

## San Miguel La Palotada:

# el cambio social alrededor de una concesión forestal comunitaria

Sandra Ramírez

Antes tumbaban árboles en busca de nuevas tierras para sus cultivos, ahora los campesinos de San Miguel La Palotada protegen el bosque, pues saben que en él se encuentra la esperanza de un futuro mejor.

La historia del departamento de Petén en Guatemala es una historia de inmigraciones, de familias que buscan tierra para subsistir y de ecosistemas naturales en peligro de ser arrasados por la frontera agrícola. Es un sitio donde la deforestación alcanza un promedio de 65 000 ha anuales, proceso que obedece fundamentalmente al cambio de uso de la tierra para actividades agropecuarias, aprovechamientos forestales ilegales, incendios, plagas y enfermedades (Gálvez 1997)

En Petén, departamento que ocupa el 33% del territorio guatemalteco, se estableció en 1990 la Reserva de la Biosfera Maya (RBM), un área destinada a resguardar no sólo los valiosos recursos naturales de la región, sino también los sitios arqueológicos que, como el centro ceremonial Tikal, abundan en la zona.

Con la creación de la RBM, la legislación guatemalteca abrió el camino para concesionar y arrendar tierras a las comunidades locales con el fin de que pudieran manejar recursos forestales, agrícolas y ganaderos dentro de la zona de usos múltiples.

La comunidad de San Miguel La Palotada, -formada hace unos 20 años e integrada por 33 familias- se convirtió en pionera de este proceso al firmar en 1994 un contrato que le permite actualmente manejar un área de unas 7 000 ha, de las cuales el 91% está cubierta por bosques y el 9% se destina a la agricultura migratoria.

El otorgamiento de esta concesión forestal comunitaria fue el punto de arranque para que, respaldados por el Proyecto Conservación para el Desarrollo Sostenible en Centroamérica, conocido como Olafo y ejecutado por el CATIE, los miembros de la comunidad iniciaran un proceso participativo de organización para la producción.

El reto de lograr un manejo común y consensuado de bienes comunes ha implicado un largo camino. El presente artículo analiza precisamente la evolución que la comunidad ha experimentado en su proceso social/organizativo para la producción, principalmente en el campo del manejo forestal, y cómo esto ha incidido en la conservación del bosque. Aquí se presenta el resultado de una serie de talleres de evaluación/sistematización sobre la experiencia forestal del grupo y el aporte técnico a la discusión.

El trabajo para el fortalecimiento organizativo y técnico ha sido determinante para el éxito y la difusión de la primera concesión comunitaria como una alternativa para el desarrollo y la conservación en Petén.

### Algo más sobre San Miguel

Los campesinos de San Miguel La Palotada son en su mayoría oriundos de la zona suroriental de Guatemala, pero muchos de ellos también llegaron desde México y El Salvador atraídos por la creciente extracción de maderas preciosas como cedro (*Cedrela odorata*) y caoba (*Swietenia macrophylla*), así como del látex del chicle (*Manilkra zapota*). Esta población fue parte de una masa migratoria que prácticamente triplicó la población de Petén entre 1970 y 1985.

Estas familias presentan las características propias de muchas áreas de frontera agrícola: altos índices de pobreza y analfabetismo, servicios básicos deficientes, heterogeneidad cultural y una escasa experiencia organizativa.

Los inmigrantes que llegaron a esta región encontraron que la tierra que tomaron bajo el concepto de agarrada (área de terreno utilizada por una familia para la práctica de agricultura migratoria), no era apta para sus cultivos tradicionales -maíz y frijol- por lo cual comenzaron a talar en busca de nuevas áreas de siembra. Esta práctica de agricultura migratoria y la tala desmedida de los traficantes de maderas valiosas ha hecho que los bosques existentes en San Miguel estén altamente degradados. Junto a las actividades agrícolas, el sistema productivo de las familias locales se caracterizaba por la extracción de algunas especies del bosque: xate, chicle, bayal, madera, guano, pimienta y plantas medicinales.

En 1989 cuando inició el Proyecto Olafo, la experiencia organizativa era escasa y únicamente existía un comité pro mejoramiento, que atendía algunas actividades de tipo comunal aunque con

un perfil bajo de organización. Rivera (1996), describe las interrelaciones sociales caracterizadas por un marcado egoísmo y agresividad, en donde se formaban pequeños grupos sustentados por vínculos familiares.

### **Impulsando un cambio**

Debido a la inseguridad en la tenencia de la tierra, el Proyecto Olafo identificó la necesidad de la población local de tener acceso legal a un espacio, donde no sólo se cultivara, sino más bien, se iniciara un proceso de desarrollo rural basado en el manejo de los recursos naturales locales.

Pese a las dificultades enfrentadas, tanto en lo político, institucional, como legal, el otorgamiento de la concesión forestal comunitaria por parte del Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP) constituyó el primer paso para impulsar el objetivo propuesto.

Junto al manejo forestal, en la comunidad de San Miguel se introdujeron otras alternativas productivas que permitieran diversificar el sistema de producción familiar. Fue así como se impulsaron los caprinos estabulados en módulos agroforestales y alimentados con árboles forrajeros, la apicultura, la artesanía de bayal (*Desmoncus* sp.) y los barbechos mejorados con cultivos de cobertura. (Reyes y Ammour 1997)

El reto de las nuevas actividades era fundamentalmente contribuir al mejoramiento del nivel y la calidad de vida de la población, al tiempo que se garantizaba la conservación de los recursos naturales locales. Según los estudios realizados por el Proyecto, antes de 1994 -fecha en que la comunidad obtuvo la concesión- por año se deforestaban en esa región cerca de 150 hectáreas. Cada familia tumbaba un promedio de cuatro hectáreas anuales para cultivar maíz y frijoles. Este sin duda, era el gran desafío y la figura de la concesión forestal comunitaria era el catalizador del cambio.

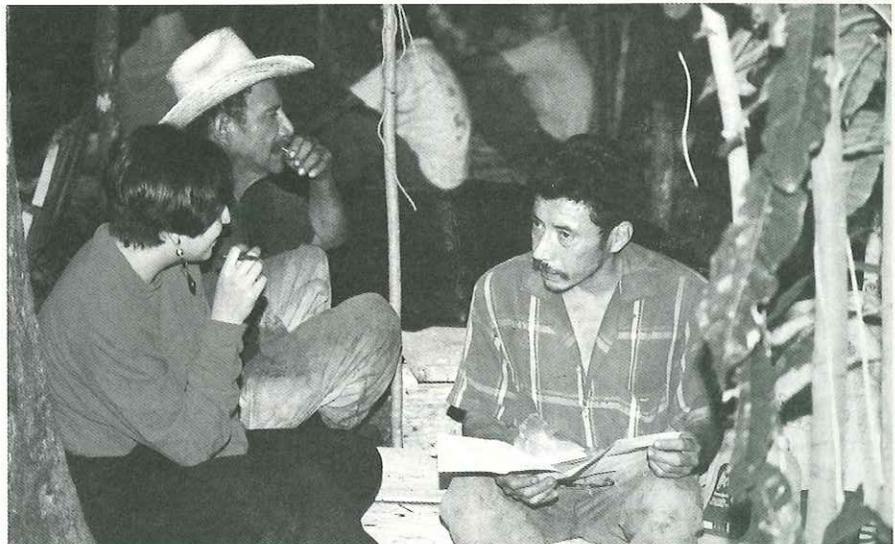
La apropiación del concepto de concesión forestal comunitaria debe analizarse desde dos perspectivas. Por un lado, desde el punto de vista de la comunidad implicaba un desafío organizativo importante. Por otra parte, desde la perspectiva gubernamental, la concesión requería el total apoyo de CONAP para garantizar el respeto al área concesionada.



### **Manejo forestal: una experiencia de organización comunal**

En una comunidad caracterizada por la escasa homogeneidad social y una fuerte rivalidad entre sus miembros, manejar de forma conjunta un área de bosque implicó un importante esfuerzo de capacitación tanto técnico como organizativo.

La capacitación se inició en 1994 en la primera área de corta y básicamente consistió en un aprendizaje conjunto entre campesinos y técnicos, donde los contenidos estaban definidos de acuerdo con las actividades técnicas que implica el manejo forestal. Se trató de un proceso de construcción de conocimientos entre técnicos y comunidad, donde la misma realidad marcaba la pauta sobre las necesidades de aprendizaje futuro.



*Después de un proceso de casi nueve años, San Miguel La Palotada cuenta con una fuerte organización comunal. (Foto: F. Solano).*

Uno de los mecanismos para promover la participación del grupo de San Miguel ha sido el proceso de autoevaluación y sistematización de los aspectos organizativos durante los aprovechamientos forestales. En estas actividades, los campesinos y los técnicos han analizado año a año sus logros, dificultades, aprendizajes y retos para el futuro. A continuación se presenta una síntesis de las características y los cambios percibidos en los aprovechamientos forestales desde la óptica comunal.

### **El bosque como escuela**

La primera unidad de corta en 1994 se caracterizó porque las tareas propias del aprovechamiento forestal fueron definidas, planificadas y supervisadas por los técnicos del Proyecto Olafo con el fin de realizar un tipo de capacitación en servicio para los miembros de la comunidad. (Reyes et. al. 1997)



Desde el punto de vista técnico y organizativo las decisiones fueron tomadas por el Proyecto, que asumió un rol paternalista pues el objetivo era lograr la participación de la comunidad y generar una capacidad de gestión para el siguiente período.

Al analizar las actividades realizadas ese año, los miembros del grupo destacaban como su aporte el trabajo voluntario, la participación en las capacitaciones y la toma de decisiones sobre las inversiones y distribución de las utilidades del aprovechamiento.

Durante la sistematización del aprovechamiento, los miembros del grupo lograron por primera vez reflexionar sobre las dificultades enfrentadas. Según su punto de vista, éstas se centraron en los siguientes aspectos:

- poca conciencia y motivación de los miembros del grupo;
- el único estímulo era el jornal;
- pensaban que el Proyecto era su patrón;
- confusión en los objetivos, no sabían hacia dónde iban;
- dudas en la repartición de las ganancias; y
- faltaron controles sobre los jornales.

Como se aprecia, la forma de organizar el aprovechamiento forestal y la ejecución de las actividades, estuvo caracterizada por una actitud paternalista del Proyecto y por una falta de claridad en la comunidad sobre el alcance y los resultados de su concesión.

Desde el punto de vista comunal, el primer aprovechamiento dejó logros importantes: seguridad sobre la tierra, aprendizaje técnico y organizativo, mejores ingresos económicos, compra de un aserradero y la creación de un fondo rotativo, fueron aspectos determinantes para que la comunidad cuente con capital de trabajo.

Una de las principales amenazas que se percibía en ese momento del proceso eran las talas ilícitas, especialmente, porque el Comité pro mejoramiento no encontró suficiente apoyo en las instituciones judiciales a las denuncias que formularon por el descubrimiento de tres cortas ilegales de madera (Reyes *et. al.* 1997).

Hasta este momento, no podría hablarse de una efectiva participación del Comité de San Miguel en las actividades impulsadas por el Proyecto. Todo lo contrario, reinaba una relación entre "patrones y jornaleros" que era necesario superar para consolidar el objetivo de promover un modelo de desarrollo rural basado en el manejo de las concesiones forestales.

La organización comunal seguía siendo incipiente y en general, la movilización de sus miembros estaba orientada por las directrices del Proyecto y por el interés de ganar un jornal en una actividad que, como la forestal, era nueva para muchos.

### Bajo supervisión técnica

A diferencia del primer año de experiencia en manejo forestal, durante el segundo aprovechamiento en 1995 la comunidad muestra más interés por la actividad, lo que se evidencia en su involucramiento en tareas más específicas como la delimitación del área de inventario operativo y el diagnóstico, actividades que un año atrás habían sido realizadas por el Proyecto, e incluso comienza a encargarse de atender a los visitantes, atraídos por el nuevo modelo de propiedad dentro de la RBM.

En esta etapa, se evidencia un mayor interés en manejar el bosque y la comunidad por primera vez administra los fondos del aprovechamiento de desperdicios

También, por primera vez, la comunidad asume la actividad de control de incendios como una de sus tareas prioritarias y en la comercialización, no sólo acompaña a los técnicos en la venta de la madera, sino que asume un papel más protagónico.

Se podría afirmar que a partir de esta segunda unidad de corta, la misión del Proyecto pasa a ser la de supervisor técnico de las actividades ejecutadas, lo que le permite al Comité pro mejoramiento ser más consciente acerca de sus limitaciones y retos a futuro.

En el análisis de dificultades, el grupo de San Miguel comienza a encontrar otro tipo de obstáculos, que abarcan aspectos de mercadeo, organización interna del grupo y responsabilidades asumidas al firmar el contrato de concesión.

Al analizar los logros, los miembros del Comité toman conciencia de que han adquirido experiencia para no cometer los mismos errores. Es de destacar que a lo interno de la comunidad se percibe una mejoría en las relaciones familiares y del grupo, pues hay más oportunidades de diálogo.

A lo interno de las familias, se destaca como un logro la capacidad de distribuirse las tareas productivas durante la época del aprovechamiento, de tal manera que los diferentes miembros del grupo familiar se dedican a la agricultura, el manejo forestal o la extracción de recursos no maderables del bosque alternamente.

El reto de lograr un manejo común y consensuado de bienes comunes ha implicado un largo camino.

Producto de las utilidades de este aprovechamiento, la comunidad adquiere bueyes propios para el transporte de la madera, refuerza el fondo rotativo y comienza a participar en la administración de ese dinero.

Adicionalmente, en cuanto a imagen externa, funcionarios de gobierno, técnicos de proyectos y campesinos de otras comunidades visitan la zona y la experiencia de San Miguel comienza a difundirse en Petén, Guatemala y otros países. Esto incide significativamente en la seguridad que el grupo adquiere sobre el trabajo realizado.

Desde el punto de vista organizativo existe una mayor conciencia del grupo y un sentido de pertenencia sobre la concesión. En este sentido, la capacitación en aspectos como fortalecimiento organizativo, resolución de conflictos y gestión interna se vuelve prioritaria a partir del momento en que el grupo participa con mayor propiedad en las actividades técnicas, a las cuales se les había dado énfasis desde el inicio.

### Hacia la autogestión del grupo

Los aprovechamientos forestales de 1996 y 1997 estuvieron orientados a fortalecer la autogestión del grupo de San Miguel. Mientras el Proyecto cambia su rol de supervisor técnico a acompañante del proceso, la comunidad asume mayores responsabilidades en la planificación, control y ejecución de las actividades asociadas al manejo forestal.

Es durante este período que el grupo se siente responsable del trabajo organizativo y sus resultados. Al hacer una lista de las actividades que ejecutó y las decisiones tomadas por la comunidad, se percibe un avance significativo, donde se cuenta con un apoyo técnico mínimo:

- atención a visitantes;
- establecimiento del contrato de compradores;
- control de producción, jornales y gastos operativos;
- establecen salario para trabajo especializado; y
- asumen por completo la venta de la madera.

Es de destacar que por medio de entrenamiento en servicio ofrecido por el Proyecto, los miembros del grupo consolidan sus conocimientos técnicos en tareas como la delimitación, el censo comercial, requisitos y criterios para la selección de árboles semilleros, elaboración del plan operativo, uso de equipo forestal, etc.

Como resultado de este proceso de creciente independencia del grupo, los logros se perciben de una forma

más directa:

- mejoran los ingresos;
- mejora el desempeño en el trabajo;
- mayor conocimiento sobre la forma de ejecutar las diferentes actividades;
- se depende menos del Proyecto Olafo/CATIE;
- hay más conciencia del grupo sobre sus responsabilidades;
- el trabajo se hace con mayor dedicación y eficiencia;
- hay menos daños en el bosque; y
- se ha identificado un buen comprador de la madera.

Paralelamente, el grupo es capaz de identificar como parte de sus lecciones que necesita mejorar la organización y las formas de trabajar; por ejemplo, aseguran que es necesario planificar el trabajo en la comunidad y no en el campamento, cuando ya se han iniciado las actividades. El Comité, que ahora pretende consolidarse bajo la figura



*La concesión forestal ha significado la cohesión del grupo hacia un objetivo común, mejorar el bienestar de sus familias. (Foto: F. Solano).*

jurídica de **Asociación de Productores**, identifica además la necesidad de contar con personal especializado para atender los aspectos de administración del aprovechamiento y se nombra por primera vez a un administrador del aprovechamiento responsable de dirigir y coordinar las actividades de producción y comercialización. Esta persona es capacitada por el Proyecto en aspectos de gestión contable, control de costos, entre otros aspectos. En esta primera experiencia fue evidente la falta de capacidad para tomar decisiones, en la designación de tareas de acuerdo con la capacidad individual y a la falta de supervisión en el trabajo, lo que generó discrepancias, pero también lecciones para el siguiente aprovechamiento.

Es de destacar que el paso de un Comité a una Asociación refleja la evolución de la comunidad en lo organizati-



vo con un sentido empresarial, lo cual es producto fundamentalmente de su propia reflexión sobre la realidad.

Producto de las utilidades del manejo forestal de 1997, el grupo decidió adquirir un vehículo que le permitiera contar con más independencia; lo que implicó un reto de organización interna para definir quién y en qué condiciones se utilizaba.

La comunidad recibe gradualmente más respaldo gubernamental por medio de las autoridades locales (CONAP) en la protección de los límites de la concesión en el combate contra los madereros ilegales.

Si bien es cierto, hasta este momento se logra un avance en actitudes del grupo sobre la necesidad de organizarse para la producción, en la práctica se seguían arrastrando grandes limitaciones. Por ejemplo, durante el aprovechamiento de 1996 todos los miembros del grupo querían ser motosierristas pues ese puesto implicaba el mejor jornal dentro de la actividad, a esto se sumaron problemas como la irresponsabilidad a la hora de cargar la madera y el mal trazo de caminos.

Pese a que se había planificado que el aprovechamiento de 1997 estaría fundamentalmente en manos del grupo, el Proyecto nuevamente fue quién decidió sobre las fechas de inicio de las actividades y cuando se percibió la incapacidad del grupo por seguir adelante con las acciones, nuevamente se asume el control hasta el punto de que uno de los técnicos reflexiona: "sentimos que volvimos al momento inicial, cuando ellos eran los peones". Esto dejó en evidencia que el Comité aún no estaba listo para tomar decisiones y que los técnicos del Proyecto tampoco estaban listos para un proceso de acompañamiento al grupo.

Por otra parte, al nombrar a un administrador salen a relucir problemas internos por el liderazgo, la toma de decisiones y el rol de los diferentes miembros del Comité frente a la figura del administrador.

### **Un paso más hacia la autogestión**

El aprovechamiento forestal de 1998 marcó un paso sustancial hacia la autogestión de la Asociación de San Miguel. Por primera vez el grupo asume por completo el control de las actividades, contando con la asistencia técnica de uno de los técnicos del Proyecto Olafo (que justamente había entrado en una fase de retiro paulatino del área de trabajo)

En esta oportunidad la mayor parte de las actividades las coordinó y decidió la comunidad, el Comité y el administrador, lo cual fue considerado como muy positivo por el grupo, que ahora estaba consciente de que en los anteriores aprovechamientos el rol protagónico lo asumieron los técnicos del Proyecto.

Durante el proceso de sistematización para evaluar los alcances de esta actividad, los participantes manifestaron más confianza para realizar el trabajo por su propia cuenta. "Nosotros lo podemos hacer solos, ya sabemos cómo se hace", dijo Santiago Ortega, uno de los miembros de la Asociación.

La discusión sobre los problemas estuvo centrada fundamentalmente en la participación durante el aprovechamiento de personas que no son socias del grupo, lo cual refleja algunos aspectos en los que indiscutiblemente habrá que trabajar en los próximos meses para fortalecer la gestión del grupo:

- los miembros del grupo se han percatado de que al crecer la comunidad, será necesario adecuar los estatutos para permitir que las nuevas familias que se forman dentro del grupo tengan acceso al trabajo y a la tierra;
- al momento de aprobar los reglamentos actuales, muchos no tenían idea clara sobre las implicaciones de las normas que establecieron, por lo que algunos piensan ahora que ellos mismos "se echaron la soga al cuello"; y
- sigue predominando la idea de que algunos dentro del grupo han trabajado más durante el proceso y que por tanto tienen más derecho a beneficiar a sus familias. La discusión sobre quién se beneficia más del trabajo del bosque refleja que existe un mayor sentido de pertenencia a la concesión, la que se considera como un logro de todos, y no exclusivo de una persona o del Proyecto.

Por otra parte, durante la discusión de los problemas se nota una mayor madurez del grupo, con mayor participación y un deseo palpable de encontrar soluciones. Es importante, destacar que las soluciones propuestas, inclusive, se basan en la experiencia de otras concesiones, como es el caso de La Pasadita, una comunidad cercana que también obtuvo en 1997 su concesión forestal.

### **¿Qué marcó la diferencia en esta oportunidad?**

- El administrador recibió mayor capacitación por parte del Proyecto y respaldo por parte de sus compañeros que lo habían designado. Es innegable que la experiencia del año anterior le sirvió para superar las principales dificultades enfrentadas, aunque eso no significa que queden importantes tareas por resolver (por ejemplo, clarificar cuál es el rol del administrador y cómo delegar tareas).
- El Proyecto, en un proceso de transferencia de sus actividades hacia las instituciones nacionales, únicamente designó a un técnico para acompañar al grupo en la fase inicial del provechamiento, con lo cual, prácticamente dejó en sus manos todas las decisiones organizativas y técnicas.
- La experiencia acumulada a lo largo de cuatro años.
- Una mayor conciencia del grupo sobre la importancia de la Concesión y la necesidad de organizarse para producir.

- El otorgamiento de concesiones a otras comunidades vecinas, como La Pasadita, representa una competencia para el grupo, pero al mismo tiempo estimula el deseo de hacerlo mejor.

Pese a lo anterior, los primeros informes financieros parecen indicar que en las labores de aprovechamiento no se alcanzó la eficiencia esperada, aspecto en el que sin duda alguna tendrá que trabajar el grupo para el próximo año. Este puede considerarse el costo de oportunidad por haber organizado independientemente todas las actividades, pero es también un costo que no puede permitirse si se pretenden garantizar la sostenibilidad de la concesión.

### ¿Para qué una concesión?

En el diseño de un modelo de desarrollo rural basado en el manejo de ecosistemas locales, la seguridad sobre la tenencia de la tierra -en este caso bajo la figura de la concesión forestal comunitaria- es un elemento fundamental para fomentar la participación activa de la comunidad en su propio proceso de desarrollo.

En el caso de San Miguel La Palotada, la concesión ha significado la cohesión del grupo hacia un objetivo común: el manejo del bosque y la consecución de mejores ingresos económicos. Esto queda en evidencia en la percepción que la misma comunidad tiene sobre su realidad actual, tal y como se anota en el Cuadro 1.

En términos económicos, vale destacar que la actividad forestal absorbió en 1995 el 11% de la mano de obra disponible y representó el 23,04% del total de la mano de obra ocupada en actividades productivas del sistema de producción familiar (Reyes 1996) y permitió aumentar los ingresos en una proporción que varió entre el 30% y 150 por ciento. Lo anterior le confiere a la actividad maderable un carácter de actividad complementaria a las demás actividades productivas de las familias (Ammour *et. al.* 1995).

### Lecciones aprendidas

Hasta aquí, seguimos de cerca el proceso dinámico por el cual ha pasado la comunidad de San Miguel en los últimos cinco años. Cerramos el artículo analizando y sintetizando algunos rasgos principales de ese proceso de cambio.

Es claro que la asignación de la concesión forestal comunitaria ha actuado como un catalizador para los cambios dentro de la comunidad y en sus alrededores. La población era de origen y vocación agrícola y la explotación del bosque no era parte de su quehacer diario. El mayor obstáculo para cualquier manejo racional del bosque y plan de manejo era, precisamente, la ausencia de derechos sobre los recursos de su hábitat. Por no tener derechos sobre los recursos, la población tenía una visión a corto plazo: asegurar sus necesidades individuales inmediatas y sin

preocuparse demasiado de la conservación de los recursos. Esto, indiscutiblemente, no requería de ningún nivel de organización comunitaria, ni mucho menos de procesos de concertación, de toma de decisiones conjuntas o de negociación externa.

Mirando al otro espectro de la realidad, cuando el gobierno creó la Reserva de la Biosfera Maya, tuvo en mente una política a largo plazo para conservar la mayor riqueza del bosque tropical, aún restante en Guatemala. En un principio esa política no era del todo eficaz, pues por poner énfasis en la protección y prohibición y no atender a las necesidades sociales de la población local, las autoridades perdieron de vista la posibilidad de que esas comunidades pudieran haber sido sus aliadas en la conservación. Por no tener un interés propio en la conservación, la gente tampoco tuvo interés en controlar los incendios y el

**Cuadro 1.** ¿Qué hubiera ocurrido sin la Concesión Forestal Comunitaria?

¿Cómo sería la comunidad?	¿Cómo estaría el bosque?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No habría una organización como la que tenemos ahora</li> <li>- No tendríamos mejoras en la comunidad: trabajo, ingresos económicos, aserradero, maquinaria</li> <li>- No tendríamos bueyes</li> <li>- No tendríamos fondos para trabajar</li> <li>- No habríamos aprendido cosas importantes sobre el bosque y la comercialización</li> <li>- Viviríamos más separados entre los miembros de la comunidad</li> <li>- No tendríamos seguridad sobre la tierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destruído</li> <li>- No respetaríamos la ley</li> <li>- Habría un desorden porque cualquiera podría sacar madera</li> </ul>

Fuente: Taller de capacitación/reflexión, 8 y 9 de julio 1996.

contrabando de madera o en mitigar las agarradas. Para el gobierno la población actuaba en contra de la ley, para la población la ley era en contra suya. Había un gran desencuentro en percepciones y propósitos, a desmedro de la eficacia del actuar de ambos actores sociales.

La acción para obtener la concesión ha sido un factor fundamental para acortar esa distancia y crear un espacio de encuentro de esos propósitos y visiones cruzadas. CONAP empezó a reajustar su política de conservación. Se daba cuenta, paulatinamente que una zona vacía de gente es difícil de proteger y que la misma población organizada es el mejor aliado en la protección, siempre y cuando no se deje de atender a sus necesidades de subsistencia.

Con el derecho de explotar el bosque para su beneficio, y la obligación de hacerlo en forma sostenible, la comunidad tuvo que hacer un plan de manejo y explotar el bosque en forma racional. Entonces, había un claro móvil para capacitarse y estar a la altura de las nuevas oportunidades y exigencias. En ese contexto, se entiende la capacitación y sistematización de experiencias en los llamados aprovechamientos, descritos previamente.



El cambio en su condición legal, implicó para la comunidad un desafío organizativo sin precedentes, en el cual, la participación en las diferentes etapas del proceso productivo era fundamental.

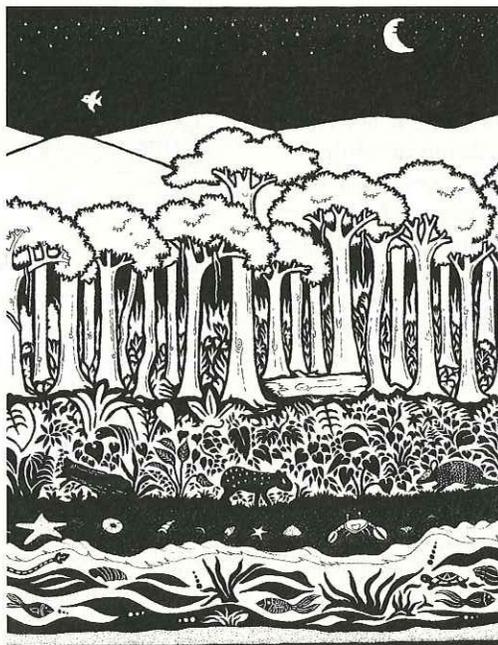
Es indiscutible que tras cinco años de actividad forestal, el grupo comunitario ha fortalecido su organización social y productiva, aumentando así su capacidad de gestión como grupo. ¿Cómo se logró esto? En principio, las acciones del Proyecto partieron de la interpretación de la realidad comunitaria y de las necesidades y demandas sentidas por el grupo. Paralelo a esto, se generó un proceso conjunto de aprendizaje, en el cual el entrenamiento en servicio se convirtió en una de las mejores opciones para que técnicos y campesinos aprendieran en la práctica.

Sin duda, acompañando a este proceso, fueron fundamentales los momentos de reflexión, sistematización y autoevaluación de experiencias promovidas por el Proyecto, tanto en lo técnico como comunitario. Esto permitió identificar las limitantes, los aciertos, los errores y las fortalezas del proceso para tomar medidas correctivas y seguir adelante.

### Retos a futuro

Después de cinco años de analizar con la comunidad sus avances, obstáculos y retos, es obvio que aún queda mucho camino por delante para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del modelo de desarrollo rural basado en las Concesiones Forestales Comunitarias, especialmente en aspectos como:

- apoyo en la búsqueda de nuevos mercados, especialmente para las maderas secundarias que son las que predominan en el bosque de San Miguel;
- apoyo en la formación de nuevos líderes;
- capacitación en aspectos contables y de gestión externa del grupo para que pueda hacer frente a procesos de negociación tanto a lo interno como externo



### Literatura citada

- AMMOUR, T.; DETLEFSEN, G.; REYES, R.; RIVERA, J.; KENT, J. SANDOVAL, C. 1995. San Miguel La Palotada, Guatemala: una concesión comunitaria de manejo diversificado de los recursos naturales -Caso de manejo forestal- Turrialba, C.R. CATIE. 12 p.
- GÁLVEZ, J. 1997. Potencial forestal de recursos maderables no tradicionales en Petén, consumo nacional y mercadeo de productos forestales en Guatemala. Gua. PAFG. 19 p.
- REYES, R. 1996. Caracterización y evaluación de la sostenibilidad de los sistemas de producción de la concesión comunitaria de San Miguel, Petén, Guatemala. Tesis Mag.Sc. Turrialba, C.R., CATIE. 179 p.
- REYES, R.; DETLEFSEN, G.; MONROY, H. 1997. San Miguel La Palotada, Petén-Guatemala. La experiencia de manejo forestal en una concesión comunitaria. Turrialba, C.R., Proyecto CATIE/Olafo. 35 p.
- REYES, R.; AMMOUR, T. 1997. Sostenibilidad de los sistemas de producción en San Miguel La Palotada. Turrialba, C.R., CATIE. 30 p.
- RIVERA, J. 1996. Comunidades campesinas frente a nuevos proyectos de desarrollo. In: Revista Desarrollo Agroforestal y Comunidad Campesina. (Arg.) n° 26: 22-27.
- RIVERA, J. 1996. Talleres de Sistematización. Memorias. Turrialba, C.R. Proyecto Olafo/CATIE. Turrialba.

(municipalidades, mercado, instituciones nacionales y privadas);

- apoyo en técnicas de comunicación comunitaria para fortalecer la comunicación del comité con la comunidad;
- integración de las mujeres dentro de las actividades del comité para que también sean atendidas sus demandas; y
- fortalecer el apoyo de CONAP en la aplicación de las leyes que respaldan las concesiones e impiden la extracción ilegal de recursos del bosque.

Es imposible aislar el desarrollo de la comunidad de su contexto mayor. Es por el apoyo y acompañamiento de una agencia externa que se obtuvo la concesión. Con la obtención de la concesión se creó un precedente legal y un espacio para que comunidades cercanas como La Pasadita, Carmelita y otras se preocuparan por gestionar sus concesiones. Con estas concesiones, se amplía el espacio político y legal. Asimismo, es más fácil ir superando roces con comunidades vecinas en la medida que ellas también, obtienen concesiones con un propio interés por aclarar linderos. De igual manera pueden ir organizándose formas de cooperación mayor; por ejemplo, en materia de certificación y mercadeo. En ese empeño deben cooperar tantas comunidades como agencias de desarrollo (CATIE-CONAP).

De manera que el presente alberga en sí, muchos retos para el futuro a corto y largo plazo. En la medida que la población se organice y capacite debidamente, tendrá una base sólida para estar a la altura de esos nuevos retos.

Sandra Ramírez  
Especialista en Comunicación  
Proyecto OLAFO  
CATIE, 7170  
Turrialba, Costa Rica  
Fax: (506) 556 8417  
E-mail: sramirez@catie.ac.cr

**Agradecimiento:** La autora agradece a Kees Prins y a Jorge Jiménez sus aportes y comentarios al artículo. A José Oduber por la organización y desarrollo de los talleres de sistematización. También un agradecimiento al equipo técnico de OLAFO en Guatemala por su aporte en la sistematización de las experiencias de San Miguel y La Pasadita.