toda la comunidad. Sin duda que este tipo de sociedades son de gran ayuda para las comunidades, pero se han encontrado algunas debilidades en lo que al tema forestal se refiere:

- Son organizaciones cerradas, con poco capital operativo o de inversión; por ello están más expuestas a la dependencia de anticipos no competitivos por parte de los compradores.
- Los socios a cargo de las operaciones administrativas y productivas tienden a sobrevalorar sus servicios y se asignan salarios elevados que incrementan los costos fijos. Existen casos en los que, después de muchos años, las organizaciones no han podido generar bienestar para la población en su conjunto y para el recurso forestal; solo han servido para beneficiar a quienes administran la empresa.
- Debido a que todo termina en el bien común, no existen incentivos en los socios para imprimir su máximo concurso hacia el beneficio general.
- Es usual escuchar de quienes manejan la empresa que solo los "más valientes" (o sea, quienes participan de las operaciones en forma directa) tienen derecho a beneficiarse de los réditos empresariales, lo cual no es éticamente correcto. Cuando se utilizan recursos colectivos, como el bosque comunitario, todos deberían recibir los beneficios, independientemente de su participación en la gestión de la empresa local. Las evidencias sugieren que los socios no son tratados como verdaderos socios en su máxima extensión en cuanto al reparto de beneficios, pero sí en los casos de quiebra. Debe quedar claro que una cosa es el salario que recibe un trabajador forestal por compensación a su esfuerzo, y otra, el beneficio financiero del socio por simplemente ser accionista. Un accionista tiene derecho legal a percibir beneficios como

resultado de las ganancias de la empresa; el hecho de que trabaje o no en forma directa a favor de la empresa comunitaria no debe repercutir en la repartición de beneficios.

Gran parte de la solución a dichas debilidades se relaciona con escoger el tipo de sociedad comercial más apropiado a las condiciones de la comunidad. Las sociedades comerciales, amén de su evidente beneficio en la generación del bienestar colectivo bajo reglas claras al interior de la comunidad, representan una buena opción para incentivar la participación externa, cuando es necesario.

La sociedad colectiva, por ejemplo, posibilita integrar socios externos en igualdad de condiciones en cuanto a responsabilidades. Las comanditarias proveen condiciones excepcionales para que los socios gestores, digamos de origen comunitario, puedan controlar la administración y gestión operativa con capital externo, o si se quiere conocimientos clave, a través de los socios comanditarios. Las sociedades por objetivos igualmente abren opciones para asociaciones de empresas comunitarias con otras empresas del medio.

Las empresas comunitarias no deben concebirse como islas en los negocios. En la medida que sus integrantes se fortalezcan con el conocimiento debido, podrán hacer una evaluación técnica profunda para determinar si les conviene seguir con su actual formato o, tal vez, buscar reformas para enfrentar los desafíos del manejo sostenible y el bienestar social.

### **5.5.2 Plan de negocios o plan de desarrollo empresarial**

El plan de negocios es un instrumento vital para conseguir los objetivos empresariales. Se sustenta en el enfoque de cadenas de valor como estrategia de contribución al bienestar y desarrollo de la comunidad. El valor del plan de negocios para la comunidad, a lo largo de las etapas del ejercicio empresarial, cubre varios campos:

- la compra de productos a precios competitivos y cumpliendo pagos en forma oportuna
- la creación de empleo digno conforme a las normas de salud y de seguridad ocupacional
- la compra de servicios locales en la medida de lo posible
- la transferencia de conocimiento técnico durante el ejercicio operativo
- el respeto a las prescripciones de uso sostenible y las normas culturales
- el pago de impuestos locales, municipales o nacionales estrictamente regidos por el Estado

Todo ese valor es equivalente a bienestar y progreso justo para las comunidades. Por tanto, sin ser un plan de desarrollo, el plan de negocios debería ser capaz de apalancarlo hasta una dimensión limitada por la rentabilidad financiera de la empresa comunitaria; de lo contrario, el valor no podría sostenerse a largo plazo.

De forma análoga, cuando la comunidad opta por hacerse cargo de empresas colectivas, tiene la obligación de diseñar y ejecutar un plan de negocios bajo un enfoque de cadena de valor. Sería un error concebir al plan de negocios como si fuera un plan de desarrollo de la comunidad. El plan de negocios debe ser parte de este, pero nunca reemplazarlo. Primero, porque el desarrollo de la

comunidad requiere elementos que sobrepasan la frontera de la FC y, segundo, porque el plan de negocios debe incluir aspectos no necesariamente vinculados a la comunidad.

Es usual ver empresas comunitarias carentes de un plan de negocios. A lo más que llegan es a contar con escenarios de rentabilidad financiera en hojas electrónicas o en papel. El problema radica en que algunos dan por sentado que ello es un plan de negocios, cuando en realidad se podría tratar de algo en extremo limitado.

El plan de negocios, a partir de supuestos claramente sustentados y, cuando corresponda, demostrados, direcciona el desarrollo empresarial competitivo mediante estrategias y competencias clave de la empresa para asegurar rentabilidad y valor en paralelo para sus clientes, inversionistas, recursos humanos, proveedores y otros segmentos de interés, incluyendo la comunidad. Como tal, ninguna empresa forestal de origen comunitario o que se relaciona con la comunidad debería pasar por alto su diseño, internalización y ejecución estricta.

Un plan de negocios mínimamente contiene lineamientos estratégicos sustentados en bases conceptuales y prácticas del negocio a partir del contexto externo, interno y las oportunidades que brinda el mercado.

A continuación se detallan los apartados mínimos que debe tener un plan de negocios.

**Misión.** Determina la razón de existencia de la empresa comunitaria; sin ella, la empresa no debería existir. Es un error señalar que la empresa existe porque únicamente debe ganar dinero. La misión va más allá de esa limitada forma de ver el mundo. Una pregunta clave a responder para encontrar la misión es *¿a qué se debe la existencia de la empresa y que sin ella debería dejar de existir?*

**Visión.** Es la expresión formal del sueño anhelado de la empresa comunitaria en términos reales. Soñar es fácil, pero dentro de ciertos límites alcanzables se torna como el faro que direcciona el barco para llegar a buen puerto. La misión determina la razón de ser de la EC; la visión muestra el norte al que se quiere llegar. Otra vez, limitarse a los aspectos financieros no ayuda a gestionar de manera eficiente la empresa comunitaria. Una pregunta clave a responder para encontrar la visión es *¿cómo se desearía ver la empresa en los próximos 5 o 10 años?*

**Estrategia genérica.** Corresponde al camino, en términos generales, escogido por la empresa comunitaria para competir en el mercado. Según Porter (2000), existen tres estrategias de las cuales se deberá escoger una: diferenciación, bajo costo y concentración. **La diferenciación** significa ser diferente en relación a otros productores que participan en el mismo rubro del negocio. Por ejemplo, mientras unos deciden vender árboles en pie a sus clientes y no participar en la cadena productiva, otros podrían diferenciarse participando con el objetivo de ayudar a su cliente a maximizar la productividad en el bosque. **El bajo costo** es un camino

ligado a esta misma expresión. Todo lo que la empresa haga deberá propender al bajo costo, ya sea aumentando la escala, intensificando el aprovechamiento, u otras acciones. En cualquier caso, deberá operarse para que el producto tenga el mínimo costo. Aunque existe una relación clara, el bajo costo no significa obligación de vender a bajo precio. Una empresa comunitaria puede vender a bajo precio, pero aprovechará la circunstancia solo para incrementar sus márgenes de ganancia. La estrategia de **concentración** se enfoca en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

**Estrategia comercial.** Fija la manera en que se pretende llegar a los clientes y el valor de entrega, a fin de asegurar la escogencia del producto y la repetición de pedidos, incrementar el volumen o conseguir una mejor compensación a través del precio u otras relaciones favorables, como el financiamiento de la producción.

**Estrategia de operaciones.** Concretiza los esquemas a utilizar para alcanzar o maximizar la producción. Aquí se define si la empresa comprará sus propios equipos y maquinaria, o contratará servicios, o empleará una combinación de ambas estrategias. Si va por la compra, habrá que definir el tipo de máquinas para asegurar que satisfagan las necesidades o desafíos de la empresa comunitaria en materia productiva. De igual forma, garantizarse los servicios asociados necesarios para que la maquinaria reduzca su impacto en los costos fijos u operativos.

**Estrategia con proveedores.** Implica la determinación, junto con los proveedores, de un conjunto de elementos de valor que permitan obtener los mejores productos o servicios ajustados a los principios empresariales.

**Estrategia de recursos humanos.** Define los elementos que desarrollará la empresa con el personal durante su selección, contratación, mejoramiento de capacidades técnicas y ejercicio operativo. Con ello se busca proveer compensaciones competitivas y conseguir el máximo esfuerzo del personal para la empresa y sus objetivos empresariales.

**Estrategia financiera y de inversión.** Se determina la manera de cómo se pretende financiar la operación y la inversión en bienes de capital, en caso necesario. Algunos prefieren trabajar con capital propio, otros con créditos, y otros deciden abrir espacios de capitalización mediante nuevos socios capitalistas, sea en toda la empresa o en eslabones específicos de la cadena productiva.

**Estrategia de gobierno empresarial.** Establece las políticas y acciones clave de la empresa en relación con sus propietarios; entre ellas, el reparto de utilidades (llamados dividendos), la transparencia de gestión mediante auditorías financieras u operativas, o las formas de participación de los accionistas minoritarios.

**Estrategia con las partes interesadas (“stakeholders”).** Este es el punto clave en donde se diseña cómo la empresa se va a relacionar o va a gestionar el valor para con la comunidad, los vecinos, el gobierno u otros actores de interés en la cadena productiva.



La FAO ha desarrollado un modelo de análisis y desarrollo de mercado para que facilitadores de organizaciones acompañantes puedan utilizarlo como herramienta de apoyo a las empresas forestales comunitarias. En dicho modelo, la fase o módulo 3 se relaciona con el plan de desarrollo empresarial e implica básicamente dos elementos a seguir: la preparación del plan y la identificación de estrategias que garanticen la sostenibilidad empresarial. Tanto las recomendaciones como los formatos para facilitadores se encuentran en la siguiente dirección: <http://www.fao.org/docrep/017/i2395s/i2395s03.pdf>

### 5.5.3 Administración financiera

El recurso financiero puede asemejarse al combustible de un vehículo. Su cantidad dependerá del tamaño de la operación pero, fundamentalmente, de la estrategia empresarial adoptada. Empresas forestales comunitarias con diferentes fases en la cadena de valor podrían requerir mayores cantidades, tanto para cubrir sus potenciales inversiones de capital y flujos de caja operativos como para afrontar los desafíos de crecimiento. Una empresa vendedora de madera en pie puede requerir entre US\$5 a 8/m<sup>3</sup>r para realizar las actividades necesarias desde el inventario anual hasta la autorización del aprovechamiento. Para la producción de trozas se necesitan entre US\$30 y 40/m<sup>3</sup>r puesto en patio de acopio. Quienes determinen vender las trozas a la puerta del aserradero, tendrán costos de US\$70 a 100/m<sup>3</sup>r. Por último, quienes decidan vender madera aserrada, apropiándose con ello de todo el negocio, necesitarían de US\$110 a 140/m<sup>3</sup>r, considerando un costo de transformación de US\$40/m<sup>3</sup>r.

En el **Cuadro 16** se presenta un escenario en concordancia con los formatos mencionados; se supone el caso de una empresa comunitaria que prevé vender 2000 m<sup>3</sup>r en un solo año.

Las cifras del cuadro anterior reflejan el monto total requerido, más no expresan los verdaderos flujos de caja debido a que se obvian las ventas intermedias. Sin embargo, en el entendido de que los meses de aprovechamiento efectivo en el

**Cuadro 16.** Requerimientos financieros operativos para cuatro formatos de negocio en la cadena de valor de la madera

	Formato de negocio	US\$/m <sup>3</sup> r	Total (US\$)
1	Madera en pie	5 – 8	10.000 – 16.000
2	Madera en troza en patio dentro del bosque	30 – 40	60.000 – 80.000
3	Madera en troza en la puerta del aserradero	70 – 90	140.000 – 180.000
4	Venta de madera aserrada	175 - 225	220.000 – 280.000

bosque no sobrepasan los cuatro al año, es probable que la necesidad de flujos operativos se acerque al 80% del total en los formatos 1 a 3, y de 60% para el formato 4, sin contar las necesidades de capital de inversión en maquinaria e infraestructura física mínima (caminos, puentes) y otros costos asociados.

El presente contexto pone de manifiesto una de las mayores dificultades para las empresas comunitarias. El aprovechamiento forestal no es una tarea simple desde el punto de vista de las finanzas, y cuando se decide avanzar en los procesos de integración a través de la cadena productiva, las cosas adquieren una mayor complejidad.

Las legislaciones no contemplan al bosque comunitario como objeto de garantía prendaria, y en los pocos casos que sí lo hacen, aun no han desarrollado estructuras procedimentales y normativas para los operadores financieros. Con raras excepciones, estos se encuentran preparados para atender segmentos de naturaleza forestal; por lo general no cuentan con personal calificado para evaluar peticiones de financiamiento, no han desarrollado productos financieros adecuados para la actividad forestal, ni tampoco poseen estructuras operativas de gestión del crédito. Lo mismo ocurre con las empresas comunitarias: una gran mayoría de ellas carecen del conocimiento y estructura suficiente para afrontar peticiones y gestión de su propio financiamiento. Por ejemplo, no poseen garantías prendarias, estados financieros sólidos, ni planes de negocios, y sus proyecciones no se sustentan en supuestos demostrables. Gestionar las finanzas demanda inteligencia, capacidad en el aspecto administrativo y pericia en torno a los negocios.

A continuación se presentan algunos elementos que pueden facilitar la gestión financiera tanto de aquellos que se están iniciando como los de nivel avanzado.

### ■ **Sistemas contables**

Resulta inadecuado manejar una empresa sin sistemas contables eficientes y apegados a las normas legales. Hay dos razones para ello: transparentar los gastos e ingresos ante los propietarios y resguardar las obligaciones tributarias regidas por el Estado. De la contabilidad surgen los estados financieros, tales como el balance general, el estado de resultados, el flujo de caja y el estado patrimonial, entre otros. Todos ellos contribuyen al cumplimiento de las normas de contabilidad internacionalmente aceptadas, pero debidamente adaptadas a las condiciones territoriales y del sector forestal en cada país.

La gestión o administración financiera no existe sin sistemas contables. Sin ellos, a lo sumo se podrá sumar ingresos, acumular gastos/costos y hacer conciliaciones, sin la fortaleza debida para enfrentar cuestionamientos y resolver dudas de tipo legal, operativo o estratégico. Si no se preparan y presentan oportunamente los registros contables y estados financieros, se estaría incumpliendo con la Ley nacional en cualquier país. En consecuencia, la empresa, cualquiera fuere su naturaleza, estaría corriendo serios riesgos que podrían dar al traste con sus operaciones.

El solo hecho de no respetar adecuadamente los principios básicos de contabilidad puede cambiar el panorama de rentabilidad. Por ejemplo, existen países que no reconocen gastos sin el

debido sustento técnico o la nota fiscal de respaldo. Allí, la empresa puede vender un producto en 20 asumiendo que su costo es 15; pero si la determinación del costo no se sustenta con facturas de compra, el costo legal podría ser menor, por ejemplo 8. Desde el punto de vista contable, la utilidad subiría de 5 ( $20 - 15$ ) a 12 ( $20 - 8$ ) para fines impositivos.

En la caja de la empresa habrá una diferencia física de 5, pero el Estado exigirá el pago de impuestos sobre 12. Si el impuesto sobre la renta es 30%, con el primer escenario se pagaría 1,5 y con el segundo 3,6. Teóricamente, por cada producto la empresa ganaría 3,5 ( $5 - 1,5$ ), pero en la práctica la ganancia se reduciría a 1,4 ( $5 - 3,6$ ); es decir, el 40% de lo que hubiera ganado si la contabilidad hubiera estrado en regla; esto sin contar todavía las potenciales sanciones derivadas del incumplimiento de la ley.

Los sistemas contables resguardan las utilidades de la empresa local, pero también son una herramienta de transparencia ante los socios comunitarios u otros inversionistas.

### ■ Gestión de costos y gastos

El costo puede ser directamente incorporado al producto; el gasto, en cambio, es todo lo necesario para hacer que la empresa funcione; o sea que no todos los gastos se vinculan directamente con la unidad producida. Al final, todos los gastos representan costos para la empresa, pero las finanzas exigen ciertos cuidados con tal de no causar confusiones, por una parte, y crear medios adecuados para los negocios, por otra.

La gestión de costos y gastos no es una tarea simple desde el punto de vista gerencial. Las empresas forestales comunitarias, a menudo, se ven forzadas a adquirir maquinaria propia debido a la poca o inexistente oferta local de servicios de calidad para su cadena productiva. También es frecuente que, cuando existen, se aprovechan de su poder de negociación local para cobrar precios no competitivos que erosionan las potenciales utilidades de los grupos comunitarios. La lucha por tener los menores costos requiere pericia gerencial continua.

En general, el gasto se asocia con cuestiones administrativas y el costo con las operaciones de producción. Ambos pueden gestionarse adecuadamente si la empresa:

- Controla el peso financiero de la administración. Lo recomendable es trabajar con estructuras livianas y enfocadas en la dinámica de la producción. Por ejemplo, si la operación de campo dura cuatro meses al año, en ese período concreto deberá concentrarse la mayor cantidad de actividades administrativas.
- Evita la incorporación de costos fijos innecesarios. El incremento de los costos fijos se da esencialmente por dos razones: porque se invierte en maquinaria y equipo que solo se utilizan en operaciones temporales. Este es el caso de los tractores forestales, que se usan cuatro meses al año por razones climáticas y cuyo costo de adquisición redunda en costos fijos muy altos, particularmente cuando la producción y las ventas no se encuentran sincronizadas. La segunda razón tiene que ver con la contratación de personal fijo por el solo hecho de crear empleo local. Si bien crear empleos es un digno fin, el número debe ser el adecuado para que la empresa no incurra en pérdidas.

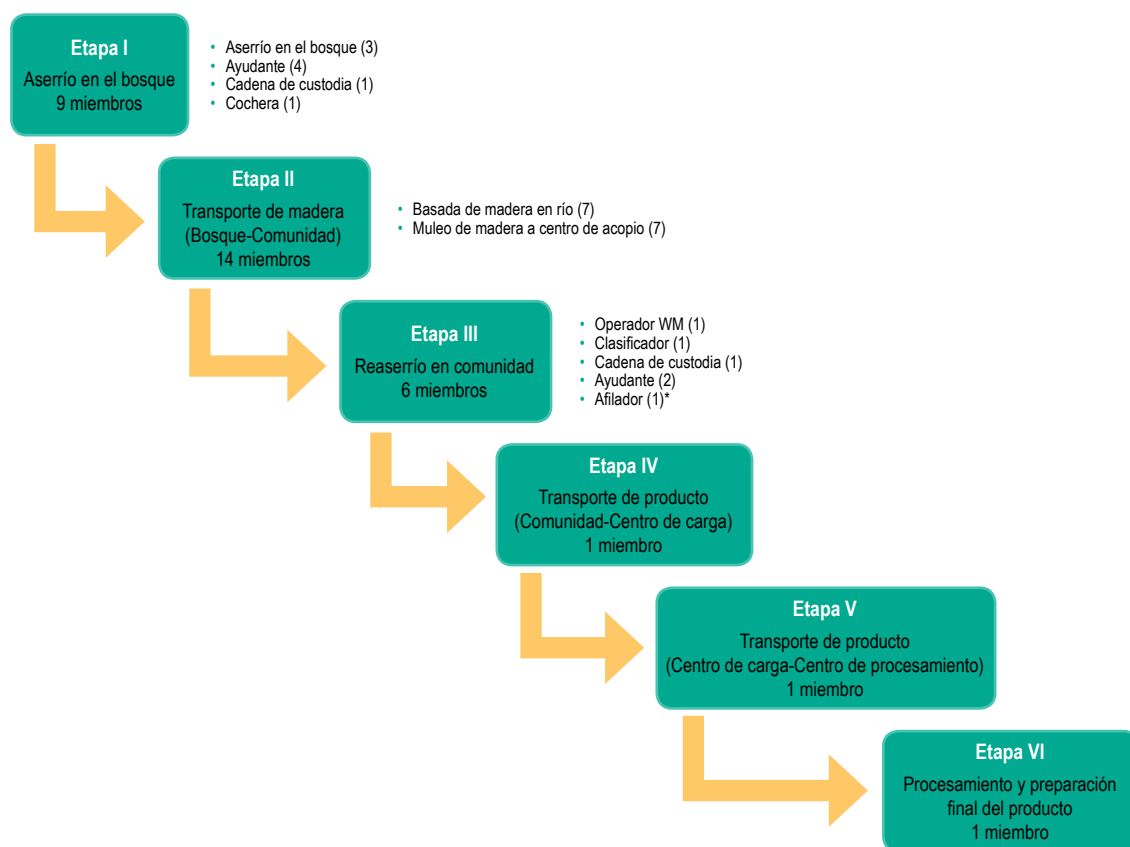
- Establece sistemas adecuados de compensación basados en producción y calidad. A menudo se pagan salarios fijos no vinculados a la cantidad producida, o se contratan servicios sin ninguna estrategia operativa. Contratos laborales con una mezcla entre salario y producción resultan ser los más adecuados. También es conveniente negociar los servicios por volumen; no es lo mismo contratar servicios de transporte para movilizar 300 o 1000 m<sup>3</sup>r. A mayor volumen, mayor es la posibilidad de negociar menores precios y, por consiguiente, el costo se reduce.
- Pone en práctica un sistema de monitoreo del costo. Para ello, se deben contrastar, en forma periódica, las inversiones y gastos contra las tasas de producción logradas. En muchos casos las empresas forestales comunitarias calculan sus costos a partir de cifras totales; si bien este es un primer paso correcto, no es suficiente para ser competitivo. Imaginemos, por ejemplo, que en ocho semanas una empresa local han invertido US\$6000 y la producción total fue de 100 m<sup>3</sup>r, lo que implica un costo promedio de US\$60/m<sup>3</sup>r. Sin embargo, este costo promedio no indica el nivel de eficiencia en costo que se ha tenido durante los períodos de trabajo. Pudo darse el caso de que en las primeras cuatro semanas se gastaron US\$3000 y se produjeron 70 m<sup>3</sup>r, y en las subsiguientes cuatro semanas se produjeron 30 m<sup>3</sup>r pero la inversión fue igual. Esto quiere decir que el costo promedio para las primeras cuatro semanas fue 43 (3000/70) y 100 (3000/30) para las segundas cuatro. Si el precio de venta hubiera sido US\$70/m<sup>3</sup>r, la producción del primer periodo permite financiar las pérdidas del segundo. Con este ejemplo se demuestra la necesidad de fortalecer a las comunidades para que, mediante sistemas simples y de bajo costo, establezcan sus propios sistemas de monitoreo del costo.

### ■ Planificación de la producción

Los resultados empresariales, así como las ganancias financieras no provienen del azar. Algunos modelos de gestión se enfocan en las mejoras luego de terminada la gestión. Dicho en otras palabras, la empresa comunitaria mejorará a futuro en función de los resultados que obtenga en el presente. Este modelo no es incorrecto; sin embargo, una gestión eficiente en materia financiera podría lograrse si se invierten esfuerzos gerenciales en procesos de planificación detallada, sin tener que esperar los resultados. Uno de los objetivos de la planificación es, precisamente, hacer que los resultados se consigan, porque una cosa es que la empresa comunitaria obtenga un costo promedio de, digamos, US\$60/m<sup>3</sup>r en razón de la gestión empresarial reciente, y otra cosa es que la empresa determine con antelación que el costo no superará dicho monto a partir de un proceso responsable de planificación. En el primer caso el resultado es fortuito, mientras que en el segundo la gerencia de la empresa comunitaria hará que dicho costo suceda en forma obligatoria mediante un proceso de planificación que combina factores de producción, ventas, flujos de fondos y compensaciones competitivas para los trabajadores forestales.

En Honduras, la Fundación Madera Verde, en apoyo a la Cooperativa Agroforestal Valle Sico Paulaya, puso en práctica un proceso de planificación para distribuir actividades y funciones con tal de optimizar sus labores operativas y, con ello, conseguir los mejores resultados financieros. Mediante el diagrama de Gantt (**Figura 5**), la gerencia visualiza cada etapa y actividad, lo que le permite controlar el cumplimiento, dar seguimiento y luego contrastar con los movimientos financieros.

**Distribución de faenas/etapas de aprovechamiento**  
**Caso Cooperativa Agroforestal Valle Sico Paulaya acompañamiento de Fundación Madera Verde**



**Figura 5.** Distribución de faenas por etapas del aprovechamiento forestal en el departamento de Colón, Honduras

Fuente: archivos de la Fundación Madera Verde

Como herramienta de planificación se utiliza un plan de producción por etapas, el cual se puede compartir con el comprador (ver ejemplo en el **Cuadro 17**). Este proceso de planificación no solo sirve para fines operativos, sino también para generar confianza entre sus clientes, quienes aportan anticipos financieros para la producción.

**■ Sistemas de inventarios**

Los inventarios se refieren a los productos en sus diferentes estados de ubicación o desarrollo. En el ámbito maderable, se dan en el siguiente contexto:

- Árbol en pie
- Troza derribada a pie de tocón
- Troza extraída en el patio de acopio o puntos intermedios anteriores, pero dentro del bosque
- Troza movilizada a otros puntos intermedios y posterior movilización
- Troza acopiada en el centro de transformación



**Cuadro 17.** Ejemplo de un plan de producción por etapas en la Cooperativa Agroforestal Limoncito, departamento de Colón, Honduras

Actividad		2015																															
		Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre							
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>ETAPA - PLANIFICACION Y GESTION</b>																																	
1.1.1 Elaboración Plan de Trabajo																																	
1.1.2 Definición y compra de insumos, materiales repuestos y equipos																																	
1.1.3 Documentos de Solicitud de Licencia Comercial al ICF																																	
1.1.4 Realización de dictamen por parte del ICF																																	
1.1.5 Remisión de dictamen, compra de cheque y emisión de venta local																																	
<b>ETAPA II - DESARROLLO DEL PROCESO PRODUCTIVO</b>																																	
2.1.1 Traslado al áreas de corta y establecimiento de campamento																																	
2.1.2 Producción dentro del área de corta (Aserrío)																																	
2.1.3 Marcación de semilleros y delimitación del ACA																																	
2.1.4 Apertura y mejoramiento de caminos																																	
2.1.5 Traslado de madera (Muleo) desde el bosque hasta la bacadilla (Limoncito)																																	
2.1.6 Traslado de madera de bacadilla a la Galera (Las Champas)																																	
2.1.7 Reaserrío																																	
2.1.8 Traslado de la madera a Siriboya (Carros)																																	
2.1.9 Transporte de madera Siriboya - La Lima (Camiones)																																	

Fuente: archivos de la Fundación Madera Verde.

- Troza sometida a procesos de saneamiento antes de ser aserrada
- Madera procesada después del centro de transformación pero sin cortes finales ni clasificación
- Productos aserrados y clasificados
- Productos empaquetados

El paso de un estado a otro modifica el costo unitario, porque se agregan procesos físicos y aparecen pérdidas por procesamiento, estado fitosanitario, o calidad. Cada estado tiene relevancia fundamentalmente por la necesidad de financiar procesos agregados o determinar costos reales que permitan asignar precios competitivos. En una empresa es común requerir dinero para “operar”, pero no es usual que este requerimiento se acompañe de procesos sistemáticos y formales de gestión de inventarios que reflejen las pérdidas físicas en el producto como las ineficiencias de la gestión productiva en cada etapa.

La gestión de inventarios involucra llevar a la práctica sistemas de trazabilidad concretos, esquemas de almacenamiento adecuados y articulación estratégica con el movimiento financiero registrado en la contabilidad. Últimamente, la gestión de inventarios ha adquirido una connotación todavía más importante relacionada con el financiamiento proveniente de fuentes externas, sea de operadores financieros, de clientes o de nuevos socios inversionistas. Debido a la aparición de mejores sistemas de información y al crecimiento de la red internet, ahora, por ejemplo, todo aquel que presta dinero espera contar con información precisa acerca de qué está pasando con su dinero. Los clientes que encargan productos esperan poder monitorear el movimiento o estado de avance, y los inversionistas necesitan datos rápidos para influir o contribuir en la maximización de la rentabilidad financiera.

#### 5.5.4 Alianzas estratégicas

Hacer negocios en forma aislada no siempre resulta eficiente. Las alianzas son una herramienta poderosa para asegurar mejores precios o incrementar el valor de las empresas comunitarias en relación a su posicionamiento competitivo. Por ejemplo, si existen tres empresas comunitarias haciendo negocios con un solo comprador, es probable que sea él quien defina precios y condiciones contractuales a su favor. Si las empresas comunitarias se aliaran, podrían negociar como un solo bloque.

El objetivo de las alianzas es mejorar el valor para las partes, tal como se mencionó en los acápites relacionados con el mercado. Entre los beneficios que se derivan de las alianzas, están los siguientes:

- reducir costos
- encontrar nuevos esquemas de negocio
- conseguir mejores compensaciones
- aumentar el valor para el comprador o el proveedor
- acceder a nuevas fuentes de financiamiento/capitalización
- vislumbrar reformas operativas de mayor eficiencia y competitividad.

Existen casos de empresas comunitarias que comparten los costos de construcción y mantenimiento de caminos, adquisición y mantenimiento de maquinaria y equipos que, de otra forma, estarían ociosos por mucho tiempo, en contra de la rentabilidad de la propia empresa comunitaria; realizan trámites y negociaciones en forma conjunta ante las autoridades estatales; asumen costos conjuntos para atender segmentos de mercado que requieren una mayor cantidad de productos. Las alianzas, sin embargo, tienen una connotación que va más allá de la relación entre comunidades, ya que pueden construirse tanto con las empresas compradoras u otras con influencia en la cadena de valor.

En Nicaragua, la alianza estratégica entre 20 familias productoras de carbón vegetal permitió reducir costos en el aprovechamiento y transporte de la madera, al subcontratar estas actividades a prestadores de servicios independientes, quienes reducen el precio del servicio si el volumen es mayor. Asimismo, esta alianza les permitió acceder a un mercado internacional, al que no habrían podido llegar de manera individual.

En México, la empresa Bio Pappel Scribe compra madera de pino a las comunidades para la producción de sus productos de papel y cartón. La relación construida va más allá de las funciones de vendedor y comprador. La empresa invierte junto con los dueños del bosque en investigación, con el objetivo de lograr una mayor productividad del bosque, en beneficio de ambos. Es decir, la empresa no ve en la comunidad a un simple vendedor de madera, sino a un aliado a largo plazo para asegurar su abastecimiento de materia prima.

En Quintana Roo, cinco ejidos se han unido para formar la Alianza Selva Maya. Todos fueron parte del Plan Piloto Forestal en los años 1980; dicho plan marcó el inicio del desarrollo de las empresas forestales comunitarias en la región. Sin embargo, la mayoría de los ejidos han sufrido procesos de división interna y falta de coordinación entre ellos. Conscientes del contexto, algunos líderes tomaron la iniciativa de unirse para (i) tener una mejor posición de negociación ante el único comprador en la zona; (ii) promover la inversión conjunta para lograr un mayor valor agregado para su madera; (iii) establecer procesos comerciales coordinados en beneficio de todos; y (iv) facilitar, al contar con la personería jurídica, su acceso a financiamientos del gobierno y organismos internacionales que apoyan su gestión.



Transporte de tablas con bueyes en una comunidad de la Amazonía boliviana  
Foto: Rudi Guzmán





Módulo 6.

## Relación entre empresa y comunidad

Intercambio entre productores de la comunidad y técnicos de una empresa en la Amazonia, Brasil  
Foto: Katia Carneiro (IIEB)



En esta guía se usa el término ‘*empresa maderera*’ (EM) para referirse a la empresa que establece relaciones de negocios con las comunidades a fin de extraer y/o comprar la madera de sus bosques, para comercializarla o para utilizarla como materia prima en la producción de otros bienes, según los objetivos del negocio.

Históricamente, muchas de las EM han extraído la madera de los bosques de manera indiscriminada, sin respeto por las leyes, lo que ha causado impactos negativos en las comunidades y dejado a los bosques con poco volumen de especies de alto valor comercial (como caoba y cedro) y una capacidad de recuperación disminuida. Adicionalmente, la apertura de carreteras y caminos forestales y el establecimiento de campamentos forestales han facilitado la inmigración de colonos en búsqueda de tierras para agricultura y ganadería, las cuales son ocupadas de manera informal. Esto ha generado el cambio de uso del suelo, con la consiguiente desaparición de grandes extensiones de bosques y la pérdida de territorio para las comunidades. Por esta razón, históricamente la relación entre comunidades y empresas ha sido conflictiva.

A partir de los años noventa se generó una conciencia creciente acerca de la importancia de la conservación de los recursos forestales a nivel mundial. Incluso dentro del sector maderero se generaron cambios, ya que en algunos surgió la inquietud de que, sin bosques, no habrá más árboles y ni más madera. Además, en algunos países se inició el reconocimiento legal de los territorios indígenas y se entabló una creciente competencia por el uso de los recursos forestales. En estas circunstancias, algunos empresarios reconocieron la conveniencia para sus negocios de establecer relaciones a largo plazo con las comunidades.

Por otro lado, el surgimiento de tendencias, como la responsabilidad social empresarial y los negocios inclusivos, contribuyeron al surgimiento de EM con otras características. En muchos casos, los cambios se debieron también al relevo generacional. Algunos hijos de los madereros tradicionales tenían una visión de negocio distinta y buscaron también una relación diferente con las comunidades.

Aunque la relación entre comunidad y EM puede ser una opción ventajosa para ambos, también es una relación compleja, ya que se trata de un encuentro de



*“Cuando están en sus propias comunidades, ellos entienden perfectamente que los árboles no están desesperados por que los saquen. Cuando [las comunidades] se alían con terceros, es como que se tienen que deshacer de los árboles, que han estado allí por cientos de años y pueden quedarse un año, cinco o diez años más allí. Y después dicen: “Púchica, ya no tenemos madera.” En alianza con las empresas, aquí en Pucallpa, no hay ninguna experiencia positiva.”*

Coordinador de una ONG en el Perú



*“Hay que apuntar a la asociación industria - bosque, no solo para el tema de la madera, aunque es el que tiene más potencial. Pero allí hay que explorar. La ventaja es que se pueden establecer reglas claras desde el comienzo, pero ambas partes tienen que aprender y cambiar. No es un tema que la comunidad aprenda, sino que las empresas y las comunidades desaprendan y aprendan, y allí hay que invertir. Es un proceso de sensibilización, de encuentro de partes, de construir confianza.”*

Consultor de un organismo internacional en el Perú



diferentes culturas e intereses; en particular, en el caso de las comunidades indígenas. Sin embargo, ambas partes pueden contribuir a un acercamiento y a que prevalezcan los intereses comunes ante las diferencias.

Para avanzar en relaciones de negocios de mutuo beneficio entre empresas y comunidades hay que desarrollar relaciones de confianza y transparencia, de tal manera que exista un mutuo beneficio, un valor compartido. En esta dirección, el establecimiento de contratos más equitativos y transparentes es fundamental. También es muy importante mejorar los sistemas de información para que las EFC tengan mejores elementos de negociación y toma de decisiones.

Se cuenta ya con valiosas iniciativas orientadas a mejorar sustantivamente las relaciones entre empresas y comunidades. Entre estas se pueden citar la Veeduría Forestal Comunitaria en Ucayali, Perú y los intermediarios verdes en Honduras; ambas se analizarán más adelante.


## 6.1 ¿Qué puede hacer la comunidad?

### 6.1.1 Informarse y capacitarse

Las comunidades deben estar bien informadas para contar con los elementos necesarios para participar en las negociaciones y en la toma de decisiones; asimismo, es necesario capacitarse para negociar con la EM y defender los intereses de la comunidad. Por otro lado, también es de gran utilidad que conozcan los objetivos y el funcionamiento de la empresa privada.

### 6.1.2 Escoger a la empresa

La comunidad debe ser muy cuidadosa al escoger la EM con la cual va a trabajar. Si tiene la oportunidad, se sugiere no comprometerse con la primera empresa que se le acerca, sino buscar apoyo para realizar una investigación sobre las empresas presentes en la región. De ser posible, habría que invitar a las empresas a que visiten la comunidad u organizar junto con otras comunidades ruedas de negocios a nivel local, regional o nacional.



*Hemos firmado un contrato por cinco años con la empresa y vamos sobre tres años, pero cada zafra se firma un contrato. Si ellos fallan podemos romper el contrato. Pero hasta ahora nos está yendo bien. Todo lo que promete, lo ha cumplido. Es importante de una empresa que cumple lo que promete. Eso es lo más importante de una empresa. Con la empresa que trabajamos anteriormente rompimos el contrato, porque sacaron madera de otro lado, fuera del POA o que pagaron muy poco.*

*Por eso ahora tenemos un comité de vigilancia que está dando seguimiento. Nosotros revisamos la tala, que no haya mucho desperdicio, que no corten a la orilla de la quebrada, que destapen para que no se acumule el agua al hacer caminos, que hagan pocos caminos. Que haya menos impacto y deforestación.*

Comunitario, Comunidad Bélgica, Perú

## Recuadro 25. Preguntas clave que debe hacerse una comunidad antes de firmar contrato con una EM

En cuanto a referencias de la empresa:

- I ¿Quién es el dueño de la EM?
- I ¿Hay un trato directo con el dueño o con sus representantes o intermediarios?
- I ¿Dónde se ubica la EM?
  - ¿La EM está dispuesta a invitar a representantes de la comunidad para conocer sus instalaciones?
  - ¿Cuántos años tiene la EM de trabajar en la actividad forestal?
  - ¿Qué referencias hay en la región?
  - ¿Cuál es su historia?
  - ¿Ha trabajado la empresa anteriormente con otras comunidades?
  - ¿La empresa cuenta con la certificación FSC u otras certificaciones?

En cuanto a la capacidad financiera y productiva de la empresa:

- I ¿Cuál es la experiencia de la empresa en la actividad forestal?
  - ¿Quién está a cargo de las operaciones de aprovechamiento?
  - ¿Cuál es la capacidad operativa de la EM?
  - ¿Con qué cantidad y calidad de maquinaria cuenta la EM?
  - ¿Cuál es la capacidad financiera de la EM?
  - ¿Hay referencias con respecto al cumplimiento de pago de la EM?

## 6.2 Diferentes maneras de establecer relaciones entre comunidad y empresa maderera

Uno de los primeros pasos en la búsqueda de la EM con la cual establecer relaciones contractuales, es definir qué tipo de relación se quiere establecer. El carácter del contrato con la EM depende de muchos factores pero, sobre todo, del nivel de involucramiento que pueda o quiera tener la comunidad en el proceso productivo, desde la realización del inventario, pasando por el aprovechamiento y la extracción, hasta la transformación y comercialización de la madera u otros productos del bosque.

Las OA comúnmente piensan que la comunidad debería aspirar, al menos con el tiempo, al mayor involucramiento posible en la cadena productiva forestal, porque esto supone mayores ingresos para las comunidades. Por esta razón, en muchos casos estas organizaciones han donado maquinaria y hasta aserraderos y carpinterías completas a las comunidades. Sin embargo, la comunidad no siempre coincide con esas pretensiones. Muchos de los comuneros prefieren dedicarse a otras actividades y ceder el trabajo forestal a las empresas.



*Hay empresas y hay comunidades. ¿Qué diferencia hay entre empresas y comunidades?*

*Las comunidades no tienen lo que tiene una empresa. Somos una comunidad, tenemos un área de bosque grande, pero no tenemos lo que tiene una empresa. Ellos tienen sus concesiones, pero también tienen tractores y posibilidad de sacar préstamos.*

*Nosotros tenemos un área de bosque más grande que ellos, pero nosotros no recibimos un préstamo para comprar maquinaria. Nosotros hacemos el censo y ellos trabajan el bosque.*

*Estamos pensando ahorrar y hacerlo diferente. Tal vez comprar un aserradero portátil y vender tablas. Nos han dado esta idea, que podemos ganar más dinero si lo trabajamos nosotros. Pero, ¿cómo lo vamos a hacer? Nosotros no tenemos un camión forestal para transportar la madera, y necesitaríamos motosierras.*

Comunitario, Comunidad Bélgica, Perú



*Eso es difícil; que alguien que tenga maquinaria le venda solo el servicio de extracción a la comunidad. A no ser que haya una empresa de servicios. Pero por aquí no hay. Y para pagar servicios, la comunidad tiene que tener mucha plata.*

*Por ejemplo, la empresa le paga a la comunidad US\$26/m<sup>3</sup> de madera de tajibo. El costo para la empresa para traer 1 m<sup>3</sup> de tajibo hasta Concepción es de US\$79/ m<sup>3</sup> (los US\$26 que paga a la comunidad + US\$54 por otros costos). Sin embargo, en Concepción lo venden en US\$200. Es decir que la empresa se gana US\$121/m<sup>3</sup> de madera de tajibo. Por eso ninguna empresa va a vender solo el servicio de extracción. La empresa tiene el control de los servicios y el control de la ganancia.*

Técnico de una OA, Bolivia

Tampoco es necesariamente cierto que la comunidad recibe mayores ganancias por realizar todas las actividades productivas forestales. En general, el mayor obstáculo que las comunidades enfrentan para tener un negocio forestal rentable es la falta de experiencia, conocimiento y capital de trabajo. Otro problema puede ser la escala de la operación. Si la comunidad cuenta con un área forestal limitada, no es recomendable que adquiera sus propios equipos, maquinaria, camiones y aserraderos. La alianza con una EM puede ser la opción más rentable. También es una opción juntarse con varias comunidades vecinas, o comprar únicamente los servicios de extracción y transporte, si se ofrecen en la zona.

Existen diversos tipos de relaciones que se dan entre comunidades y empresas forestales. En algunos casos, la relación se reduce a una transacción de tipo económico; en otros se busca una relación de buenos vecinos, y en otros, las empresas se comprometen con el desarrollo comunitario. Estas relaciones no están exentas de diferencias, controversias y conflictos. A continuación se describen cuatro **posibles escenarios de relación entre comunidad y EM**. En el **Recuadro 25** se detallan las modalidades de relaciones entre empresas y comunidades encontradas en la Selva Central del Perú.

**Escenario de relación tipo A.-** La comunidad cede el derecho de aprovechamiento del bosque a una EM bajo condiciones establecidas en un contrato. Esta estrategia puede ser una buena opción para la comunidad en el caso de que no cuente con conocimientos y capital para llevar a cabo el manejo forestal. Sin embargo, en el caso peruano, por ejemplo, la modalidad más frecuente es que las comunidades ofrezcan sus bosques

## Recuadro 26. Criterios de selección aplicados por EFC de Bolivia para el relacionamiento con empresas madereras

El Proyecto Bolfor II aplicó una encuesta a OFC de la región de Ixiamas (noroeste de Bolivia), con el fin de determinar su relación con empresas madereras. Bolfor II estableció los siguientes criterios de selección que prevalecen cuando se van a formalizar relaciones comerciales:

- Se prefieren empresas que demandan el mayor número de especies, en atención a que los bosques que manejan las OFC son altamente diversos.
- Las OFC prefieren pedidos de mayor volumen, porque el monto de dinero que recibirán por las ventas también será mayor. Esto es particularmente favorable cuando se incluyen especies abundantes en el bosque y de bajo precio en el mercado, como el caso del ochoó (*Hura crepitans*).
- El cliente preferido es aquel que ofrece mejor precio. Sin embargo, este criterio puede ser relativo si se cumplen los otros criterios aquí señalados en cuanto a número de especies y volumen.
- La eficiencia en la extracción de parte de la empresa compradora permite cumplir con los cronogramas de extracción acordados y favorece al cumplimiento de contratos. Esto es particularmente importante en áreas donde el periodo de extracción (época seca) es relativamente corto.
- El puntual cumplimiento de pagos es otro aspecto crítico y altamente valorado por las OFC.
- El historial en el cumplimiento de contratos es un atributo importante de la empresa maderera.
- La capacidad de relacionamiento de la empresa compradora en un marco del respeto, entendimiento y disponibilidad de tiempo para reunirse con la comunidad para tratar asuntos referidos al contrato, marca la relación de confianza entre las partes.

Por otro lado, el mismo estudio hizo un levantamiento de criterios, pero esta vez al sector de las empresas madereras compradoras de materia prima de las OFC. Los resultados fueron los siguientes:

- Cumplimiento en la elaboración de los instrumentos de gestión y su respectiva aprobación por parte de la entidad reguladora.
- Censos e inventarios confiables en términos de especies y volúmenes identificados.
- Pagos de patentes y tasas oportunas para contar con los correspondientes certificados forestales de origen o guías forestales que respalden la extracción de las trozas.
- Entrega oportuna del producto, cuando se trata de árboles tumbados, trozados y saneados en rodeo (patio de trozas).

Fuente: Lehm y Guzmán (2009).

y la empresa ponga el capital, la maquinaria y gran parte del personal para el aprovechamiento forestal. Producto de este acuerdo, los ingresos se distribuyen en forma proporcional: 80% para el maderero y 20% para la comunidad. Habría que analizar de parte de la comunidad si este tipo de arreglo les conviene, o si otra manera de aprovechar el bosque le dejaría mayores ganancias.

**Escenario de relación tipo B.-** La comunidad se encarga de buena parte del proceso de aprovechamiento; para ello contrata a un profesional de su confianza, ejecuta el inventario y elabora su PGMF y POA. Asimismo, la comunidad realiza las gestiones para obtener los permisos de aprovechamiento y, si ya tienen capacitación, los comuneros puedan llevar a cabo la tumba de los árboles.



*La Cámara Forestal de Bolivia y la Asociación Forestal Indígena Nacional, al analizar las lecciones aprendidas de las relaciones entre empresas y comunidades, encuentran que:*

- *La relación ofrece inmejorable perspectiva de beneficio mutuo.*
- *La empresa, además de ser social y ambientalmente responsable, debe apoyar al desarrollo del entorno empresarial comunitario.*
- *Las comunidades deben transitar de forma gradual hacia la cultura de negocios responsables de mutuo beneficio y largo plazo.*

Lo ideal sería que la comunidad venda la madera al pie del tocón. La EM realizaría la construcción de caminos y patios y extraería la madera.

**Escenario de relación tipo C.-** Si la comunidad llevara a cabo todo el proceso descrito en el paso 2, sería recomendable que comprara el servicio de construcción de caminos y patios y el transporte de las trozas fuera del bosque. También podría comprar el servicio de aserrado, si la comunidad no tiene instalaciones y capacidades propias. La ventaja es que la comunidad vende la madera con valor agregado.

**Escenario de relación tipo D.-** La comunidad tiene su propia empresa, cuenta con maquinaria, aserraderos y eventualmente otras maquinarias (como machihembradora) para agregar mayor valor a su madera. Pocas comunidades tienen la capacidad organizativa y administrativa para manejar un proceso productivo más complejo. Sin embargo, los ejemplos de EFC en México y Guatemala dan fe de las opciones de desarrollo que existen para las comunidades.

## 6.3 Contratos

En cualquier caso, es importante que la comunidad esté bien asesorada para formular el contrato, el cual debe incluir las cláusulas pertinentes que garanticen el buen manejo forestal, fijen los plazos de vigencia y las garantías en caso de incumplimiento de compromisos.

### Recuadro 27. Modalidades de relaciones entre empresas y comunidades en la Selva Central del Perú

1. Extracción forestal informal comunal para aserrar y vender madera sin documentación, pues se considera que el bosque es propiedad comunal e individual. Cada cual identifica su árbol, lo tala y lo vende.
2. Extracción forestal con terceros. Los jefes de las comunidades van en busca de un empresario quien invierte capital para extraer la madera y deja una utilidad mínima a la comunidad.
3. Manejo y aprovechamiento con asistencia técnica y financiera de ONG.
4. Experiencia de control social y participación ciudadana. El contrato con el maderero se realiza en asamblea y con participación de la Veeduría Forestal Comunitaria.

Fuente: Zegarra (2012).



Antes de firmar el contrato con la empresa es recomendable que la comunidad no solo busque un abogado, sino también una organización o persona amiga que pueda revisar el acuerdo y asesorar a la comunidad. Además, cualquier contrato se debe suscribir ante notarios públicos. Cualquier acuerdo que se firme con una empresa debe ser aprobado por la AC; asimismo, los acuerdos deben quedar en el acta de la asamblea correspondiente, en la forma tal y como se aprobaron los acuerdos.

Una vez suscrito el contrato, sobre todo cuando se ha acordado que la empresa lleve a cabo todo el trabajo, desde el censo hasta la extracción, es importante que la comunidad realice la supervisión y el seguimiento del trabajo de la empresa en su bosque. Las personas que se hayan capacitado para ello también deben estar presentes en el despacho de la madera.

Hay distintos documentos y guías que ayudan a las ONG y comunidades a elaborar contratos adecuados y llevar a cabo el debido control del trabajo de las empresas en sus territorios.

## 6.4 Iniciativas que buscan mejorar las relaciones entre empresas y comunidades

### 6.4.1 Caso de la Veeduría Forestal Comunitaria en Perú

Una interesante iniciativa para apoyar la construcción de relaciones de beneficio mutuo entre comunidades y empresas es la Veeduría Forestal Comunitaria (VFC) en el Perú. La Veeduría Forestal nace como una iniciativa dentro de un proyecto para dar respuesta a las comunidades indígenas que no realizan el aprovechamiento por su propia cuenta, ni tienen su propia EFC. Estas comunidades han estado desamparadas ante la presión que ejercen los madereros para que les vendan sus bosques. Sobre todo, porque las comunidades no conocían sus derechos legales ni tenían capacidad para controlar la actuación del maderero dentro de sus territorios (**Recuadro 28**).

Cuando se acabó el proyecto, la VFC se trasladó y quedó oficializada dentro del organigrama de la organización de comunidades nativas (ORAU) adscritas a Aidesep en el departamento de Ucayali.

Los objetivos del programa de Veeduría Forestal Comunitaria son:

- Asesorar a las comunidades nativas en aspectos técnicos, legales y administrativos referidos a los contratos que celebran con personas naturales o jurídicas para el aprovechamiento de sus bosques.
- Revisar los contratos celebrados.
- Promover el manejo forestal comunitario y la formación de capacidades para el buen manejo de los bosques.
- Fomentar la responsabilidad social y ambiental de los que usufructúan los bosques comunales.

**Recuadro 28. Impactos de la Veeduría Forestal Comunitaria (VFC) de Ucayali, Perú**

La VFC ha tenido ya más de cien intervenciones, a un ritmo promedio de 30 casos por año. Desde febrero 2008 hasta diciembre 2010 se registraron 20 intervenciones en conflictos territoriales y 11 en contratos comerciales. Para el 2013, el 51 de las 300 comunidades nativas de Ucayali (17%) ya contaban con su permiso forestal y podían vender madera de origen legal.

La actuación de la VFC ha incluido también campañas de información y capacitación para autoridades comunales en normas y procedimientos, inspecciones oculares conjuntas con la autoridad competente, reuniones de coordinación con empresas madereras, asesoría a comunidades nativas para la elaboración del PGMF y del POA, apoyo en la presentación y seguimiento de denuncias por tala ilegal, incumplimiento de pagos, y otros. Las comunidades son más conscientes de la necesidad del permiso y de los planes de manejo para negociar legalmente; cada vez menos jefes comunales negocian madera unilateralmente, sin el acuerdo de la AC; asimismo, cada vez más comunidades controlan mejor sus permisos y guías forestales.

Fuente: Gaviria y Sabogal (2013).

Las áreas de acción de la VFC son:

- Asesoramiento y acompañamiento en la suscripción de acuerdos comerciales entre las comunidades nativas y terceros
- Saneamiento registral
- Participación en el control con la DEFFS y en la supervisión de Osinfor en comunidades nativas
- Soporte técnico en la resolución de conflictos en las comunidades
- Participación en la toma de decisiones respecto a la gobernanza forestal y acercamiento con las instituciones públicas y privadas

La VFC es un ejemplo interesante que nace primero como un proyecto y posteriormente la idea se traslada a una organización de las comunidades, donde se institucionaliza y se logra mayor sostenibilidad del mecanismo (**Figura 6**).

El diseño de la VFC es muy realista, ya que no propone que las comunidades por sí solas realicen el manejo forestal, sino busca fortalecerlas para que conozcan sus derechos y puedan establecer relaciones de negocios justas con las EM y, a la vez, puedan supervisar y controlar lo que las EM hacen en sus bosques.

El programa de Veeduría incluye un fuerte componente de incidencia política pero, sobre todo, de colaboración y apoyo a las instituciones del Estado. Así la Veeduría, ha jugado un papel muy activo durante la elaboración de la nueva ley forestal<sup>32</sup> y su reglamentación en el Perú. Esta establece, por ejemplo, que el Estado debe brindar asistencia a las comunidades en la negociación de contratos con terceros. Además, declara como obligación del Estado capacitar a las comunidades para el monitoreo y control de fauna y flora, para tener mejores

## ¿Sistema Nacional VFC?

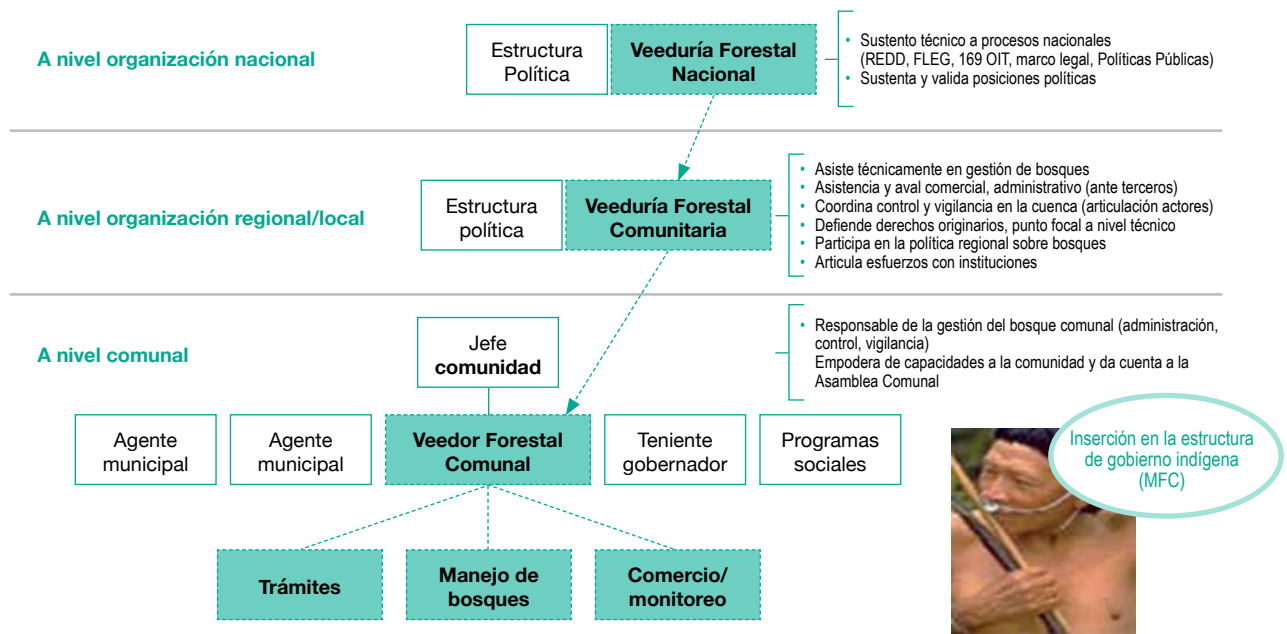


Figura 6. Sistema Nacional de la Veeduría Forestal, Perú

capacidades de negociación de contratos. Asimismo, establece una responsabilidad solidaria de las partes contratantes. Este es un cambio importante porque, anteriormente, si la EM violaba la legislación en el bosque de una comunidad, se multaba únicamente a la comunidad como dueña del recurso forestal. Según la nueva ley, también la empresa tendrá que responsabilizarse por el aprovechamiento legal u otra infracción de la ley.

### 6.4.2 Caso del intermediario verde en Honduras

Las entidades acompañantes que reconocen las dificultades que se suscitan en las relaciones entre empresa y comunidades, han creado diferentes mecanismos e instancias de apoyo. En Honduras, la fundación Madera Verde ha desarrollado el concepto del ‘intermediario verde’.

El intermediario verde es una instancia que se forma para apoyar la relación entre productores forestales de Honduras y compradores en EEUU. En 2005 se estableció una relación entre la empresa *Taylor Guitar*, con sede en California, y su socio *Green Wood*, una ONG también basada en los Estados Unidos, con Madera Verde, una fundación que apoya el buen manejo forestal para el desarrollo sostenible en Honduras. El rol de Madera Verde, como intermediario verde, ha sido actuar de garante entre el comprador y las cooperativas productoras.

Las funciones principales del intermediario verde son: asegurar la legalidad del producto al cliente final; asegurar que el producto cumpla con los requerimientos del cliente, y acompañar a la cooperativa, desde

## Recuadro 29. Diagnóstico de las relaciones entre madereros y comunidades en Ucayali, Amazonia peruana

El aprovechamiento comercial en bosques comunales puede ser de pequeña, mediana o gran escala y está sujeto a la aprobación de un plan de manejo y el pago del respectivo derecho de aprovechamiento. La aprobación del plan de manejo requiere la delimitación permanente del bosque destinado para este fin, previa aprobación de la Asamblea Comunal, según su ordenamiento interno.

Existen muchas denuncias de empresas que entran ilegalmente en tierras y comunidades indígenas, o establecen convenios y contratos lesivos a los intereses comunitarios, o corrompen a funcionarios de gobierno para que se les otorguen concesiones madereras o permisos de extracción en territorios tradicionalmente ocupados por pueblos indígenas. También son frecuentes los intentos de algunas empresas por intimidar a dirigentes indígenas, lo cual incrementa los conflictos al interior de las comunidades y organizaciones; e incluso de engañar a las autoridades tradicionales para obtener permisos de explotación forestal.

Entre las desventajas que las comunidades deben enfrentar al entablar acuerdos comerciales con terceros están:

- Establecimiento de acuerdos informales sin salvaguardas, bajo condiciones ambiguas y desfavorables.
- Ausencia de sanciones por incumplimiento de las partes, y de medidas compensatorias efectivas para reparar daños.
- Ausencia de responsabilidad solidaria en la implementación de los planes de manejo forestal y planes operativos anuales.
- Irrespeto a los miembros de las comunidades encargados del control de extracción y despachos de madera (control de volúmenes y saldos).
- Responsabilidad unilateral ante los compromisos tributarios (muchas comunidades adeudan a la SUNAT, incluso sin saberlo).

Las comunidades no cuentan con capacidades necesarias para relacionarse y entender el trabajo de los consultores forestales que suscriben sus planes de manejo. Como resultado, con frecuencia tales planes de manejo tienen información falsa o inexacta, y los organismos supervisores sancionan a las comunidades y no al profesional forestal.

Los extractores o empresarios forestales, como agentes externos involucrados en la actividad forestal comunitaria, presionan constantemente a las comunidades, les proporcionan dinero en efectivo y bienes, sin mayor trámite que la palabra empeñada o la firma de sencillos contratos de compraventa.

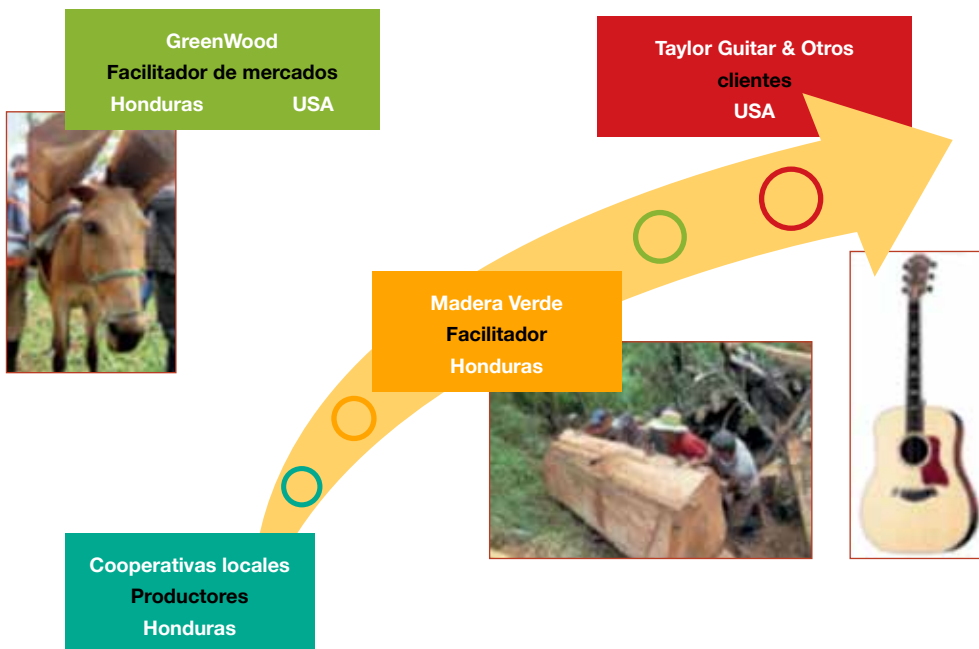
Las comunidades o sus autoridades venden los árboles en pie, sin contar con la autorización del Estado, en las condiciones impuestas por los compradores, quienes ingresan a los bosques sin participación ni control comunal.

Fuente: ORAU (2012).

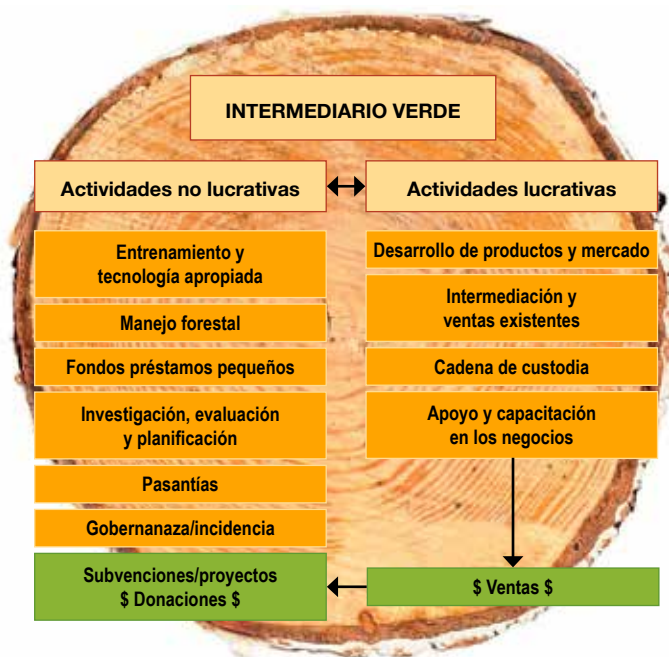
el proceso de planificación de la materia prima hasta el envío del contenedor con el producto elaborado (piezas para cuellos de guitarra). En este acompañamiento se hace uso de dos herramientas clave: un convenio de asistencia técnica que incluye todos los aspectos contractuales entre las partes y un convenio de acompañamiento y monitoreo del proceso de producción, a fin de asegurar la calidad del producto y el cumplimiento de las condiciones del contrato con el comprador.

El modelo ha permitido buscar financiamiento con otras fuentes, para complementar el acompañamiento en otras actividades puntuales relacionadas con el manejo forestal participativo y la investigación aplicada, así como la incidencia política.

## ¿Quiénes son los actores principales en la “cadena de valor” del intermediario verde?



## ¿Cómo funciona el intermediario verde?





### 6.4.3 Caso del Consejo Consultivo en Bolivia

En Bolivia, la ONG APCOB acompaña a varias comunidades en sus procesos de manejo forestal e incursión en el mundo de los negocios. Esta ha creado el Consejo Consultivo como un mecanismo de acompañamiento a la comunidad de Zapocó. El consejo se integra por representantes de la comunidad, la empresa maderera que les compra la madera, la Autoridad de Bosque y Tierra, la unidad forestal de la municipalidad y APCOB. El consejo se reúne mensualmente para informar sobre el proceso de manejo forestal y la relación comercial entre comunidad y empresa. Este mecanismo ha permitido un manejo transparente y la resolución de conflictos entre la comunidad y la empresa.

## 6.5 Aprender del mundo de los negocios

Muchos empresarios consideran que no es posible trabajar con las comunidades por la alta rotación de sus dirigentes, la inestabilidad de sus decisiones, la lentitud o incumplimiento en el trabajo. Para que la relación de negocio entre comunidad y empresa prospere, también la comunidad debe aprender y generar algunos cambios.



*El consejo es útil para nosotros porque ayuda a resolver los conflictos. Todas las empresas que han negociado con la comunidad han tenido los mismos problemas. Nosotros participamos en el consejo desde el año pasado, recién iniciadas las operaciones en Concepción y pudimos observar los conflictos que tenía la comunidad con las otras empresas. Es un mecanismo muy útil, porque por ahora es el único medio o lugar donde ellos se pueden quejar. Si ellos se sienten engañados, el único lugar donde se pueden hacer escuchar es aquí. APCOB amortigua un poco. Es muy útil para la comunidad, para la empresa y para el Estado también.*

Gerente de EM, Bolivia

Es recomendable que la comunidad conozca la lógica de funcionamiento de una empresa privada, sus objetivos y reglas de funcionamiento. También es importante que la comunidad conozca bien el contenido del contrato firmado con la EM y cumpla con lo establecido. Si la comunidad toma sus decisiones en el seno de sus propias estructuras, designa a sus representantes ante la empresa y garantiza su permanencia por un tiempo dado, se logra una comunicación más ágil y fluida entre la comunidad y la EM.

*“...El objetivo de una empresa es el lucro, cualquiera sea la figura de la empresa. Uno forma una empresa para ganar plata. Yo vengo de una familia de madereros. Mi padre ha sido maderero desde hace 40 años. Yo aprendí allí, desde cosas pequeñas, como botar el aserrín y cortar los árboles. Yo pienso que en una comunidad nativa, en una comunidad forestal, tiene que haber una **cultura de trabajo**, porque si no hay esa cultura, no se puede. De la noche a*

*la mañana una comunidad no puede pasar de lo que era, cazador o recolector, a empresario. Se debe incentivar una cultura de trabajo desde los pequeños. Esto fue lo que me sirvió a mí, que he estado involucrado en el trabajo desde muy pequeño, terminé un curso de ingeniería forestal en la universidad y después me integré a la selva.*

*Una empresa debe tener **autonomía**. La toma de decisiones tiene que ser rápida y eficiente. Tiene que ver que nosotros los madereros tenemos un ciclo de corta únicamente de seis meses, pero debemos vivir de esto doce meses. Nosotros no podemos estar deteniéndonos para ir a reuniones. Pero, en una empresa comunitaria sucede eso. Para vender un árbol o decidir un precio se realizan asambleas, reuniones, que si quieren, si no quieren y esto los distrae mucho y de repente inició de nuevo la lluvia y hay que esperar a trabajar hasta el próximo verano.*

*Otra cosa que a mí me valió es el **emprendimiento**. Para ser maderero hay que ser muy creativo. Ustedes tienen que ver que en la actualidad ya no tenemos especies valiosas en los bosques. Lo que nos quedan son especies de menor valor comercial. Pero ¿cómo hacemos para extraer estas especies de menos valor comercial y todavía ser rentables como empresas? Hay que buscar nuevos nichos de mercado. Por ejemplo, yo acabo de hacer un censo de 60 especies en un bosque de una comunidad nativa, pero de los cuales 30 especies no son conocidas por el mercado. Entonces hay que hacer pruebas de laminados, hay que conversar con los clientes. El empresario tiene que ser muy creativo, no solamente en el mercadeo, sino también en la extracción.*

*El empresario tiene que aprender a **postergar la gratificación**. Cuando los comuneros venden alguna madera, lo primero que hacen es comprar el celular, llevan cosas para la familia, ropa, los víveres. Pero lo que nosotros primero hacemos es comprar llantas para el skidder, reparar una máquina, reinvertir primero en el negocio.*

*El maderero no puede perder el tiempo en la época seca; sean feriados o domingos no podemos estar haciendo otra actividad que no sea trabajar. Nuestro descanso vendrá cuando empiecen las lluvias. El maderero, igual que el minero, siempre vive en zonas muy lejanas de la familia, lejanas de muchas cosas, pero uno tiene que tener la **capacidad de renuncia**.*

*No es igual trabajar en verano que en invierno. Un año no es igual que el otro y, como vivimos en un mundo globalizado donde los cambios se generan rápido, lo que planificaste para el 2012 ya no te sirve para el 2013. Por eso hay que aprender a aprovechar la **oportunidad**.*

*Si yo soy mi propio jefe, ¿quién me controla a mí? ¡No hay nadie! Entonces yo mismo tengo que **proponerme metas**, ¿a dónde quiero llegar? Tengo que hacer mediciones continuas del alcance de mis propias metas. En caso de las comunidades nativas, no espero que ellas vengán a rendirme cuentas. Yo voy a ellas a rendir las cuentas mensualmente. En esta situación, anteriormente se me acumulaban los problemas. Durante un año yo no iba a la comunidad; solo le rendía cuenta al jefe, pero la comunidad no sabía. Ahora yo hago siempre las*

*rendiciones de cuentas y por lo menos trimestralmente hago visitas a la comunidad para saber qué es lo que está ocurriendo.*

*Ustedes como comunidad tienen que tratar de tener **información de primera mano**. No es posible que ustedes quieran vender un producto si no tienen información de los mercados. Ustedes tienen que saber cuánto son los costos y los diferentes factores que inciden en el precio de la madera. Si no cuentan con esta información, mejor no empiecen porque van a fracasar. Tienen que ser **eficientes**. Antes de hacer cualquier actividad en el bosque tienen que capacitarse. Si no están capacitados, los madereros inescrupulosos se van a aprovechar de ustedes. Esto es lo que puedo comentarles de lo que he aprendido en estos años de actividad forestal...”*

*Sr. Luis Nieto, empresario maderero de Pucallpa, Perú.*

## 6.6 ¿Qué pueden hacer las empresas madereras?

Así como hay muchos madereros que buscan únicamente aprovecharse del desconocimiento de las comunidades para apoderarse de la madera, hay también otras empresas que quieren formar alianzas “ganar - ganar” con las comunidades y establecer negocios forestales sostenibles. Sin embargo, para las empresas eso no es fácil, ya que generalmente desconocen la dinámica, cultura, costumbres e idiosincrasias de las comunidades. Y las comunidades no son como sus proveedores tradicionales de madera.

Uno de los mayores problemas para las empresas es la incertidumbre de su inversión. Si la empresa invierte en la construcción de caminos, patios y otras con-

diciones para el aprovechamiento de madera en territorios comunitarios, requiere la seguridad de que se va a trabajar no solo durante una zafra sino durante varios años. Antes de firmar un contrato con una comunidad es importante para la empresa conocer a sus líderes, su nivel de organización, así como su experiencia en el trabajo con las empresas. A partir de esta información, la empresa puede estimar la probabilidad de construir una alianza sólida a mediano o largo plazo.

Además, para la empresa es importante conocer el nivel de interés y capacidad de la comunidad de involucrarse en el aprovechamiento de la madera, pues esto



*“Nosotros no somos una empresa maderera; nosotros somos una empresa industrial. Pero como no hay seguridad de abastecimiento de materia prima, tenemos que hacer nosotros mismo la extracción. No somos especializados para hacer la extracción, pero no hay maderero responsable y la comunidad no tiene la experiencia. Y aunque tuviera experiencia y conocimiento, no me dan seguridad. De repente otro le paga un poco más y ellos no piensan en la continuación y en la seguridad del mercado. Y, entonces, ¿yo con qué produzco? A mí no me interesa solo trabajar un año o dos años porque estoy haciendo inversiones en el bosque”.*

Gerente EM, Panamá

condiciona la necesidad de involucramiento de la empresa misma. En muchos casos, las empresas quisieran que la comunidad les venda la madera puesta en su planta de producción, pero se ven obligadas a equiparse y prepararse para realizar la tumba, extracción y transporte de la madera a fin de poder asegurar su aprovisionamiento de materia prima.

Una vez establecido el contrato con la comunidad, la EM debe invertir en la construcción de una relación de confianza basada en una distribución justa de los beneficios de los recursos maderables. Además, la empresa puede tomar ciertas medidas para disminuir conflictos internos en la comunidad que pudieran entorpecer el negocio. En resumen, la EM debe prestar atención a las cuatro C: **cumplimiento, comunicación, comportamiento y contribución**. En el **Cuadro 18** se ofrecen algunas sugerencias para estos cuatro aspectos.

Es importante que la empresa cumpla con lo establecido en el contrato. Sobre todo que realice el aprovechamiento en los tiempos estipulados, lleve a cabo una adecuada cubicación y conciliación de volúmenes de madera y cumpla con los pagos en tiempo, forma y montos. Esto tal vez suena muy simple, pero en la realidad son la causa de conflictos potenciales, sobre todo la cubicación y los pagos. Si en la comunidad no hay personas que sepan cubicar, es recomendable que la empresa apoye a la comunidad con capacitación de algunas personas que puedan participar en la cubicación de la madera y llevar el control por parte de la comunidad. Para evitar conflictos de interés sería mejor que la capacitación la brindara una organización acompañante.

También es importante que la empresa incluya en sus reglas que únicamente se realicen pagos en forma de depósitos a cuentas bancarias, y nunca en efectivo en manos de un líder. Para ello, la empresa debe exigirle, y si es necesario



*“Las principales dificultades para hacer negocios con las comunidades es la discontinuidad de sus directivos; el hecho de que siempre se tiene que tratar con otras personas. Es un desgaste al tratar con las comunidades, porque cuando llegan a la oficina ya uno sabe que el día de trabajo está perdido porque siempre vienen en grupos y hay que atender a 8-10 personas. Este comportamiento es basado en su propia desconfianza hacia sus líderes. No quieren que una sola persona de la comunidad trate con el comprador.”*

Gerente de EM, Nicaragua



*El hecho de que ellos nos ven como sus compradores es un concepto tradicional. Como empresa tenemos la visión de cambiar pensamientos. Que no simplemente nos vean como los que nos llevamos su materia prima para transformarla y hacer dinero. Queremos cambiar la forma de trabajo; que no crean que si yo firmo un contrato usted me tiene que dar dinero anticipado. Nos gustaría que invirtieran las utilidades de una gestión en equipos que les permitan entregar un producto con valor agregado. No solamente decir: “Yo tengo el bosque y usted, deme plata para hacer el censo y le vendo la madera de árbol en pie legal.” Los estamos induciendo para que tengan más valor agregado y digan “Le ofrecemos un producto saneado y totalmente legal”. Quisiéramos que la comunidad se encargara del proceso. Nuestro objetivo obviamente es descansar de todo este gran trabajo y sentarnos en la industria y esperar que ellos coloquen allí la materia prima.”*

Gerente EM, Bolivia

### Recuadro 30. Preguntas clave que debe hacerse la EM antes de hacer un trato con una comunidad

- ¿Tiene la comunidad certeza jurídica con respecto a la tenencia de la tierra y/o el usufructo de los recursos forestales? ¿Qué documentos tienen para comprobarlo?
- ¿Cuenta la comunidad con una organización legalmente establecida, como una EFC? ¿Quién firma los contratos?
- ¿Qué historial de cumplimiento tiene la comunidad en otros tratos o acuerdos?
- ¿Qué nivel de madurez y capacidad de alianza parece tener la EFC?
- ¿Cómo funciona el proceso de toma de decisiones en la comunidad y en la EFC?
- ¿Cómo son las relaciones internas de la comunidad? ¿Qué diferentes grupos de poder hay?
- ¿Qué debemos conocer de su cultura y costumbres para poder trabajar con la comunidad?
- ¿Qué experiencia existe en la comunidad en aprovechamiento de madera? ¿Cuenta con personal capacitado? ¿Tienen equipos propios, por ejemplo motosierras?

### Cuadro 18. Lo que una empresa puede hacer para mejorar las relaciones de negocios con una comunidad

<b>Cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cumplir con lo establecido en el contrato.</li> <li>■ Cumplir con los plazos de aprovechamiento forestal.</li> <li>■ Realizar una adecuada cubicación y conciliación de volúmenes.</li> <li>■ Cumplimiento de pagos, en tiempo, forma y montos.</li> </ul>
<b>Contribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribuir a la capacitación técnica de los comunitarios que trabajan en el aprovechamiento.</li> <li>■ Realizar en forma conjunta con la comunidad proyectos de desarrollo social que contribuyan con el bienestar.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reunirse con la AC por lo menos dos veces al año (inicio y final de zafra) y no solo con la directiva de la comunidad.</li> <li>■ Establecer una comunicación transparente y realizar rendiciones de cuentas en forma oportuna.</li> </ul>
<b>Comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respetar las costumbres y reglas de comportamiento en las comunidades.</li> <li>■ Cumplir con las normas (por ejemplo, no ingerir alcohol durante el trabajo).</li> </ul>



apoyar, a la comunidad para abrir una cuenta bancaria con firma mancomunada. No siempre es fácil lograrlo, porque las comunidades usualmente se encuentran lejos de los centros bancarios. Además, la conciliación y rendición de cuentas no se debe hacer únicamente con los líderes de la comunidad, sino ante toda la Asamblea Comunal.

La empresa debe saber que en la mayoría de las comunidades históricamente no ha circulado mucho dinero, por lo cual no existe una educación financiera y poco se sabe de administrar el dinero. Por ello, es común que las comunidades lleguen a pedir adelantos de pagos a la empresa, por ejemplo, para acontecimientos, fiestas locales o alguna emergencia. Para las empresas comúnmente es poco entendible este comportamiento y hasta molesto, ya que es un problema para la administración realizar pagos de manera imprevista y seguida. Algunas empresas entonces se niegan a hacer los pagos inesperados, lo que es poco entendible para los comunitarios. Una posible solución para este conflicto común sería elaborar con los líderes un calendario de pago, tomando en cuenta las fechas en que la comunidad siempre requiere de algún fondo. Este calendario se debe compartir también en la AC y posteriormente cumplir su ejecución.

Estas son solo algunas medidas que pueden ayudar a evitar abusos de los líderes de la comunidad y los conflictos que de ello resulten, los que pueden poner en peligro el negocio.

Igualmente, como en todas las relaciones, la comunicación efectiva es indispensable para una buena relación de negocios. La empresa debe buscar una comunicación frecuente, amigable y transparente. En general, las empresas acostumbran entenderse únicamente con el encargado de un proveedor. Sin embargo, en el caso de las comunidades, es importante que la empresa no se comunique únicamente con un líder o la directiva de la comunidad, sino que participe al menos dos veces al año en la AC, al inicio y al final de la zafra.

Es recomendable que la empresa mantenga relaciones cordiales con los formadores de opinión en las comunidades, como por ejemplo con los líderes tradicionales y líderes religiosos, que generalmente no están presentes en las JD de las comunidades.

La empresa debe tomar en cuenta que su imagen no solo depende de la comunicación y el comportamiento de sus jefes, sino para la comunidad todos los trabajadores representan a la compañía. Es importante que la empresa tenga un código de comportamiento y comunicación, y capacite en éste a sus trabajadores. Porque es elemental para prevenir conflictos que todos los trabajadores conozcan y respeten las costumbres, reglas y normas de comportamiento en las comunidades.

También abona a una buena relación de negocio que la empresa contribuya al desarrollo de la comunidad, más allá de la compra de la madera. No se está hablando primordialmente de obras de beneficencia, sino de descubrir aspectos de interés común: lo que es bueno para el negocio de la empresa y también contribuye al desarrollo de la comunidad. Ejemplos serían contribuciones para mejorar la infraestructura y servicios para asuntos de salud, educación, higiene, transporte, entre otros.

## Referencias citadas

- Anta, S. sf. El manejo forestal de la empresa comunitaria de Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca, México. The rights and resources initiative. 19 p. [www.rightsandresources.org/documents/files/doc\\_594.pdf](http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_594.pdf)
- Bolfor II (Proyecto de Manejo Forestal Sostenible). Ed. 2009. Legados del Proyecto Bolfor II. 2 ed. La Paz, Bolivia. 132 p.
- de Jong, W; Pokorny, B; Cornejo, C; Pacheco, P; Stoian, D; Sabogal, C; Louman, B. 2011. Oportunidades y desafíos para el manejo forestal comunitario: lecciones de América Tropical. In W. de Jong y G. Mery (eds.). Desafíos de los bosques amazónicos y oportunidades para el manejo forestal comunitario. Vantaa, Finland, IUFRO. pp. 31-55. (CIAS Discussion Paper 20 - IUFRO Occasional Paper 25).
- Elson, D. 2012. Guía para invertir en bosques localmente controlados. Londres, Reino Unido, IIED. Growing Forest Partnerships in association with FAO, IIED, UICN, The Forests Dialogue, the World Bank. 140 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2016. Forty years of community-based forestry. A review of its extent and effectiveness. Roma, Italia, FAO. FAO Forestry Paper 176. Disponible en <http://www.fao.org/3/b-i5415e.pdf>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2013. Empresas comunitarias de productos arbóreos y forestales: análisis y desarrollo de mercados. Roma, Italia, FAO. <http://www.fao.org/docrep/017/i2394s/i2394s00.pdf>
- FAO. 2010a. Leyes forestales en América del Sur. Santiago, Chile, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 75 p. [Documento de trabajo]
- FAO. 2010b. Casos ejemplares de manejo forestal sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 282 p.
- Forest Trends. 2013. La forestería comunitaria en Honduras: un camino hacia una mejor gobernanza forestal. Washington, D.C. 10 p. [http://www.forest-trends.org/documents/files/doc\\_4082.pdf](http://www.forest-trends.org/documents/files/doc_4082.pdf)
- Gaviria, A; Sabogal, C. (eds.). 2013. Sistematización de seis experiencias de manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana. Lima, Perú, FAO-Finlandia/Minag-Minam. Proyecto Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático. 90 p.
- Gutiérrez, M. (ed.). 2016. Cadenas de valor de productos forestales en Centroamérica: reducción de pobreza, integridad ecológica, rentabilidad y gobernanza forestal. Turrialba, Costa Rica, CATIE (En proceso de publicación).
- Herz, C. 2008. Descentralización: ¿Desafío pendiente en la región andina? In INWENT. 2008. Procesos de descentralización en la región andina: Bolivia, Ecuador y Colombia. Lima, Perú. 145 p.
- INAB (Instituto Nacional de Bosques). 2014. Manual de lineamientos para el manejo integral de los bosques comunitarios. Guatemala. 34 p.
- Lehm, Z; Guzmán, R. 2009. Forestería Comunitaria. In: Bolfor II (Ed.). Legados del Proyecto Bolfor II. 2 ed. La Paz, Bolivia. p. 1-132.
- León-Arteta, R. 2015. La lucha milenaria del manejo forestal comunitario. <http://www.madrimasd.org/blogs/universo/2015/05/20/147028>
- Morgan, P. 1997. The design and use of capacity development indicators. Paper prepared for the Political and Social. Policies Division, Policy Branch, CIDA. Hull Canadian International Development Agency (CIDA).
- Nalvarte, J; Ramírez, Y; Andrade, M. 2006. Estudio de legislación forestal para el Programa Binacional para la conservación y gestión participativa de los bosques tropicales de la cuenca del Chinchipe. Lima, Perú, ITDG / CI. 78 p.
- Nemarundwe N; De Jong, W; Cronkleton, P. 2003. Escenarios futuros como instrumento para el manejo forestal; manual para capacitar facilitadores en el manejo de escenarios futuros. CIFOR, Bogor, Indonesia. [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/books/escenarios\\_futuros.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/books/escenarios_futuros.pdf)
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2012. Convenio Número 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Lima, Perú, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. 105 p.
- ORAU (Organización Regional de la Aidesep Ucayali). 2012. Sistematización de la experiencia de la Veeduría Forestal Comunitaria en la Región Ucayali. Lima, Perú, MINAM, MINAG, VFC-ORAU. Proyecto GCP/GLO/194/MUL. 59 p.

- 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. 32 p.
- Osinfor (Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre). 2014. Aidesep pide dialogar de tú a tú con Presidente de Osinfor para frenar sanciones a comunidades nativas. Noticias del Osinfor: 26 jul. 2014.
- OTCA (Organización del Tratado de Cooperación Amazónica). 2012. Manejo forestal comunitario en el centro-sur de la Amazonía ecuatoriana; resultados y lecciones aprendidas de un proyecto piloto. Quito Ecuador. 108 p.
- Pattie, P; Núñez, M; Rojas, P. 2003. Valoración de los bosques tropicales de Bolivia. La Paz, Bolivia, Chemonics Internacional Inc., USAID/Bolivia.
- Pinelo, G.; Navarro, G.; Vieto, R.; Ortiz, S. 2016. Cadenas de valor de especies menos conocidas de bosques naturales para pisos y baldosas, Petén, Guatemala. *In*. Gutiérrez, M. (ed.). Cadenas de valor de productos forestales en Centroamérica: reducción de pobreza, integridad ecológica, rentabilidad y gobernanza forestal. Turrialba, Costa Rica, CATIE (En proceso de publicación)
- Pinto, A; Amaral, P; Amaral, M. 2011. Iniciativas de manejo forestal comunitario e familiar na Amazônia brasileira 2009/2010. Belém, PA, Imazon, IEB Brasília. 86 p.
- Pokorny, B; Sabogal, C; de Jong, W; Pacheco, P; Porro, N; Louman, B; Stoian, D. 2010. Challenges of community forestry in Tropical America. *Bois et forêts des tropiques*: 303:53–66.
- Porter, M. E. 2000. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición revisada. Grupo Editorial Patria. México 394 p.
- Porter-Bolland, L; Ellis, EA.; Guariguata, MR.; Ruiz-Mallén, I; Negrete-Yankelevich, S; Reyes-García, V. 2012. Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics. *Forest Ecology and Management* 268:6–17.
- Promuc (Promoción de la mujer y la comunidad); FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2015. Financiamiento y aspectos institucionales para el manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana: guía para el facilitador. Módulo Introductorio: Antecedentes sobre financiamiento y aspectos institucionales para el Manejo Forestal Comunitario. Lima, Perú, FAO.
- Ramírez, R. 2012. El manejo forestal comunitario en México y su contribución a la estrategia REDD+ Santa Marta, Colombia. 28 diapositivas. <http://www.forestcarbonpartnership.org/sites/fcp/files/Documents/tagged/MexicoCommunity%20Forestry.pdf>
- RRI (Rights and Resources Initiative). 2012. ¿Cuáles derechos? Un análisis comparativo de la legislación nacional de los países en vías de desarrollo relacionada a los derechos de tenencia de los bosques de los pueblos indígenas y comunidades locales. Washington D.C. 72 p.
- Sabogal C; de Jong W; Pokorny B; Louman B. (eds.). 2008. Manejo forestal comunitario en América tropical: Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro. Belém, Brazil, CIFOR/CATIE. 294 p.
- Sabogal, C. 2014. Entendiendo el manejo forestal comunitario: conceptos, avances, lecciones y algunos lineamientos para promover su desarrollo. (Presentación no publicada).
- Stoian, D. 2005. El manejo forestal comunitario en América Latina: avances y retos. Taller Internacional Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía: Lecciones y Demandas de un Proceso Colaborativo [Pucallpa, Perú, 22-25 nov. 2005]. 23 diapositivas.
- Sunderlin, WJ; Hatcher, J; Liddle, M. 2008. From exclusion to ownership? Challenges and opportunities in advancing forest tenure reform. Washington, D.C., RRI.
- Terra Nuova. 2007. Plan de vida en comunidades indígenas de la Amazonía: Cartilla para el diagnóstico y la planificación participativa. Lima, Perú, Programa de Formación y Comunicación sobre los Derechos Sociales y Económicos de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Peruana. 55 p. Disponible en: <http://www.servindi.org/pdf/PLAN%20DE%20VIDA.pdf>
- UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza). 2008. Memoria del taller sobre manejo forestal comunitario, políticas forestales e incidencia política. Cabrera, P. (Comp.). San José, Costa Rica. 91 p. [https://cmsdata.iucn.org/downloads/uicn\\_taller\\_forestal\\_web\\_1.pdf](https://cmsdata.iucn.org/downloads/uicn_taller_forestal_web_1.pdf)
- USAID (United States Agency for the International Development); FCMC (The Forest Carbon, Markets and Communities Program). sf. Lecciones aprendidas de la silvicultura comunitaria y su relevancia para REDD+. Informes regionales sobre América Latina, Asia y África, y panorama global. [http://www.fcmcglobal.org/documents/CF\\_Synthesis\\_Brief\\_Spanish.pdf](http://www.fcmcglobal.org/documents/CF_Synthesis_Brief_Spanish.pdf)
- WRM (World Resources Movement). 2002. Manejo comunitario de los bosques para su conservación y uso sustentable. [http://www.ecoport.net/EcoNoticias/Manejo\\_Comunitario\\_de\\_los\\_Bosques\\_para\\_su\\_conservacion\\_y\\_uso\\_sustentable](http://www.ecoport.net/EcoNoticias/Manejo_Comunitario_de_los_Bosques_para_su_conservacion_y_uso_sustentable)
- Zegarra Begazo, G. 2012. Diagnóstico preliminar del estado de la gobernanza comunal en Selva Central. Lima, Perú, Conap-SPDE. 51 p.

## Metodologías y herramientas útiles para el desarrollo forestal empresarial por comunidades en el contexto latinoamericano

Metodología - Herramienta	Módulo	Metodología - Herramienta	Módulo	Metodología - Herramienta	Módulo
Diagnóstico rural participativo – Mapeo participativo	1	Planes de vida	2	Sondeo Rápido de Mercados (SRM)	5
Perspectiva de género	1	Organización empresarial	2	Desarrollo de empresas comunitarias	5
Diagnóstico de la cadena de valor	1	Diagnóstico de capacidades	3	Financiamiento para la forestería comunitaria MFC	5
Análisis de medios de vida	1	Metodologías de aprendizaje	3	Acuerdos entre empresas y comunidades forestales	6
Facilitación, negociación y mediación de conflictos	1	Desarrollo de capacidades técnicas para la planificación y ejecución del MFC	3	Veeduría forestal	6
Escenarios futuros	1	Análisis y desarrollo de mercados	4		
Acompañamiento y asistencia técnica de ONG a comunidades	1				

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<b>Módulo 1: PREPARACIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE LA FORESTERÍA COMUNITARIA</b>		
<b>Diagnóstico rural participativo – Mapeo participativo</b>		
<p>Técnicas participativas para actividades forestales comunitarias: manual de campo</p> <p>Autores: W.J. Jackson, A.W. Inglés</p> <p>Autores institucionales: IJCN y WWF</p> <p>Año: 2004</p> <p>Lugar: Gland, Suiza</p>	<p><a href="https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/FR-IS-004-Es.pdf">https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/FR-IS-004-Es.pdf</a></p>	<p>El manual fue elaborado para gestores de programas y técnicos de campo involucrados en actividades forestales comunitarias. Propone técnicas participativas para tareas específicas dentro de las actividades forestales comunitarias (negociación de planes para el manejo cooperativo de bosques, establecimiento de viveros...); además, ofrece ideas acerca de cómo emplear una serie de instrumentos y métodos participativos para llevar a cabo dichas tareas.</p>
<p>El diagnóstico rural participativo para el análisis de género (Manual de capacitación y aplicación)</p> <p>Módulo 2: Análisis de género y desarrollo forestal</p> <p>Autor institucional: FAO, Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP)</p> <p>Año: 1995</p> <p>Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/docrep/007/ac645s/ad645sm2/AD645S00.htm#TOC">http://www.fao.org/docrep/007/ac645s/ad645sm2/AD645S00.htm#TOC</a></p>	<p>El manual ofrece un método de capacitación participativo que permite a los y las participantes explorar y decidir sobre la importancia de asegurar la participación equitativa de hombres y mujeres rurales en la planificación e implementación de actividades forestales. Incluye información práctica sobre cómo usar el diagnóstico rural participativo en función del análisis de género, el diseño de programas participativos, diseño de cursos y métodos y técnicas de capacitación.</p>
<p>Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario (Manual de campo no.2)</p> <p>Autor institucional: FAO</p> <p>Año: 1993</p> <p>Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/docrep/007/x9996s/x9996s00.htm">http://www.fao.org/docrep/007/x9996s/x9996s00.htm</a></p>	<p>Este manual de campo contiene una serie de métodos e instrumentos tradicionales de seguimiento y evaluación adaptados para hacerlos más participativos. Está dividido en tres secciones. Sección I: se presentan la idea y los beneficios que ofrece el nuevo enfoque, así como algunos ejercicios de comunicación reciproca para el personal de campo. Sección II: proporciona los métodos para determinar las necesidades de información y las formas en que esa información puede analizarse y presentarse. Sección III: describe las herramientas de compilación de información y algunas sugerencias para la selección de instrumentos.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Diagnóstico participativo: métodos e instrumentos para realizar el diagnóstico participativo comunitario (Serie manual del promotor) Capítulo 2 Autor institucional: Conafor - Semarnat Año: s/f Lugar: México D.F., México</p>	<p><a href="http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/4017/Diagn%C3%B3stico%20participativo.pdf">http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/4017/Diagn%C3%B3stico%20participativo.pdf</a></p>	<p>El manual integra un conjunto de aportes conceptuales, metodológicos y prácticos que sirven como instrumentos de trabajo para apoyar y enriquecer las diversas actividades que realizan los promotores forestales comunitarios. El manual va dirigido a los facilitadores que han de ayudar a los núcleos agrarios forestales de México, con el fin de fomentar la planeación y organización social. Proporciona información y orientación en las diferentes etapas de acercamiento a los ejidos y comunidades.</p>
<p>Diagnóstico rural participativo: una guía práctica Autor: M. Expósito Verdejo Autor institucional: Centro Cultural Poveda Año: 2003 Lugar: Sto. Domingo, República Dominicana</p>	<p><a href="ftp://ftp.fao.org/docrep/fa0/011/y5793s/y5793s.pdf">ftp://ftp.fao.org/docrep/fa0/011/y5793s/y5793s.pdf</a></p>	<p>Se presentan los principios y conceptos claves del DRP, se desarrollan los pasos en su preparación y se describen las herramientas de ejecución, ilustradas en su mayoría con ejemplos de diagnósticos llevados a cabo en República Dominicana. Finalmente se dan algunos consejos en cuanto al análisis, la documentación y la presentación de los resultados.</p>
<p>Facilitating participatory natural resource management: A toolkit for Caribbean managers Autor institucional: Canari Año: 2011 Lugar: Trinidad &amp; Tobago</p>	<p><a href="http://www.canari.org/facilitating-participatory-natural-resource-management/">http://www.canari.org/facilitating-participatory-natural-resource-management/</a></p>	<p>Este conjunto de herramientas está diseñado para ayudar a los administradores de recursos naturales, formales e informales, así como otras personas independientes. El objetivo es desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias para facilitar procesos participativos que involucren, de manera efectiva y equitativa, a diferentes partes interesadas en la toma de decisiones. La obra busca apoyar a quienes trabajan en pequeños estados insulares del Caribe, en vías de desarrollo; sin embargo, muchos de los enfoques son aplicables a la gestión de los recursos naturales en otros países.</p>
<b>Perspectiva de género</b>		
<p>Línea base para evaluar y monitorear proyectos de manejo forestal con perspectiva de género en la comunidad San Pedro, TCO Tacana, sector Ixiamas Autor: Zulema Lehm Autor institucional: Bolfor II y TNC Año: 2004 Lugar: Santa Cruz, Bolivia</p>	<p><a href="http://www.amazonia-andina.org/sites/default/files/linea_de_base_forestal_san_pedro_ixiamas.pdf">http://www.amazonia-andina.org/sites/default/files/linea_de_base_forestal_san_pedro_ixiamas.pdf</a></p>	<p>Metodología con perspectiva de género aplicada en una comunidad indígena boliviana para asegurar la inclusión de la dimensión de género.</p>
<b>Diagnóstico de la cadena de valor</b>		
<p>Análisis de la cadena de madera en Guarayos, Santa Cruz, Bolivia Autor institucional: Bolfor II, Cadefor y SNV Año: 2008 Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="https://www.scribd.com/doc/14253746/Analisis-CadenaMadera-Guarayos">https://www.scribd.com/doc/14253746/Analisis-CadenaMadera-Guarayos</a></p>	<p>Proceso metodológico para el análisis de la cadena de valor a partir de la caracterización de la región, los recursos forestales y los actores. Por medio de una perspectiva histórica, se buscó determinar las condiciones para la producción forestal, infraestructura, capacidad instalada, mercados y servicios financieros, así como los actores sociales directos e indirectos. La obra acaba con la construcción de una hipótesis prospectiva.</p>



Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p><b>Análisis de medios de vida</b></p> <p>El enfoque de medios de vida sostenibles: una estrategia para el diseño e implementación de iniciativas para la reducción de la pobreza            Autor: M-V. Gottret            Autor institucional: CATIE            Año: 2011            Lugar: Turrialba, Costa Rica</p>	<p><a href="http://biblioteca.catie.ac.cr/descargas/Gottret_et_al_Guia_Enfoque_MdVS_Mod_1.pdf">http://biblioteca.catie.ac.cr/descargas/Gottret_et_al_Guia_Enfoque_MdVS_Mod_1.pdf</a></p>	<p>Esta guía metodológica aporta un marco conceptual y analítico, así como una metodología de implementación que incluye herramientas prácticas para analizar, de manera participativa junto con los actores sociales y las familias en los territorios, sus medios de vida y su sostenibilidad. A partir de esto, se diseñan, negocian e implementan acciones estratégicas para el fortalecimiento. La guía también vincula el enfoque de medios de vida sostenibles con el enfoque de cadenas de valor, para apoyar a los actores sociales en el diseño e implementación de acciones para el desarrollo productivo y económico de las comunidades mediante su vinculación inclusiva y sostenible a los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales.</p>
<p><b>Facilitación, negociación y mediación de conflictos</b></p>		
<p>Guía del facilitador            Autor: R. Arce            Autor institucional: CARE-Perú / CINFO            Año: 2004            Lugar: Lima, Perú</p>	<p><b>Parte 1:</b>  <a href="http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2895/4/BVC0002955_1.pdf">http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2895/4/BVC0002955_1.pdf</a>  <b>Parte 2:</b>  <a href="http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2895/5/BVC0002955_2.pdf">http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2895/5/BVC0002955_2.pdf</a></p>	<p>Facilitación de procesos de desarrollo local            Metodologías participativas            Formación de facilitadores para el desarrollo local</p>
<p>Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales (Herramientas para profesionales)            Autor institucional: FAO, Facility del Programa Forestal Nacional            Año: 2010            Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/docrep/013/i1037s/i1037s00.pdf">http://www.fao.org/docrep/013/i1037s/i1037s00.pdf</a></p>	<p>Se explican los fundamentos para mejorar la participación de las partes interesadas en los procesos de planes forestales nacionales; se describen las habilidades necesarias y se dan instrucciones acerca de los métodos para mejorar la participación de las partes interesadas.</p>
<p>Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales            Autores: A. Engel, B. Korf            Autor institucional: FAO            Año: 2006            Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/3/a-a0032s/">http://www.fao.org/3/a-a0032s/</a></p>	<p>Guía basada en materiales de capacitación publicados anteriormente por el Servicio de Políticas e Instituciones Forestales (FONP) de la FAO en materia de gestión comunitaria de conflictos sobre los recursos forestales. Estos materiales fueron ensayados en el terreno en Ghana por parte del Programa de Apoyo a los Medios de Subsistencia de la FAO.</p>
<p>Facilitación de procesos sociales - Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural            Autor: R. Arce            Autor institucional: CARE Bolivia, CARE Ecuador, CARE Perú            Año: 2012            Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://servindi.org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf">http://servindi.org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf</a></p>	<p>El manual ofrece pautas y sugerencias para facilitar el establecimiento de acuerdos sociales. Para ello se recurre a la experiencia de campo y a un extenso soporte bibliográfico que capitaliza las experiencias y propuestas que se han venido desarrollando en el país para lograr diálogos generativos y transformativos. El trabajo identifica múltiples variables psicológicas y culturales para dar pautas a quienes facilitan procesos sociales acerca de cómo abordarlos de manera efectiva.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p><b>Escenarios futuros</b></p> <p>Escenarios futuros como instrumento para el manejo forestal (Manual para capacitar facilitadores en el manejo de escenarios futuros)</p> <p>Autores: N. Nemarundwe, W. de Jong y P. Cronkleton</p> <p>Autor institucional: CIFOR</p> <p>Año: 2003</p> <p>Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/library/1370/escenarios-futuros-como-instrumento-para-el-manejo-forestal/">http://www.cifor.org/library/1370/escenarios-futuros-como-instrumento-para-el-manejo-forestal/</a></p>	<p>La metodología de escenarios futuros se basa en una serie de métodos diversos y flexibles que pueden ser utilizados para ayudar a usuarios de bosques y tomadores de decisiones a definir objetivos claros y unificados, identificar oportunidades u obstáculos para alcanzar sus metas, o preparar estrategias y planes de acción para las situaciones futuras altermas.</p>
<p><b>Acompañamiento y asistencia técnica de ONG a comunidades</b></p>		
<p>Acompañamiento para manejo forestal comunitario na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá, Amazonas</p> <p>Autores: S. Stone-Jovícih, P. Amaral, P. Cronkleton, H. Fonseca, A. Pires</p> <p>Autores institucionales: CIFOR - IMAZON</p> <p>Año: 2007</p> <p>Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/acmi/download/pub/grassroot/Mamirau%C3%A1_All.pdf">http://www.cifor.org/acmi/download/pub/grassroot/Mamirau%C3%A1_All.pdf</a></p>	<p>El documento es parte de los resultados del proyecto “Aprendendo a construir modelos de asistencia técnica para organizações de base na Amazônia brasileira e América Central” (IMAZON – CIFOR – Fundação Ford), que tuvo como objetivo central estudiar las diferentes formas de asistencia técnica practicadas por organizaciones de apoyo al MFC. Se busca evaluar los resultados de estos procesos locales y los impactos generados, así como identificar las lecciones y conclusiones que se pueden utilizar en el desarrollo de otras iniciativas en la región.</p>
<p>Legados BOLFOR II</p> <p>Autor institucional: Bolfor II</p> <p>Año: 2009</p> <p>Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="http://portal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file">http://portal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file</a></p>	<p>El documento presenta de manera sistematizada la experiencia del Proyecto BOLFOR II y sus lecciones aprendidas en las diferentes áreas y dimensiones en las que trabajó. A partir de la tercera y hasta la séptima parte del documento se abordan el análisis funcional y las “rutas críticas” de la asistencia técnica de BOLFOR II en los ámbitos socio-organizativo y sociopolítico, del manejo forestal, de la administración y de la comercialización.</p> <p>Las “rutas críticas” son entendidas como secuencias de actividades que, en su coherencia lógica, buscan generar tanto procesos como resultados e impactos. El contenido de las “rutas críticas” expresa respuestas a las necesidades planteadas por las comunidades, los desafíos que enfrentan los movimientos sociales vinculados al esfuerzo por conservar los bosques y gestionar los espacios de una manera sostenible y la coherencia lógica desde el punto de vista técnico.</p>
<p>Asistencia técnica de Rainforest Alliance en el fortalecimiento de Forescom y las empresas forestales comunitarias en la Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala</p> <p>Autor: A. Rosales</p> <p>Autor institucional: RA</p> <p>Año: 2010</p> <p>Lugar: Guatemala</p>	<p><a href="http://www.forescom.com.gt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=151&amp;Itemid=110&amp;lang=es">http://www.forescom.com.gt/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=151&amp;Itemid=110&amp;lang=es</a></p>	<p>El estudio revela que Forescom ha logrado notables resultados en el proceso de agregar valor a los productos de especies maderables menos conocidas, como manchiche (<i>Lonchocarpus castilloi</i>), pucté (<i>Bucida buceras</i>) y santamaría (<i>Calophyllum brasiliense</i>), en el marco de la asistencia recibida de Rainforest Alliance. Al 2008, Forescom había triplicado los precios de ventas de estas especies, al transformarlos en productos como decking, pisos, partes de guitarra y otros.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Manejo forestal comunitario madeireiro, na Região Transamazônica: lições aprendidas e dicas práticas para organizações comunitárias iniciantes</p> <p>Autores: I.G. Drigo, P. Sist, J. Pantoja Penna, D. Quanz</p> <p>Autor institucional: Embrapa Amazônia Oriental</p> <p>Año: 2009</p> <p>Lugar: Belém- Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://ainfo.cnpqia.embrapa.br/digital/bitstream/item/38633/1/ManejoForestalcomunitario.pdf">http://ainfo.cnpqia.embrapa.br/digital/bitstream/item/38633/1/ManejoForestalcomunitario.pdf</a></p>	<p>Esta guía técnica contiene algunas de las lecciones aprendidas en más de dos años de apoyo y seguimiento a dos experiencias de manejo forestal comunitario en la región transamazónica, específicamente en los municipios de Uruará y Anapú. El objetivo de este trabajo es compartir la experiencia del proyecto Floagri con el MFC, de manera que otros proyectos puedan enfrentar algunos obstáculos con mayor agilidad y seguridad.</p>
<p>Monitoreo participativo para el manejo forestal en el trópico: una revisión de herramientas, conceptos y lecciones aprendidas</p> <p>Autores: Kristen Evans y Manuel R. Guariguata</p> <p>Autor institucional: CIFOR</p> <p>Año: 2008</p> <p>Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BGuariguata0801S.pdf">http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BGuariguata0801S.pdf</a></p>	<p>La presente revisión no constituye una recolección exhaustiva de la investigación existente acerca del monitoreo participativo ni un análisis profundo de cada uno de sus aspectos. Más bien se trata de una guía de estudios de caso y análisis que hemos considerado relevantes y que podrían ser de utilidad para científicos, profesionales y personas que deseen explorar, entender e implementar el monitoreo participativo.</p>
<p>Ingresos familiares en organizaciones forestales comunitarias y sociales asistidas por Bolfor II: un estudio comparativo entre 2004 y 2006</p> <p>Autor: Fernando Aguilar</p> <p>Autor institucional: Bolfor II</p> <p>Año: 2008</p> <p>Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="https://rportal.net/groups/cbom/cbom-literature-for-review-discussion/informe-final-proyecto-bolfor-ii-at_downloadfile">https://rportal.net/groups/cbom/cbom-literature-for-review-discussion/informe-final-proyecto-bolfor-ii-at_downloadfile</a></p>	<p>Análisis de ingresos familiares provenientes de manejo forestal en 14 OFC que recibieron asistencia técnica del Proyecto Bolfor II.</p>
<b>Módulo 2: ORGANIZACIÓN COMUNAL PARA EL NEGOCIO</b>		
<b>Planes de vida</b>		
<p>Plan de vida de la comunidad nativa Shipetari</p> <p>Autores institucionales: FONDAM - SePerú - SPDA</p> <p>Año: 2012</p> <p>Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://www.alberquepankolsi.com/uploads/3/1/7/4/3/174185/plan_de_vida_shipetari_ok_24-10-2012.pdf">http://www.alberquepankolsi.com/uploads/3/1/7/4/3/174185/plan_de_vida_shipetari_ok_24-10-2012.pdf</a></p>	<p>Una guía de referencia para las comunidades que proyectan su futuro a través de un plan de vida. En este documento se describe el plan de vida de una comunidad en particular. Este plan abarca la visión comunal y los planes y trabajos necesarios para lograrla.</p>
<b>Organización empresarial</b>		
<p>Manejo forestal comunitario en América Latina: Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro</p> <p>Autores: C. Sabogal, W. de Jong, B. Pokorny, B. Louman (editores).</p> <p>Autores institucionales: CIFOR - CATIE</p> <p>Año: 2008</p> <p>Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BSabogal0801S2.pdf">http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BSabogal0801S2.pdf</a></p>	<p>El propósito de esta obra es ampliar el conocimiento existente y contribuir a la definición y formulación de propuestas de políticas y estrategias para la promoción del manejo forestal comunitario. De particular relevancia para la organización empresarial es el capítulo 3. Capacidades empresariales para el desarrollo de empresas forestales comunitarias, donde se ofrece una síntesis de lo que son dichas capacidades y cómo pueden ser adquiridas por las comunidades; además, se incluye un resumen del estado de dichas capacidades en varios países latinoamericanos.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p><b>Módulo 3: DESARROLLO DE CAPACIDADES</b></p> <p><b>Diagnóstico de capacidades</b></p>		
<p>Diagnóstico de capacidades y estrategias de proveedores de servicios empresariales en el sector forestal tropical (Herramienta para análisis y planificación)                      Autor: R. Junkin                      Autores institucionales: FAO - CATIE                      Año: 2008                      Lugar: Turrialba, Costa Rica</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5c6fbcb3af13be.pdf">http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5c6fbcb3af13be.pdf</a></p>	<p>Guía metodológica desarrollada para apoyar a los proveedores de servicios empresariales en el análisis de sus capacidades y estrategias y la planificación de un proceso de mejora institucional. El objetivo de la guía es garantizar la provisión de los servicios requeridos por las micro, pequeñas y medianas empresas forestales.</p>
<p>Legados Proyecto BOLFOR II                      Autores institucionales: Gobierno de Bolivia – USAID – The Nature Conservancy                      Año: 2009                      Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="https://portal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file">https://portal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file</a></p>	<p>El documento presenta de manera sistematizada la experiencia del Proyecto BOLFOR II y sus lecciones aprendidas en las diferentes áreas y dimensiones en las que trabajó. A partir de la tercera y hasta la séptima parte del documento se abordan el análisis funcional y las “rutas críticas” de la asistencia técnica de BOLFOR II en los ámbitos socio-organizativo y sociopolítico, del manejo forestal, de la administración y de la comercialización. Las “rutas críticas” son entendidas como secuencias de actividades que, en su coherencia lógica, buscan generar tanto procesos como resultados e impactos. El contenido de las “rutas críticas” expresa respuestas a las necesidades planteadas por las comunidades, los desafíos que enfrentan los movimientos sociales vinculados al esfuerzo por conservar los bosques y gestionar los espacios de una manera sostenible y la coherencia lógica desde el punto de vista técnico.</p>
<p>Autodiagnóstico de desarrollo organizacional y empresarial (Guía de uso)                      Autores institucionales: USAID – FOMIN - Rainforest Alliance- CONAP                      Año: 2011                      Lugar: Petén Guatemala</p>	<p>Excel para acceder a Adobe. herramienta de autodiagnóstico: <a href="http://www.droptop.com/s/lyisz2irv5iveo6/Guia%20de%20uso%20de%20Adobe%20RA.pdf?dl=0">http://www.droptop.com/s/lyisz2irv5iveo6/Guia de uso Adobe RA.pdf?dl=0</a></p>	<p>Herramienta en Excel para el diagnóstico administrativo. El monitoreo continuo es importante para dar seguimiento a las actividades menos fuertes de las EFC; con ello se favorece el desempeño y cumplimiento de las normas administrativas establecidas en la herramienta de la ZUM. El autodiagnóstico contribuye a la autoevaluación de las EFC.</p>
<p>Guía para una gestión empresarial sostenible                      Autores institucionales: USAID – FOMIN - Rainforest Alliance                      Año:                      Lugar:</p>	<p><a href="http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/GUAGESTIONdigital2.pdf">http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/GUAGESTIONdigital2.pdf</a></p>	<p>La guía forma parte del grupo de documentos técnicos desarrollados por el Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance. Los folletos permiten a los empresarios contar con información para elaborar e implementar planes de buenas prácticas y mejorar sus operaciones en los aspectos empresariales, socioculturales y ambientales. Es decir, los conduce hacia la gestión sostenible de su empresa.</p>
<p>Metodologías de aprendizaje                       Escuelas de campo en agroforestería: una experiencia en Imbabura, Ecuador                      Autor: M. Ochoa                      Autor institucional: LEISA                      Año: 2011                      Lugar: Petén, Guatemala</p>	<p><a href="http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/1-aprendiendo-con-las-ecas/escuela-de-campo-en-agroforesteria-una-experiencia">http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/1-aprendiendo-con-las-ecas/escuela-de-campo-en-agroforesteria-una-experiencia</a></p>	<p>La experiencia en las escuelas de campo de agroforestería, desarrolladas en la provincia de Imbabura, Ecuador, surgió como una respuesta a los problemas metodológicos de los programas de promoción agroforestal, comunes en muchas instituciones que tienen este componente ambiental. Se trataba de encontrar coherencia entre el desarrollo de una especie arbórea y el tiempo de duración de un proyecto que promueve la reforestación, sistemas de plantación, manejo agroforestal y el aprovechamiento de productos forestales y no forestales.</p>



Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p><b>Desarrollo de capacidades técnicas para la planificación y ejecución del manejo forestal comunitario</b></p> <p>Legados BOLFOR II                      Autor institucional: Bolfor II                      Año: 2009                      Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="http://rportal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file">http://rportal.net/library/content/legados-bolfor-ii/at_download/file</a></p>	<p>El documento presenta de manera sistematizada la experiencia del Proyecto BOLFOR II y sus lecciones aprendidas en las diferentes áreas y dimensiones en las que trabajó. A partir de la tercera y hasta la séptima parte del documento se abordan el análisis funcional y las “rutas críticas” de la asistencia técnica de BOLFOR II en los ámbitos socio-organizativo y sociopolítico, del manejo forestal, de la administración y de la comercialización). Las “rutas críticas” son entendidas como secuencias de actividades que, en su coherencia lógica, buscan generar tanto procesos como resultados e impactos. El contenido de las “rutas críticas” expresa respuestas a las necesidades planteadas por las comunidades, los desafíos que enfrentan los movimientos sociales vinculados al esfuerzo por conservar los bosques y gestionar los espacios de una manera sostenible y la coherencia lógica desde el punto de vista técnico.</p>
<p>Guía Práctica Forestal de Silvicultura Comunitaria                      Autores: P. Gerez y S.E. Purata                      Autores institucionales: Semarnat/ Conafor/ CCMSS                      Año: 2008                      Lugar: México D.F., México</p>	<p><a href="http://www.peopleandplants.org">www.peopleandplants.org</a>  <a href="http://www.ccmss.org.mx">www.ccmss.org.mx</a></p>	<p>Documento con información útil para resolver dudas y para mejorar las prácticas de manejo de bosques y selvas. Se incluyen tópicos como: formas de participación en el manejo forestal; beneficios sociales del bosque; organización comunal para el manejo del bosque; reglas internas para una buena administración.</p>
<p>Bosque para siempre: Manual para la producción de madera en la Amazonía                      Autores: P. Amaral, A. Veríssimo, P. Barreto y E. Vidal                      Autor institucional: IMAZON                      Año: 1998                      Lugar: Belém-Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://www.ambienteforestalnoa.org.ar/userfiles/biblioteca/download/Bosqueparasiempre.pdf">http://www.ambienteforestalnoa.org.ar/userfiles/biblioteca/download/Bosqueparasiempre.pdf</a></p>	<p>Durante años se alimentó el mito de que los daños ambientales causados por la explotación maderera eran inevitables. Los argumentos eran varios: poco conocimiento del bosque, técnicas económicamente inviables, herramientas inadecuadas. Este manual culmina un trabajo de siete años de estudios, investigaciones y pruebas que permitieron desmitificar el manejo forestal en la Amazonía. Es posible disminuir los impactos ambientales causados por la explotación maderera y aumentar la ganancia de la explotación.</p>
<p>Guía para o manejo florestal comunitário                      Autor institucional: IMAZON - GRAAL/LASAT                      Año: 2007                      Lugar: Belém-Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://amazon.org.br/guia-para-o-manejo-florestal-comunitario/">http://amazon.org.br/guia-para-o-manejo-florestal-comunitario/</a></p>	<p>Con el fin de provocar una reflexión entre los actores interesados en la conservación de los bosques, así como en la sociedad civil, esta guía ofrece un método detallado para promover la gestión forestal viable y sostenible, desarrollada por las mismas comunidades.</p>
<p>Passo-a-passo do manejo florestal comunitário: Um roteiro para as comunidades desenvolverem o negócio florestal                      Autor: C. Tenorio                      Autores institucionales: IPAM - FLOAGRI - Projeto Diálogos                      Año: 2010                      Lugar: Belém-Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://www.ipam.org.br/download/livro/Passo-a-passo-do-manejo-florestal/566">http://www.ipam.org.br/download/livro/Passo-a-passo-do-manejo-florestal/566</a></p>	<p>Esta guía tiene como objetivo orientar y provocar reflexión sobre la conservación de los bosques. El texto está escrito en un lenguaje sencillo y popular para la comprensión de todos. Recomendado para comunidades o grupos de agricultores familiares unidos en una asociación o cooperativa.</p>



Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Bases conceptuales e técnicas sobre manejo forestal comunitario                      Autor: C.A.T. Lima                      Autor institucional: IPAM                      Año: 2009                      Lugar: Belém, Pará - Brasil</p>	<p><a href="http://www.ipam.org.br/download/livro/Bases-conceituais-e-tecnicas-sobre-o-Manejo-Florestal-Comunitario/571">http://www.ipam.org.br/download/livro/Bases-conceituais-e-tecnicas-sobre-o-Manejo-Florestal-Comunitario/571</a></p>	<p>El folleto es un documento técnico importante para los funcionarios, ambientalistas, comunidades, técnicos e investigadores que precisan de una buena orientación para la resolución de cuestiones relacionadas con el manejo forestal comunitario y sus desafíos.</p>
<p>Cartilla para el manejo de los bosques naturales de Tarapacá                      Autores: R. Linares Prieto, G. Venegas Villegas                      Autor institucional: SINCHI                      Año: 2007                      Lugar: Bogotá, Colombia</p>	<p><a href="http://www.sinchi.org.co/images/pdf/publicaciones/aserradoresweb.pdf">http://www.sinchi.org.co/images/pdf/publicaciones/aserradoresweb.pdf</a></p>	<p>Esta guía sirve para orientar a campesinos, colonos o indígenas sobre cómo lograr el buen manejo de la gran riqueza económica y biológica que tienen los bosques naturales. Además, brinda estrategias y técnicas para utilizar sus recursos sosteniblemente, para que siempre proporcionen productos.</p>
<p>Manejo forestal comunitario en América Latina: Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro                      Editores: C. Sabogal, W. de Jong, B. Pokorny y B. Louman                      Autores institucionales: CIFOR – CATIE                      Año: 2008                      Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/library/2640/manejo-forestal-comunitario-en-america-latina-experiencias-lecciones-aprendidas-y-retos-para-el-futuro">http://www.cifor.org/library/2640/manejo-forestal-comunitario-en-america-latina-experiencias-lecciones-aprendidas-y-retos-para-el-futuro</a></p>	<p>El propósito de esta obra es ampliar el conocimiento existente y contribuir a la definición y formulación de propuestas de políticas y estrategias para la promoción del manejo forestal comunitario. Los capítulos particularmente relevantes para apoyar el desarrollo de capacidades son:                      Capítulo 2, Capacidades técnicas y desafíos para el manejo forestal comunitario: referido principalmente a los aspectos operacionales del manejo                      Capítulo 4, Capacidades organizativas para el manejo forestal comunitario frente a las demandas y expectativas oficiales: parte del hecho que las comunidades que se lanzan a un manejo forestal colectivo enfrentan desafíos serios con la organización interna                      Capítulo 6, Estrategias de acompañamiento al manejo forestal comunitario: revisa la gestión y el posicionamiento de los actores que se encargan de llevar adelante estrategias para el fortalecimiento del manejo forestal comunitario.</p>
<p>Prácticas de manejo para el uso múltiple sostenible en bosques comunitarios de la Amazonía peruana (Guía para el facilitador)                      Autores institucionales: AIDER y FAO                      Año: 2016                      Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://www.fao.org/documents/card/en/c/8f0f6298-33a6-410e-bfd5-ce72609d0647/">http://www.fao.org/documents/card/en/c/8f0f6298-33a6-410e-bfd5-ce72609d0647/</a></p>	<p>Esta guía ha sido diseñada con el objetivo de desarrollar en los pueblos indígenas capacidades para la gestión de sus bosques de forma eficiente y competitiva, pero respetando sus propios intereses como pobladores, administradores y usuarios de los bosques y sus recursos, así como su identidad cultural marcada por tradiciones ancestrales que impregnan su convivencia y su relación con los recursos naturales.                      La guía, compuesta por un módulo introductorio y diez unidades temáticas, busca que las comunidades: a) fortalezcan sus capacidades para formular e implementar planes de manejo que contemplan el uso múltiple o diversificado del bosque, b) adquieran los conocimientos para aplicar prácticas adecuadas de aprovechamiento, silvicultura, restauración y protección, como parte de las intervenciones de manejo forestal y c) estén en capacidad de monitorear y evaluar los impactos de las actividades que realizan para el manejo de sus bosques, y de aplicar los resultados generados para mejorarlo.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Manual de identificación, selección y evaluación de oferta de productos forestales no maderables            Autores: J.C. Arias García, D. Cárdenas López            Autor institucional: SINCHI            Año: 2007            Lugar: Bogotá, Colombia</p>	<p><a href="http://www.sinchi.org.co/images/pdf/pfnm.pdf">http://www.sinchi.org.co/images/pdf/pfnm.pdf</a></p>	<p>Esta publicación recoge parte de las experiencias adquiridas en la región de Tarapacá y otras localidades de la Amazonia colombiana, en ejercicios de cuantificación y evaluación de especies vegetales fuente de los PFNM. El objetivo de la publicación es socializar y resumir algunos aspectos metodológicos clave para identificar, seleccionar y evaluar especies promisorias, con la participación amplia de los actores locales.</p>
<p>Avaliação financeira do manejo florestal comunitário            Autores: G. Medina, B. Pokorny            Autor institucional: Projeto ProManejo            Año: 2008            Lugar: Belém-Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Medina/publication/259622640-Avaliao_Financeira_do_Manejo_Florestal_Comunitario/links/0c96052ceeb630063a000000.pdf">http://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Medina/publication/259622640-Avaliao_Financeira_do_Manejo_Florestal_Comunitario/links/0c96052ceeb630063a000000.pdf</a></p>	<p>En este libro encontrará una evaluación financiera sin precedentes de iniciativas de gestión comunitaria en la Amazonia brasileña. El estudio evaluó los modelos técnicos adoptados, la inversión requerida para establecer estos modelos, la productividad alcanzada y, finalmente, la rentabilidad obtenida. La evaluación mostró algunas de las posibilidades y limitaciones de los modelos propuestos. También indica la necesidad de una revisión exhaustiva para lograr ventajas comparativas para los productores que invierten en el manejo de sus bosques.</p>
<p>Buenas prácticas para el manejo, manipulación y producción de madera en Petén, Guatemala: manual para la industria de la madera            Autor: G. Pineño, R. Morales, M. Manzanero            Autor institucional: CATIE            Año: 2015            Lugar: Turrialba, Costa Rica</p>	<p><a href="http://repositorio.bibliotecaorion.catie.ac.cr/handle/11554/8301">http://repositorio.bibliotecaorion.catie.ac.cr/handle/11554/8301</a></p>	<p>El manual surge ante la percepción de que los concesionarios y técnicos descuidan la aplicación de buenas prácticas que inciden en el rendimiento, versus eficiencia desde el momento del aprovechamiento en el bosque hasta el aserrío de la madera. A lo largo de todo el proceso, la calidad repercute en los ingresos que puedan generarse para las empresas forestales comunitarias. Lo que es más, las acciones para evitar la infestación de plagas contribuye a mantener la imagen competitiva de la empresa y de negociaciones a largo plazo con los clientes.</p>
<p>Acompanhamento para o manejo florestal comunitário no Projeto Cachoera, Acre            Autores: S. Stone-Jovicich, P. Cronkleton, P. Amaral, M. Schmink            Autores institucionales: CIFOR – IMAZON            Año: 2007            Lugar: Bogor, Indonesia</p>	<p><a href="http://www.cifor.org/publications/pdf/files/books/bcronkleton0801.pdf">http://www.cifor.org/publications/pdf/files/books/bcronkleton0801.pdf</a></p>	<p>El documento es parte de los resultados del proyecto "Aprendiendo a construir modelos de asistencia técnica para organizações de base na Amazônia brasileira e América Central" (IMAZON - CIFOR - Fundación Ford), que tuvo como objetivo central estudiar las diferentes formas de asistencia técnica practicadas por organizaciones de apoyo al MFC. El análisis de los procesos vividos en Cachoera, Acre-Brasil, se busca responder a la pregunta de cómo generar modelos de asistencia técnica que puedan fortalecer la capacidad local de ejecución del manejo en el ámbito gerencial, técnico, organizativo y político.</p>
<p><b>Módulo 4: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL MERCADO</b></p>		
<p><b>Análisis y desarrollo de mercados</b></p>		
<p>Análisis y desarrollo de mercados (AyDM)            Autor institucional: FAO            Año: 2011            Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/">http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/</a></p>	<p>Para la mayoría de las personas que viven en zonas rurales, especialmente los pobres, los bosques y los árboles son fuente de alimento, combustible, forraje, medicina y material de construcción, así como de ingresos en efectivo. La FAO ayuda a las personas en el desarrollo de empresas generadoras de ingresos a partir de productos del bosque; al mismo tiempo, busca incentivar la gestión sostenible y protección de los recursos.            Para el diseño de empresas forestales comunitarias se han utilizado metodologías participativas, como el análisis y desarrollo de mercados, las cuales funcionan dentro del marco de los mecanismos participativos. Así, quienes tienen un interés directo en los recursos forestales pueden ser parte de la toma de decisiones en todos los aspectos de la gestión forestal.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Materiales de capacitación sobre AyDM                      Autor institucional: FAO                      Año: 2011                      Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/enterprises/73076/es/">http://www.fao.org/forestry/enterprises/73076/es/</a></p>	<p>Los materiales de capacitación en AyDM incluyen un manual, cinco módulos de campo para el facilitador, un mapa del proceso y un folleto sobre AyDM. El Manual ha sido diseñado para ayudar a los equipos de gestión de proyectos en la planificación del desarrollo de empresas que comercializan productos forestales y arbóreos. Los módulos de campo para el facilitador ayudan tanto a los facilitadores y a los empresarios en la implementación del enfoque de AyDM. El Mapa del proceso proporciona una guía visual del enfoque AyDM. El folleto sirve como una herramienta de acceso rápido al AyDM.</p>
<p>Empresas comunitarias de productos forestales                      Autor institucional: FAO                      Última actualización: nov. 2011                      Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/enterprises/73077/es/">http://www.fao.org/forestry/enterprises/73077/es/</a></p>	<p>Estudios de casos provenientes de todo el mundo: Gambia, Uganda, Lao, China, Colombia, Perú, Guatemala, Nepal, Sudán. Todos los casos, exceptuando el de Colombia, están documentados en inglés.</p>
<p>Apoyo a pequeñas empresas forestales:                      Herramientas del facilitador                      Autor institucional: IIED                      Año: 2012                      Lugar: Londres, Reino Unido</p>	<p><a href="http://pubs.iied.org/pdfs/13558S/IIED.pdf">http://pubs.iied.org/pdfs/13558S/IIED.pdf</a></p>	<p>El objetivo final de este manual es ayudar a reducir la pobreza y fomentar la sostenibilidad. El modo de hacerlo es ofreciendo orientación a instituciones de apoyo a empresas forestales, para ayudarlas a mejorar la vinculación entre las pequeñas empresas, así como con los mercados, proveedores de servicios y procesos normativos (como los programas forestales nacionales).</p>
<p>Guía para el desarrollo de empresas grupales.                      Guía práctica del promotor de grupos para la formación y administración de pequeñas empresas de éxito                      Autor institucional: FAO – CCA - IICA                      Año: 1995                      Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="ftp://ftp.fao.org/sd/sdal/sdar/geb_esp.pdf">ftp://ftp.fao.org/sd/sdal/sdar/geb_esp.pdf</a></p>	<p>Este libro muestra cómo desarrollar pequeñas empresas rurales, administradas por pocos miembros con un enfoque participativo. Está dirigido a promotores (as) de grupos, funcionario(s) de los servicios de extensión y demás personal de desarrollo rural. Su propósito es ayudar a grupos ya establecidos a crear y administrar empresas propias.</p>
<p>Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para el Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia peruana. Guía para el facilitador                      Autores institucionales: AIDER - FAO                      Año: 2016                      Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://www.fao.org/documents/card/en/c/b4584411-f298-4381-9055-a4680ef57431/">http://www.fao.org/documents/card/en/c/b4584411-f298-4381-9055-a4680ef57431/</a></p>	<p>El documento está dirigido a mejorar el análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para el manejo forestal comunitario (MFC) en la Amazonia peruana. La experiencia demuestra que, cuando las comunidades obtienen mayores beneficios de los bosques, asignan mayor valor a estos recursos. Por ello, el desarrollo de empresas forestales comunitarias no sólo mejora las condiciones de vida de las poblaciones, sino que es uno de los medios para reducir la deforestación y degradación de los bosques, contribuyendo a la mitigación del cambio climático. El Análisis y desarrollo de mercados (AyDM) es una metodología participativa diseñada para brindar asistencia a las poblaciones en el desarrollo de empresas vinculadas a productos forestales y, al mismo tiempo, contribuir a la conservación de los recursos forestales.</p>
<p>Desarrollo empresarial comunitario de Biocomercio Sostenible en Colombia - Aplicación de la Metodología Análisis y Desarrollo de Mercado. Estudio de Caso                      Autores institucionales: Instituto Humboldt - FAO                      Año: 2005                      Lugar: Bogotá, Colombia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/964b-051b6e93f34a2e15f40315e55ba25f0d.pdf">http://www.fao.org/forestry/964b-051b6e93f34a2e15f40315e55ba25f0d.pdf</a></p>	<p>Estudio de caso desarrollado en tres sitios piloto en los departamentos de la Guajira, Quindío y Santander en Colombia. El documento presenta los resultados de la implementación de la metodología AyDM y ofrece a las organizaciones y comunidades locales una metodología flexible con una ruta clara para la puesta en marcha de iniciativas empresariales comunitarias sostenibles, desarrolladas a partir de productos de la biodiversidad.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Desarrollo empresarial comunitario de Biocomercio Sostenible en Colombia - Aplicación de la Metodología Análisis y Desarrollo de Mercado. Estudio de Caso</p> <p>Autores institucionales: Instituto Humboldt - FAO</p> <p>Año: 2005</p> <p>Lugar: Bogotá, Colombia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/forestry/9640-051b6e93f34a2e1540315e55ba25f0d.pdf">http://www.fao.org/forestry/9640-051b6e93f34a2e1540315e55ba25f0d.pdf</a></p>	<p>Estudio de caso desarrollado en tres sitios piloto en los departamentos de la Guajira, Quindío y Santander en Colombia. El documento presenta los resultados de la implementación de la metodología AyDM y ofrece a las organizaciones y comunidades locales una metodología flexible con una ruta clara para la puesta en marcha de iniciativas empresariales comunitarias sostenibles, desarrolladas a partir de productos de la biodiversidad.</p>
<p><b>Módulo 5: BASES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b></p> <p><b>Análisis y desarrollo de mercados</b></p>		
<p>Las microfinanzas y las pequeñas empresas forestales</p> <p>Autor institucional: FAO</p> <p>Año: 2007</p> <p>Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/docrep/010/a0226s/a0226s00.HTM">http://www.fao.org/docrep/010/a0226s/a0226s00.HTM</a></p>	<p>La publicación estudia las necesidades financieras y los problemas de las pequeñas empresas; asimismo, analiza los diferentes tipos de instituciones de microfinanzas y la función que pueden desempeñar en el sector forestal, teniendo en cuenta las características de las pequeñas empresas y de las comunidades forestales y sus efectos en los medios de subsistencia y en el medio ambiente local. Útil como punto de referencia e inspiración para las instituciones nacionales e internacionales que participan en la formulación de políticas y proyectos para el desarrollo de las comunidades forestales tales como donantes, instituciones gubernamentales y responsables de programas y proyectos.</p>
<p>Manual de consulta sobre el ahorro de grupo: Guía práctica para ayudar a los grupos en la movilización y gestión de sus ahorros</p> <p>Autor institucional: FAO</p> <p>Año: 2003</p> <p>Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4094s/y4094s00.pdf">ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4094s/y4094s00.pdf</a></p>	<p>La finalidad de esta publicación es ayudar a los pobres a fortalecer su capacidad de acumular capital productivo mediante grupos de ahorro, especialmente en zonas donde no existen servicios financieros oficiales, y ayudar a los grupos de autoayuda existentes a establecer sus propias actividades de ahorro. Se presenta la información de forma fácil para el lector, con ilustraciones y ejercicios para grupos.</p>
<p>Guía para invertir en bosques localmente controlados</p> <p>Autor: D. Elson</p> <p>Autor institucional: Growing Forest Partnerships en asociación con FAO, IIED, IUCN, The Forests Dialogue y el Banco Mundial</p> <p>Año: 2012</p> <p>Lugar: Londres, Reino Unido</p>	<p><a href="http://www.fao.org/partnerships/forest-farm-facility/40284-0df1b0d246b033d6068fb3777e4ec7827.pdf">http://www.fao.org/partnerships/forest-farm-facility/40284-0df1b0d246b033d6068fb3777e4ec7827.pdf</a></p>	<p>Esta guía pretende facilitar el acuerdo de asociaciones entre poseedores de bosques e inversionistas, para beneficio mutuo. No busca ser otro documento informativo sobre políticas ni tampoco forma parte de la masa creciente de trabajos académicos que abordan los temas de la familia indígena o la silvicultura comunitaria. Está diseñado como una herramienta práctica para llevar a cabo acciones. No solo sugiere algunos ingredientes para una inversión exitosa en bosques localmente controlados, sino que también muestra cómo combinar dichos ingredientes para que las empresas sean exitosas, sostenibles y cumplan con las aspiraciones de las comunidades forestales.</p>
<p>Fuerza en los números – Organizaciones de productores forestales eficaces</p> <p>Autor institucional: FAO</p> <p>Año: 2012</p> <p>Lugar: Roma, Italia</p>	<p><a href="http://www.fao.org/docrep/017/ap452s/ap452s00.pdf">http://www.fao.org/docrep/017/ap452s/ap452s00.pdf</a></p>	<p>El documento es una recopilación de casos que muestran el modo en que los pequeños productores forestales se han organizado y las enseñanzas extraídas hasta el momento, con el objetivo de ofrecer ideas y motivación a los proveedores de servicios y a los productores por igual. Se destaca la necesidad de los productores de expresar su opinión sobre las cuestiones jurídicas y de política forestal y tener mejor acceso a los mercados, los servicios y la financiación. Los ejemplos están organizados en cuatro secciones que, unidas, abarcan todos los aspectos de las organizaciones eficaces de productores forestales.</p>



Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Cuidemos nuestra propiedad y el valor de nuestros bosques con buenas prácticas en los contratos madereros</p> <p>Autores institucionales: CATIE - PROFOR / Banco Mundial</p>	<p><a href="http://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/tools/tools-details/es/c/283296/">http://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/tools/tools-details/es/c/283296/</a></p> <p><a href="http://repositorio.bibliotecaon.catie.ac.cr/handle/11554/7282">http://repositorio.bibliotecaon.catie.ac.cr/handle/11554/7282</a></p>	<p>Esta guía tiene recomendaciones y sugerencias prácticas para promotores y dirigentes comunitarios, y técnicos de la autoridad forestal. El propósito es ayudar a las comunidades en la negociación y el monitoreo del cumplimiento de los contratos de compra y venta de madera con comerciantes y empresas forestales. Así se mejoran los contratos para el beneficio de las comunidades indígenas, y se evita la tala ilegal y el abuso a los bosques.</p>
<p>Contrato de servicios profesionales para la extracción y procesamiento de maderas duras tropicales</p> <p>Autores institucionales: CATIE / CONAP</p> <p>Año: 2001</p> <p>Lugar: Petén, Guatemala</p>	<p><a href="https://www.dropbox.com/s/0dxf1kknvd3bk/Modelo%20de%20contrato%20de%20servicios%20de%20extracci%C3%B3n%20y%20aserr%C3%ADo%20de%20madera.pdf?dl=0">https://www.dropbox.com/s/0dxf1kknvd3bk/Modelo de contrato de servicios de extracci%C3%B3n y aserr%C3%ADo de madera.pdf?dl=0</a></p> <p><b>Enlace via ACOFOP:</b></p> <p><a href="http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal">http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal</a></p>	<p>Guía para la elaboración de un contrato de servicios entre una EFC y una empresa de servicios de extracción y aserrío.</p>
<p>V 4 _ Pro Análisis Escenarios Venta Madera Aserrada</p> <p>Autores institucionales: CATIE - NPV - BID / FOMIN</p> <p>Año: 2016</p> <p>Lugar: Petén, Guatemala</p>	<p><a href="https://www.dropbox.com/s/h9otu8q2qu4g54/V4_Pro_An%C3%A1lisis%20Escenarios%20Venta%20Madera%20Aserrada%20CATIE-NPV_2016.xls?dl=0">https://www.dropbox.com/s/h9otu8q2qu4g54/V4_Pro An%C3%A1lisis Escenarios Venta Madera Aserrada CATIE-NPV_2016.xls?dl=0</a></p> <p><b>Enlace via ACOFOP:</b></p> <p><a href="http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal">http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal</a></p>	<p>Herramienta en Excel. Su intención es facilitar el trabajo del empresario que comercializa madera aserrada; se establece el ingreso bruto que puede obtener por la venta de madera, a partir de tres escenarios, según precio y calidades. El tercer escenario está previsto solo para quienes venden en la modalidad de "Milrúm".</p>
<p>Herramienta para la distribución de fardos en la carga de contenedores</p> <p>Autores institucionales: USAID, Rainforest Alliance, Forescom</p> <p>Año: 2007</p>	<p><a href="https://www.dropbox.com/s/ffpct1b95105k7/DISTRIBUCI%C3%93N%20FARDOS%20EN%20CONTENEDORES.xls?dl=0">https://www.dropbox.com/s/ffpct1b95105k7/DISTRIBUCI%C3%93N FARDOS EN CONTENEDORES.xls?dl=0</a></p> <p><b>Enlace via ACOFOP:</b></p> <p><a href="http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal">http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal</a></p>	<p>Herramienta en Excel preparada para facilitar a los encargados de carga de camiones y contenedores, la forma de distribuir los fardos, planificación del tamaño, peso y volumen, y distribución a lo largo del contenedor o camión.</p>
<p>Green Value - Herramienta para el análisis financiero simplificado de iniciativas forestales (Manual de Usuario. Versión 2.0)</p> <p>Autores: S. Humphries, T.P. Holmes</p> <p>Autores institucionales: Earth Innovation Institute - USFS - USAID</p> <p>Año: 2014</p> <p>Lugar: Washington DC, U.S.A.</p>	<p><a href="http://earthinnovation.org/wp-content/uploads/2014/12/Green-Value-policy-brief-espa%C3%B1ol.pdf">http://earthinnovation.org/wp-content/uploads/2014/12/Green-Value-policy-brief-espa%C3%B1ol.pdf</a></p>	<p>La herramienta Green Value ofrece un método simplificado para evaluar la viabilidad financiera de las iniciativas forestales. El objetivo de la herramienta es ayudar en los análisis financieros de las iniciativas forestales para mejorar su viabilidad financiera y la sostenibilidad de sus proyectos a largo plazo y, de esa forma, contribuir con la creación de empleo en las comunidades y aprovechar los recursos de los bosques para generar diversos productos y servicios. Esta versión de la herramienta se basa en experiencias de uso en Bolivia, Perú y Brasil en 15 iniciativas forestales comunitarias y familiares que producen una variedad de productos y servicios como nuez de Brasil, caucho natural, turismo, artesanía tradicional, créditos de carbono y madera.</p>



Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
Guía para el desarrollo de empresas grupales y comercialización de madera. Producido por la Veeduría Forestal Comunitaria Autores institucionales: FAO - IICA - CCA Año: 1995 Lugar:	<a href="ftp://ftp.fao.org/sd/sdal/sdar/geb_esp.pdf">ftp://ftp.fao.org/sd/sdal/sdar/geb_esp.pdf</a>	El libro muestra cómo desarrollar pequeñas empresas rurales, administradas por pocos miembros con un enfoque participativo. Está dirigido a promotores de grupo (PGs), funcionario(s) de los servicios de extensión y demás personal de desarrollo rural, y tiene el propósito de ayudar a grupos ya establecidos a crear y administrar empresas propias. En este texto se emplea un lenguaje sencillo y se incluyen ejemplos, ilustraciones y ejercicios para ayudar a lo(s) PGs a explicar las ideas a los grupos en comunidades rurales.
<b>Desarrollo de empresas comunitarias</b>		
Guía de cómo realizar el despacho, transporte y comercialización de madera. Producido por la Veeduría Forestal Comunitaria	<a href="http://www.ecoredd.org.pe/wp-content/uploads/2014/08/Guia-3-Como-se-realiza-el-Despacho-de-Transporte.pdf">http://www.ecoredd.org.pe/wp-content/uploads/2014/08/Guia-3-Como-se-realiza-el-Despacho-de-Transporte.pdf</a>	Esta contribución tiene como propósito principal dotar de herramientas prácticas y de consulta para las poblaciones indígenas que requieran manejar sus bosques sosteniblemente, a través del entendimiento de conceptos básicos, respuestas a preguntas frecuentes en términos sencillos e ilustrativos; contribuyendo a solucionar una de las mayores debilidades de las poblaciones indígenas, la misma que ocasiona una serie de perjuicios para la conservación de los bosques y sus condiciones de vida.
Sistemas de organización empresarial y tributos para OFC y ASL Autor institucional: Cadefor para Proyecto BOLFOR II Año: 2006 Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia	<a href="https://www.sbda.org.bo/wp-content/uploads/2009/07/OFCaSL.pdf">https://www.sbda.org.bo/wp-content/uploads/2009/07/OFCaSL.pdf</a>	Propuesta de análisis jurídico basada en condiciones socioeconómicas de OFC y ASL que permita establecer el tratamiento específico en aspectos organizativos, administrativos y tributarios.
Financiamiento y aspectos institucionales para el manejo forestal comunitario en la Amazonia peruana. Guía para el facilitador Autores institucionales: PROMUC - FAO Año: 2016 Lugar: Lima, Perú	<a href="http://www.fao.org/3/a-i4920s.pdf">http://www.fao.org/3/a-i4920s.pdf</a>	El documento realiza una revisión de los antecedentes sobre el financiamiento y los aspectos institucionales para el MFC en el ámbito de la Amazonía peruana. Recoge las experiencias para el acceso al financiamiento e identifica los cuellos de botella que lo están limitando.
<b>Financiamiento para la forestería comunitaria</b>		
Fondo financiero de fomento forestal comunitario: Reglamento del fondo de crédito Autores institucionales: ACOFOP – FORESCOM – CATIE – Rainforest Alliance Año: 2014 Lugar: Petén, Guatemala	<a href="https://www.dropbox.com/s/vf6e16jthcv0x3/MECANISMO_FINANCIERO_FORESCOM_FONDO_DE_CREDITO.pdf?dl=0">https://www.dropbox.com/s/vf6e16jthcv0x3/MECANISMO_FINANCIERO_FORESCOM_FONDO_DE_CREDITO.pdf?dl=0</a> <a href="https://www.dropbox.com/s/dysa8yfarbzy39/Reglamento_de_Credito_FORESCOM_FONDO_de_fomento_forestal_comunitario.pdf?dl=0">https://www.dropbox.com/s/dysa8yfarbzy39/Reglamento_de_Credito_FORESCOM_FONDO_de_fomento_forestal_comunitario.pdf?dl=0</a> Enlace vía ACOFOP: <a href="http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal">http://www.acofop.org/index.php/noticias/11-noticias/191-herramientasgestionforestal</a>	El mecanismo para la administración de fondos para el mantenimiento y adquisición de equipo forestal y capital para encadenamientos forestales en la Reserva de la Biosfera Maya, Petén Guatemala C.A. Se incluye además un reglamento que rige los detalles del mecanismo financiero.

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p>Crédito y habilito para el manejo forestal en la región de Guarayos, Bolivia                      Autor: J. Terán                      Autor institucional: FAO/NFP Facility                      Año: 2011                      Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia</p>	<p><a href="http://docslide.it/documents/bolivia-credito-y-habilito-forestal.pdf.html">http://docslide.it/documents/bolivia-credito-y-habilito-forestal.pdf.html</a></p>	<p>Habilto y créditos financieros constituyen mecanismos prácticos al alcance de comunidades y pequeños productores, con base a fichas técnicas de los planes operativos anuales aprobados.</p>
<p><b>Módulo 6: RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y COMUNIDAD</b>  <b>Acuerdos entre empresas y comunidades forestales</b></p>		
<p>Análise de acordos entre empresas e comunidades para a exploração de madeira em assentamentos rurais na região da BR163 e entorno, no Estado do Pará                      Autores: M. Amaral Neto, M. Sampaio Carneiro, K. Fernandes Miranda                      Autor institucional: IEB                      Año: 2011                      Lugar: Belém-Pará, Brasil</p>	<p><a href="http://www.florestal.gov.br/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;task=download&amp;id=96">http://www.florestal.gov.br/index.php?option=com_k2&amp;view=item&amp;task=download&amp;id=96</a></p>	<p>El documento ofrece: (1) experiencias de MFC cuya implementación se basa en relaciones formales o informales entre organizaciones representativas de pequeños productores asentados y empresas del sector maderero; (2) una tipología dos acuerdos practicados en los asentamientos rurales; (3) recomendaciones para la adecuación técnica de la gestión forestal comunitaria compartida con empresas madereras; y (4) elementos para la reglamentación de la gestión comunitaria de los bosques públicos en asentamientos rurales.</p>
<p>Relação empresas/comunidades no contexto do manejo florestal comunitário e familiar: uma contribuição do Projeto Floresta em Pé                      Autores: H. Cruz, P. Sablayrrolles, M. Kanashiro, M. Amaral Neto, P. Sist                      Autor institucional: IBAMA/DBFLO                      Año: 2011                      Lugar: Belém, Pará - Brasil</p>	<p><a href="http://www.google.com/urn?sa=X&amp;q=http://www.youblisher.com/p/271804-Floresta-em-Pe&amp;ct=ga&amp;cad=CACQAhgAIEoBDAAOABAi_bNwRIAVgAYqVwdC1CUG&amp;cd=1-5gUkRmfg&amp;usq=AFQjCNHCqqJ5KzmDrzmnSYLzIXeNq1y7Q">http://www.google.com/urn?sa=X&amp;q=http://www.youblisher.com/p/271804-Floresta-em-Pe&amp;ct=ga&amp;cad=CACQAhgAIEoBDAAOABAi_bNwRIAVgAYqVwdC1CUG&amp;cd=1-5gUkRmfg&amp;usq=AFQjCNHCqqJ5KzmDrzmnSYLzIXeNq1y7Q</a></p>	<p>Este libro presenta los diferentes enfoques del Proyecto Floresta em Pé, particularmente los aspectos relacionados con la conservación silvicultural, ecológica y forestal, al igual que otros aspectos socioeconómicos. También se analizan las diferentes perspectivas de los actores, incluyendo las relaciones institucionales involucradas en las cadenas de producción.</p>
<p>Inversión comunitaria estratégica: Manual de buenas prácticas para empresas que operan en mercados emergentes                      Autor institucional: International Finance Corporation (IFC)                      Año: 2010                      Lugar: Washington, DC, USA</p>	<p><a href="http://commdev.org/wp-content/uploads/2015/05/IFC_SCI_Handbook_Spanish.pdf">http://commdev.org/wp-content/uploads/2015/05/IFC_SCI_Handbook_Spanish.pdf</a></p>	<p>El objetivo de este manual es ayudar a las empresas que son clientes de la Corporación Financiera Internacional (IFC) y al sector privado que opera en mercados emergentes. La obra busca desarrollar el pensamiento estratégico sobre los programas de inversión comunitaria, de manera que sean exitosos, sostenibles y consistentes con sus propios objetivos comerciales. El manual puede ser usado por cualquier persona interesada en desarrollar un programa de inversión comunitaria apoyado por una empresa, o en mejorar el rendimiento de un programa ya existente.</p>
<p>Veeduría Forestal Comunitaria                      Reto: formatos no escritos interactivos</p>	<p><a href="http://www.ecoredd.org.pe/publicaciones/">http://www.ecoredd.org.pe/publicaciones/</a></p>	<p>Conformación y establecimiento de Veedurías Forestales Comunitarias.</p>

Recurso	Enlace electrónico	Contenido - Tópicos que cubre
<p><b>Veedeuría Forestal</b></p> <p>La Veedeuría Forestal Comunitaria. Una respuesta a los retos del manejo forestal comunitario</p> <p>Autores: B. Linares, R. Arce Rojas, D. Pinedo García, R.M. de los Ríos Cáceres, M.E. Silva Sánchez, G. Ramírez Barbarán, S. Rojas Panduro</p> <p>Autores institucionales: IIAP/ Proyecto Bosques Inundables en la Amazonía Andina Peruana</p> <p>Año: 2009</p> <p>Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://www.academia.edu/10210415/Veedur%C3%ADa_Forestal_Comunitaria">http://www.academia.edu/10210415/Veedur%C3%ADa_Forestal_Comunitaria</a></p>	<p>La propuesta de la Veedeuría Forestal Comunitaria avanza hacia un enfoque preventivo que privilegia el trabajo formativo y sensibilizador para que las comunidades realicen negociaciones justas con los empresarios. Para ello se conjuga un apropiado manejo de la información sobre procedimientos de acceso al bosque, legislación aplicable, y costos y beneficios del manejo forestal, con campañas permanentes de educación, capacitación y sensibilización forestal.</p>
<p>Sistematización de seis experiencias de manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana</p> <p>Editores: A. Gaviria, C. Sabogal</p> <p>Autores institucionales: Proyecto FAO - Finlandia / MINAG / MINAM</p> <p>Año: 2013</p> <p>Lugar: Lima, Perú</p>	<p><a href="http://www.fao.org/3/a-as084s.pdf">http://www.fao.org/3/a-as084s.pdf</a></p>	<p>El libro está conformado por ocho capítulos en los cuales se presentan y analizan las lecciones aprendidas y los resultados de la sistematización de seis experiencias de manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana: un proceso de incidencia política, uno de vigilancia ciudadana, dos de aprovechamiento de madera, uno de aprovechamiento de fruto de aguaje y uno de ecoturismo.</p>





El manejo de los recursos forestales por parte de comunidades locales indígenas o mestizas se viene promoviendo en el mundo como una de las estrategias para lograr el manejo forestal sostenible, equitativo y participativo. En Latinoamérica, la forestería comunitaria (FC) juega un papel central en la gestión de los bosques.

A pesar de los avances conseguidos, las comunidades siguen enfrentando desafíos para lograr los beneficios económicos del manejo forestal sostenible. Entre los desafíos a enfrentar hay obstáculos relacionados con los marcos regulatorios, la poca atención al desarrollo de capacidades organizativas y gerenciales para la gestión forestal, el desarrollo de cadenas de valor de los productos, la comercialización de los productos forestales, el acceso a fuentes de financiamiento.

Con el fin de contribuir a superar obstáculos y deficiencias y mejorar el desempeño de las iniciativas de FC como actividad comercial generadora de beneficios económicos y ambientales, la FAO y el CATIE unieron esfuerzos para desarrollar la presente guía.

Se trata de una guía práctica que recoge las experiencias y lecciones del acompañamiento a procesos de FC en varios países latinoamericanos. Se espera que sirva de marco referencial efectivo para generar un mayor intercambio de experiencias, compartir conocimiento y promover capacitación, acompañamiento y comunicación, tomando en cuenta las diferencias y desafíos de los modos de producción. La guía ha sido concebida no solo para las comunidades que ya participan del negocio forestal sino también como ayuda a quienes tengan interés en desarrollar actividades en este campo.

La guía puede servir a diversos propósitos, además del acompañamiento de procesos de FC. Entre ellos, la implementación de proyectos, el apoyo a actividades de capacitación para diversas audiencias (promotores, funcionarios públicos, profesores de universidades y escuelas técnicas), el diseño de mecanismos financieros, los procesos de (re)formulación de políticas públicas e institucionalización de la FC.



ISBN: 978-9977-57-658-9



9 789977 576589

ISBN 978-92-5-309356-4



9 789253 093564

I5984S/1/08.16



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**CATIE**  
Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo