



## Si lo vieras con mis ojos: Investigación colaborativa y cooperación con comunidades administradoras de bosques en Centroamérica

Peter Leigh Taylor  
Peter Cronkleton  
Deborah Barry  
Samantha Stone-Jovicich  
Marianne Schmink



# Si lo vieras con mis ojos: Investigación colaborativa y cooperación con comunidades administradoras de bosques en Centroamérica

Peter Leigh Taylor<sup>1</sup>

Peter Cronkleton<sup>2</sup>

Deborah Barry<sup>3</sup>

Samantha Stone-Jovicich<sup>4</sup>

Marianne Schmink<sup>4</sup>

---

1 Colorado State University, Fort Collins, Colorado

2 Center for International Forestry Research (CIFOR), Santa Cruz, Bolivia

3 Center for International Forestry Research (CIFOR), Washington, D.C.

4 University of Florida, Gainesville, Florida

Taylor, Peter Leigh (*et al.*)

Si lo vieras con mis ojos: investigación colaborativa y cooperación con comunidades administradoras de bosques en Centroamérica/ por Peter Taylor, Peter Cronkleton, Deborah Barry, Samantha Stone-Jovicich, Marianne Schmink. Bogor, Indonesia, Centro Internacional para la Investigación Forestal (CIFOR (2008).

ISBN: 978-979-1412-56-8

47p. (Forest and Governance Programme Series, no. 14)

CABI thesaurus: 1. Forestería comunitaria 2. Organizaciones de base 3. Investigación 4. Participación 5. Asistencia técnica 6. Guatemala 7. Nicaragua

2008 Centro Internacional de Investigación Forestal  
Derechos Reservados

Impreso por: SMK Grafika Desa Putera, Jakarta

Fotografías de la portada: Peter Cronkleton y Peter Leigh Taylor

Traducción del inglés al español: Martha Cuba-Cronkleton  
Publicado por el Centro Internacional de Investigación Forestal  
Dirección Postal: P.O. Box 0113 BOCBD, Bogor 16000, Indonesia  
Oficinas: Jl. CIFOR, Situ Gede, Bogor Barat 16115, Indonesia  
Tel.: + 62 (251) 8622622; Fax: + 62 (251) 8622100  
Email: [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)  
Sitio web: <http://www.cifor.cgiar.org>

# Índice

<b>Abreviaturas y acrónimos</b>	iv
<b>Resumen</b>	v
<b>1. Introducción</b>	1
1.1 El creciente rol de las comunidades en el manejo de los bosques para la conservación y el desarrollo	1
<b>2. Enfoques participativos de investigación y desarrollo</b>	5
2.1 Enfoques participativos en el contexto agrícola	5
2.2 Enfoques participativos en el contexto forestal	6
<b>3. Organizaciones forestales de base y comunidades administradoras de bosques en Centroamérica: Los éxitos de hoy y los desafíos de mañana</b>	9
3.1 El Petén, Guatemala: El caso de ACOFOP	9
3.2 Siuna, Nicaragua: El caso de PCaC	12
3.3 Necesidades de fortalecimiento organizativo	14
3.4 Respondiendo a las necesidades e intereses cambiantes de los miembros comunitarios	15
3.5 Fortalecimiento organizativo mediante la investigación y el análisis local	15
<b>4. El proyecto de apoyo a organizaciones forestales de base: Actividades y metodología</b>	17
4.1 Investigación participativa comunitaria: Estudios de ‘auto-sistematización’	18
4.2 Taller internacional de intercambio en el Petén, Guatemala	20
4.3 Técnicas participativas: ¿Generadoras de cambio?	20
<b>5. Resultados de la investigación participativa</b>	22
5.1 Estudios comunitarios de auto-sistematización	23
<b>6. Modelos de cooperación externa</b>	31
6.1 El modelo ‘oficial’ de cooperación técnica	31
6.2 El modelo de cooperación enfocado al fortalecimiento comunitario	33
<b>7. Conclusiones</b>	39
7.1 La emergencia de las comunidades administradoras de bosques	39
7.2 Innovaciones e impactos preliminares de la investigación colaborativa	39
7.3 El vínculo entre la investigación colaborativa y los modelos alternativos de acompañamiento	40
7.4 Lecciones aprendidas	41
<b>Bibliografía</b>	43
<b>Agradecimientos</b>	48

# Abreviaturas y acrónimos

ACICAFOC	Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana
ACM	Programa de Cogestión Adaptable
ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIFOR	Center International de Investigación Forestal
CONAP	Consejo Nacional de Areas Protegidas
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional de Gran Bretaña
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FSC	Consejo de Manejo Forestal
ONG	Organización No gubernamental
PCaC	Programa Campesino a Campesino
PFA	Proyecto Frontera Agrícola
PFNM	Producto Forestal no Maderable
UNDP	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos



# Resumen

En todo el mundo, las comunidades rurales han alcanzando logros sin precedentes en términos de acceso y derechos al manejo de los recursos forestales. En Centroamérica ha aparecido un nuevo actor que se ha ido perfilando como un colaborador eficaz en la conservación de los bosques: La comunidad administradora del bosque. ¿Cómo podemos ayudar mejor y fortalecer a este actor comunitario reduciendo al mismo tiempo su dependencia de la cooperación externa? El presente documento recoge la experiencia de un innovador proyecto de investigación participativa realizado en Guatemala y Nicaragua cuyo objetivo era fortalecer la capacidad comunitaria en el manejo de recursos naturales. El proyecto capacitó a miembros de diferentes comunidades para que ellos pudieran documentar y reflexionar críticamente sobre la experiencia local con manejo forestal y cooperación externa. Estos estudios de auto-sistematización, junto con estudios regionales de contexto, permitieron obtener documentación amplia sobre las múltiples dimensiones del manejo de recursos en las comunidades, identificar sus fortalezas y debilidades y discutir estrategias futuras. Los esfuerzos emprendidos por estas comunidades revelan también el surgimiento de un enfoque de acompañamiento alternativo al modelo existente de cooperación técnica

que promueve un alto nivel de asociación entre comunidades e instituciones externas, a diferencia de la cooperación tradicional que con frecuencia genera dependencia. El acompañamiento técnico resalta la importancia de los procesos sociales de largo plazo, el aprendizaje compartido, el empoderamiento comunitario, la validación del conocimiento local y el fortalecimiento continuo de las capacidades organizativas. Subraya también la necesidad de organizar la cooperación para establecer más cercanía con las comunidades y sus procesos, disminuir las jerarquías entre el personal técnico y los miembros de las comunidades, contar con respuestas flexibles a los insumos aportados por las comunidades, fomentar un intercambio de información más horizontal e incorporar indicadores de los procesos sociales en la evaluación. Este tipo de acompañamiento técnico, empleado con modelos de cooperación más tradicionales, resulta prometedor para fortalecer las capacidades de las comunidades a fin de que se puedan desempeñar como aliados estratégicos en la protección y manejo del medio ambiente para el futuro.

**Palabras clave:** Forestería comunitaria, organizaciones de base, investigación participativa, cooperación técnica, Guatemala, Nicaragua.







# 1. Introducción

**E**n todo el mundo, las comunidades rurales han alcanzado logros sin precedentes en términos de acceso y derechos al manejo de los recursos forestales. En América Latina, este notable cambio en las responsabilidades del manejo de los recursos forestales ha estado motivado en parte por la creciente importancia de movimientos forestales que promueven los derechos comunitarios a los recursos. Este giro de eventos también se ha producido por un mayor reconocimiento por parte de los gobiernos y las organizaciones internacionales de conservación que los enfoques convencionales hacia la conservación, que excluyen la participación comunitaria, no han sido eficaces para proteger la muy amenazada biodiversidad tropical. Hoy, en la región, está apareciendo un nuevo actor en el campo de la conservación que promete convertirse en un colaborador eficaz en la conservación forestal: La comunidad administradora del bosque. ¿Cómo podemos incentivar y apoyar mejor a este nuevo actor comunitario de la conservación? ¿Cuántos modelos alternativos de acompañamiento pueden diseñarse que fomenten el ingreso de socios locales en el ámbito de la conservación al tiempo de reducir la dependencia de socios

externos y promover las capacidades locales a fin de lograr un manejo efectivo de los recursos? Este documento recoge la experiencia de un innovador proyecto de investigación participativa realizado en Centroamérica cuyo objetivo era fortalecer la capacidad comunitaria con el fin de lograr una mayor autonomía a nivel local en el manejo de los recursos naturales. La experiencia de este proyecto y sus resultados revelan el perfil de un modelo alternativo de cooperación externa que está emergiendo en las comunidades forestales centroamericanas.

## 1.1 El creciente rol de las comunidades en el manejo de los bosques para la conservación y el desarrollo

Enfrentados a alarmantes tasas de degradación de los bosques tropicales en el mundo (FAO 2005a) e intensa competencia por reclamar, aprovechar y proteger los recursos forestales, los gobiernos han establecido un número cada vez mayor de áreas protegidas y reservas en bosques en peligro en el hemisferio Sur. A menudo se ha responsabilizado a la población local, que ya está asentada en estos bosques y cuyos medios de vida dependen de ellos,

de la degradación de los mismos y se la ha despojado de su acceso consuetudinario a los recursos forestales o ha sido expulsada por completo de estos bosques. Es mucho lo que está en juego al tratar de resolver la tensión existente entre los intereses de conservación y los intereses de los medios de vida de la población local. A medida que los organismos de conservación han ido reconociendo la complejidad del paisaje social de los bosques en peligro, muchos han tratado de trabajar más estrechamente con comunidades tradicionales e indígenas, con frecuencia a través de la implementación de Proyectos Integrados de Conservación y Desarrollo (PICD). Los resultados han sido mixtos (Véase Bray y Anderson 2005).

Al mismo tiempo, debido a las reformas legales iniciadas en América Latina, África y Asia, el control comunitario e indígena de los bosques ha aumentado drásticamente (White y Martin 2002; Molnar 2003; Taylor *et al.* 2006). Cerca de un 25% de los bosques en países en vías de desarrollo es propiedad de comunidades o está bajo la administración de ellas (White y Martin 2002). Según Molnar (2003), en 2002 las comunidades fueron dueñas o administraron 377 millones de ha o el 11% de las 3.6 mil millones de ha de los bosques globales. Si se excluyen los países desarrollados, donde la mayoría de los bosques son propiedad del Estado, la participación comunitaria del bosque a nivel mundial aumenta a 25%. Estas cifras se han duplicado los últimos 15 años y es muy posible que se vuelvan a duplicar durante los próximos 15 años.

En la actualidad, la mayor parte de los bosques del mundo que está bajo control comunitario o ha sido transferida legalmente a las comunidades se encuentra en Latinoamérica (White y Martin 2002;

véanse también Klooster (2000); Taylor y Zabin (2000); Bray y Merino Pérez (2003); Bray, Merino Pérez y Barry (2005) acerca de la importancia de la experiencia mexicana con forestería comunitaria). Significativamente, en esta región han surgido movimientos forestales de base que han permitido la aparición de un nuevo actor social en la gobernanza de los bosques protegidos: Las comunidades administradoras de bosques. Estas comunidades han logrado obtener acceso y derechos consuetudinarios y legales sobre los recursos forestales. Ellas se están convirtiendo en la piedra angular de amplios esfuerzos que tienen como objetivo manejar sosteniblemente los recursos naturales para la conservación y el desarrollo. Su experiencia revela que a nivel local, la conservación y el desarrollo no representan necesariamente estrategias opuestas. Más bien, en lugar de ser parte del problema de la deforestación, las comunidades forestales organizadas pueden convertirse en aliados estratégicos en la implementación de soluciones que protegen y administran el medio ambiente para el futuro.

A raíz de la creciente participación comunitaria de manejo forestal han surgido una serie de preguntas: ¿Cómo se puede fortalecer la capacidad de las comunidades locales para que tengan resultados sostenibles y positivos sobre la sociedad y el medio ambiente? En este documento y el documento del proyecto sobre gobernanza ambiental y movimientos forestales de base (Cronkleton *et al.* 2007), nos referimos a la ‘capacidad’ de las comunidades siguiendo la distinción establecida por Morgan entre ‘capacidad’ –habilidades y patrones de comportamiento existentes dentro de una organización– y ‘habilidad’ –lo que una organización puede hacer

(Bonis-Charancle *et al.* 2007)<sup>1</sup>. Una vez hecha esta aclaración, nos preguntamos lo siguiente: ¿Cómo se pueden promover alianzas que reconozcan las capacidades y potenciales únicos que diferentes grupos de actores locales e internacionales traen a la gestión del bosque?, ¿Qué tipos y modelos de cooperación externa apoyan mejor los movimientos sociales de base y fomentan la formación de comunidades administradoras de bosques?

El proyecto “Apoyo a organizaciones forestales de base en Brasil y Centroamérica”<sup>2</sup>, financiado por la Fundación Ford y ejecutado a lo largo de tres años por CIFOR, se centró en cuatro casos en Centroamérica y la amazonia brasilera, donde organizaciones comunitarias rurales desempeñaron papeles destacados en programas de manejo de recursos naturales y, en el proceso, formaron redes de comunidades

administradoras de bosques. El proyecto tenía varios objetivos:

- Realizar investigación colaborativa e innovadora sobre la experiencia comunitaria en manejo forestal.
- Fortalecer las capacidades comunitarias, entrenando a sus miembros en metodologías de investigación, análisis y planificación.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la cooperación técnica otorgada a las organizaciones forestales de base.
- Apoyar en el diseño de nuevos modelos de cooperación que reconozcan mejor y fortalezcan las capacidades de las comunidades locales.
- Diseminar información y conocimiento sobre la experiencia de los movimientos forestales de base entre miembros comunitarios e investigadores, realizando visitas al campo, talleres, conferencias y publicaciones.

Basado en Cronkleton *et al.* (2006), el presente documento se centra en las actividades del proyecto realizadas en Centroamérica, donde los participantes llevaron a cabo investigación colaborativa y adoptaron un enfoque de cooperación con el fin de fortalecer dos organizaciones forestales de base: La Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) en Guatemala y el Programa Campesino a Campesino (PCaC) en Siuna, Nicaragua.

El trabajo colaborativo realizado en Centroamérica se basa en décadas de experiencia en todo el mundo con enfoques de investigación participativa y desarrollo, especialmente en los sectores de desarrollo agrícola y rural. Los enfoques participativos orientados al contexto forestal fueron diseñados más tarde y no recibieron la misma atención, principalmente debido

---

1 Nuestro agradecimiento a Carol Colfer por este aporte.

2 El Proyecto “Aprendiendo a construir modelos de acompañamiento para organizaciones forestales de base” fue auspiciado por el Centro Internacional de Investigación Forestal (CIFOR), la Asociación Coordinadora Indígena Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana (ACICAFOC) y el Instituto Amazónico para el Hombre y el Medio Ambiente (IMAZON). El equipo del proyecto en Centroamérica estuvo a cargo de Rubén Pasos y Nelda Sánchez, sociólogos y especialistas en desarrollo comunitario vinculados con ACICAFOC y contó también con la participación de investigadores de la ONG salvadoreña PRISMA. El equipo del proyecto en Brasil estuvo a cargo de Paulo Amaral, investigador principal de IMAZON especializado en medio ambiente, habiendo Samantha Stone-Jovicich asumido la responsabilidad de los estudios de contexto. El apoyo técnico y de asesoría estuvo a cargo de personal de la Universidad Estatal de Colorado y la Universidad de Florida. El proyecto se realizó en colaboración con estas organizaciones de base con el fin de entender mejor sus experiencias en la defensa de sus preocupaciones ambientales, económicas y políticas para identificar los factores que contribuyeron a su éxito, incluyendo la cooperación técnica y programas de desarrollo y también para examinar el impacto que estos grupos han tenido sobre la conservación forestal. Uno de los principales objetivos fue identificar modelos de cooperación que pudiesen ser adaptados para apoyar a estos grupos y otros movimientos similares en otras regiones del mundo.

a las particularidades de los marcos regulatorios del Estado, las instituciones de propiedad comunal y de usufructo así como contextos políticos altamente cargados. Los participantes del proyecto intentaron diseñar actividades de investigación participativa apropiadas para el sector forestal centroamericano y sus comunidades forestales. Las comunidades recibieron un grado de autonomía poco frecuente, ya que ellas mismas debían elaborar informes relativos a sus experiencias en conservación y desarrollo forestal. El proyecto también tenía como objetivo fortalecer las organizaciones forestales de las comunidades, mejorando la capacidad local para la investigación y el análisis y ayudándolas a diseñar modelos más eficaces de cooperación externa para que ellas pudieran enfrentar mejor nuevos desafíos.

El proyecto coordinó el trabajo realizado por los investigadores contratados y los investigadores de las comunidades con el fin de elaborar informes amplios de la experiencia en forestería comunitaria en el Petén, Guatemala y Siuna, Nicaragua. Los resultados de estos estudios (véase también Cronkleton *et al.* 2006) revelan que se necesitan modelos eficaces de cooperación externa que permitan la aparición de socios locales fuertes para la conservación y el desarrollo y que la auto-sistematización representa una herramienta prometedora para el fortalecimiento de las capacidades locales.

Más aun, existe un vínculo potencialmente importante entre la investigación colaborativa y el diseño de nuevos

modelos de ‘acompañamiento’ técnico que fortalezcan las capacidades locales y respondan de manera flexible a las cambiantes necesidades de las comunidades (los autores usan el término ‘acompañamiento’ para resaltar el nivel de asociación entre las comunidades y las instituciones externas promovidas por modelos alternativos de cooperación, en lugar de la cooperación que genera relaciones de dependencia). Como se verá más adelante, las actividades de investigación colaborativa pueden ayudar a identificar fortalezas y debilidades de las estrategias de cooperación pasadas y a formular características de estrategias alternativas que permitan ayudar realmente a las comunidades. La investigación colaborativa, al servir de apoyo en la elaboración de informes sistemáticos de las experiencias comunitarias, puede ayudar a fortalecer las capacidades comunitarias de análisis y negociación, incentivando a su vez más relaciones democráticas entre comunidades e instituciones de cooperación externa. Al mismo tiempo, puede sentar las bases para un aprendizaje organizativo continuo por parte de las instituciones de apoyo externo.

A continuación se presenta un resumen de las actividades de investigación participativa realizadas y las dificultades encontradas en el diseño e implementación de este modelo. En base a las experiencias en forestería comunitaria en el Petén y Siuna, se ofrece un esbozo de los principios organizativos y las características de un modelo alternativo de acompañamiento apropiado para los contextos de forestería comunitaria.



## 2. Enfoques participativos de investigación y desarrollo

**E**l proyecto de apoyo a movimientos de base tenía como objetivo diseñar un modelo de investigación colaborativa que combinara capacidades y perspectivas tanto de investigadores experimentados como de investigadores locales de Centroamérica. Sin duda, la participación de los miembros de una comunidad en la recolección y análisis de datos no es algo totalmente nuevo; más bien se basa en casi 30 años de experiencia en investigación participativa así como en enfoques y herramientas para el desarrollo de capacidades. Estos enfoques y métodos tenían como fin que la gente local ‘comparta, analice y mejore el conocimiento sobre sus condiciones de vida y que planifique y actúe’ (Chambers 1983, 1994, 1997; Bunch 1985).

### 2.1 Enfoques participativos en el contexto agrícola

La mayor parte de los enfoques de investigación participativa y desarrollo de capacidades ha surgido en contextos agrícolas y ha tendido a fomentar la participación del campesino en el aumento de la productividad y el

bienestar de la comunidad. Los métodos de Diagnóstico Rural Participativo (DRP) reclutaron profesionales en desarrollo tanto para aumentar o disminuir la participación a nivel local (Holland 1998). La investigación y extensión en sistemas agropecuarios así como otros enfoques se esforzaron por reconocer la experiencia del agricultor local (Richards 1985; Hildebrand 1986; Farrington y Martin 1988). Más recientemente, los enfoques participativos de medios de vida sostenibles del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Oxfam y CARE (Carney *et al.* 1999) resaltaron la necesidad de “situar a las personas pobres y todos los aspectos de sus vidas y medios de vida en el centro de los procesos de desarrollo y, al mismo tiempo, mantener la sostenibilidad de los recursos naturales para las generaciones presentes y futuras” (FAO 2005b).

A menudo, los pioneros en métodos de investigación participativa trabajaban

con un número reducido de activos agrícolas o trataban de transferir nuevas tecnologías a los agricultores. Por lo general, cuando los agricultores no adoptaban las nuevas prácticas, eran considerados ‘haraganes’, incapaces de entender las implicaciones de las mismas. Eventualmente, algunos investigadores y profesionales en desarrollo empezaron a reconocer que los agricultores formaban parte integral del proceso de desarrollo, en lugar de ser simplemente receptores pasivos de tecnología. Los agricultores necesitaban estar involucrados no sólo en la validación y evaluación de la nueva tecnología sino también en la selección de los problemas a ser resueltos mediante la investigación. Los investigadores empezaron a adaptar sus enfoques para obtener acceso a las percepciones y evaluaciones de los agricultores a fin de encontrar soluciones a problemas relevantes a nivel local, un proceso que involucraba compartir el poder y control sobre las iniciativas de desarrollo (Véase Holt-Giménez 2006). Si bien no toda la investigación agrícola tenía este enfoque, la tendencia a la participación ejerció influencia sobre el desarrollo rural para pequeños propietarios.

## 2.2 Enfoques participativos en el contexto forestal

En contraste, los enfoques participativos de investigación y desarrollo en la mayoría de los contextos forestales no fueron diseñados con la misma rapidez ni alcanzaron un alto perfil. En primer lugar, ya durante la Colonia, los bosques empezaron a ser conceptualizados como propiedad de la Corona y luego del Estado. En este último caso, los forestales se desempeñaban como administradores, determinando no sólo cómo los bosques

debían ser administrados sino también quién podía participar y beneficiarse de ellos legítimamente. Como resultado, las poblaciones forestales, ya sea que hubieran sido tratadas como intrusas o consideradas bajo la tutela del Estado, fueron por lo general excluidas de la planificación y las decisiones políticas tomadas relativas a los bosques. Las prácticas tradicionales de manejo forestal de estas personas eran invisibles o ignoradas. Con frecuencia, la población local y sus comunidades han sido consideradas la causa subyacente de la deforestación y la pérdida de biodiversidad en lugar de formar parte de una solución eficaz.

En segundo lugar, el sector forestal presenta condiciones significativamente diferentes para los profesionales en desarrollo, los administradores de recursos naturales y donantes. A diferencia del sector agrícola, caracterizado por el predominio de la propiedad privada o el usufructo individual y los derechos de tenencia, el contexto de las comunidades forestales generalmente involucra compartir un fondo común de recursos y un marco colectivo de manejo de recursos y tenencia, similar a aquellos identificados en otros contextos por Ostrom (1990) y Gibson *et al.* (2000). Por lo general, los marcos regulatorios del Estado tratan de imponer normas de manejo y restringir el uso local en formas que son inapropiadas, pesadas y contradictorias. Además, las comunidades forestales como aquellas en el Petén y Siuna están con frecuencia inmersas en relaciones altamente complejas y politizadas dada la variada gama de actores con intereses en conservación y desarrollo.

Los enfoques participativos se probaron primero en proyectos de gran escala en forestería comunitaria en la década de los



setenta. Muchos de ellos fracasaron por el énfasis desproporcionado otorgado a temas técnicos y económicos por encima de la participación de las comunidades locales (Thomson y Schoonmaker-Freudenberger 1997). En años recientes, el manejo forestal comunitario ha alcanzado mayor visibilidad como una alternativa prometedora para conservar los bosques y apoyar los medios de vida locales. De hecho, un cambio silencioso pero dramático está teniendo lugar hacia la devolución de responsabilidades administrativas y derechos de propiedad a las comunidades locales (White y Martin 2002; Molnar 2003).

Especialistas en los temas de descentralización del manejo de recursos naturales señalan que generalmente las reformas no han transferido propiedad o control auténtico a las comunidades (Véase por ejemplo Larson *et al.* 2006). Sin embargo, los rebuscados intentos por excluir a las poblaciones forestales han sido reemplazados por enfoques de manejo más participativos a medida que los tomadores de decisión han reconocido que las poblaciones del bosque no van a desaparecer y, que de hecho, están cobrando fuerza y ganando aliados en la defensa de sus derechos. Crecientemente, los gobiernos han ido reconociendo los reclamos legítimos de los pueblos y las comunidades indígenas (Taylor *et al.* 2006). Ellos han admitido que, con frecuencia, el manejo oficial de arriba hacia abajo no ha resultado en una gestión eficiente de los recursos. La relación positiva entre desarrollo económico local y protección ambiental se ha hecho más clara. La devolución de responsabilidades también se ha visto impulsada por políticas de reestructuración en pro de mercados libres que han reducido progresivamente

la dimensión y las actividades del Estado a nivel mundial durante las dos últimas décadas. Molnar (2003) estima que si la devolución continúa, las comunidades en el futuro podrían controlar 700-800 millones ha de bosque a nivel mundial.

A medida que las comunidades obtienen mayores derechos sobre los recursos forestales y que las instituciones donantes y de desarrollo intentan apoyarlas eficientemente, el interés en enfoques participativos de investigación y desarrollo en el sector forestal ha ido en aumento (Arnold 1991). Los enfoques de manejo colaborativo han promovido estrategias conjuntas de conservación y desarrollo entre las autoridades forestales y las poblaciones y comunidades indígenas (Poffenberger 1990, Fisher 1995). Estudios relacionados con este tema han diseñado herramientas que permiten incentivar y evaluar si se ha dado una participación efectiva a nivel local (Molnar 1989; Davis-Case 1990; Colfer y Wadley 1996; ISTF 2005; Evans *et al.* 2006).

El proyecto de apoyo a movimientos de base se ha beneficiado en particular de investigación llevada a cabo en tres continentes por el Programa de Cogestión Adaptable (ACM por sus siglas en inglés) del Centro Internacional de Investigación Forestal (CIFOR) en tres continentes. El programa ACM exploró las condiciones en las que actores forestales de interés actuaron en forma conjunta y adaptaron sus estrategias a las circunstancias cambiantes, identificando herramientas y métodos que promovieron procesos de aprendizaje social propicios para la colaboración y adaptación. Basados en las experiencias de los participantes del Programa ACM en 30 lugares de campo en 11 países, Colfer y sus colaboradores



(Colfer 2005a, b) determinaron que la complejidad de los sistemas naturales y sociales en las comunidades forestales necesita de alianzas alternativas con poblaciones forestales. El Programa ACM puede contribuir al fortalecimiento de las

capacidades humanas e institucionales a nivel comunitario, lo que a su vez genera otros resultados positivos como mayores ingresos y mejoras sostenibles en la salud de los bosques y el bienestar de las poblaciones forestales.



### 3. Organizaciones forestales de base y comunidades administradoras de bosques en Centroamérica: Los éxitos de hoy y los desafíos de mañana

Las actividades de investigación participativa del proyecto partieron del reconocimiento que el fortalecimiento organizativo es una de las necesidades más urgentes articuladas por los movimientos forestales de la región. El análisis de las experiencias del Petén y Siuna presentada a continuación se basa en estudios de contexto realizados por Gómez y Méndez (2005) y Cuéllar y Kandel (2005). Estas experiencias subrayan el hecho que uno de los principales desafíos que enfrentan los movimientos sociales y sus aliados es cómo asegurar una cooperación externa que sea eficiente y que permita que las comunidades asuman progresivamente nuevas responsabilidades de manejo. Para que las comunidades se embarquen en un proceso de aprendizaje continuo, es imperativo que ellas desarrollen capacidades propias de investigación y análisis, empezando con la documentación sistemática de sus experiencias, realizada desde su perspectiva.

#### 3.1 El Petén, Guatemala: El caso de ACOFOP

En Guatemala, la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) lidera un movimiento de diversas organizaciones comunitarias que han obtenido derechos para manejar concesiones forestales en la Zona de Uso Múltiple (ZUM) de la Reserva de Biosfera Maya (RBM). La región del Petén se ubica en la zona norte de Guatemala, colindando en el noreste con México y en el sureste con Belice (Véase Figura 1). Los bosques tropicales del Petén son famosos a nivel mundial por su gran diversidad biológica, incluyendo 1,400 especies de flora conocida y 450 especies de animales y pájaros así como la presencia de restos arqueológicos mayas. La RBM, establecida en 1990 como parte del Programa sobre el Hombre y la Biósfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), está ubicada en el Petén. La RBM, cuya superficie alcanza 2,112,940 ha, tiene como objetivo preservar los valores



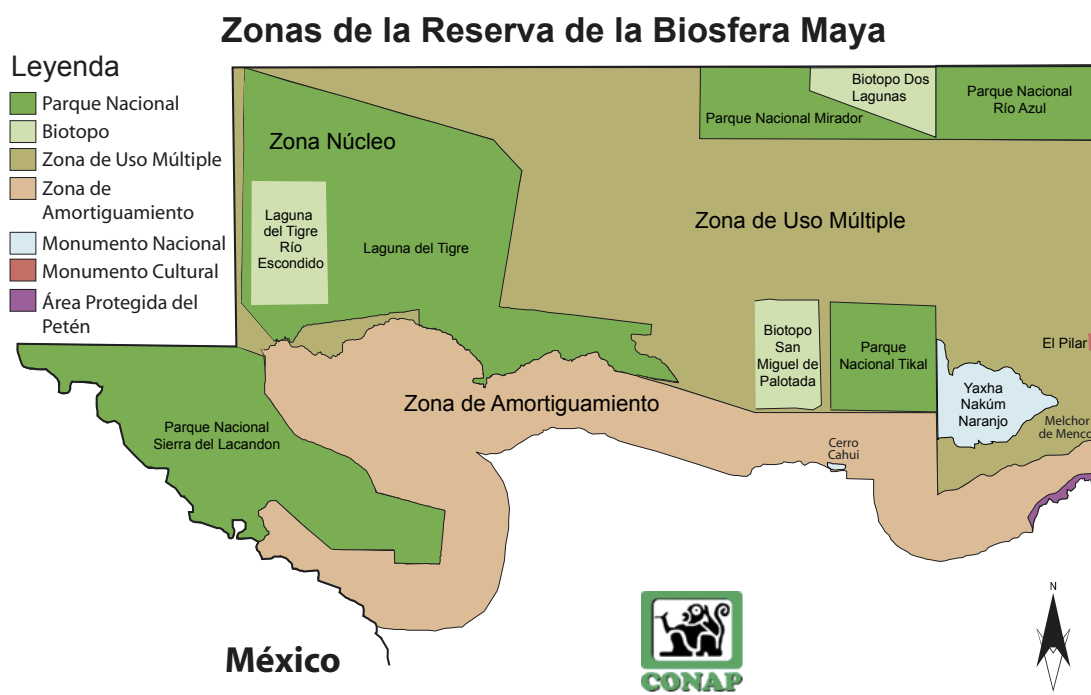
**Figura 1. El Petén y Siuna, Centroamérica**

arqueológicos y biológicos existentes en la región, proteger sus diversos ecosistemas y crear oportunidades para el uso sostenible de los recursos naturales y culturales (Gómez y Méndez 2005).

Por muchos años el Petén, la región más aislada geográfica y políticamente de Guatemala, se vio influenciado por la competencia entre diferentes grupos deseosos de aprovechar y controlar la riqueza de sus recursos naturales. El Petén se convirtió en zona de colonización, tanto oficial como espontánea, con el objetivo de aprovechar recursos como el petróleo, minerales preciosos y maderas, chicle (*Manikara spp.*), plantas ornamentales como xate (*Chamaedorea elegans*, *C. olongata* y *C. ernesti-augustii*) y fauna silvestre; también se caracteriza por tener un gran potencial para el desarrollo de la agricultura y la cría de animales.

La población del Petén también sufrió enormemente durante la guerra civil que se prolongó durante 30 años. Después de la guerra, la región se convirtió en destino de numerosas personas que habían sido desplazadas por el conflicto. El legado de este conflicto continúa influenciando la gobernanza en la región (Gómez y Méndez 2005).

El diseño e implementación de la RBM estuvieron mayormente determinados por los altos niveles de conflicto y la frecuente ausencia de control formal por parte del Estado, lo que ha sido identificado como ‘ingobernabilidad’ por los pobladores locales. El esquema original de la RBM no tomó en cuenta la larga historia de competencia en el Petén entre grupos de actores que trataban de controlar sus recursos naturales. Más recientemente, con la paz y un sentimiento de la nueva



**Figura 2. Concesiones comunitarias en el Petén**

gobernanza que está emergiendo en la región, han surgido nuevas luchas en torno a los recursos culturales a medida que grupos nacionales e internacionales compiten por proteger y desarrollar las diversas zonas arqueológicas mayas y su potencial para un turismo rentable. Una combinación de factores, entre ellos los Acuerdos de Paz suscritos en 1996 que dieron fin a la guerra civil en Guatemala, permitió generar apoyo a nivel nacional e internacional en favor de una mayor participación comunitaria (Gómez y Méndez 2005). Después de largas negociaciones se otorgaron concesiones forestales por un periodo de 25 años a seis comunidades locales dentro de la ZUM, seis comunidades adyacentes a la ZUM y a dos industrias forestales locales (Nittler y Tschinkel 2005; Véase también Figura 2).

El rol de ACOFOP fue vital en la negociación original de las concesiones comunitarias y, como su representante, continúa ejerciendo

influencia en el manejo de las concesiones y sus esfuerzos de proyección a nivel nacional. Hoy ACOFOP está integrado por 22 comunidades y organizaciones y representa prácticamente a 2,000 individuos. Las concesiones forestales comunitarias generan un valor anual de US\$5 millones en productos madereros y US\$2-3 millones en PFM. Los miembros de las empresas comunitarias reciben en promedio US\$1,120 por concepto de extracción y procesamiento de productos madereros y en el 2003 generaron en total más de 50,000 personas/día de trabajo con un valor cercano a los US\$360,000 (Nittler y Tschinkel 2005). Sin embargo, ACOFOP sostiene que en el 2003 las concesiones forestales de sus miembros generaron más de US\$424,000 en impuestos (ACOFOP 2004).

La disponibilidad de datos de series de tiempo fiables sobre los impactos de ACOFOP y las concesiones comunitarias sobre la conservación y el desarrollo es

todavía limitada. Sin embargo, estudios recientes revelan que, en general, las concesiones comunitarias del Petén parecen estar teniendo impactos positivos sobre la conservación y el bienestar económico de las comunidades. Imágenes satelitales muestran que las áreas protegidas y los parques en la RBM, como Laguna del Tigre, donde las comunidades no participan en el manejo, son más vulnerables a la degradación porque la protección oficial es menos eficiente que la protección comunitaria (WCS *et al.* 2003, 2004). Otro trabajo de investigación que está a punto de publicarse apoya plenamente la noción de que las concesiones comunitarias detienen la deforestación en el Petén mejor que los parques. Una explicación detallada de las diferencias en las tasas de deforestación requiere el análisis de una serie de factores como la historia de la colonización y las fluctuaciones en la presión demográfica (Bray, comunicación personal). Sin embargo, Nittler y Tschinkel señalan que “A pesar de los constantes desafíos, la evidencia muestra que el manejo del bosque en el Petén está funcionando desde el punto de vista del manejo de recursos, ingresos para las comunidades y conservación de la biodiversidad” (Nittler y Tschinkel 2005; Véase también Radachowsky 2004; Roney *et al.* sin fecha).

### 3.2 Siuna, Nicaragua: El caso de PCaC

En Siuna, la región noreste de Nicaragua, el Programa Campesino a Campesino (PCaC) contribuye al manejo eficiente de la Reserva de Biósfera Bosawas, desarrollando y diseminando prácticas agrícolas y ganaderas más sostenibles y promoviendo una nueva conciencia y actitud hacia la conservación. Siuna está

ubicada en la zona noreste de Nicaragua, colindando con Honduras (Véase Figura 1). Se caracteriza por tener ecosistemas ricos en biodiversidad y la reserva Bosawas, establecida por la UNESCO como una reserva de biosfera en 1997, se encuentra dentro de esta región. Bosawas junto con las tres áreas protegidas de Honduras (el Parque Nacional Río Patuca, la Reserva Antropológica Tawhaka y la Reserva de Biósfera Río Plátano) forman el corazón del Corredor Biológico Mesoamericano y representan el área protegida de bosque húmedo montano tropical más extensa al norte de la cuenca del Amazonas (Cuéllar y Kandel 2005). Con una superficie aproximada de 2 millones ha, su Zona Núcleo cubre una superficie de casi 800,000 ha mientras que la zona de amortiguamiento tiene una extensión de 1, 300,000 ha (Cuéllar y Kandel 2005).

Al igual que el Petén, Siuna tiene una larga historia de aislamiento geográfico, político y económico. Tiene también una historia de conflicto y gobernanza débil, donde diversos grupos sociales han competido por extraer la riqueza de su potencial minero, forestal, agrícola y ganadero. Siuna fue colonizada mediante políticas que promovían estrategias de colonización oficial y espontánea, que sirvieron para reducir la presión por la tierra en el interior de Nicaragua. Durante la guerra civil de los ochenta, la región fue escenario de conflicto entre el ejército Sandinista y los Contra. A pesar de los Acuerdos de Paz suscritos en 1987, Siuna y Bosawas continuaron siendo zona de conflicto debido a que bandas armadas buscaban reparación civil por sus pérdidas y que grupos indígenas y mestizos e industrias extractivas nacionales e internacionales se disputaban acceso a los recursos y su tenencia (Kaimowitz 2002; Cuéllar y Kandel 2005).

La reserva de biosfera Bosawas fue creada con considerable apoyo internacional bilateral y de organismos donantes. Organismos internacionales de conservación y donantes como The Nature Conservancy, la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) y otros estuvieron estrechamente involucrados en el diseño e implementación de Bosawas. No obstante, al igual que en el caso de la RBM en Guatemala, en Bosawas no se contó con la participación de los grupos indígenas y mestizos que vivían en el territorio ni se llevó a cabo un proceso de consulta a los mismos. Aproximadamente 25,000 habitantes de comunidades Miskito y Mayangnas residen dentro de la zona núcleo de la reserva. Se estima que más de 200,000 personas, mayormente campesinos mestizos, habitan en la zona de amortiguamiento alrededor de Bosawas. Los actores comunitarios que viven dentro de esta zona fueron mayormente ignorados, ya que el interés se concentró en los bosques primarios sin prestar atención suficiente al importante rol que desempeñan las zonas de amortiguamiento en el mantenimiento y estabilidad de los ecosistemas (Cuéllar y Kandel 2005).

El PCaC-Siuna organiza directamente 120 comunidades e indirectamente tiene influencia sobre otras 300 comunidades y mediante su red de casi 500 promotores voluntarios en la región ha ayudado a los agricultores locales a detener el avance de la frontera agrícola hacia la reserva Bosawas. La mayor parte de los agricultores en el área de influencia del PCaC ha reducido sus actividades de quema y ha empezado a enriquecer sus suelos plantando cultivos de cobertura y adoptando otras prácticas sostenibles como el uso de cultivos perennes, promoviendo así la regeneración natural del bosque y la incorporación de sistemas

agroforestales. Los miembros de las cooperativas locales que se han sumado a este programa agrícola alternativo se han convertido en líderes respetados tanto en el manejo agrícola como de recursos naturales, sentando así las bases para el amplio reconocimiento de PCaC como un programa que desempeña un rol importante, promoviendo una gobernanza eficaz de la región y sus recursos naturales (CIFOR *et al.* 2004a).

La disponibilidad de datos de series de tiempo confiables sobre los impactos del PCaC sobre la conservación y el desarrollo es limitada. Sin embargo, a pesar de que el PCaC constituye más que nada una asociación informal de campesinos, se ha convertido en la principal fuente de apoyo a la conservación forestal en Siuna, habiendo contribuido a detener el avance de la frontera agrícola. Informes internos del PCaC (PCaC-Siuna, sin fecha) sostienen que alrededor de 3,000 agricultores en 80 comunidades usan el frijol abono en más de 5,000 ha en lugar de depender de la quema. Cerca de 300 familias han visto cómo su producción se ha estabilizado con fincas planeadas y diversificadas. Al aumentar la seguridad alimentaria de las familias, los participantes del PCaC han reducido sustancialmente su deseo de adquirir nuevas tierras para desmonte. Sus acciones han protegido 2,500 ha de bosque de la tala durante los últimos ocho años y se han separado 15,000 ha de bosque degradados para restauración en esas 80 comunidades. El grupo ha plantado aproximadamente 25,000 árboles de pimienta de Jamaica (*Pimenta doica*) y 10,000 árboles adicionales de otras especies en sistemas agroforestales. El PCaC y sus miembros promovieron más de 1,000 ha de corredores biológicos campesinos que sirven como áreas de amortiguamiento a Bosawas (PCaC-



Siuna sin fecha). Por lo tanto, el PCaC contribuye al manejo eficaz de Bosawas, reduciendo la presión sobre la reserva y promoviendo una nueva conciencia y actitud hacia la conservación entre agricultores y ganaderos.

### 3.3 Necesidades de fortalecimiento organizativo

ACOFOP es una asociación de organizaciones con concesiones forestales comunitarias, mientras que PCaC es un programa de experimentación y capacitación campesina que ha desarrollado una red de campesinos innovadores que tiene la oportunidad de compartir experiencias durante intercambios horizontales de aprendizaje. Sin embargo, tanto ACOFOP como PCaC y sus miembros enfrentan desafíos organizativos similares, algunos causados por su rápido crecimiento, otros que resultan de su éxito administrando para la conservación y el desarrollo.

En el Petén, el derecho de las comunidades a participar en el manejo forestal representa todavía una lucha en tanto se da en un contexto en el que la conservación de los recursos naturales y el desarrollo se ven influenciados por poderosos actores externos (Nittler y Tschinkel 2005; véase también Taylor *et al.* 2006). Los concesionarios comunitarios enfrentan escepticismo continuo y, en algunos casos, oposición de la industria y algunos Organismos No Gubernamentales (ONG) (Gómez y Méndez 2005; véase Trópico Verde 2005). Por ejemplo, en 2003 surgió una nueva propuesta para expandir y proteger la Cuenca Mirador que hubiera restringido o detenido el manejo forestal y las estrategias de medios de vida en seis comunidades forestales con concesiones. El Proyecto de Expansión de la Cuenca

Mirador fue suspendido, por lo menos temporalmente, a mediados de 2005 después de que ACOFOP, sus miembros y aliados interpusieran con éxito un recurso de amparo ante la Corte Suprema de Guatemala (ACOFOP 2005).

No obstante, el futuro de la Cuenca Mirador y su relación con el manejo comunitario de la ZUM continúa incierto. En 2005 surgió un nuevo proyecto para que la UNESCO declarara a la región Patrimonio Cultural de la Humanidad (Cortave, Comunicación personal). En 2007 se estuvieron discutiendo nuevos proyectos en el Petén para explotar el potencial turístico del Mirador. Un proyecto de desarrollo sostenible apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo está esperando aprobación por parte del Congreso. Sin embargo, una diferencia sustancial en esta oportunidad es que ACOFOP y sus miembros lograron participar más en las negociaciones relacionadas con esta y otras propuestas que tienen un impacto directo sobre las concesiones comunitarias (Cortave, Comunicación personal; Córdoba, comunicación personal).

En Siuna, PCaC enfrenta problemas relativos a la gobernanza de recursos en la frontera agrícola. Un creciente pero volátil mercado fomenta el cambio de uso de suelos, expandiendo las actividades agrícolas y ganaderas y amenazando con posibles invasiones en las fronteras de Bosawas. Además, las propuestas del gobierno para integrar a más a Nicaragua en la economía centroamericana incluyen la construcción de una nueva carretera que mejoraría la conexión de Siuna con la costa atlántica. Si bien la construcción de esta carretera contribuiría al crecimiento económico de Siuna, probablemente intensificaría la presión sobre Bosawas,



aumentando los precios de la tierra, la volatilidad del mercado de tierras y las actividades agrícolas y ganaderas.

### **3.4 Respondiendo a las necesidades e intereses cambiantes de los miembros comunitarios**

Tanto ACOFOP como PCaC necesitan adaptarse a las necesidades e intereses cambiantes de sus miembros. Debido a que en el caso del Petén se obtuvo acceso a los recursos forestales y en el caso de Siuna, mayor seguridad alimentaria y de recursos, ambas organizaciones enfrentan nuevos desafíos. En el Petén, ACOFOP y sus miembros están tratando de ir más allá del aprovechamiento comercial de madera para desarrollar un manejo más integrado que incluya el aprovechamiento de PFNM como xate y chicle, servicios ambientales, ecoturismo comunitario y protección de áreas culturales. Ellos esperan que la puesta en práctica de este enfoque les permita consolidar sus concesiones comunitarias en el futuro, respondiendo a las preocupaciones conservacionistas existentes en torno a la explotación de madera y creando oportunidades tanto para los miembros como no miembros (Taylor 2007).

En Siuna, uno de los desafíos más serios del PCaC es definir un nuevo rol, más explícito, en la gobernanza ambiental de la reserva Bosawas. La cría de ganado se ha convertido en una amenaza creciente a los bosques. Debido a que muchos agricultores han estabilizado sus parcelas y hogares, disminuyendo el ritmo de avance de la deforestación (la frontera agrícola), la introducción de la ganadería plantea nuevos desafíos a los logros alcanzados hasta ahora. Por ello, los miembros del PCaC han empezado a experimentar con

técnicas de ganadería más sostenibles en el área forestal.

### **3.5 Fortalecimiento organizativo mediante la investigación y el análisis local**

Tanto ACOFOP y PCaC como sus miembros han alcanzado logros importantes en la promoción del manejo forestal sostenible en sus regiones. La cooperación técnica externa ha sido determinante en tanto ha posibilitado la realización de estas experiencias positivas. Sin embargo, a medida que las comunidades han ido ganando experiencia y nuevas capacidades, ellas han tratado de asumir mayores responsabilidades en el manejo y de reducir su dependencia de organizaciones externas. El desafío que estas organizaciones de base y sus aliados institucionales enfrentan ahora es asegurar de que la cooperación externa mejore la capacidad comunitaria al tiempo de suministrar el apoyo requerido a sus cambiantes necesidades. En la búsqueda de modelos de cooperación más flexibles, el proyecto intentó diseñar un enfoque participativo hacia la investigación y el análisis adecuado para la región.

Rara vez las experiencias de las organizaciones forestales latinoamericanas han sido documentadas sistemáticamente desde su propia perspectiva. Por lo general, se asume que la investigación y el análisis de los temas relativos a los recursos naturales son sólo del ámbito de profesionales cuya responsabilidad es identificar problemas y respuestas apropiadas y luego, quizás, fomentar la participación local al implementar las soluciones. Pasos (2004) señala que este tipo de investigación tiende a generar información que responde a preocupaciones externas en lugar de preocupaciones comunitarias,

prácticamente nunca se la devuelve a la comunidad en un formato útil y, por ello, en más de una ocasión no logra contribuir eficazmente al fortalecimiento de la capacidad local.

Un aspecto fundamental del éxito de ACOFOP y PCaC en el manejo de los recursos naturales ha sido su capacidad de exigir roles como participantes activos y socios colaboradores en las iniciativas de conservación y desarrollo. La consolidación de los importantes éxitos alcanzados por estas organizaciones de base requiere que sus miembros adquieran experiencia en el manejo de las complejas políticas de su base de recursos. Por ejemplo, tanto ACOFOP como PCaC tratan continuamente de conciliar los objetivos de conservación y medios de vida. Si bien la conservación es un componente importante de las agendas de los miembros participantes, ellos esperan que sus organizaciones continúen mejorando sus medios de vida, lo que con frecuencia se mide en términos de empleo e ingresos.

Sin embargo, la legitimidad en el ámbito externo de los reclamos de las organizaciones forestales de base para manejar los recursos forestales depende considerablemente de que las comunidades puedan demostrar que ellas están administrando y conservando los recursos

forestales de forma sostenible. Si bien el apoyo del Estado al manejo comunitario de recursos ha aumentado, la credibilidad de las comunidades ante los actores gubernamentales y conservacionistas requiere con frecuencia que los reclamos o las críticas de actores rivales, basados por lo general en datos y observaciones limitados, sean contrarrestados.

La falta de documentación elaborada desde el punto de vista comunitario limita la capacidad de las organizaciones forestales de base de compartir experiencias con movimientos afines y participar en deliberaciones para defender sus propios intereses y negociar eficazmente con diseñadores de políticas. Como un participante manifestó en el intercambio internacional realizado en el Petén, ‘Los líderes comunitarios solían ir a reuniones donde participaban los tomadores de decisión y era otra la gente que tenía los mapas y la información’ (citado en Taylor 2004). Los grupos comunitarios necesitan desarrollar capacidad propia para contar sus experiencias persuasivamente y con más exactitud y para visualizar y articular sus necesidades. Esto requiere el fortalecimiento de las capacidades locales en la recolección, análisis y presentación de datos relacionados con sus bosques y las actividades que realizan dentro de ellos.



## 4. El proyecto de apoyo a organizaciones forestales de base: Actividades y metodología

La metodología del proyecto elaboró una respuesta integrada a dos problemas relacionados: La falta de un entendimiento amplio y sistemático de las experiencias comunitarias con el manejo forestal desde su propia perspectiva y la necesidad contar con estrategias de cooperación técnica que desarrollen mejor las capacidades de las comunidades para la conservación y el desarrollo.

La metodología de investigación combinó las perspectivas y capacidades de los miembros forestales comunitarios y los investigadores externos para elaborar un informe amplio de las experiencias de las organizaciones forestales de base. Su enfoque multimétodo (Brewer y Hunter 1989) combinó técnicas de observación etnográfica, entrevistas individuales y grupales y análisis de documentos mientras que el enfoque analítico comparativo situó a las experiencias de forestería comunitaria dentro de sus contextos históricos. El diseño del estudio contempló discusiones frente a frente con participantes locales y externos sobre temas o preguntas comunes o compatibles. Las técnicas de recolección

de datos, los temas y preguntas comunes de investigación y la logística de la investigación se discutieron y negociaron periódicamente en reuniones en Ciudad de México, San Salvador y Belem. Los talleres de capacitación de investigadores se llevaron a cabo en el Petén y Siuna, donde los investigadores a cargo de los estudios comunitarios y de los estudios de contexto discutieron el progreso de sus actividades. Estos procedimientos tenían como propósito diseñar una estrategia conceptual que permitiera establecer una comparación no sólo fructífera sino también inductiva y adaptable para poder abordar de manera apropiada cada uno de los casos en las diferentes regiones de estudio.

El proyecto también incorporó el desarrollo de capacidades en cada uno de los aspectos del diseño e implementación de la investigación. Para fortalecer a las organizaciones forestales de base participantes, se descentralizaron las responsabilidades administrativas y financieras relativas a la planificación e implementación de los estudios de auto-sistematización y de contexto. La

descentralización de actividades implicaba el reconocimiento y manejo de problemas de coordinación causados por los diferentes tiempos y ritmos organizativos y comunitarios de los participantes del proyecto. La descentralización significaba también que las actividades y los resultados del proyecto no fueron los mismos en cada región. En Centroamérica, los coordinadores del proyecto utilizaron su amplia experiencia en desarrollo comunitario para diseñar un innovador método participativo que llamaron ‘auto-sistematización’, cuyo objetivo es empoderar a las comunidades para que ellas puedan articular desde su propia perspectiva quiénes son y cómo han interactuado con las entidades de cooperación externa. En Brasil, por el contrario, los socios del proyecto centraron su trabajo en políticas ambientales y de desarrollo, lo que permitió que se otorgara mayor atención al contexto de políticas que motivaron la cooperación comunitaria.

#### **4.1 Investigación participativa comunitaria: Estudios de auto-sistematización’**

Como resultado de contactos previos con organizaciones y líderes comunitarios, el equipo centroamericano ya sabía a raíz de las luchas de estos organismos por ser reconocidos y a su negociación con instituciones externas, que los grupos de base contaban con un cúmulo de información, muchos expertos y una conciencia colectiva fuerte. Sin embargo, no se habían realizado esfuerzos por procesar o documentar este conocimiento local. Por ello, se perdían oportunidades para promover el aprendizaje y la disseminación y para mejorar la capacidad de negociación de las comunidades. Para

enfrentar esta falta de conocimiento sistemático de la experiencia local, se capacitó a los miembros de las comunidades y se llevaron a cabo estudios de auto-sistematización en cuatro comunidades y asociaciones forestales de base: La Unión Maya Itzá (UMI) y Laborantes del Bosque en el Petén, Guatemala y Tadazna y El Bálsamo en Siuna, Nicaragua. Estos ‘sistematizadores’ comunitarios recibieron un alto grado de autonomía. Una vez capacitados, dotados de un marco conceptual común y enviados al campo, los investigadores locales recibían poca cooperación externa. Los estudios producidos son resultado de su trabajo (Guerra Baños y Recinos 2003; Lizano y Martínez 2003; Martínez Morán y Mercado Zamora 2003; Matías y Aldana 2003)

El término ‘auto-sistematización’ se refiere al principio de acceder y organizar el conocimiento y la experiencia que ya existe a nivel de la comunidad para llevar a cabo una investigación amplia y útil sobre las experiencias en forestería comunitaria. La auto-sistematización no sólo implica la recolección de datos sino que también contempla la deliberación, negociación y análisis colectivo del conocimiento local. Representa un proceso colectivo que genera consenso y disenso respecto de las explicaciones, causas y evolución de la historia organizativa de las comunidades. Los ritmos y los énfasis de la investigación y sus principales lecciones están a cargo de actores locales en lugar de actores externos. La auto-sistematización tiene como objetivo crear un proceso institucionalizado y permanente de reflexión liderado por expertos locales quienes a su vez fueron capacitados en el mismo proceso (CIFOR y ACICAFOC sin fecha).

El enfoque de auto-sistematización diseñado por los coordinadores del proyecto Pasos y Sánchez Hidalgo adaptó el enfoque de medios de vida y otros enfoques similares a los problemas específicos de conservación y desarrollo de las comunidades forestales de Centroamérica (ACICAFOC-PCaC Siuna 2003; CIFOR *et al.* 2004a; CIFOR y ACICAFOC sin fecha; Sánchez Hidalgo sin fecha). La metodología de medios de vida adaptada para los estudios de auto-sistematización de las experiencias de las comunidades forestales se centró en el manejo de recursos naturales. Utilizó un 'enfoque de activos' (FAO 2005b), el mismo que en lugar de resaltar los problemas y obstáculos al desarrollo documenta sistemáticamente los activos de las comunidades, incluyendo los 'capitales' humanos, sociales, físicos naturales y financieros (ACICAFOC-PCaC-Siuna 2003; Sánchez Hidalgo sin fecha). Se incentivó a los miembros comunitarios para que fueran ellos mismos los que describieran los modelos existentes de manejo de recursos naturales y otros procesos organizativos relacionados así como los modelos de cooperación técnica. La concreción y relevancia inmediata de este marco conceptual llevó a que los participantes hablaran entre ellos sobre los recursos que necesitaban para vivir y sobre las actividades productivas en las que ellos tenían experiencia y capacidades. 'A medida que los participantes hablan acerca de lo que ha pasado con los activos de su comunidad durante un periodo específico, surgen preguntas más profundas relativas a cada categoría de activo' (ACICAFOC-PCaC-Siuna 2003). Este 'enfoque de activos' alentó a los participantes a establecer relaciones analíticas entre los recursos, actores sociales e instituciones, promoviendo un

proceso crítico de evaluación necesario para una planificación eficaz.

Las comunidades y asociaciones nominaron a diez sistematizadores locales para que participaran en el taller de capacitación a llevarse a cabo en el Petén y diez en Siuna. Los individuos seleccionados recibieron un entrenamiento intenso en talleres teórico-prácticos organizados en sus respectivas áreas por los coordinadores del proyecto en Centroamérica. La capacitación incluyó métodos que facilitarían la reflexión y el análisis colectivo, entrevistas individuales y grupales, organización de notas de campo, análisis de información, preparación de documentos y uso de materiales visuales. Asimismo, se capacitó a los investigadores en la recolección de información relacionada al marco conceptual de medios de vida. Se diseñó un plan detallado de trabajo que identificaba temas de investigación y otras técnicas de recolección de información. Al final de los talleres, cuatro de los diez participantes fueron elegidos para llevar a cabo los estudios de auto-sistematización en el campo durante cuatro semanas. Se les dio un modesto estipendio para ayudarlos a compensar el costo de oportunidad que supone no haber podido trabajar y recibido salario en sus comunidades. También se les proporcionó una mochila con materiales básicos de investigación como papel, cuadernos, materiales de escritura, cinta, etc.

Según Sánchez Hidalgo, el proceso de investigación participativa varió muy poco entre las comunidades. Los equipos siempre contaron con dos miembros comunitarios capacitados en entrevistas y discusiones de grupos focales. Como primer paso se elaboraba el perfil histórico

de la comunidad, generalmente con la ayuda de líderes locales o miembros de la comunidad designados para tomar nota de las discusiones en una pizarra o rotafolio. Seguidamente se realizaba un diagnóstico conjunto de las actividades productivas y los ‘medios de vida sostenibles’. Los participantes debían describir las actividades económicas de la comunidad, clasificarlas y elaborar un mapa que mostrara su distribución. También se les pedía que describieran los tipos de liderazgo y que obtuvieran información acerca de los líderes tanto formales como informales. Asimismo se les solicitó que describieran situaciones de crisis en la comunidad y relataran a quiénes habían acudido para resolverlas. Igualmente, los participantes realizaron un inventario de las organizaciones locales. También se plantearon y evaluaron posibles escenarios para pronosticar el efecto en la comunidad de amenazas o desafíos y para ayudarlos a vincular dichas situaciones con los activos naturales, financieros o sociales de la comunidad (Sánchez Hidalgo 2006).

#### **4.2 Taller internacional de intercambio en el Petén, Guatemala**

Un componente esencial de la metodología de auto-sistematización fue la organización de intercambios horizontales entre comunidades, una técnica que se diseñó en base a la experiencia de ACOFOP y PCaC con reuniones de intercambio. Los miembros y líderes de las organizaciones de base rara vez tienen tiempo para documentar, articular y discutir sus propias experiencias, mucho menos la oportunidad para considerar las de sus contrapartes en otras regiones. En muchos casos, las nuevas organizaciones de base terminan repitiendo los errores cometidos por

otros porque no cuentan con información sobre éxitos o fracasos anteriores. Las visitas de intercambio permiten que los líderes y miembros interactúen en forma directa, presenten y discutan sus experiencias, visiten los lugares donde se han reportado éxitos o fracasos y diseñen en forma colectiva modelos mejorados de manejo y cooperación. Las reuniones de intercambio también permiten formar nuevas redes sociales y políticas entre organizaciones de base.

Con el objetivo de ayudar a fortalecer la capacidad política de las comunidades se llevaron las reflexiones y lecciones resultantes de la auto-sistematización a otro nivel. El proyecto organizó el taller internacional “Si lo vieras con mis ojos – Aprendiendo de nuestras experiencias en forestería comunitaria” en el Petén, Guatemala. Más de 50 líderes y miembros de organizaciones forestales de base, miembros de comunidades, personal de apoyo técnico y representantes gubernamentales de Guatemala, Nicaragua, Brasil y Bolivia se reunieron durante ocho días para intercambiar información y experiencias relativas al manejo de recursos naturales y la cooperación técnica. Los investigadores a cargo de los estudios de contexto presentaron sus resultados preliminares y facilitaron discusiones para asegurar una coordinación adecuada entre los estudios de contexto regionales y los estudios de auto-sistematización (CIFOR *et al.* 2004b).

#### **4.3 Técnicas participativas: ¿Generadoras de cambio?**

Los estudios de auto-sistematización y la reunión internacional de intercambio tenían como objetivo mejorar la capacidad



política de las comunidades para que ellas pudieran identificar sus necesidades y diseñar propuestas de colaboración con terceras partes. Sin embargo, algunos investigadores han cuestionado el grado en que los enfoques y métodos participativos pueden generar cambios en el *status quo*. Cornwall (2000), por ejemplo, señala que las personas necesitan oportunidades que les permitan construir y delimitar espacios para asumir un compromiso y que los procesos deben ser diseñados para mejorar la responsabilidad de las instituciones globales y locales que afectan las vidas de las personas. En otras palabras, la participación de las comunidades en la planificación de la investigación y el desarrollo debe ir más allá del levantamiento de información y la identificación de necesidades si se quiere que las comunidades se desempeñen

eficazmente en la esfera política de la negociación.

Sánchez Hidalgo (2006) señala la necesidad de incorporar “pruebas de consistencia” en el proceso de auto-sistematización para verificar si realmente se producen resultados. La primera prueba de consistencia se realiza para confirmar que el análisis haya sido llevado a cabo teniendo en cuenta la experiencia y perspectiva de la gente. La segunda prueba se refiere a si los líderes comunitarios pueden utilizar los resultados de los estudios realizados. La tercera prueba consiste en determinar si los estudios han generado cambios. A continuación se evalúan los impactos preliminares de las actividades del proyecto según lo propuesto por Sánchez Hidalgo.





## 5. Resultados de la investigación participativa

La investigación colaborativa del proyecto tenía como objetivo combinar las capacidades y perspectivas de los investigadores externos y de la gente local para realizar análisis más amplios de las experiencias comunitarias en manejo forestal. Los investigadores, que contaban con diferente capacitación y se encontraban en lugares diferentes, utilizaron marcos analíticos distintos pero complementarios en su investigación. Si bien este documento se refiere principalmente a la experiencia de los estudios comunitarios de auto-sistematización (Véase Cronkleton *et al.* 2008 para una discusión de los estudios de contexto regionales), existían diferencias aleccionadoras tanto en la orientación como en los marcos empleados por los investigadores externos y comunitarios.

Por ejemplo, los investigadores a cargo de los estudios de contexto adoptaron un marco analítico que situó al Petén y Siuna en el contexto territorial más amplio de Centroamérica y dentro del contexto de una ‘comunidad’ amplia de actores locales, nacionales e internacionales en los bosques en peligro de la región. Estos investigadores intentaron explicar las condiciones que favorecieron la formación de movimientos de base exitosos en el Petén y Siuna, ya que la acción colectiva no se ha dado en otros contextos. Asimismo analizaron los

factores ambientales, políticos, sociales y económicos que determinaron las trayectorias organizativas del manejo forestal de las comunidades e identificaron las principales fortalezas y debilidades así como las necesidades prevalecientes en términos de cooperación. Finalmente, documentaron las experiencias comunitarias con la cooperación técnica tradicional y el surgimiento de modelos alternativos de cooperación que fortalecen la capacidad política y de gestión de las comunidades.

Por su parte, los investigadores comunitarios emplearon un marco analítico que, como era de esperar, exploró los factores que a nivel local determinan el manejo de recursos naturales y los medios de vida. La investigación fue diseñada de forma tal que pudieran interactuar con los miembros comunitarios en entrevistas grupales y talleres comunitarios. Los estudios de auto-sistematización se centraron más concretamente en alcanzar un consenso sobre los principales eventos históricos que habían dado forma a las comunidades. Basados en el enfoque de identificación de activos impartido por los coordinadores del proyecto durante talleres de capacitación, los investigadores locales exploraron las estrategias de producción de las comunidades las que, si bien están basadas mayormente en

recursos forestales, también incorporan la práctica de agricultura de subsistencia diversificada y comercial así como la cría de animales. Asimismo realizaron un inventario de los activos físicos, naturales, financieros y sociales de las comunidades para dedicarse luego a identificar las vulnerabilidades y amenazas al bienestar y la sostenibilidad de los recursos. También evaluaron las principales necesidades de las comunidades, las probabilidades de que se produzcan cambios positivos e identificaron posibles aliados que les permitirían mejorar sus capacidades de gestión y medios de vida.

## 5.1 Estudios comunitarios de auto-sistematización

Los documentos de auto-sistematización fueron elaborados con la ayuda de los coordinadores del proyecto e incluyeron informes escritos, cuadros detallados y presentaciones PowerPoint®. Los primeros resultados de los estudios de auto-sistematización fueron presentados a las comunidades y se solicitó su opinión antes de presentar y entregar las versiones finales a los líderes y miembros comunitarios. Se realizaron también varias presentaciones a públicos externos, incluyendo participantes del intercambio internacional realizado en el Petén.

A continuación se resumen los resultados de los estudios de auto-sistematización llevados a cabo en las cuatro comunidades antes mencionadas.

### 5.1.1 Discusión

#### a) Relaciones entre las comunidades y los recursos

Los cuatro estudios de auto-sistematización revelan que las comunidades tienen

diferentes tipos de relación, tanto directa como indirecta, con el área de manejo protegida. La Unión Maya Itzá y la Sociedad Civil Laborantes del Bosque en Guatemala están formal y directamente involucrados en la administración de la ZUM en la RBM, el primero como propietario colectivo de tierras forestales y el segundo como propietario de una concesión por un periodo de 25 años. En Nicaragua, El Bálsamo, a diferencia de Tadazna, limita directamente con la Reserva Bosawas. Sin embargo, ambas comunidades están ayudando a detener el avance de la frontera agrícola desarrollando técnicas de producción más sostenibles y participando en el corredor biológico campesino promovido por PCaC.

#### b) Conservación y estrategias de producción

Las cuatro comunidades muestran que el manejo forestal para la conservación está muy integrado a las estrategias de producción y desarrollo. Los miembros de la UMI aplican estrategias agroforestales que enfatizan PFNM y en menor grado, el aprovechamiento comercial de madera mientras que los Laborantes del Bosque centran sus actividades en el aprovechamiento, procesamiento y comercialización de madera. Por su parte, los miembros de El Bálsamo combinan la agroforestería con el aprovechamiento de PFNM como aceites esenciales y, en menor grado, la cría sostenible de animales pequeños. Los miembros de Tadazna se dedican principalmente a la cría de ganado y tratan de combinar sistemas agrosilvopastorales que involucren el manejo de PFNM.

#### c) Beneficios y límites de las comunidades participantes

La forma en que se define la “comunidad”

## Petén, Guatemala: Unión Maya Itzá

La Unión Maya Itzá (UMI) es una comunidad de aproximadamente 1,000 personas ubicada cerca de la frontera guatemalteca con México. Si bien la UMI se encuentra en la ZUM de la Reserva de la Biosfera Maya, sus habitantes se convirtieron en los dueños de 5,924 ha de bosque a través del Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ) previsto en los Acuerdos de Paz suscritos en 1996. La comunidad fue formada como una cooperativa en 1992 por refugiados de la guerra civil y hoy cuenta con 155 familias de 8 grupos étnicos diferentes y mestizos. Los miembros de la UMI practican la agricultura de pequeña escala y la cría de animales en el marco de una estrategia agroforestal mayor que incluye el aprovechamiento y la comercialización de productos maderables y no maderables. También reciben ingresos de las remesas de dinero enviadas por miembros comunitarios que trabajan en México. La UMI está certificada por el Consejo de Manejo Forestal (FSC por sus siglas en inglés).

Capital social: Consejo administrativo, asociación de mujeres, asociación de artesanos y carpinteros y membresía a organizaciones externas como ACOFOP y certificación por el FSC.

Capital físico: Electricidad, ocho fuentes comunes de agua entubada, una clínica y cuatro camiones de carga para productos y autobuses de transporte. Las actividades productivas incluyen el aprovechamiento de madera, la recolección de xate (hoja de palma ornamental – *Chamaedorea spp.*), la producción de cultivos alimenticios, pequeños centros artesanales y cría de animales pequeños.

Capital natural: Prácticamente 6,000 ha de bosque en uso productivo, incluyendo 3,700 ha dedicadas al aprovechamiento de madera, un vivero de xate y una plantación de 13 ha de xate, así como 700 ha para el cultivo de maíz, frejoles, maní y otros cultivos para consumo y comercialización en pequeña escala.

Capital financiero: Venta de cultivos alimenticios, xate y artesanato, trabajo asalariado, donaciones de ONG y remesas de dinero.

Estrategias de desarrollo: Planificar para la conservación del bosque mediante la venta de servicios ambientales, manejo forestal sostenible y aprovechamiento de PFM, zonificación del uso de su territorio, producción agrícola para la subsistencia y comercialización y el fortalecimiento de las capacidades administrativas y organizativas a nivel local.

Principales vulnerabilidades: Migración de gente joven, incendios forestales, invasiones, inundaciones de áreas agrícolas y escasez de mercados. Entre las amenazas externas, la comunidad identificó una planta hidroeléctrica en México y el Plan Puebla Panamá, proyectos que considera ejercerán presión y estrés sobre las estrategias de conservación y desarrollo de los miembros.

Estrategias de respuesta: Fortalecimiento del monitoreo de sus límites, la búsqueda de mercados externos para producción diversificada, la mejora de instalaciones de almacenamiento e introducción y desarrollo del ecoturismo (Matías y Aldana 2003).



## Petén, Guatemala: Laborantes del Bosque

Laborantes del Bosque es una sociedad civil sin fines de lucro compuesta por 91 miembros ubicada en Melchor de Mencos, en la frontera entre Guatemala y Belice. En 1999 le fue otorgada una concesión comunitaria para manejar 19,390 ha en la ZUM de la Reserva de la Biosfera Maya del Petén. Los miembros de esta sociedad no viven en el área de la concesión pero para sus actividades de manejo forestal representa una fuente importante de medios de vida. Sus actividades forestales y operaciones de aserradero constituyen una importante fuente de empleo e ingresos tanto para sus 91 miembros (70 hombres y 21 mujeres) como para los no miembros de la comunidad de Melchor de Mencos. La concesión ha recibido la certificación del FSC.

Capital social: Consejo administrativo, asamblea general, comité y comisión de auditores y grupo de mujeres; desarrollo organizativo que incluye normas y estatutos internos, un plan anual de operaciones para el manejo forestal y manuales administrativos y de funcionamiento así como seguros de vida para los miembros. La comunidad también tiene vínculos estrechos con organizaciones externas como el Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP), la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), la Empresa de Servicios Forestales Comunitarios (FORESCOM), otras concesiones comunitarias en Melchor de Mencos y ONG locales.

Capital físico: Oficinas, un aserradero y equipo de aprovechamiento y procesamiento de madera, herramientas para el manejo de incendios forestales y tres zonas arqueológicas dentro de su concesión.

Capital natural: Área de la concesión con especies comerciales valiosas como caoba (*Swietenia macrophylla*) y cedro español (*Cederela odorata*) así como acceso al canal del Río Azul.

Capital financiero: Aprovechamiento y procesamiento de más de 900 m<sup>3</sup> de madera certificada en 2004, préstamos para su funcionamiento de bancos y ONG, incluyendo ACOFOP e ingresos derivados del alquiler del aserradero, servicios de carpintería y cafetería.

Estrategias de desarrollo: Mejorar la competitividad en el procesamiento y la comercialización de madera en mercados locales, nacionales e internacionales. La comunidad se está esforzando por desarrollar la actividad de manufactura de muebles (incipiente aún) y aumentar las ventas de sus servicios de molino, carpintería y cafetería. En el futuro, los miembros de la sociedad civil Laborantes del Bosque desean desarrollar actividades de ecoturismo dentro de su concesión, recolectar y comercializar semillas de especies valiosas e incentivar actividades vinculadas con el xate (*Chamaedorea* spp.) y la farmacia de la comunidad entre las mujeres de la concesión.

Vulnerabilidades: A nivel local, acceso deteriorado a su concesión, incendios forestales y tala ilegal, conflictos territoriales con Belice y divisiones internas dentro de la organización mientras que a nivel externo, posibilidad de cambios en las políticas que debiliten el compromiso con las concesiones forestales y una carretera a México que está siendo promovida por el Plan Puebla Panamá.

Estrategias de respuesta: Compromiso permanente para convertirse en una organización de segundo nivel, como lo han hecho con ACOFOP y solicitando apoyo a ONG (Guerra Baños y Recinos 2003).





## Siuna, Nicaragua: El Bálsamo

El Bálsamo está ubicada en la Reserva Bosawas, Siuna, Nicaragua. El Bálsamo es una comunidad de 428 familias, conformada por pequeños y medianos productores agroforestales. Esta comunidad ha mapeado y zonificado con apoyo del PCaC 2,500 ha de tierra, de las cuales 2,160 ha están bajo cobertura primaria y secundaria.

La Zona I constituye un corredor de Bosawas y está dedicada a la conservación y cultivo permanente (en lugar de itinerante). La producción forestal no tradicional también se lleva a cabo en la Zona I e incluye sistemas agroforestales junto con pimienta (*Pimenta doica*), café, cacao, canela, cítricos y otros productos del bosque. Aquí los miembros de El Bálsamo producen maíz, frejoles y arroz y otros vegetales en pequeña escala. Ellos han incorporado el uso del frijol abono – *Mucuna pruriens*– para eliminar el tradicional método de corte y quema, habiendo reportado rendimientos que prácticamente se han duplicado. La Zona II está dedicada a la producción sostenible de animales, incluyendo ganado, cerdos y gallinas, para consumo y venta.



Capital social: Consejo administrativo y comité escolar, de religión, salud, PFM y turismo. Los residentes también participan en una cooperativa de aceites esenciales y son miembros de organizaciones externas como PCaC.

Capital físico y natural: Actividades productivas con granos básicos, aceites esenciales y plántulas así como piscicultura. Los residentes esperan poder aprovechar el potencial ecoturístico del área vinculado con el corredor montañoso de El Bálsamo a Bosawas.

Capital financiero: Venta de granos básicos, frutas, vegetales, plantas de aceites esenciales y animales domésticos.

Estrategias de desarrollo: Mejorar la seguridad alimentaria y diversificar la producción y los ingresos para estabilizar a las familias de la comunidad. El rendimiento agrícola ha mejorado gracias al uso del frijol abono y la comunidad está desarrollando sistemas agroforestales para aprovechar, procesar y comercializar PFM como aceites esenciales (pimienta, zacate, limón (*Cymbopogon ciratus*) y jengibre (*Zigiber officinale*)). Los miembros de esta comunidad también desean desarrollar servicios ambientales, ecoturismo y reforestación para ayudar a mantener el corredor biológico campesino promovido por el PCaC y ACICAFOC.

Principales amenazas: Fenómenos naturales como incendios forestales, inundaciones y deslizamientos de tierra. Los mercados inciertos y los precios bajos también representan problemas para las familias locales. Los residentes sufren igualmente de inseguridad física que resulta de la continua violencia en el área. La comunidad es vulnerable a los efectos de la inmigración a medida que abre sus puertas a nuevos pobladores que utilizan sistemas de cría intensiva de ganado en lugar de los métodos más sostenibles desarrollados por los residentes más antiguos. Entre las amenazas externas se encuentran caídas en los precios como resultado de una mayor liberalización del comercio regional.

Estrategias de respuesta: Organización de brigadas contra incendios y mayor monitoreo, diversificación de cultivos y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, incluyendo la creación de una cooperativa de granos (Martínez Morán y Mercado Zamora 2003).

## Siuna, Nicaragua: Tadazna

Tadazna es una comunidad rural localizada en el área de Río Blanco de Siuna. Cuenta con 1,065 habitantes distribuidos en 213 familias. Fue establecida en la década de los sesenta por colonizadores que se dedicaban al aprovechamiento de chicle (*Manilkara* spp.) y de madera. Hoy, la actividad económica predominante de Tadazna es la ganadería a pequeña escala y los cultivos agrícolas para consumo local. Al igual que El Bálsamo, esta comunidad ha mapeado y zonificado con ayuda del PCaC 6,550 ha de las cuales 2,900 ha son pastizales y 840 ha están dedicadas a la agricultura.



La Zona I está compuesta mayormente por pastizales con suelos compactos y está destinada para la cría de ganado con doble propósito, la comercialización de carne y de leche, mientras que la Zona II está dedicada a la agricultura combinada y la cría de algunos animales pequeños (cerdos y gallinas). La producción se destina para el consumo y una parte limitada para la comercialización. El uso del frijol abono (*Mucuna pruriens*) promovido por el PCaC, ha sido vital en esta zona y ha permitido estabilizar la seguridad alimentaria de las familias. La Zona III está reservada para combinaciones agroforestales. Además de los cultivos alimenticios tradicionales, se cultivan plantas no tradicionales como pimienta de Jamaica (*pimenta dioica*), cacao, coco y cítricos. Debido a que se trata de un área muy forestada, esta zona es considerada parte de la contribución de Tadazna al 'corredor biológico campesino' promovido por el PCaC.

**Capital social:** Organizaciones comunitarias como una cooperativa multipropósito y comités de desarrollo, prevención de crímenes, de defensa civil y recursos naturales así como grupos de mujeres.

**Capital físico:** Centro de reuniones, caminos comunitarios, clínicas, pozo y letrinas, además de jardines, pastizales e instalaciones de almacenamiento.

**Capital financiero:** Ingresos por concepto de la venta de ganado y leña, trabajo asalariado y restaurantes locales.

**Estrategia de desarrollo:** Refleja la principal actividad productiva de sus habitantes, buscando métodos de cría de ganado más sostenibles mediante especies mejoradas, pastizales mejorados y sistemas silvopastoriles. Tadazna quiere aumentar el rendimiento de la producción de granos básicos con cultivos de cobertura como aquellos promovidos por el PCaC.

**Principales vulnerabilidades:** Uso constante de la técnica de quema por parte de algunos miembros comunitarios, que reduce la cobertura forestal y mina las fuentes locales de agua. Las condiciones deterioradas de los caminos han incentivado la venta local de granos, ocasionando una reducción en los precios de alimentos básicos y desincentivando a que los productores inviertan en semillas mejoradas.

**Estrategias de respuesta:** Planificación de las granjas, zonificación y el uso de cultivos de cobertura para incentivar la regeneración natural, la implementación de sistemas silvopastoriles para el manejo de ganado, reforestación de cuencas, selección mejorada de semillas y aplicación de tasas de usuario para el mantenimiento de caminos (Lizano y Martínez 2003).

que participa en el manejo de recursos naturales así como sus límites es diferente en los cuatro casos. La UMI Maya Itzá es una cooperativa que fue fundada por desplazados que retornaron como resultado de los Acuerdos de Paz de 1996. Se beneficia directa y colectivamente de los recursos forestales, cuyos ingresos financian inversiones en infraestructura como energía eléctrica, agua potable entubada, una clínica y tiendas comunitarias, camionetas de carga y buses que son propiedad de la comunidad. Por su parte, Laborantes del Bosque es una ‘sociedad civil’ sin fines de lucro, cuyos 91 miembros se benefician directamente de la realización de actividades vinculadas al bosque, en forma de ingresos así como infraestructura y servicios que son de propiedad de la comunidad. Los no miembros en Melchor de Mencos se benefician indirectamente del ingreso laboral derivado del aprovechamiento y procesamiento de madera realizado por la sociedad civil Laborantes del Bosque. Toda la comunidad de El Bálsamo participa y se beneficia del manejo de recursos naturales, específicamente, agroforestería sostenible y cría de pequeños animales. La comunidad de Tadazna se beneficia similarmente con mayor seguridad alimentaria y el desarrollo de sistemas más productivos y sostenibles de cría de animales.

#### **d) Principales vulnerabilidades**

Las principales amenazas que enfrentan las comunidades para administrar para la conservación y el desarrollo son similares a pesar de que los contextos regionales son diferentes. Además de las amenazas físicas naturales y artificiales, como incendios, todas las comunidades enfrentan problemas producidos por el impacto de actores externos involucrados en actividades ilegales de colonización

y extracción de recursos así como otras actividades ilegales. Las comunidades también se ven afectadas por las presiones resultantes de importantes iniciativas externas de desarrollo, que si bien no las perjudican en forma directa, tienen particular relevancia como por ejemplo, un proyecto hidroeléctrico en México y proyectos para la construcción de carreteras relacionados con el Plan Puebla Panamá. Al mismo tiempo, las cuatro comunidades tienen dificultades para acceder a mercados para sus productos forestales y agrícolas. Las UMI en Guatemala y El Bálsamo en Nicaragua identificaron como su vulnerabilidad más importante la pérdida de miembros por la migración hacia afuera como consecuencia de la pobreza.

#### **e) Estrategias de respuesta de las organizaciones**

Todas las comunidades respondieron a las vulnerabilidades tratando de consolidar y desarrollar sus capacidades administrativas y organizativas. Todas desean aumentar la productividad y sostenibilidad de las actividades que desarrollan actualmente en madera, PFNM, agroforestería y cría de animales. La UMI Laborantes del Bosque y El Bálsamo quieren diversificar sus actividades productivas en madera y PFNM. El Bálsamo y Tadazna todavía están preocupados con la estabilización de la seguridad alimentaria a nivel local. Tanto la UMI como los Laborantes del Bosque quieren mejorar el monitoreo de sus fronteras para controlar el acceso y la extracción ilegal por parte de personas ajenas a la comunidad y junto con El Bálsamo han manifestado interés en desarrollar actividades de ecoturismo, incentivados por la proximidad a reservas forestales o bienes culturales que son de interés para personas de fuera.



Todas las comunidades están interesadas en desarrollar y consolidar su rol en el manejo forestal formal en sus áreas. En Guatemala, la preocupación de la UMI y los Laborantes del Bosque es proteger la legitimidad de las concesiones comunitarias en un contexto en que el apoyo político oficial es inseguro. En Nicaragua, a pesar de que ni El Bálsamo ni Tadzna están involucradas de manera formal en el manejo de Bosawas, ambas apoyan activamente el corredor biológico campesino, han manifestado interés en llevar a cabo actividades de reforestación y, en general, desean obtener mayor reconocimiento por sus contribuciones a la conservación.

#### f) Necesidades de apoyo técnico

Los cuatro estudios de auto-sistematización han identificado áreas donde se podría orientar el apoyo técnico de manera fructífera. Todas las comunidades manifestaron la importancia de contar con asistencia para fortalecer su organización, una necesidad que revela el verdadero interés por participar en los talleres de capacitación llevados a cabo para realizar los estudios de auto-sistematización así como la investigación misma. El fortalecimiento organizativo es particularmente importante en las áreas de comercialización, servicios ambientales y ecoturismo, así como la productividad de madera, agroforestería y ganadería, siempre y cuando se den dentro de los parámetros de la sostenibilidad ambiental. Las comunidades también han resaltado la necesidad de contar con cooperación para obtener mayor seguridad sobre los derechos a la tierra y los recursos. Para lograr esto, se requiere que las comunidades fortalezcan su capacidad de negociación con actores influyentes, incluyendo diseñadores de política oficiales y grupos nacionales e internacionales de

conservación que determinan el manejo de las áreas protegidas.

#### g) Consideraciones metodológicas

La capacitación de los investigadores locales y la realización de los estudios de auto-sistematización enfrentaron una serie de obstáculos. En primer lugar, la selección de las comunidades a ser estudiadas y la negociación de su participación demoraron más de lo previsto. El apoyo de ACOFOP y PCaC fue determinante puesto que le dio credibilidad a la actividad. Se eligieron comunidades forestales y grupos de manejo forestal cuyas experiencias ejemplificaran tanto los logros como los problemas más importantes encontrados en el manejo comunitario de recursos en la región. Las comunidades también tenían que estar dispuestas a dedicar considerable tiempo y esfuerzo a las actividades de auto-sistematización. En el Petén, una comunidad considerada en un principio para participar en el estudio de auto-sistematización desistió de hacerlo, principalmente porque sus miembros temían que la investigación sistemática y la discusión pública exacerbaran conflictos internos.

En segundo lugar, los diferentes niveles de educación y alfabetismo entre los investigadores comunitarios obligaron a los coordinadores del proyecto a juntar participantes con una formación educacional sólida con otros que no tenían capacidades pero sí experiencia y credibilidad en las comunidades a ser estudiadas. Los coordinadores del proyecto también brindaron su apoyo en las actividades de edición y organización durante la elaboración de los borradores del estudio. Cada equipo elaboró un informe escrito final. Además de los documentos escritos, que fueron formalmente presentados por las

autoridades en cada comunidad, se dio especial énfasis a la retroalimentación local directa y discusión de los resultados de los estudios.

#### **h) Implicaciones de los estudios de auto-sistematización**

En Centroamérica, los estudios de auto-sistematización mostraron la capacidad y el potencial que los miembros de las comunidades tienen para realizar estudios sistemáticos de los diversos activos (naturales, físicos, humanos, sociales y financieros), para identificar y priorizar sus vulnerabilidades y principales problemas en los campos del desarrollo y la conservación, para diseñar estrategias locales de respuesta y para identificar fuentes potenciales de apoyo y colaboración externa. Estos estudios revelan que los miembros de las comunidades vinculan los objetivos de conservación y desarrollo en sus estrategias, cada vez más integradas, de manejo de recursos naturales. Los estudios también identificaron áreas donde la cooperación externa podría apoyar mejor las estrategias comunitarias de conservación y desarrollo.

Sin embargo, los estudios de auto-sistematización no sólo resaltan la necesidad de cooperación. También revelan algunas de las características de un modelo de ‘acompañamiento’ que podría fortalecer eficazmente la participación local en el manejo de recursos naturales tanto para la conservación como el desarrollo. Este modelo de acompañamiento reconoce el conocimiento, experiencia y capacidades analíticas existentes en estas cuatro comunidades. Emplea un enfoque flexible en el diseño e implementación de actividades de apoyo, teniendo en cuenta que las necesidades de fortalecimiento de las comunidades van cambiando y posiblemente cambien a medida que esas capacidades se desarrollen con el tiempo. Todas las comunidades necesitan un modelo de acompañamiento que las ayude a fortalecer su capacidad de injerencia política para asegurar y consolidar sus derechos de tenencia de recursos y su derecho a ocupar un lugar en la mesa de negociaciones con actores de interés influyentes.



## 6. Modelos de cooperación externa

Uno de los objetivos principales del proyecto y sus actividades de investigación era documentar las experiencias de las comunidades forestales con la cooperación técnica y ayudar a crear nuevos modelos que pudiesen desarrollar mejor la capacidad local. A continuación se discuten las experiencias con la cooperación técnica tradicional y con el emergente modelo alternativo de ‘acompañamiento’.

### 6.1 El modelo ‘oficial’ de cooperación técnica

El apoyo externo recibido por ACOFOP y el PCaC ha sido diferente tanto en el tipo como en el enfoque, lo que Gómez y Méndez (2005) han identificado como ‘el modelo oficial de cooperación’ y ‘el modelo enfocado al fortalecimiento comunitario’. En lugar de competir el uno con el otro, estos modelos han servido diferentes propósitos en diversos estadios de la participación comunitaria en el manejo de recursos naturales. Estos dos modelos no son necesariamente excluyentes; más bien, se los puede complementar para apoyar a las organizaciones comunitarias.

El modelo de cooperación técnica ‘oficial’ o tradicional ha sido muy eficiente movilizándolo recursos financieros considerables y aportando conocimientos

y capacidades técnicas, así como reclutando la participación de importantes instituciones en el área del manejo de recursos naturales (Gómez y Méndez 2005). En el Petén, Centroamérica, el apoyo de organismos internacionales de desarrollo y donantes como USAID, el Banco Mundial, la KfW, DFID, la Fundación Ford, ONG internacionales y sus contrapartes nacionales permitió que las comunidades pudieran satisfacer los requisitos legales y burocráticos para obtener derechos a las concesiones forestales. Estos organismos llevaron a cabo actividades de planificación socio-económica y técnica y proporcionaron valiosa cooperación técnica y capacitación en manejo forestal, turismo y comercialización (Gómez y Méndez 2005). En Siuna, recursos externos como los de Oxfam canalizados a través de la institución que le dio vida al PCaC, la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), ayudaron a sentar la base organizativa de los programas de promotores y de intercambios del PCaC (Cuéllar y Kandel 2005).

Por lo general, los programas de cooperación técnica no incluyen provisiones suficientes para reducir las relaciones de dependencia que se generan con los beneficiarios. En el Petén, según muchos miembros y

observadores comunitarios, las relaciones entre las comunidades y las ONG estaban caracterizadas por paternalismo y dependencia. ACOFOP y sus comunidades y organizaciones se quejaron de que la metodología de las ONG no permitía que las comunidades desarrollaran capacidades propias para el manejo integral del bosque, el manejo administrativo y la gestión empresarial (Gómez y Méndez 2005). En el caso de Siuna, PCaC y la UNAG se encontraron con frecuencia compitiendo entre sí por cuestiones relacionadas con la autonomía administrativa.

Más aun, por lo general, la cooperación técnica tradicional llega bajo la modalidad de proyectos formales que requieren jerarquías organizativas que van en contra de los principios más horizontales orientados al proceso del movimiento campesino que tiene como objetivo el establecimiento de redes sociales. Aun cuando los proyectos tratan de no generar dependencia, los requisitos de los proyectos técnicos formales con frecuencia obligan a los participantes a responder a los objetivos de los proyectos y ajustarse a los marcos de planificación. Pasos (2006) señala que en el Petén las ONG fueron creadas desde arriba y tendían a convertirse en implementadoras del proyecto, reduciendo el rol de las comunidades a simples beneficiarios. El personal de estos organismos se preocupaba más por satisfacer los requisitos impuestos por los organismos donantes y, debido a que había sido contratado por la ONG en lugar de la comunidad, trabajaba más para la ONG que estaba en la comunidad que para la comunidad misma.

En el caso de Siuna, si bien la UNAG es una organización tradicional formal, muchas de las características más importantes e innovadoras del PCaC tienen que ver más con un movimiento social que con

una organización formal – ninguno de los 500 promotores voluntarios aparece en la jerarquía formal de la organización. Las contradicciones que los proyectos oficiales imponen a un movimiento se hicieron evidentes cuando el PCaC descubrió que se le estaba haciendo responsable de hacer cumplir los préstamos y asumir las deudas de los miembros que estaban participando en un programa de crédito campesino, una situación que amenazó con minar su capacidad de mantener redes sociales en el campo. Para 1993, la fuerza e influencia del PCaC como organización en el campo generó tensiones con la UNAG, particularmente en lo concerniente a la canalización de recursos externos (Cuéllar y Kandel 2005).

La cooperación técnica, financiera y organizativa del Estado, las instituciones donantes internacionales y fundaciones así como ONG internacionales y nacionales ha sido determinante en la formación y consolidación de los movimientos forestales de base en cada uno de los casos seleccionados. En ambas regiones, la cooperación técnica tradicional permitió que las comunidades forestales y sus organizaciones superaran barreras legales y organizativas con el fin de lograr una participación real en el manejo de recursos. También ha sido importante para desarrollar capacidades y el conocimiento básico que los líderes y miembros comunitarios necesitan para lograr un manejo eficiente para la conservación y el desarrollo.

No obstante, el diseño e implementación de la cooperación técnica tradicional han estado determinados en gran parte por consideraciones institucionales y políticas externas y generalmente han estado a cargo de expertos. Por lo general, la riqueza existente de conocimiento y

organización local ha sido descartada. Más aun, la cooperación técnica y financiera generalmente llega bajo la forma de proyectos formales que ya están diseñados en su totalidad y que tienen como objetivo satisfacer un conjunto predeterminado de indicadores.

La lógica formal de los proyectos trata de establecer *a priori* los principales objetivos, métodos e indicadores de éxito que sean fácilmente cuantificables pero no necesariamente relevantes a nivel local. Si bien se trata de una herramienta poderosa que facilita la organización formal de actividades en muchas maneras, no se presta para aprender de la experiencia en el campo y para adaptarse a resultados inesperados con objetivos y métodos que pueden ser modificados. Tampoco se ajusta fácilmente a cambios en el rol de las comunidades beneficiarias a medida que ellas van aumentando su capacidad de gestión. En resumen, la lógica formal de los proyectos tiende a medir el éxito en términos de la culminación de un proyecto tal como se lo había planificado en un principio, en lugar de hacerlo en términos de haber desarrollado mayores capacidades entre los miembros comunitarios.

Como resultado, los objetivos, plazos y requisitos de responsabilidad financiera de los proyectos tienden a favorecer o requieren de estructuras institucionales formales. Ellas fomentan jerarquías organizativas tradicionales con expertos técnicos que se encuentran ‘arriba’ y los beneficiarios ‘abajo’. Si bien estas intervenciones pueden producir beneficios concretos como mayor eficiencia y transparencia, los imperativos formales de los proyectos generalmente van en contra de los principios más horizontales orientados al proceso de los movimientos comunitarios. Por ello, la cooperación técnica tradicional fracasa con

frecuencia en tanto no lo logra fortalecer las capacidades en forma adecuada. Las organizaciones comunitarias y de base terminan siendo menos y no más capaces de asumir mayores responsabilidades y autonomía en la gobernanza de recursos.

## 6.2 El modelo de cooperación enfocado al fortalecimiento comunitario

Los estudios de contexto para el Petén y Siuna, los cuatro estudios de auto-sistematización y el taller internacional de intercambio llevado a cabo en el Petén revelan que un nuevo modelo de cooperación técnica está emergiendo en América Latina. Este modelo de ‘acompañamiento’ enfocado hacia el ‘fortalecimiento comunitario’ (Gómez y Méndez 2005) puede, en circunstancias adecuadas, ser más eficaz que los modelos de cooperación tradicionales en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias. Este modelo trata de crear condiciones que permitan que las comunidades rurales se conviertan en participantes activos que responden a necesidades compartidas, generando procesos de aprendizaje y apropiación que los grupos locales pueden mantener después de que el apoyo externo ha finalizado.

El uso del término ‘acompañamiento’ en lugar de ‘cooperación’ destaca un principio importante: El apoyo externo a movimientos forestales de base debería asumir un rol de acompañante del proceso social en lugar de actuar en nombre de la comunidad. Las instituciones de apoyo externo y las comunidades “van caminando juntas impulsando ideas y retos comunes alrededor de la consolidación del manejo forestal comunitario” (Gómez y Méndez 2005). Este modelo reconoce la legitimidad y la importancia del conocimiento de la comunidad y la historia

de la organización social y utiliza ambos como puntos de partida para el diseño de un acompañamiento técnico. No trata de asumir actividades, responsabilidades y roles que están dentro de la capacidad local, sino más bien ‘hacer lo que las comunidades no pueden hacer’.

En el Petén, varias fundaciones y organizaciones internacionales clave como la Fundación Ford, el Proyecto Frontera Agrícola (PFA), la Iniciativa Cristiana Romero (ICR), la Organización Inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO), el Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica (DED) y HELVETAS (Cooperación Suiza), han explícitamente orientado su apoyo a las concesiones comunitarias en formas que promueven el desarrollo de las capacidades organizativas y políticas de las mismas. Si bien los fondos aportados por estas instituciones han sido más modestos que los de la cooperación oficial, ellas han invertido directamente en las incipientes instituciones comunitarias. La Fundación Ford, por ejemplo, invirtió US\$670,000 entre 1999 y 2004 en el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad de ACOFOP. El apoyo de Oxfam a los intercambios campesino a campesino en Siuna y la decisión del PFA de transferir los recursos directamente al PCaC-Siuna son otros ejemplos de este enfoque alternativo que permite el fortalecimiento de las capacidades locales. En ambas regiones, estas instituciones han apoyado redes sociales y políticas a nivel nacional e internacional, proporcionando los insumos y recursos necesarios tales como acceso a información, vínculos con procesos y eventos relevantes a nivel mundial así como apoyo financiero.

Una dimensión importante de la experiencia con el modelo alternativo de

acompañamiento técnico en Centroamérica ha sido el acompañamiento local a los movimientos forestales de base. Si bien su rol principal no es el de proporcionar apoyo financiero a las organizaciones de las concesiones comunitarias, ACOFOP se ha convertido en un acompañante importante del proceso de formación de las concesiones en Guatemala. En Nicaragua, el PCaC asumió un rol determinante como acompañante de los procesos sociales de sus comunidades miembros. Tanto ACOFOP como PCaC han asumido importantes roles de interlocutor entre instituciones externas del Estado y donantes internacionales interesados en invertir recursos en la región. Ambos organismos son reconocidos como los principales representantes políticos de sus comunidades y asociaciones a nivel nacional e internacional.

### 6.2.1 Principios organizativos del modelo de acompañamiento

En base a las experiencias de las comunidades con el innovador modelo de acompañamiento técnico en el Petén y Siuna, se pueden esbozar en forma preliminar ciertos *principios* y *características* organizativas, los mismos que se presentan a continuación.

#### a) Perspectiva a largo plazo del proceso social

El modelo de acompañamiento mantiene una perspectiva de cooperación de largo plazo con los procesos sociales, resaltando la autogestión comunitaria como el pilar para la gobernanza. Se trata de un modelo de cooperación más flexible, horizontal y más cercano a las poblaciones y sus procesos sociales, menos vinculado a la lógica formal de proyectos (Gómez y Méndez 2005). El modelo de acompañamiento trata de evitar el paternalismo y una dependencia externa innecesaria mediante un compromiso



constante con el aprendizaje de los actores locales. Los miembros comunitarios deben convertirse en los protagonistas de sus procesos de desarrollo, incluso si cometen errores durante el aprendizaje. Si bien es importante que las actividades de apoyo generen resultados positivos, los resultados de los proyectos pueden ser medidos también en términos de las lecciones aprendidas y los procesos fortalecidos en lugar de simplemente resultados formales.

Un enfoque más orientado a los procesos que sirva para medir los resultados del proyecto necesitará la creación de nuevos indicadores de evaluación. Por ejemplo, la evaluación de un proceso de fortalecimiento puede contemplar lo siguiente: el número de ciclos de planificación que incluyen a participantes locales, el diseño e implementación de procedimientos para el intercambio de información, la cantidad de personas capacitadas y el número y tipo de actividades del proyecto que han sido devueltas exitosamente a los miembros de las comunidades así como ejemplos de actividades prioritarias que originalmente habían sido contempladas en los proyectos pero que fueron adaptadas en respuesta a las crecientes capacidades de la comunidad.

#### **b) Énfasis en el aprendizaje compartido**

Todos los participantes en forestería comunitaria, tanto locales como externos, cuentan con experiencia y conocimiento que contribuyen al manejo eficaz para la conservación y el desarrollo. El modelo de acompañamiento trata de combinar las fortalezas y compensar las debilidades de cada grupo participante. Igualmente intenta fortalecer las capacidades de investigación, análisis, monitoreo y evaluación y aumentar los niveles de participación, tanto dentro de las comunidades (mediante los métodos de auto-sistematización) como entre el personal profesional de apoyo externo

(mediante la participación en intercambios de experiencias con comunidades y otros actores). Para ello, es necesario que el proceso de aprendizaje sea más explícito, lo que se consigue incentivando la reflexión y facilitando la documentación de estos procesos.

#### **c) Compromiso con el empoderamiento comunitario**

El modelo de acompañamiento está comprometido con el empoderamiento de las comunidades. El empoderamiento se expresa en términos concretos: mayor control sobre los recursos, conocimiento acerca de los derechos y responsabilidades relativos a los recursos y la capacidad para decidir, mediar, negociar y defender derechos. Este tipo de empoderamiento es fundamental si las comunidades van a convertirse en administradores activos, capaces de negociar y colaborar de igual a igual. Este empoderamiento permite que las comunidades tengan influencia sobre las actividades de acompañamiento. Si bien las instituciones de apoyo externo necesariamente responden a prioridades identificadas por las instituciones donantes y el Estado, también deberían tomar en cuenta las perspectivas de la comunidad diseñando e implementando programas flexibles. Las comunidades deberían participar eficazmente en la identificación y priorización de los problemas que merecen atención, negociando actividades de apoyo y evaluando el éxito de dichas actividades. El modelo de acompañamiento también trata de apoyar las capacidades de negociación política de las comunidades y sus líderes, principalmente mediante la formación y fortalecimiento de redes sociales.

#### **d) Fortalecimiento continuo de las capacidades técnicas y organizativas**

El modelo de acompañamiento enfocado al fortalecimiento comunitario tiene

como objetivo devolver mayores responsabilidades a los miembros de las comunidades. En palabras de uno de los coordinadores para Centroamérica: ‘Hagan lo que las comunidades locales no pueden hacer por sí solas’. Este principio no requiere que los suministradores de apoyo externo ‘abandonen su trabajo’, sino más bien que lo *modifiquen* de manera que refleje el momento actual por el que la comunidad está pasando en el proceso de aprendizaje. Las necesidades de las comunidades varían en las diferentes etapas de su desarrollo e incluyen, por ejemplo, asistencia legal, resolución de conflictos, experiencia técnica en forestería, fortalecimiento organizativo y comunicación efectiva tanto a nivel interno como externo. El modelo de acompañamiento también se hace evidente en los patrones de financiamiento: Algunos fondos se transfieren directamente a la organización para que ésta maneje la logística y otras actividades de las cuales es responsable.

#### e) **Validación del conocimiento local**

El modelo de acompañamiento enfocado al fortalecimiento comunitario reconoce que la gente local posee un conocimiento profundo de sus contextos ambientales, sociales y políticos. Esto les proporciona perspectivas únicas de lo que es relevante y factible, así como los elementos necesarios para planificar y evaluar potenciales acciones. Sin embargo, todavía necesitan información científica, administrativa y política, la que debería ser entregada en un formato que sea lo más claro posible para la población local. Esto no implica un debate sobre la primacía del conocimiento científico o tradicional sino más bien el reconocimiento de que los esfuerzos por facilitar la sinergia entre las dos formas de conocimiento pueden generar resultados prometedores.

### 6.2.2 **Características organizativas del modelo de acompañamiento**

El logro exitoso y sistemático de los principios organizativos descritos anteriormente obliga reconsiderar a fondo algunas de las características tradicionales del apoyo técnico externo.

#### a) **Mayor cercanía a las comunidades y sus procesos**

Los organismos de apoyo que brindan acompañamiento técnico eficiente deberían incentivar al personal técnico a desarrollar mayor proximidad con las comunidades y sus procesos. Esto implica pasar más tiempo en las comunidades con el objetivo de observar y escuchar así como compartir experiencias relacionadas con actividades específicas de apoyo. Este relacionamiento más cercano con procesos comunitarios requiere de apoyo logístico y financiero adecuado para el transporte y la vivienda del personal mientras que esté en el campo. Requiere que se oriente la capacitación de los técnicos de manera que se conviertan en observadores agudos y oyentes activos con capacidad de reconocer sus propios prejuicios y ver más allá de cuestiones relativas a clase, etnicidad y género. También se deberán elaborar términos de referencia y criterios de evaluación para el personal de manera que el tiempo que permanezca en las comunidades sea considerado como tiempo invertido en el desempeño exitoso de sus funciones.

#### b) **Disminuir jerarquías entre el personal técnico y la comunidad**

El modelo de acompañamiento trata de eliminar jerarquías organizativas y sociales innecesarias que separan al personal técnico de los miembros de la comunidad. De hecho es importante forjar relaciones más horizontales entre el personal técnico y los miembros de la comunidad para facilitar la negociación de los objetivos de las

actividades de apoyo y su coordinación. En lugar de asumir roles y estatus tradicionales y desempeñarse como suministradores y beneficiarios de servicios (o metas del proyecto), los miembros del equipo y los miembros de la comunidad deberían en lo posible ser considerados como colegas con objetivos comunes, aunque con capacidades y experiencias diferentes. Al mismo tiempo, las relaciones desiguales de poder entre los actores externos y las comunidades tienen que ser reconocidas y manejadas adecuadamente.

**c) Respuestas más flexibles ante los aportes de las comunidades**

Se necesita mayor flexibilidad organizativa para responder a las fortalezas, necesidades, prioridades y estrategias identificadas por la comunidad. El personal técnico debe asumir un rol de facilitador que vaya más allá de enfoques neutrales al poder para reconocer que las comunidades generalmente son en un principio los participantes más débiles de los diálogos multiactores. A medida que las comunidades van ganando capacidades para analizar, planificar y administrar, su visibilidad y el poder que requieren para negociar sus demandas aumentará. Es muy probable que el personal técnico trate de evitar negociaciones abiertas con las comunidades, ya que las expectativas ilimitadas de la comunidad podrían desviarlo de los objetivos propuestos. Sin embargo, facilitando el aporte de las comunidades en la identificación de problemas, diseño de respuestas e implementación de acciones permite apreciar mejor los complejos problemas y prioridades de las comunidades, lo que resulta en actividades de apoyo más eficaces. No se trata de que los técnicos renuncien a sus metas y agenda para satisfacer los caprichos de cada una de las comunidades, sino más bien que se abran

a negociaciones que permitan satisfacer mayores necesidades de los actores. Más aun, un mayor entendimiento, posibilitado por una negociación eficiente, puede permitir que cada parte presente sus capacidades y limitaciones de forma más clara.

**d) Intercambio de información: un proceso bidireccional más democrático**

En el modelo de acompañamiento, el flujo de información es visto como un proceso bidireccional. El personal externo transfiere conocimiento y capacidades a los miembros comunitarios mediante la capacitación. Al mismo tiempo, a medida que el personal técnico y las comunidades participan conjuntamente en el proceso de ‘acompañamiento’, las comunidades también ‘capacitan’ al personal técnico en principios y métodos de acompañamiento eficiente. De esta manera, el personal técnico obtiene un mejor entendimiento de los contextos locales, las limitaciones y oportunidades y las necesidades de llevar a cabo investigación que estudie temas relevantes a nivel local. En un sentido importante, el personal originalmente entrenado para actuar como experto técnico tradicional se convierte en un ‘acompañante’ más capacitado y eficiente a medida que va trabajando con las comunidades.

Más aun, el modelo de acompañamiento tiene en cuenta que, en última instancia, es la comunidad la que desempeña un rol determinante en la movilización de expertos externos. Los donantes externos pueden canalizar fondos a la comunidad, que puede participar en las decisiones finales relativas a la contratación de personal técnico. Esta relación más horizontal es vital para asegurar que los dos grupos de actores aprendan unos de otros.

#### e) **Incorporación de indicadores del proceso social en las pruebas de eficiencia**

El fortalecimiento de las capacidades de la comunidad requiere inversión directa y debería ser incorporado explícitamente en los objetivos del éxito organizativo. En el caso de proyectos, el proceso social debe presentar ‘resultados’ explícitos en lugar de ‘medios preferidos’, los que por lo general son identificados con vaguedad para cumplir los objetivos de proyectos tradicionales. Los puntos de referencia del desempeño del personal necesitan reflejar y recompensar su compromiso con los procesos comunitarios y el fortalecimiento de capacidades, incluyendo capacidades en negociación efectiva. Los ejemplos pueden incluir el diseño de objetivos como la capacitación exitosa de aprendices, las habilidades específicas transferidas a miembros de la comunidad, funciones específicas devueltas a las comunidades durante la duración del proyecto y transición periódica a nuevos roles de apoyo a ser asumidos por la organización acompañante en respuesta a las nuevas capacidades de la comunidad.

#### **6.2.3 La combinación del modelo de cooperación tradicional y del modelo alternativo de acompañamiento**

Los autores no sugieren que la cooperación técnica tradicional sea reemplazada con un modelo alternativo de acompañamiento. De hecho, una de las limitantes del modelo alternativo de acompañamiento es que las contribuciones financieras de las instituciones de apoyo han tendido a ser más modestas que aquellas proporcionadas por la cooperación tradicional. Por otro lado, el compromiso

del modelo de acompañamiento con los procesos sociales implica la necesidad de permanecer cerca de los ritmos de las comunidades participantes, un enfoque que podría ser más apropiado para los programas de pequeña escala de los donantes. Sin embargo, todavía existe un rol importante para el apoyo financiero y técnico de gran escala, organizado de manera más tradicional. Un modelo de cooperación técnica más tradicional puede ser apropiado para realizar esfuerzos coordinados para promover resultados apropiados en la conservación y el desarrollo a nivel regional. Al mismo tiempo, los modelos alternativos de acompañamiento pueden desarrollar la capacidad organizativa local de manera de poder aprovechar mejor los programas tradicionales de cooperación técnica.

En lugar de representar una elección entre los modelos de cooperación tradicional y los modelos alternativos de acompañamiento, se pueden desarrollar enfoques que apoyen a las organizaciones de base eficientemente sobre la base de las fortalezas de ambos modelos. Un buen entendimiento de las fortalezas y debilidades de los modelos de cooperación tradicional y no tradicional permite desarrollar nuevos modelos de apoyo que tengan resultados positivos más sistemáticamente, probablemente a un menor costo. La combinación de estos enfoques permitirá también enmarcar y alimentar nuevas formas de cooperación que sean más efectivas entre diversos grupos de interés, los mismos que a pesar de sus diferentes identidades e intereses, comparten un compromiso hacia la protección de la biodiversidad mediante un manejo de recursos para la conservación y el desarrollo.



## 7. Conclusiones

### 7.1 La emergencia de las comunidades administradoras de bosques

Las experiencias de ACOFOP y PCaC muestran que un nuevo actor social está surgiendo en la gobernanza de los bosques protegidos en Centroamérica: La comunidad administradora de bosques. Estas comunidades han obtenido importante acceso y derechos legales y tradicionales a los recursos del bosque. Ellas están destinadas a convertirse en socios integrales de los amplios esfuerzos llevados a cabo para manejar de manera sostenible los recursos naturales para la conservación y el desarrollo.

Una interrogante importante para los políticos, donantes y agencias internacionales de desarrollo, organismos internacionales de conservación, ONG y otros grupos de interés en los bosques amenazados de América Latina es cómo apoyar mejor a estos grupos comunitarios de base y cómo incentivar la emergencia de otros. ¿Cómo suministrar cooperación que proporcione el conocimiento y las capacidades necesarias pero que al mismo tiempo se base en la experiencia y capacidad de las comunidades?

### 7.2 Innovaciones e impactos preliminares de la investigación colaborativa

Las actividades de investigación del proyecto de apoyo a movimientos forestales en Centroamérica permitieron abordar una importante necesidad de las poblaciones indígenas: Contar con mayor capacidad de investigación y análisis. El innovador enfoque colaborativo del proyecto permitió ayudar a las comunidades a documentar sus experiencias y usar experiencia profesional para realizar un análisis del contexto más amplio. El uso de expertos externos y locales permitió elaborar informes más amplios relativos a los éxitos y problemas del manejo forestal comunitario. El proceso de investigación colaborativa y sus resultados también tenían como objetivo ayudar a fortalecer las capacidades de las organizaciones de base para negociar en un contexto político crecientemente complejo. Finalmente, el proyecto trató de identificar e implementar actividades características de un modelo de acompañamiento técnico que pueda fortalecer más eficientemente a las comunidades forestales y sus organizaciones de segundo nivel.

¿Cuál ha sido el impacto de las actividades de investigación colaborativa de este proyecto en el Petén y Siuna? Aunque se necesitaría más tiempo para poder evaluar de forma apropiada los impactos a largo plazo de estas experiencias de base, las pruebas de consistencia sugeridas por Sánchez Hidalgo (Sánchez Hidalgo 2006) proporcionan diferentes ángulos desde los cuales se pueden evaluar algunos impactos preliminares. La primera ‘prueba de consistencia’ postula que los análisis sean realizados teniendo en cuenta la experiencia de las personas. Los resultados de los cuatro estudios de auto-sistematización y la reunión internacional de intercambio proporcionaron datos y análisis producidos por los miembros comunitarios. Representan un paso importante en el análisis de su situación, la identificación de fortalezas y problemas y planificación de estrategias de respuesta. El efecto catalizador de este método que busca promover un interés creciente en la acción colectiva ha sido reconocido por los propios miembros comunitarios y sus respectivas organizaciones.

La segunda prueba de consistencia se refiere a si los líderes comunitarios pueden usar los estudios. ACOFOP en el Petén y PCaC en Siuna colaboraron estrechamente con el proyecto porque ellos reconocieron el potencial de las actividades de investigación participativa. Tanto en el Petén como en Siuna, varias comunidades solicitaron ser incluidas en los estudios de auto-sistematización después de que el proyecto había comenzado y que el proceso iba siendo comprendido mejor. ACOFOP ha financiado por su cuenta la realización de estudios adicionales en dos comunidades y la organización y sus miembros comunitarios destinaron gran parte de sus recursos a la reunión internacional de intercambio realizada en

el Petén. En Siuna, PCaC ha empezado a usar los estudios comunitarios con el objetivo de facilitar el análisis de su situación actual y la discusión de estrategias futuras. Los líderes de ACOFOP y PCaC han manifestado su intención de usar la información generada en los estudios comunitarios y de contexto en negociaciones con instituciones externas.

La tercera prueba de consistencia se refiere a si los estudios generan cambio. Aún es muy temprano para evaluar sistemáticamente el grado en que las experiencias de auto-sistematización han contribuido a mejorar la capacidad de negociación de las comunidades. Sin embargo, ambas organizaciones de base fortalecieron sus capacidades administrativas en tanto tuvieron a su cargo la gestión financiera y administrativa de los proyectos de auto-sistematización en sus regiones. Ambas han empezado a adoptar elementos clave de la metodología del proyecto en sus procedimientos organizativos. En una entrevista realizada en Julio 2005, el Director Ejecutivo de ACOFOP destacó que la experiencia con el proyecto de apoyo a organizaciones de base se ha convertido en un modelo que ACOFOP utiliza cuando negocia con organismos externos, lo que ayuda a fortalecer las capacidades organizativas (Cortave, comunicación personal).

### **7.3 El vínculo entre la investigación colaborativa y los modelos alternativos de acompañamiento**

Existe un vínculo potencialmente estrecho entre la investigación colaborativa discutida en este estudio y el diseño de modelos alternativos de acompañamiento. En un sentido, las actividades de investigación colaborativa llevadas a



cabo en estas comunidades forestales centroamericanas pusieron en evidencia algunas de las principales fortalezas y debilidades de las estrategias de cooperación. La investigación colaborativa ha revelado algunas de las características de las innovadoras actividades de acompañamiento que están surgiendo en la región, contribuyendo así al diseño de un nuevo modelo de acompañamiento. Finalmente, la investigación colaborativa podría tener un rol permanente en el acompañamiento alternativo como un instrumento importante mediante el cual se diseñan, implementan, evalúan y rediseñan actividades de apoyo que sean apropiadas para las comunidades beneficiadas.

En otras palabras, las actividades de investigación colaborativa y el modelo alternativo de acompañamiento presentados en este documento podrían tener una relación mutuamente beneficiosa. El proceso de investigación colaborativa puede ayudar a fortalecer las capacidades de una comunidad en los campos de análisis y negociación. Esto a su vez permite establecer relaciones más democráticas entre comunidades e instituciones de apoyo externo. La mejor capacidad de recolección y análisis de datos, lograda mediante la investigación colaborativa, puede ayudar a las comunidades a asumir nuevas actividades técnicas y de gestión, las que anteriormente eran suministradas por las instituciones externas.

La investigación colaborativa también puede ayudar a sentar las bases para un aprendizaje organizativo continuo por parte de las instituciones de apoyo externo. Asimismo, puede proporcionar un mecanismo que permita que las instituciones de acompañamiento trabajen junto con las comunidades para identificar

necesidades urgentes a nivel local e identificar sinergias entre estas necesidades y las fortalezas de las instituciones externas. La investigación colaborativa puede ayudar a las instituciones externas a entender el contexto local y diseñar actividades de acompañamiento más adecuadas, incorporando las experiencias y perspectivas de la comunidad. Finalmente, la investigación colaborativa podría convertirse en un instrumento importante que permita asegurar que las actividades de acompañamiento continúen respondiendo de manera flexible y cambien en formas que respondan tanto a las necesidades de las comunidades como a los objetivos institucionales de la entidad de acompañamiento.

#### 7.4 Lecciones aprendidas

A continuación se presentan algunas lecciones importantes en base a la experiencia con forestería comunitaria en el Petén y Siuna:

- En lugar de representar factores que causan la deforestación y la pérdida de biodiversidad, las comunidades locales pueden administrar eficientemente el bosque al tiempo de llevar a cabo estrategias de medios de vida sostenibles. Se necesitan formar alianzas eficaces entre intereses externos y comunidades locales para promover conservación, especialmente dadas las realidades sociales, políticas y económicas subyacentes en la conservación en regiones como el Petén y Siuna.
- Las comunidades locales son capaces de desempeñarse como verdaderos socios, generando información y contribuyendo con conocimiento sobre el desarrollo y la conservación y pueden aportar valiosas perspectivas

efectuando un análisis propio de su situación. Ellas deben elaborar informes y análisis de las experiencias relativas al acceso forestal y el manejo de recursos de manera que se puedan convertir en negociadores más eficientes con intereses externos poderosos.

- Se necesitan modelos de cooperación que puedan contribuir a desarrollar, en lugar de sustituir, las capacidades de las comunidades para que ellas administren eficientemente para la conservación y el desarrollo. Un modelo de cooperación enfocado al fortalecimiento comunitario puede ser un medio eficiente y menos costoso para apoyar a las comunidades forestales de base en tanto conceptualiza la relación entre las entidades de apoyo externo y las comunidades locales como un ‘proceso de acompañamiento’ en lugar de una ‘cooperación’ unidireccional. Este modelo de acompañamiento funciona mejor si se lo combina con formas tradicionales de cooperación.

- Los elementos del modelo de acompañamiento pueden ser incorporados en el funcionamiento de las organizaciones de segundo nivel, fortaleciendo así su capacidad de adaptar y mejorar las relaciones con sus miembros. El enfoque puede desarrollar capacidades para una efectiva toma de decisiones y manejo adaptable cuando las condiciones sociales, políticas y económicas continúan cambiando.

Los autores consideran que existen afinidades que permitirían una colaboración eficaz entre los principales actores en conservación y desarrollo en los bosques del Sur. Es necesario diseñar modelos de cooperación que se construyan sobre perspectivas y capacidades de la experiencia externa y comunitaria. El diseño de estos modelos puede facilitar un equilibrio entre los intereses de actores que muchas veces son considerados irreconciliables. También puede posibilitar resultados en conservación y desarrollo más sostenibles y democráticos.



## Bibliografía

- Arnold, J.E.M. 1991. Community Forestry: Ten Years in Review. *En: Community Forestry Note No. 1*. UN Food and Agriculture Organization (FAO), Rome.
- Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP). 2004. Carta Abierta al Sr. Presidente de la República de Guatemala, Lic. Oscar Berger Perdomo, Magistrados de la Corte de Constitucionalidad y Miembros del Congreso, enero 26, 2004.
- Asociación de Comunidades Forestales de Petén – Programa Campesino a Campesino (ACICAFOC – PCaC-Siuna). 2003. Proceso de Sistematización de la Experiencia PCaC Siuna. Paso a Paso: Guía de Trabajo de Sistematizadores Locales. Taller de Capacitación. Inédito. Siuna, Nicaragua.
- Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP). 2005. Representamos al Proyecto Forestal Comunitario más Grande del Mundo. <http://www.acofop.org> (4 Feb. 2005).
- Bonis-Charancle, J.M., Michael, M., Akwah, G., Mogba, Z., Tiani, A.M., Lescuyer, G., Warne, R. and Greenberg, B. 2007. How the Community Options Analysis and Investment Tool (COAIT) increases analytical capability and institutional capacity in community based natural resource management. Unpublished report to Innovative Resources Management, Washington, D.C.
- Bray, D.B. and Anderson, A.B. 2005. Global Conservation Non Governmental Organizations and Local Communities: Perspectives on Programs and Project Implementation in Latin America. Working Paper No. 1, Conservation and Development Series. Florida International University, Miami, FL.
- Bray, D.B. and Merino Pérez, L. 2003. The Rise of Community Forestry in Mexico; History, Concepts, and Lessons Learned from Twenty-Five Years of Community Timber Production. The Ford Foundation, Mexico City, Mexico.
- Bray, D.B., Merino Pérez, L. and Barry, D. (eds.) 2005. The Community Forests of Mexico: Managing for Sustainable Landscapes. University of Texas Press, Austin.
- Brewer, J. and Hunter, A. 1989. Multimethod Research. A Synthesis of Styles. Sage Publications, Newbury Park, CA.

- Bunch, R. 1985. *Two Ears of Corn: A Guide to People-Centered Agricultural Improvement*. World Neighbors, Oklahoma City.
- Carney, D., Drinkwater, T., Rusinow, K., Wanmali Neefjes, S. and Singh, N. 1999. *Livelihoods Approaches Compared. A Brief Comparison of the Livelihoods Approaches of the UK Department of International Development (DFID), CARE, Oxfam and United Nations Development Programme (UNDP)*. DFID, UK.
- Center for International Forestry Research (CIFOR), Central American Indigenous and Peasant Coordinator of Communal Agroforestry (ACICAFOC) and Amazon Institute for People and the Environment (IMAZON). 2004a. *Assisting Latin American Grassroots Forestry Organizations*. Unpublished project document. CIFOR, ACICAFOC, IMAZON. Managua, Nicaragua.
- Center for International Forestry Research (CIFOR), Central American Indigenous and Peasant Coordinator of Communal Agroforestry (ACICAFOC) and Amazon Institute for People and the Environment (IMAZON). 2004b. *Memoria Taller Internacional 'Si lo Vieras Con Mis Ojos- Aprendiendo de Nuestras Propias Experiencias de Manejo Forestal Comunitario'*. Inédito. CIFOR, ACICAFOC, IMAZON y Fundación Ford, Ixlu, Flores, Guatemala.
- Center for International Forestry Research (CIFOR) and Central American Indigenous and Peasant Coordinator of Communal Agroforestry (ACICAFOC). Sin fecha. *Proceso de Sistematización Proyecto Innovativo: Enfoque Metodológico*. Inédito. CIFOR y ACICAFOC, Managua, Nicaragua.
- Chambers, R. 1983. *Rural Development: Putting the Last First*. Longman, Harlow, UK.
- Chambers, R. 1994. *The origins and practice of participatory rural appraisal*. *World Development* 22 (7): 953-69.
- Chambers, R. 1997. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. Intermediate Technology Publications, Ltd., London.
- Colfer, C.J.P. (ed.) 2005a. *The Complex Forest: Communities, Uncertainty and Adaptive Collaborative Management*. Resources for the Future, Center for International Forestry Research (CIFOR), Washington, D.C.
- Colfer, C.J.P. (ed.) 2005b. *The Equitable Forest: Diversity, Community and Resource Management*. Resources for the Future, Center for International Forestry Research (CIFOR), Washington, D.C.
- Colfer, C.J.P. and Wadley, R.L. 1996. *Assessing 'Participation' in Forest Management: Workable Methods and Unworkable Assumptions*. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Cornwall, A. 2000. *Beneficiary, Consumer, Citizen: Perspectives on Participation for Poverty Reduction*. Sida Studies 2. Swedish International Development Cooperation Agency, Stockholm.
- Cronkleton, P., Taylor, P.L., Schmink, M., Barry, D. and Stone-Jovicich, S. 2006. *Synthesis Report: Rural Social Movements and Forest Governance: Assistance to Grassroots Organizations to Promote Conservation and Development in Latin America*. The Ford-Foundation-Mexico City, Mexico City, and Center

- for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Cronkleton, P., Taylor, P.L., Stone-Jovicich, S., Schmink, M. and Barry, D. 2007. Environmental Governance and the Emergence of Forest-based Social Movements. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Cuellar, N. y Kandel, S. 2005. Análisis de Contexto: Del Programa Campesino a Campesino de Siuna: Oportunidades y Desafíos en la Zona de Amortiguamiento de Bosawas, Nicaragua. PRISMA, San Salvador, El Salvador.
- Davis-Case, D'A. 1990. The Community's Toolbox: the Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), Rome.
- Evans, K., de Jong, W., Cronkleton, P., Sheil, D., Lynam, T., Kusumanto, T. and Colfer, C.J.P. 2006. Guide to Participatory Tools for Forest Communities. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Farrington, J., and Martin, A. 1988. Farmer Participation in Agricultural Research: A Review of Concepts and Practices. Overseas Development Institute, London.
- Fisher, R. 1995. Collaborative Management of Forests for Conservation and Development. IUCN and WWF, Gland, Switzerland.
- Food and Agriculture Organization (FAO). 2005a. Global Forest Resources Assessment 2005: Progress Towards Sustainable Forest Management. FAO, Rome.
- Food and Agriculture Organization (FAO). 2005b. Sustainable Livelihoods and Food Security. [http://www.fao.org/participation/SL/SL\\_index.htm](http://www.fao.org/participation/SL/SL_index.htm). (4 Feb. 2005).
- Gibson, C.C., McKean, M.A. and Ostrom, E. (eds.) 2000. People and Forests: Communities, Institutions, and Governance. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Gómez, I. y Méndez, V.E. 2005. Análisis de Contexto: el Caso de la Asociación de Comunidades Forestales de Peten (ACOFOP). PRISMA, San Salvador, El Salvador.
- Guerra Baños, A. y Recinos, I. 2003. Sistematización de la Experiencia Comunitaria: Melchor de Mencos, Petén. Sociedad Civil 'Laborantes del Bosque'. Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), Flores, Petén, Guatemala.
- Hildebrand, P. 1986. Perspectives on Farming Systems Research and Extension. Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado.
- Holland, J. (ed.) 1998. Who Changes? Institutionalizing Participation in Development. Intermediate Technology Publications, Ltd., London.
- Holt-Giménez, E. 2006. Campesino a Campesino: Voices from Latin America's Farmer to Farmer Movement for Sustainable Agriculture. Food First Books, Oakland, CA.
- International Society of Tropical Foresters (ISTF). 2005. Forest, Trees and People Programme Ends. [http://www.istf-bethesda.org/FTPP/farewell\\_to\\_ftp.htm](http://www.istf-bethesda.org/FTPP/farewell_to_ftp.htm) (17 Mar. 2006).
- Kaimowitz, D. 2002. Resources, Abundance and Competition in the Bosawas Biosphere Reserve, Nicaragua. *In*: Halle, M., Matthew, R. and Switzer, J. (eds.) Conserving the Peace: Resources, Livelihoods

- and Security, 171-97. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canada.
- Klooster, D. 2000. Institutional Choice, Community, and Struggle: A Case Study of Forest Co-Management in Mexico. *World Development* 28: 1-20.
- Larson, A., Pacheco, P., Toni, F. y Vallejo, M. 2006. Exclusión e Inclusión en la Forestería Latinoamericana: ¿Hacia dónde va la descentralización? Center for International Forestry Research (CIFOR)/International Development Research Centre (IDRC), La Paz, Bolivia.
- Lizano, A. y Martínez, K. 2003. Sistematización Comunidad de Tadazna. Programa de Campesino a Campesino PCaC UNAG Siuna, RAAN, Siuna, Nicaragua.
- Martinez Moran, M. and Mercado Zamora, O.A. 2003. Sistematización de la Experiencia Comunitaria: Comunidad El Bá. Programa de Campesino a Campesino PCaC UNAG Siuna, Siuna, Nicaragua. [In Spanish.] (Systematization of the Community Experience: El Bálsamo Community.)
- Matías, J. y Aldana, H. 2003. Historia de la Unión Maya Itza UMI. Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), Flores, Petén, Guatemala.
- Molnar, A. 1989. Community Forestry: Rapid Appraisal. Food and Agriculture Organization (FAO), Rome.
- Molnar, A. 2003. Forest Certification and Communities: Looking Forward to the Next Decade. Forest Trends, Washington, D.C.
- Nittler, J. y Tschinkel, H. 2005. Manejo Comunitario del Bosque en la Reserva Maya de la Biosfera de Guatemala: Protección Mediante Ganancias. University of Georgia, Watkinsville, GA.
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action.* Cambridge University Press, Cambridge.
- Pasos, R. 2004. La Sociedad Civil Centroamericana y las Iniciativas Regionales para la Conservación y Sostenibilidad del Medio Ambiente. Informe de Consultoría inédito. Managua, Nicaragua.
- Pasos, R. 2006. Gestión comunitaria de recursos naturales y modelos de acompañamiento técnico: Lecciones desde Centroamérica. Inédito. Managua, Nicaragua.
- Programa Campesino a Campesino – Siuna (PCaC-Siuna). Sin fecha. De Campesino a Campesino, Siuna, Nicaragua. PCaC, Siuna, Nicaragua.
- Poffenberger, M. 1990. Conclusion: Steps Towards Establishing Collaborative Management. *In:* Poffenberger, M. (ed.) *Keepers of the Forest: Land Management Alternatives in Southeast Asia*, 277-83. Kumarian Press, Hartford, CN.
- Radachowsky, J. 2004. Effects of Certified Logging on Wildlife in Community and Industrial Forest Concessions of Northern Guatemala. Unpublished report to Wildlife Conservation Society (WCS), Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP), United States Agency for International Development (USAID) and Fortalecimiento Institucional en Políticas Ambientales (FIPA), Guatemala City.
- Richards, P. 1985. *Indigenous Agricultural Revolution.* Westview Press, Boulder, CO.
- Roney, J., Kunen, J. and Donald, M. Undated. Evaluación arqueológica.



- Unpublished Evaluation Report to United States Agency for International Development (USAID) Guatemala City. [In Spanish] (Archaeological Evaluation.)
- Sánchez Hidalgo, N. 2006. Cómo lo hicimos. Presentation to the CIFOR/Ford Foundation Second Phase Grassroots Assistance Planning Workshop. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, October 5–7 2006.
- Sánchez Hidalgo, N. Undated. El Enfoque Medios de Vida Sostenible. Unpublished report to the Central American Indigenous and Peasant Coordinator of Communal Agroforestry (ACICAFOC).
- Taylor, P.L. 2004. Notes from the International Workshop: Learning from Our Own Experiences of Community Forest Management. Center for International Forestry Research (CIFOR), Central American Indigenous and Peasant Coordinator of Communal Agroforestry (ACICAFOC), Amazon Institute for People and the Environment (IMAZON) and Ford Foundation, Ixlu, Flores, Guatemala.
- Taylor, P.L. 2007. Conservation, Community, and Culture? New Organizational Challenges of Community Forest Concessions in the Maya Biosphere Reserve of Guatemala. Paper to 2007 Congress of the Latin American Studies Association. Montréal, Canada, 5–8 September 2007.
- Taylor, P.L. and Zabin, C. 2000. Neoliberal Reform and Sustainable Forest Management in Quintana Roo, Mexico: Rethinking the Institutional Framework of the Forestry Pilot Plan. *Agriculture and Human Values* 17: 141-156.
- Taylor, P.L., Larson, A.M. and Stone-Jovicich, S. 2006. Forest Tenure and Poverty in Latin America: A Preliminary Scoping Exercise. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor, Indonesia.
- Thomson, J.T. and Schoonmaker-Freudenberger, K. 1997. Crafting institutional arrangements for community forestry. *Community Forestry Field Manual* 7. Food and Agriculture Organization (FAO), Rome.
- Tropico Verde. 2005. El proyecto turístico Cuenca del Mirador y las concesiones forestales en la zona de uso múltiple de la Reserva de la Biosfera Maya Trópico Verde, Flores, Guatemala.
- Wildlife Conservation Society (WCS), International Resources Group (IRG), Proyecto FIPA/Guatemala and Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP). 2003. Monitoreo de Incendios Forestales y Estimación de Superficies Quemadas, Reserva de Biósfera Maya, 2003. WCS, IRG, Proyecto FIPA and CONAP, Petén, Guatemala.
- Wildlife Conservation Society (WCS), International Resources Group (IRG), Proyecto FIPA/Guatemala and Consejo Nacional de Areas Protegidas (CONAP). 2004. Estimación de la Deforestación en la Reserva de Biosfera Maya, periodo 2003–2004. WCS, IRG, Proyecto FIPA and CONAP, Petén, Guatemala.
- White, A. and Martin, A. 2002. Who Owns the World's Forests? Forest Tenure and Public Forests in Transition. *Forest Trends and Center for International Environmental Law*, Washington, D.C.



## Agradecimientos

**D**eseamos expresar nuestro agradecimiento a los autores, investigadores y otras personas que colaboraron con los estudios de contexto, los estudios comunitarios y los documentos metodológicos que sirvieron de base para la elaboración de este informe. Estas personas son: Rubén Pasos (quien amablemente sugirió el título de este informe), Nélda Sánchez Hidalgo, Carmen García, Ilena Gómez, Ernesto Méndez, Nelson Cuéllar, Susan Kandel, Hernan Rosa, Marcedonio Cortave, Fabián Saaverdra, Abelardo Morales, Eduardo Baumeister, Andrés Lizano, Karina Martínez, Miguel Martínez Moran, Omar Antonio Mercado Zamora, Juan Matías, Héctor Aldana, Alexia Guerra Baños e

Isabel Recinos. También quisiéramos agradecer a los muchos líderes y miembros comunitarios de las organizaciones forestales de base cuyas experiencias y logros tratamos de documentar y fortalecer mediante la realización de este proyecto. Especialmente quisiéramos extender nuestro agradecimiento a Colfer, Bob Fisher y Marilyn Hoskins por sus agudos comentarios y sugerencias en la revisión del manuscrito. Muchas gracias también a nuestra editora, Rosie Ounsted, cuyas revisiones y sugerencias nos permitieron finalizar este documento. Finalmente, quisiéramos agradecer a la Fundación Ford Foundation por su generoso apoyo que hizo este proyecto posible.





### Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

CIFOR es uno de los principales organismos internacionales de investigación forestal, creado en 1993, en respuesta a preocupaciones globales acerca de las consecuencias sociales, ambientales y económicas de la pérdida y degradación de bosques. CIFOR impulsa el bienestar humano, la conservación ambiental y la equidad mediante la investigación para fundamentar políticas y prácticas que afectan a los bosques en países en vías de desarrollo. CIFOR es uno de 15 Centros del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR por su sigla en inglés). La oficina principal de CIFOR se encuentra en Bogor, Indonesia y cuenta con oficinas regionales en Asia, África y América del Sur. CIFOR trabaja en más de 30 países en el mundo y mantiene vínculos con investigadores de organismos nacionales, regionales e internacionales.

### Donantes

El Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) se financia con los aportes de gobiernos, organizaciones internacionales de desarrollo, fundaciones privadas y organizaciones regionales. En el 2007, CIFOR recibió apoyo económico de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID), la Agencia Suiza para el Medio Ambiente, Bosques y Paisajes, la Asociación de Cooperación de Madagascar (AIM), Australia, el Banco Mundial, Brasil, Canadá, el Centro para la Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD), el Centro Japonés de Investigación Internacional en Ciencias Agrícolas (JIRCAS), la Comisión Europea, Cordaid, Corea, China, Dinamarca, España, los Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (IFAD), el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), el Foro de Naciones Unidas sobre Bosques (UNFF), Francia, la Fundación de Bosques Tropicales (TFF), la Fundación Charles Stewart Mott, la Fundación de Conservación Internacional (CIF), la Fundación David y Lucile Packard, la Fundación de la Familia Binnacle, la Fundación Ford, la Fundación MacArthur, la Fundación Tinker, Holanda, Indonesia, el Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI), el Instituto Internacional de Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), el Instituto de Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), el Instituto Politécnico de Virginia, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI), Italia, Japón, Manejo Innovador de Recursos (IRM), el Ministerio Alemán para la Cooperación Económica y el Desarrollo (BMZ), Noruega, la Oficina Federal para el Medio Ambiente (FOEN), la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (ITTO), la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Programa para la Biodiversidad Internacional de Suecia (SwedBio), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP), la Red de Investigación Forestal Africana (AFORNET), el Reino Unido, la Secretaría de Cooperación Internacional del Gobierno del Perú (RSCI), el Servicio Forestal de los Estados Unidos (USFS), la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS), Suecia, Suiza, Tropenbos Internacional (TBI), la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza (IUCN), la Universidad Aristotle of Thessaloniki, la Universidad de Ciencias Agrícolas de Suecia (SLU) y Wageningen Internacional.



ISBN 978-979-14-1256-8



9 789791 412568 >

El programa de bosques y gobernanza analiza la forma cómo se toman e implementan decisiones relativas a los bosques y las poblaciones que dependen de ellos con el objetivo de promover la participación y el empoderamiento de los grupos menos privilegiados, la responsabilidad y transparencia de los tomadores de decisiones y grupos más influyentes y procesos democráticos que fomenten una representación y un proceso de toma de decisiones justo entre todos los grupos involucrados.