

MEMORIA



Taller Internacional

Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia:

Lecciones y demandas de un proceso colaborativo



MEMORIA

Taller Internacional

Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia:

Lecciones y demandas de un proceso colaborativo

Pucallpa del 22 al 25 de noviembre del 2005

Comité Organizador

SNV : Hans Caycedo (coordinación)
Rik Overmars

DED : Patrick Spittler
Rainer Schwark

CIFOR : César Sabogal
Violeta Colán

WWF : Bastiaan Louman

INRENA : Javier Martínez
Isabel Gonzales

AIDER : Jaime Nalvarte
Yolanda Ramírez

ISBN 979-24-4624-9

Impresión : ESERGRAF
Diseño : Miguel Alvarez
Fotos carátula : AIDER

CONTENIDO

Resumen	7
Presentación	9
Agradecimientos	11
1. Introducción	13
1.1 Contexto del manejo forestal comunitario en el Perú	14
1.2 El Taller Internacional	15
1.2.1 Antecedentes	15
1.2.2 Objetivo, resultados esperados y audiencia	16
1.2.3 Metodología de trabajo	17
1.2.4 Programa y participantes	17
2. Los talleres regionales de preparación	19
2.1 Objetivos	19
2.2 Aspectos generales	19
2.3 Dinámica de trabajo	21
2.4 Principales resultados y recomendaciones	21
2.4.1 Análisis del proceso	21
2.4.2 Factores que influyeron en el proceso	21
2.4.3 Actores involucrados en el proceso	23
2.4.4 Propuestas y demandas	23
2.5 Evaluación	24

3. Presentaciones sobre la situación regional del manejo forestal comunitario (MFC)	25
3.1 El MFC en América Latina: Avances y retos	25
3.2 El MFC en México	26
3.3 El MFC en la Amazonia de Bolivia	27
3.4 El MFC en la Amazonia del Brasil	28
3.5 El MFC en la Amazonia del Ecuador	28
3.6 El MFC en la Amazonia del Perú	30
3.7 Síntesis de las presentaciones	31
4. Presentaciones de casos sobre experiencias de MFC	32
4.1 Proyecto Asistencia a Organizaciones Comunitarias Forestales en Centroamérica y Brasil	32
4.2 Experiencias regionales	34
4.3 Síntesis de las presentaciones	37
5. Visita de campo	39
5.1 Presentación	39
5.2 Resultados	39
5.2.1 Principales fortalezas de las experiencias	39
5.2.2 Factores que afectan las experiencias	39
5.2.3 Aprendizajes de las experiencias	40
6. Trabajo en grupos	41
6.1 Identificación de intereses entre los actores involucrados en el MFC	41
6.1.1 Percepciones sobre el MFC	41
6.1.2 Papel y vínculos con el MFC	42
6.1.3 Intereses en el MFC	42
6.2 Análisis de factores que contribuyen o limitan la satisfacción de los intereses de los actores	43
6.2.1 Factores que favorecen la satisfacción de los intereses	43
6.2.2 Factores que limitan la satisfacción de intereses y sus causas	43
6.3 Identificación de posibles aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses	44
6.4 Acuerdos de colaboración	46

7. Conclusiones del taller	48
7.1 Síntesis de resultados y conclusiones	48
7.2 Desafíos para el MFC	48
7.3 Pasos a seguir	49
Anexos	50
Anexo 1. Programa del Taller Internacional	50
Anexo 2. Relación de participantes al Taller Internacional	52
Anexo 3. Perspectivas de los grupos de actores sobre las experiencias visitadas durante el Taller Internacional	55
Anexo 4. Percepciones e intereses de los grupos de actores sobre el MFC	59
Anexo 5. Factores que contribuyen o limitan la satisfacción de los intereses de los actores del MFC	61
Anexo 6. Aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses de los actores del MFC	65
Galería de fotos	71
Lista de cuadros	
1. Lugares y fechas de ejecución de los talleres regionales	19
2. Número de delegados y tipos de experiencias de MFC representados en los talleres regionales	20
3. Lista de casos de MFC presentados o referidos durante el Taller Internacional	34
4. Matriz de intereses de los diferentes actores del MFC	42
5. Soluciones identificadas por los grupos de actores para los principales «cuellos de botella» que limitan la satisfacción de sus intereses en el MFC	44
Lista de figuras	
1. Ruta para la preparación del Taller Internacional	16
2. Ruta seguida en el Taller Internacional	18
3. Marco de factores necesarios para la sostenibilidad de procesos de MFC en la Amazonia peruana	22

Resumen

Se documentan la metodología, los resultados y las conclusiones del Taller Internacional «Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia: lecciones y demandas de un proceso colaborativo», realizado en Pucallpa (Perú) en noviembre del 2005.

El encuentro buscó promover entre los involucrados con el sector forestal una reflexión crítica y un aprendizaje colectivo sobre procesos, lecciones y demandas de experiencias comunitarias de manejo de recursos forestales en la región amazónica y contribuir positivamente al desarrollo de dicho proceso en el Perú.

En preparación para este evento, se realizaron seis talleres en diferentes localidades de la Amazonia peruana. En el Taller Internacional participaron cerca de un centenar de personas, 41% de las cuales fueron comunero/as.

Se organizaron sesiones de trabajo en grupos formados por actores. Sobre la base de sus intereses con el MFC, los grupos identificaron los principales «cuellos de botella» que limitan sus intereses y los aportes para solucionarlos, y definieron acuerdos mínimos de colaboración a que podrían comprometerse para una agenda conjunta para el MFC.

Presentación

El Perú posee alrededor de 68 millones de hectáreas de bosques naturales, de los cuales 93% se encuentran ubicados en la selva, 4% en la costa y 3% en la sierra. Esta extensa superficie de bosques nos ubica en el noveno lugar a nivel mundial y el segundo a nivel sudamericano, los mismos que albergan alrededor de 11% de las especies de la fauna silvestre y el 8% de la flora del planeta.

Se calcula que en el país 7 163 comunidades son reconocidas legalmente, 5 818 campesinas localizadas mayoritariamente en la sierra y la costa y 1 354 indígenas en la Amazonia, estas últimas ocupan una superficie de 12 millones de hectáreas de bosques naturales, lo que representa el 17% de la superficie total de bosques del país.

No obstante, la vasta riqueza que encierran estos bosques, los índices de pobreza en áreas que albergan el mayor número de comunidades son elevados, oscilando entre un 51% en Madre de Dios y 69% en Ucayali.

Diversos son los factores que originan la destrucción de los bosques, en especial los de origen antrópico. La pobreza trae como consecuencia las grandes migraciones hacia la selva, originando el cambio de uso de la tierra, convirtiendo la vasta diversidad que encierran los bosques en áreas deforestadas, reduciéndose de esta manera las posibilidades de desarrollo de las comunidades, para las que los bosques representan su principal sustento.

En este contexto cobra vital importancia el Manejo Forestal Comunitario - MFC, como alternativa de uso sostenible de los recursos que brinda el bosque, en beneficio de sus propios habitantes.

En esta línea, es importante reafirmar el compromiso del Instituto Nacional de Recursos Naturales, en forma conjunta con sus socios estratégicos, representados por organizaciones de base, instituciones, ONG's, entre otros, quienes estamos convencidos de la viabilidad del desarrollo forestal comunitario, como un punto crucial que coadyuva al desarrollo forestal del país.

Leoncio Álvarez Vásquez
Jefe
Instituto Nacional de Recursos Naturales

Agradecimientos

Los miembros del Comité Organizador del Taller Internacional «Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia: Lecciones y demandas de un proceso colaborativo» expresan su especial reconocimiento y agradecimiento a:

Las comuneras y comuneros que compartieron sus experiencias de manejo forestal comunitario en los talleres realizados en Iquitos, Moyobamba, Pucallpa, Puerto Ocopa, Corop Yanasha y Puerto Maldonado.

Las organizaciones y personas que apoyaron la convocatoria y realización de los talleres regionales.

Oxfam-América, GTZ, Ford Foundation, WWF-Bolivia, PROFONANPE, IIAP/Focal Bosques, PEAM, CIMA, ACPC, COICAP por sus contribuciones financieras que complementaron los aportes de los organizadores.

Y, de manera especial, a todos los participantes en el Taller Internacional que, desde sus diferentes experiencias, procedencia, roles y experticias, compartieron sus vivencias y puntos de vista respecto a la problemática y oportunidades para el manejo forestal comunitario.

1 | Introducción

El *manejo forestal comunitario* (MFC) es un término genérico para una amplia diversidad de modalidades y escalas de gestión -sea en el ámbito comunal o asociativo- para implementar actividades relacionadas con el uso y manejo de los recursos forestales con carácter comercial o doméstico. El control de actores locales sobre el recurso y los procesos y capacidades para su gestión y la utilización de los beneficios, son aspectos fundamentales que definen el carácter y a la vez los desafíos del MFC. Si bien existen ya iniciativas de MFC en América Latina que cuentan con décadas de trayectoria (como el caso de México), la mayoría de estos procesos, sobre todo en la región amazónica, son relativamente recientes. La experiencia acumulada por los actores involucrados en contextos tan diferentes, ofrece oportunidades para el aprendizaje mutuo y para el análisis que permitan promover las condiciones que favorecen procesos sostenibles de MFC.

En el Perú, a consecuencia del ordenamiento forestal y su nuevo marco legal, las iniciativas de manejo de los recursos forestales presentes en las comunidades indígenas y campesinas en la Amazonia parecen indicar el surgimiento de un proceso en crecimiento que concita, de diversa manera, la atención e interés de comunidades, organizaciones de base, entidades del Estado, ONG's nacionales e internacionales, sector empresarial y organismos de cooperación. A la fecha, se tiene conocimiento que en la Amazonia peruana hay más de 50 iniciativas de manejo de recursos forestales por parte de comunidades indígenas y de colonos/campesinos que cuentan o

contaron con el apoyo externo, entre ellos de diversos organismos de cooperación. Unas con actividades en marcha y otras suspendidas definitiva o provisionalmente, ponen sobre el tapete el tema de la sostenibilidad de dichas iniciativas, en particular con su vínculo en la economía de mercado. Las diversas experiencias de MFC en la región amazónica señalan como uno de sus principales puntos de atención, la sostenibilidad económica, social y ambiental, de las iniciativas en marcha y pone en discusión el modelo y pensamiento dominante actual del MFC.

Un grupo de organizaciones, el «grupo impulsor»: el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV-Perú), el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), la Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral (AIDER), el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF-Perú), el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) y el Centro Internacional de Investigación Forestal (CIFOR), reunieron esfuerzos para diseñar un trayecto de reflexión y desarrollar propuestas para mejorar la viabilidad realista del Manejo Forestal Comunitario en el Perú. Una de las actividades principales ha sido la de realizar un Taller Internacional (22-25 de noviembre del 2005 en Pucallpa), que buscó promover entre los involucrados con el sector forestal una reflexión crítica y un aprendizaje colectivo sobre procesos, lecciones y demandas de experiencias comunitarias de manejo de recursos forestales en la región amazónica y contribuir positivamente al desarrollo de dicho proceso en el Perú¹.

¹ Los talleres regionales y el Taller Internacional fueron financiados por el grupo impulsor y gracias a las siguientes organizaciones: ACPC, CIMA, COICAP, FOCAL-Bosques, GTZ, Oxfam-América, PEAM y PROFONANPE.

El taller se planteó como un momento dentro del *trayecto* de lo que ha sido el desarrollo del MFC en la región amazónica y se propuso prestar especial atención a la manera en que han funcionado los procesos de colaboración y sus relaciones causales con los «cuellos de botella» surgidos por tensiones entre los distintos intereses involucrados. En este sentido, el enfoque se ubicó en el reconocimiento de que la sostenibilidad de la gestión y el manejo de los recursos forestales involucran a múltiples actores y, por lo tanto, las tensiones entre los diferentes intereses afectan de diversa manera la sostenibilidad del manejo forestal. Se considera entonces el MFC como proceso, impulsado o reprimido por actores y factores que intervienen en el contexto de las comunidades locales, relacionándose con ellas de diferente manera.

1.1 Contexto del manejo forestal comunitario en el Perú

En el Perú, los bosques naturales ocupan 68 millones de hectáreas¹ (93% en la selva, 4% en la costa y 3% en la sierra) y corresponden aproximadamente al 53% del territorio nacional. La superficie forestal ha sido ordenada en seis categorías²: bosques de producción³, bosques para aprovechamiento futu-

ro⁴, bosques en tierras de protección⁵, áreas naturales protegidas⁶, bosques en comunidades nativas y campesinas⁷ y bosques locales⁸.

El peso de las actividades productivas centradas en el aprovechamiento de los recursos del bosque en la economía peruana no corresponde con la abundancia de su oferta. Sin embargo, en los últimos años el sector forestal ha insinuado una capacidad de crecimiento, pero sin evidencia de tener un manejo del recurso forestal y por las regulaciones (legales) existentes, puede ser considerado como no-sostenible y en parte ilegal. Su participación en las exportaciones no tradicionales de madera se ha incrementado significativamente durante el período comprendido entre 1996 (US\$ 26 millones) y 2004 (US\$ 136 millones), en el cual presentó un crecimiento promedio anual del 23%. De un total de 195 especies maderables identificadas, las 14 más importantes alcanzan un volumen de 1,2 millones de metros cúbicos, es decir, el 87,3% de la producción nacional. Aún así, la baja participación promedio del sector en el PBI le impone un desafío de desarrollo sectorial aún mayor para que logre ser tomado en cuenta como un interlocutor de importancia cuando se trata de definir políticas económicas de alcance nacional.

² Art. 8 Ley Forestal y de Fauna Silvestre 27308.

³ Art. 8 inc. 1 Ley 27308: Los Bosques de Producción corresponden a áreas con bosques naturales que son aptas para la producción permanente y sostenible de madera y de otros servicios forestales.

⁴ Art. 8 inc. 2 Ley 27308: Corresponden a los bosques que se encuentran en proceso de desarrollo para ser puestas en producción permanente de madera y otros servicios forestales: plantaciones forestales, bosques secundarios y áreas de recuperación forestal.

⁵ Art. 8 inc. 3 Ley 27308: Aquéllos que por sus características sirven principalmente o son necesarios para la conservación de suelos y regímenes hídricos.

⁶ Art. 8 inc. 4 Ley 27308: Superficies necesarias par la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés ambiental, cultural, paisajístico y científico. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Perú está conformado por 61 áreas naturales protegidas (ANP), con una cobertura total de 17,66 millones de hectáreas, equivalentes al 13,7% del territorio nacional. El sistema considera dos categorías de uso: indirecto y directo. Adicionalmente, considera la categoría de zonas reservadas y reconoce como áreas complementarias a las áreas de conservación regional, municipal y privada.

⁷ Art. 8 inc. 5 Ley 27308: Se encuentran en territorios de dichas comunidades.

⁸ Art. 8 inc. 6 Ley 27308: Se otorgan a poblaciones rurales y centros poblados para el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales.

Es conveniente observar que las estadísticas económicas oficiales no toman en cuenta el mercado local, dan poco peso a los productos diferentes a la madera y tampoco valoran la importancia de bienes y servicios que los bosques proveen a la población rural y urbana amazónica, en el marco de sus actividades de subsistencia (entre ellas: seguridad alimentaria, salud, vivienda, funciones espirituales – tranquilidad, cadenas locales/regionales de comercio, etc.).

El Perú no cuenta con cifras oficiales respecto al nivel de empleo en la actividad forestal, pero algunas fuentes señalan que en la región amazónica aproximadamente 250 mil personas viven de esta actividad.

En el Perú, 7 163 comunidades son reconocidas legalmente, 5 818 son comunidades campesinas localizadas mayoritariamente en la sierra y la costa y 1 354 indígenas se localizan en la Amazonia. Se estima que en las comunidades indígenas se encuentra aproximadamente el 17% de los bosques amazónicos. Gran parte de la población mestiza vive en caseríos que actualmente no poseen títulos de propiedad colectiva. En los procesos de titulación no se toma en cuenta suficientemente el área que la población está haciendo uso referente de los recursos naturales.

Cuatro departamentos (Loreto, San Martín, Ucayali y Madre de Dios) en conjunto poseen una extensión correspondiente al 78% de la Amazonia peruana y al 47% del país, con una población equivalente al 7,8% de la población nacional. La población pobre en esta área oscila entre el 51% en Madre de Dios y el 69% en Ucayali. La población en extrema pobreza va del 16% en Ucayali al 17,4% en Madre de Dios.

1.2 El Taller Internacional

1.2.1 Antecedentes

A finales del segundo semestre del año 2004, y a iniciativa de SNV y CIFOR, se generó la idea de promover un trayecto sobre el Manejo Forestal Comunitario que, partiendo de la realización de un taller internacional, permitiera identificar rumbos y acciones encaminadas a estimular el desarrollo del MFC en el Perú. A inicios del 2005, se sumaron DED, WWF, el ente rector de la gestión de los recursos naturales en el Perú (INRENA) y la ONG nacional AIDER.

La ruta acordada a seguir en la preparación del Taller Internacional se puede observar en la figura 1:

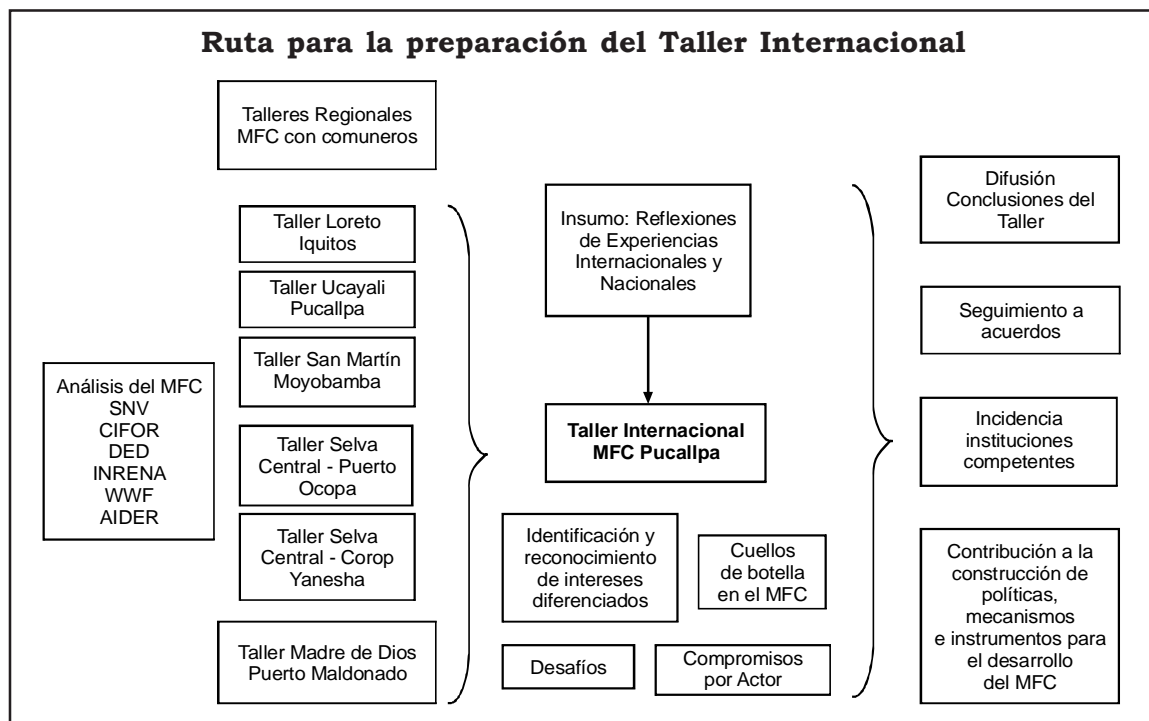


Figura 1. Ruta para la preparación del Taller Internacional

Un aspecto que concitó la mayor atención en la preparación del Taller Internacional correspondió a la facilitación de la participación de comuneros/as manejadores/as del bosque, para lo cual se organizó, entre los meses de agosto e inicios de noviembre, un ciclo de *Talleres Regionales de Experiencias Locales de MFC*. Detalles sobre estos eventos se encuentran en el capítulo 3.

Con base en la información generada en los talleres regionales y el conocimiento de los técnicos de campo, pertenecientes a ocho ONG's nacionales e internacionales involucradas en las acciones de MFC, se llevó a cabo, a mediados de noviembre, un *taller de análisis*, que permitió elaborar de manera concensuada un primer diagnóstico situacional del MFC en el Perú.

1.2.2 Objetivo, resultados esperados y audiencia

El *objetivo* del Taller Internacional fue promover, entre representantes de actores relacionados con el sector forestal, una reflexión crítica y un aprendizaje colectivo sobre procesos y demandas de experiencias comunitarias de manejo de recursos forestales en la región amazónica, para contribuir positivamente al desarrollo del proceso en el Perú.

Como *resultados esperados*, se propuso que, al final del taller, los participantes hayan: (1) identificado los intereses, roles y demandas de los diferentes actores involucrados en el proceso de MFC; los vínculos de los actores con los factores

claves que influyen en el MFC; y las contribuciones necesarias de los actores para fortalecer el proceso de MFC, y (2) establecido acuerdos para estimular la sostenibilidad del MFC en la Amazonia peruana.

La *audiencia* identificada para el taller fueron los actores claves en la toma de decisiones relacionadas con la política forestal, como los involucrados en el MFC -comunidades, organizaciones de base o de representación, entidades del Estado, ONG's nacionales e internacionales, sector empresarial, centros de conocimiento, cooperación internacional, etc.⁹

1.2.3 Metodología de trabajo

La ruta que se siguió para desarrollar el taller se muestra en el esquema de la figura 2.

El **programa** para el taller fue estructurado en tres grandes secciones (ver versión final del programa en el anexo 1):

Sección 1: Presentación del trayecto de análisis de procesos de MFC

Sección 2: Situación regional del MFC

Sección 3: Presentación del taller

Metodología – Los talleres regionales de preparación

I. Identificación de intereses en el MFC

II. Análisis de casos de MFC (dos partes)

III. Día de campo

IV. Síntesis de las experiencias visitadas

V. Análisis de los factores que contribuyen o limitan la satisfacción de intereses de los actores involucrados en el MFC

VI. Identificación de posibles aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses

VII. Acuerdos de colaboración

VIII. Síntesis y conclusiones

1.2.4 Participantes

El taller contó con la participación de 98 personas (ver lista de participantes en el anexo 2), 41% de las cuales fueron comuneros/as. Los/as participantes estuvieron vinculados a:

- 24 experiencias nacionales de MFC y ocho experiencias de otros países latinoamericanos,
- nueve organizaciones de apoyo nacionales y cinco de organizaciones internacionales,
- cinco centros nacionales de investigación y seis centros internacionales,
- dos gobiernos regionales, 4 proyectos especiales y tres instancias del INRENA,
- un fondo nacional (Fondebosque) y el Banco Mundial.

⁹ Desde un inicio, el comité organizador propuso realizar un «taller de actores», donde se considerasen los distintos puntos de vista de los actores involucrados directa e indirectamente con el MFC. Para ello, a fin de estar concientes de los intereses que estarían representando los participantes al taller, el comité identificó algunos criterios de selección. Como criterios *generales* se consideraron: i) capacidad analítica y de comunicación para participar activamente; ii) vinculación activa con el MFC; iii) participación en experiencias de MFC vinculadas al mercado; iv) representación de experiencias de MFC en marcha con tiempo de ejecución mayor a 2-3 años; y v) motivación para la facilitación de la toma de decisiones en el MFC a nivel: local, técnico, político, de fomento. Además, se tomaron en cuenta algunos criterios *específicos*, como participar en representación de un actor, y tener la autoridad para asumir compromisos o el liderazgo para estimular iniciativas.

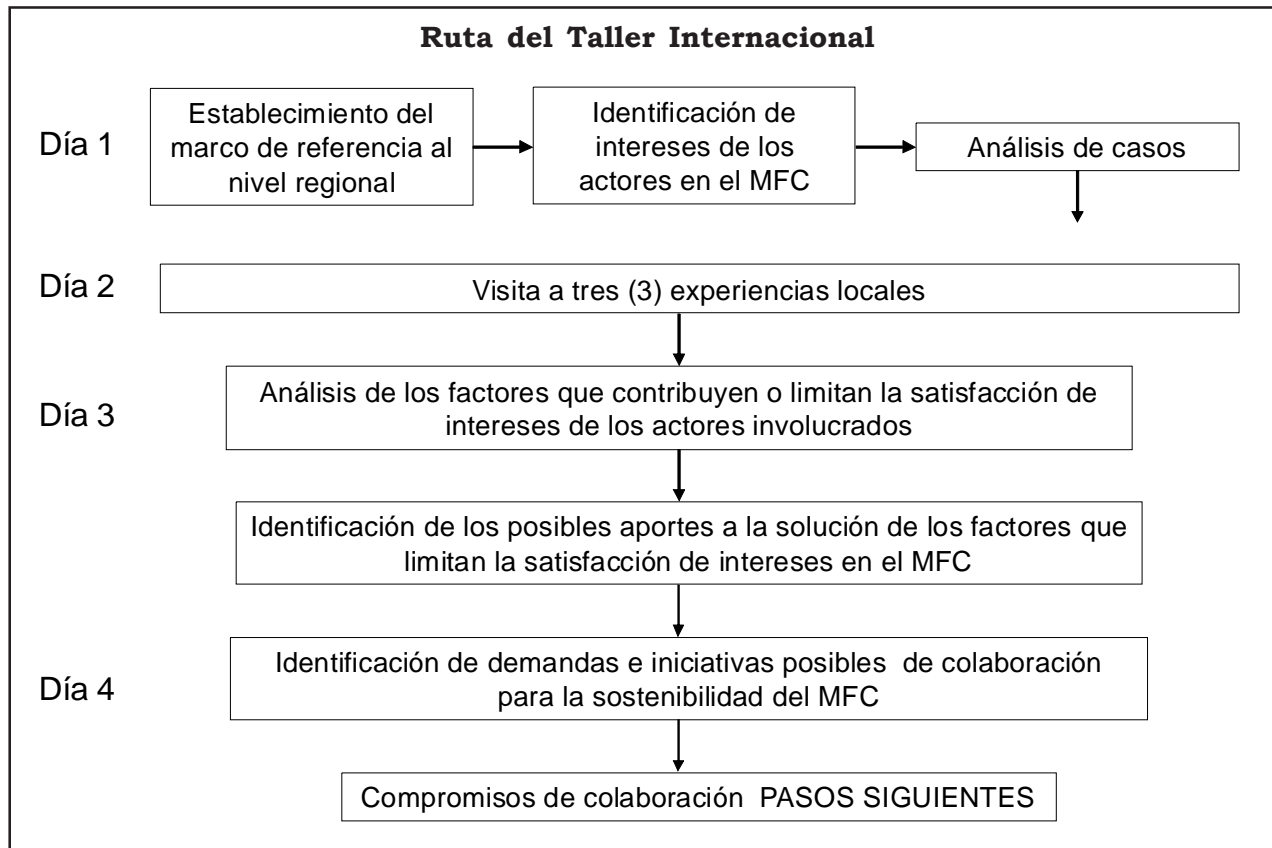


Figura 2. Ruta seguida en el Taller Internacional

2 | Los talleres regionales de preparación

2.1 Objetivos

Los *talleres regionales de experiencias locales de manejo forestal comunitario* se dieron de manera previa al evento central de Pucallpa y cumplieron con los objetivos de:

1. Preparar la participación de los manejadores del bosque en el *Taller Internacional Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia: Lecciones y Demandas de un Proceso Colaborativo*.
2. Facilitar a los manejadores una reflexión ordenada acerca de su experiencia de MFC.

3. Definir demandas y acciones o propuestas compartidas para estimular una mayor sostenibilidad del proceso de MFC.
4. Definir representantes que lleven las conclusiones al taller en Pucallpa.

2.2 Aspectos generales

Los talleres regionales se realizaron de acuerdo a las concentraciones regionales de experiencias en MFC en la Amazonia peruana. En el cuadro 1 se presenta el lugar y fecha de ejecución de cada uno de los eventos realizados.

Cuadro 1. Lugares y fechas de ejecución de los talleres regionales

N°	Lugar	Área de influencia	Fecha
1	Sungarococha	Loreto	04 - 06.08.2005
2	Moyobamba	San Martín	10 - 12.08.2005
3	Puerto Ocopa	Cuencas Ene y Tambo (Junín)	23 - 25.08.2005
4	Pucallpa	Ucayali	27 - 29.09.2005
5	Corop - Yanesha	Cuencas Pichis y Palcazu (Junín)	26 - 28.10.2005
6	Puerto Maldonado	Madre de Dios	03 - 05.11.2005

En total participaron 158 representantes de 93 experiencias de manejo forestal en comunidades. Como se observa en el cuadro 2, la representación de distintas regiones y experiencias

permitió el análisis de una amplia diversidad de contextos y situaciones en que se vienen desarrollando procesos de MFC en la Amazonia.

Cuadro 2. Número de delegados y tipos de experiencias de MFC representados en los talleres regionales

Taller regional	Número		Tipos de experiencia
	Delegados	Experiencias	
Sungarococha	17	9	Producción de madera Productos no maderables Turismo
Moyobamba	191	9	Comités de gestión Producción de madera con apoyo de ONG's Producción de madera con apoyo de madereros Producción de madera sin plan de manejo Manejo de bambú Manejo de fauna y pesca Manejo de piazaba
Puerto Ocopa	46	24	Producción de madera PFNM (semillas para artesanía)
Pucallpa	36	27	Producción de madera Artesanía Pesca Manejo de aguaje Manejo de camu camu Sistemas agroforestales Palma aceitera
Corop-Yanesha	19	9	Producción de madera Manejo de uña de gato Sistemas agroforestales Reforestación Artesanía Manejo de sangre de grado
Puerto Maldonado	21	15	Manejo de castaña Producción de madera Turismo Uso integral Sistemas agroforestales

2.3 Dinámica de trabajo

Mediante la aplicación de una metodología participativa y su facilitación por parte de técnicos del SNV y DED y el apoyo de ONG's con presencia local, los/as productores/as locales reflexionaron acerca del desarrollo de su experiencia, partiendo de señalar los momentos más importantes en el proceso vivido, y en cada uno de ellos, las principales actividades ejecutadas y los factores, tanto internos como externos, que incidieron en los resultados obtenidos. De esta manera, los/as productores/as hicieron una sistematización general de las diversas experiencias analizadas que permitieron el intercambio de opiniones y puntos de vista entre los participantes.

2.4 Principales resultados y recomendaciones

2.4.1 Análisis del proceso

En los casos de experiencias de manejo con fines de aprovechamiento de productos maderables o diferentes a la madera, el proceso es bastante similar en todos ellos. En los seis eventos, los/as manejadores/as de los bosques identificaron como los **momentos más importantes de dicho proceso** los siguientes:

- Identificación del potencial de un producto o servicio
- Organización y vigilancia comunal
- Alinderamiento, la titulación y el ordenamiento del territorio
- Elaboración de los planes de manejo, ya sean generales o anuales
- Trámites legales y la autorización de INRENA
- Creación de la empresa comunal y la elaboración de su reglamento interno
- Dotación de máquinas y equipos de trabajo

- Capacitación de los comuneros participantes
- Participación en ferias (para el caso de los PFNM)
- Definición de la distribución de ingresos a nivel comunal
- Convenios y/o contratos comerciales
- Aprovechamiento del recurso

En el caso de actividades turísticas, también se identificó como momento importante la construcción de la infraestructura turística (trochas, «bungalows», baños, etc). Otros aspectos, más bien externos, que fueron mencionados como momentos importantes fueron: la construcción o mantenimiento de una carretera de acceso, las olas de inmigración y la creciente presencia de madereros ilegales.

2.4.2 Factores que influyeron en el proceso

Para cada uno de los momentos identificados durante los procesos, se señalaron los principales factores que influyeron en los resultados alcanzados. Así:

☞ Factores positivos:

- la motivación de los manejadores del bosque
- el planteamiento de objetivos claros y la responsabilidad de los manejadores del bosque en la ejecución de las tareas designadas
- la ubicación de lugares apropiados para el manejo (especies, condiciones fisiográficas, etc.)
- la abundancia de productos de calidad
- el manejo de conocimientos por parte de los manejadores del bosque
- el hecho de contar con los documentos legales necesarios
- el apoyo de instituciones externas (fortalecimiento organizacional, capacitación, apoyo económico para la inversión inicial, apoyo en trámites)

- el respaldo de las instancias del Estado (INRENA, gobierno regional, proyectos especiales)
- el uso de tecnologías sencillas para el manejo

☞ **Factores negativos:**

- el poco interés y/o participación de la población
- la lentitud del proceso y el largo plazo de los beneficios económicos
- la reducida fiscalización de actividades de las autoridades comunales
- el mal uso de las ganancias provenientes del manejo
- el desconocimiento, tanto técnico como empresarial
- la falta de conocimiento acerca de los trámites necesarios
- la falta de fondos para la inversión inicial
- los precios bajos para algunos productos
- la falta de responsabilidad de los encargados de ejecutar las distintas tareas

- la complejidad de la normatividad forestal
- la lentitud de los procesos administrativos en el INRENA
- las invasiones del territorio
- la presencia de extractores ilegales de flora y fauna y la pérdida del potencial comercial del bosque
- la presencia de compradores ilegales y la disponibilidad de las autoridades comunales a negociar con ellos
- la actitud paternalista de las instituciones de apoyo, que no transfieren capacidades a los manejadores del bosque
- la ausencia de fondos crediticios para la actividad forestal

En el taller de Corop-Yanesha los/as participantes reflexionaron acerca de los elementos a tener en cuenta para la sostenibilidad del MFC en comunidades indígenas, llegando, bajo un enfoque de administración de capitales, a establecer un interesante marco de factores necesarios a tener en cuenta (figura 3).

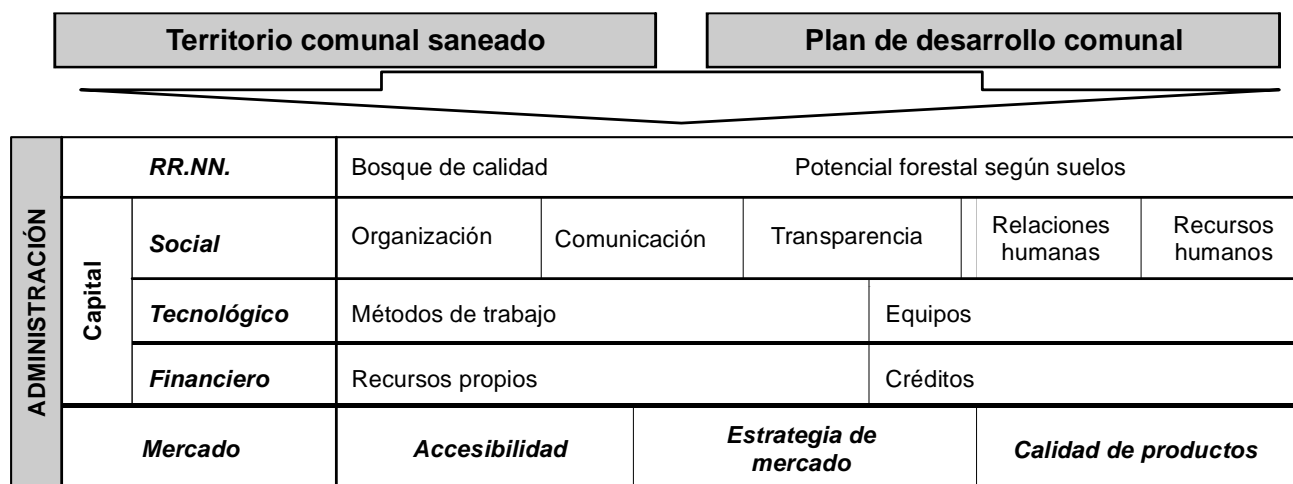


Figura 3. Marco de factores necesarios para la sostenibilidad de procesos de MFC en la Amazonia peruana (Fuente: Taller Regional Experiencias Locales de Manejo Forestal Comunitario. Corop-Yanesha, Oct. 26-28, 2005. DED-COICAP-SNV).

2.4.3 Actores involucrados en el proceso

En los seis talleres regionales se identificaron en detalle los actores involucrados en el proceso del MFC. Revisando los listados, se puede resumir en los siguientes tipos de actores:

- Productores/as y asociaciones de productores/as
- Federaciones locales y regionales representativas
- ONG`s nacionales
- Organizaciones de cooperación internacional
- Instituciones del Estado: gobiernos locales y regionales, INRENA, PETT, FONCODES, proyectos especiales, direcciones regionales de agricultura, turismo, pesca, Policía Ecológica, etc.
- Empresarios/as y gremios empresariales, dueños de aserraderos
- Extractores/as ilegales
- Intermediarios/as y transportistas
- Usuarios de servicios (por ejemplo, turistas)
- Iglesia
- Instituciones de conocimiento (universidades, institutos de investigación)

Cabe resaltar que entre los actores mencionados, el más citado y probablemente el más relevante, es el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). Dada su función de entidad rectora de los recursos naturales del Perú, puede facilitar o dificultar el proceso del MFC mediante los procedimientos y normas que establezca, al igual que su aplicación y seguimiento.

2.4.4 Propuestas y demandas

«El manejo de bosques debe incluir madera, productos diferentes a la madera, turismo, manejo de cochas (lagos) y manejo de fauna, ya que la comunidad usa todo en forma integral, no lo divide.»

Taller de Experiencias Regionales de Manejo Forestal Comunitario -
Sungarococha, Loreto

Cada taller regional identificó **demandas de mejoras al proceso**. A continuación se resumen las más mencionadas e importantes:

- Planes de manejo prácticos, sencillos, aplicables y de bajo costo
- Desarrollo de capacidades de los comuneros para el manejo y administración de los procesos de manejo forestal
- INRENA debe:
 - reconocer a los manejadores del bosque como autoridades en sus respectivas cuencas, delegándoles más responsabilidades
 - descentralizar la administración de los bosques, delegando funciones a nivel regional y local
 - asegurar el uso de técnicas sencillas y sostenibles de manejo de los recursos naturales
 - agilizar los trámites, en especial de los casos comunitarios
- Manejo integral de los recursos forestales comunales, incluyendo madera, productos no maderables y servicios
- Participación activa de la población local en el control forestal
- Campañas de promoción del consumo de productos procedentes de bosques manejados e información a los consumidores acerca del origen de los productos forestales
- Mesas de coordinación para buscar fuentes de financiamiento
- El Estado debe priorizar la adquisición de productos provenientes de bosques manejados

- Creación de un fondo para el fomento a la conservación y el manejo de los bosques comunales
- Cumplimiento y respeto del derecho a ser consultados que poseen los comuneros
- Propuestas de manejo del bosque no deben ser impuestas externamente
- Integración de las mujeres en los procesos de MFC
- Mejoramiento de la calidad de los productos con el fin de acceder a mejores mercados y precios
- Apoyo al fortalecimiento organizacional comunal

En cuanto a propuestas surgidas durante los talleres, cabe destacar las hechas en Corop-Yanesha, de:

- a) La creación de un Programa Nacional de Manejo de Bosques Comunales, que procure el incremento de las capacidades locales
- b) El establecimiento y/o la promoción de alianzas a favor del MFC

2.5 Evaluación

Los talleres regionales de experiencias locales de manejo forestal comunitario cumplieron ampliamente con el propósito de

preparar la participación de los/as productores/as en el Taller Internacional que se llevaría a cabo en Pucallpa, constituyéndose, además, en un hito importante al facilitar y promover intercambios de experiencias entre diversos manejadores locales del bosque.

El reconocimiento de demandas, iniciativas y problemáticas compartidas desafió la motivación de los/as comuneros/as. Sin embargo, el aislamiento de las distintas experiencias y la dispersión geográfica de las mismas, se erigen como obstáculos para el desarrollo de vínculos que permitan mejorar la posición de los/as productores/as en su relación con el mercado.

Aunque se han reportado numerosas experiencias, algunas de ellas con varios años de duración, en general los/as comuneros/as carecen aún de capacidades para el logro de una gestión sostenible de sus emprendimientos económicos relacionados con el mercado. La idea empresarial existe en el ambiente o deseo de los/as productores/as asociados/as, pero su nivel de comprensión y materialización aún dista de ser una realidad satisfactoria. En general, la mayoría de las iniciativas carecen de un acompañamiento al desarrollo de las capacidades de los/as productores/as.

3

Presentaciones sobre la situación regional del manejo forestal comunitario (MFC)

América Latina ha sido el origen de numerosas iniciativas de MFC, algunas ya con décadas de trayectoria (como el caso de México). La experiencia acumulada por los actores involucrados en contextos tan diferentes ofrece excelentes oportunidades para el aprendizaje, la reflexión y el análisis sobre la manera que se pueden crear condiciones que favorezcan procesos sostenibles de manejo forestal por las comunidades y actores locales. En este sentido, como insumos para el objetivo central del Taller Internacional, se tuvieron presentaciones sobre el estado de avance del MFC a nivel latinoamericano, incluyendo experiencias concretas expuestas por los propios actores directamente involucrados.

El bloque de presentaciones sobre la situación regional del MFC ocupó parte de la mañana del primer día del taller. Se inició con una visión panorámica a nivel de América Latina, seguida por cinco presentaciones de países: México, Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú.¹⁰ Finalizando, se formó un panel donde

el público tuvo la oportunidad de comentar y realizar preguntas a los/as seis expositores/as.

Las presentaciones en MS PowerPoint se encuentran disponibles en el CD-ROM que se adjunta a este documento.

3.1 El MFC en América Latina: Avances y retos (Dietmar Stoian – CATIE, Costa Rica)

- Los siguientes elementos ayudan a definir el manejo forestal comunitario (MFC): i) manejo forestal por grupos indígenas, campesinos o colonos; ii) tenencia de tierra en propiedad común, o existen derechos usufructuarios o consuetudinarios; iii) hay fines comunes para el aprovechamiento forestal; y iv) existe una organización comunitaria para el manejo forestal.

¹⁰ Con anticipación al evento los expositores recibieron una *guía de referencia* para preparar su presentación. En ésta se consideraban los siguientes aspectos:

- 1) *Antecedentes* del MFC en el país (región amazónica)
- 2) *Actores involucrados directa e indirectamente*
- 3) *Contexto del MFC: Marco legal, político y financiero; relevancia para el país, la conservación de los recursos naturales y la gobernabilidad*
- 4) *Tipos de iniciativas*: Referencia a las principales iniciativas (programas, proyectos) que están en marcha en el país/región, con detalles (nombre, localización, actores involucrados, fecha de inicio, extensión total y del área bajo manejo, tipo de recurso que se está manejando (p.ej.: bosque primario, bosque intervenido, bosque secundario), formas de intervención (p.ej.: manejo de productos no maderables para artesanía, producción de madera aserrada), principal(es) recurso(s) aprovechados (p.ej.: madera en troza, madera aserrada, fibra de palmera, fruto, resina, corteza), indicando las especies principales
- 5) Principales *limitaciones/dificultades* enfrentadas
- 6) Principales *logros y beneficios* conseguidos y qué factores contribuyeron a alcanzarlos
- 7) Principales *retos/desafíos* para consolidar el proceso/la iniciativa
- 8) Lecciones y recomendaciones

- El MFC puede tener como metas: a) fines de subsistencia (madera para construcciones domésticas, leña, forraje, productos forestales no maderables - PFNM, caza y pesca); b) generación de ingresos (venta de madera y PFNM y sus derivados); c) ecoturismo, pagos por servicios ambientales; d) generación de empleo (en la industria maderera, plantas procesadoras para PFNM, turismo); e) conservación de la biodiversidad; f) fines espirituales; u otras.
- Las comunidades indígenas y campesinas tienen derechos sobre aproximadamente 200 millones ha, equivalente a una tercera parte de los bosques latinoamericanos.
- En el contexto histórico del MFC en la región, ha habido una evolución desde el extractivismo, pasando por el aprovechamiento forestal, hasta los enfoques político-legal, técnico, social, institucional y económico.
- Existen varias modalidades legales en los diferentes países para el MFC, tales como los ejidos forestales (México), ejidos municipales (Guatemala), concesiones comunitarias (Guatemala), reservas indígenas/tierras ancestrales (Ecuador), comunidades nativas tituladas (Perú), reservas extractivistas (Brasil), territorios comunitarios de origen (Bolivia) o agrupaciones sociales de lugar (Bolivia). Las comunidades indígenas y campesinas aún tienen derechos usufructuarios más que títulos.
- Igualmente, dependiendo de las legislaciones nacionales y del propósito, se tienen diversos tipos de organización para el manejo comunitario, como: organizaciones comunitarias, ejidos, cooperativas, asociaciones o sociedades anónimas. En general, se observa que las organizaciones para el MFC tienen fines sociales más que fines empresariales.
- Las actividades forestales son consideradas como un elemento entre varios en los medios de vida de los grupos indígenas y campesinos, pero todavía no han permitido la salida de la pobreza rural (p.ej.: manejo de castaños en Bolivia, Perú y Brasil).
- Entre los principales factores limitantes se tienen: dependencia de intermediarios, bajo grado de organización empresarial, bajas capacidades técnicas y gerenciales para mayor valor agregado, y falta de integración exitosa en cadenas productivas.
- El MFC tiene el potencial para reducir la pobreza rural, con base en un enfoque empresarial. Sin embargo, la viabilidad económica del MFC se ve reducida por sus altos costos y los bajos precios de los productos. Además, existe una dependencia de pocas especies valiosas (como caoba y cedro), dado el difícil acceso al mercado para las especies secundarias abundantes. La calidad y la integración en cadenas productivas son claves para el éxito (p.ej., madera aserrada de caoba).
- Como *retos para el futuro del MFC*, se mencionan aquéllos de índole político-legales e institucionales, como: mayor compromiso del Estado con el MFC, seguridad de la tenencia de la tierra, incentivos para el manejo forestal sostenible y sanciones para la tala ilegal, y una mayor gobernabilidad y gobernanza (fortaleciendo los entes encargados de la gestión forestal, incluyendo los gobiernos locales); los retos organizacionales (incluyendo acuerdos y alianzas estratégicas con otros actores de las cadenas productivas); retos para la conservación, entendida tanto como factor de costos y como fuente de beneficios (p.ej., vía la certificación, ecoturismo, pagos por servicios ambientales); retos económicos: desarrollo de empresas forestales comunitarias, aumento de capacidades técnicas y gerenciales; desarrollo de mercados para productos no tradicionales, fortalecimiento de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros, e integración de cadenas productivas.

3.2 El MFC en México

(Gerardo Segura - Banco Mundial, Washington, D.C.)

- En México se ha tenido diversas políticas de impulso al sector forestal comunitario, iniciado con un largo proceso de devolución de tierras forestales a ejidos y comunidades

indígenas iniciado en 1910. A partir de la década de 1970, las políticas y reformas legales fomentaron la apropiación de bosques por ejidos y comunidades y su organización para la producción comercial de madera, surgiendo las primeras empresas forestales comunitarias (EFC). El proceso recibió gran apoyo de organizaciones civiles y sociales. En la última década, se tuvo un gran impulso a través de programas y presupuestos sin precedente histórico.

- Existen unas 9 000 unidades sociales (comunidades indígenas y «ejidos») en superficies forestales, totalizando aproximadamente 45 millones de hectáreas. 45% de éstas pertenece a grupos indígenas, 65% cuenta con potencial comercial, de un 20 a 25% con programas de manejo forestal (1 800 unidades sociales) y 5 - 9% son EFC desarrolladas. Entre estas últimas hay una tipología, que va desde comunidades que venden árboles en pie hasta el modelo más avanzado, donde la comunidad vende productos terminados.
- Una característica notable de las EFC es que están desarrolladas con fines de producción comercial de madera en un régimen de propiedad común, lo cual es un modelo único en el mundo.
- Además, 36 comunidades, con una superficie boscosa de 597 mil hectáreas, han sido certificadas; su producción representa más del 9% del total nacional, lo que constituye el mayor porcentaje mundial.
- Las experiencias de practicar el MFC por varias décadas ha permitido derivar importantes lecciones, como por ejemplo: que el desarrollo de capacidades técnicas entre los productores generan dinámicas de autogestión más autónomas y eficientes; las relaciones técnicas y comerciales inter-comunitarias contribuyen a fortalecer la gestión comunitaria y adquirir una visión regional en el uso de los recursos forestales; la diversificación productiva de diversos productos y servicios forestales amplía las opciones de ingreso; los servicios técnicos y profesionales son decisivos para el desarrollo sectorial de comunidades forestales.

- Entre los retos identificados para las EFC en la presente década se incluye la tensión entre formas tradicionales de organización comunal y una cultura empresarial; el fortalecimiento del capital social de las instituciones comunitarias; la diversificación productiva y el acceso a mercados emergentes de bienes y servicios ambientales, entre otros.
- El modelo mexicano ha generado también importantes lecciones globales, siendo algunas de ellas las siguientes: la devolución de tierras públicas y privadas en regímenes de propiedad común genera bienestar económico y social y mejora el manejo de los ecosistemas forestales; se pueden acumular activos comunitarios capaces de mejorar la calidad de vida a nivel de hogares individuales; las acciones gubernamentales pueden crear nuevas formas de capital social en zonas rurales y favorecer el desarrollo y la competitividad de las EFC.

3.3 El MFC en la Amazonia de Bolivia (Peter Cronkleton – CIFOR, Santa Cruz)

- La presentación resume los avances del MFC en Bolivia y expone una iniciativa para fortalecer los sistemas de manejo tradicional en comunidades extractivistas en el norte amazónico del país.
- De los 28,8 millones de hectáreas de bosques de producción, alrededor de 7,36 millones se encuentran bajo manejo, un 20% está siendo manejado por grupos locales.
- En la década de 1990 se sucedieron importantes cambios en las políticas sobre tierras y bosques, creando oportunidades para el sector forestal, a través del reconocimiento de derechos propietarios y la posibilidad de comercializar recursos forestales legalmente. Nuevos actores forestales surgieron: los grupos indígenas (UFIs), las asociaciones de madereros locales (ASL) y las organizaciones de pequeños propietarios.
- El manejo forestal por UFIs ocurre en 5-7 millones ha de bosque de producción en áreas comunales (TCO), con más de 680

mil hectáreas con 28 planes de manejo aprobados. Las ASL realizan el manejo en concesiones forestales municipales para madereros informales, existiendo más de 40 ASL que cuentan con 13 planes de manejo en una superficie cercana a las 390 mil hectáreas. El manejo forestal por pequeños propietarios es una modalidad que permite a grupos de campesinos trabajar bajo un mismo plan de manejo, siendo 17 los aprobados en una superficie de algo más de 27 mil hectáreas.

- Entre los obstáculos y dificultades del MFC se mencionan; a) el acceso al mercado (maderas de menos valor, competencia desleal de madera ilegal o de fuentes no sostenibles); b) el proceso de implementación (costoso, dependiente de apoyo externo); c) los problemas con otros actores (prestadores de servicios poco confiables, incumplimiento de contratos por compradores, falta mediación por entes neutrales); d) la falta de énfasis en el desarrollo organizacional e institucional; y e) la falta de énfasis en productos forestales no maderables.
- Se presenta la situación del manejo tradicional de la castaña en el departamento de Pando, donde este producto es la base de la economía regional y se vienen dando conflictos sobre uso y seguridad en la tenencia. Una respuesta ha sido el desarrollo de herramientas y métodos que responden a demandas locales. Esto se ilustra con el caso de la comunidad Palma Real, que realizó un trabajo de mapeo y ordenamiento de sus castaños, y elaboró normas internas para el manejo de este recurso.

3.4 El MFC en la Amazonia del Brasil (Paulo Amaral - IMAZON, Belém)

- En la Amazonia brasileña se produce anualmente unos 28 millones de metros cúbicos de madera en troza, 25% de los cuales tiene su origen en tierras de comunidades. La actividad maderera se orienta principalmente para el mercado nacional (86% del total), habiéndose certificado 1,7 millones de hectáreas (0,5% del área bajo extracción maderera).

Persisten problemas relacionados con ineficiencia en el control y fiscalización de los planes de manejo y una fuerte competencia con la producción ilegal.

- Se han identificado y mapeado más de 300 planes de manejo forestal comunitario operando en la Amazonia brasileña, cinco de ellos ya certificados y doce en proceso.
- En general, se trata de proyectos pilotos recientes con poco análisis sobre su viabilidad, que se expanden reproduciendo los modelos actuales.
- El marco institucional para el MFC es favorable, pero con enfoque equivocado. Las políticas son todavía desfavorables o ineficientes. De otro lado, se ha generado ya una buena capacidad técnica y la posibilidad de control para el suministro de materia prima de origen legal por las comunidades.
- Las oportunidades que se presentan para el MFC están representadas por las grandes áreas de bosque bajo dominio de las comunidades: 130 millones de hectáreas en varias modalidades de acceso; y una «agenda positiva» impulsada por diversos actores que promueven el MFC (incluyendo gobiernos estatales, donantes, ONG's, asociaciones comunitarias).
- Los mayores desafíos incluyen: a) flexibilizar las reglas y procedimientos; b) gestión de los planes de manejo por las comunidades; c) estrategias de mercado para productos forestales comunitarios; d) contar con políticas públicas con base en el desarrollo local; y e) el control social del MFC.

3.5 El MFC en la Amazonia del Ecuador (Marco Romero - SFA, Macas)

- Las reformas en la política y legislación forestal en el país han resultado en una mejora considerable en las formas de uso, gestión y control de los recursos; la participación de actores de la sociedad civil y en el reconocimiento de los beneficios del bosque, entre otros.

- Los actores involucrados en el manejo de los bosques son los «dueños» de los bosques, que incluyen los colonos (que disponen de fincas de aproximadamente 50 ha y títulos de propiedad individual) y los indígenas (con fincas de aproximadamente 70 ha y títulos globales para la propiedad comunal, aunque usan la finca en forma individual); las empresas madereras; los profesionales forestales; la autoridad ambiental; y los prestadores de servicios.
- Aproximadamente 6,2 millones de hectáreas de bosques están en manos de comunidades indígenas. El Estado les garantiza la propiedad comunal (título global).
- Las principales iniciativas para el manejo del bosque, según las normas forestales, incluyen para el arrastre mecanizado: el plan de manejo integral (PMI) y el programa de aprovechamiento forestal sustentable (PAFsu); y para el arrastre no mecanizado se tiene el programa de aprovechamiento forestal simplificado (PAFsi).
- La aplicación del PAFsi (madera aserrada con motosierra; bajo impacto del arrastre y transporte empleando acémilas o cables; extracción de bajos volúmenes; aprovechamiento selectivo; distribución de impactos) representa un modelo de fácil aplicación para el dueño del bosque (colono). En el caso de indígenas, los bosques accesibles están bajo la «responsabilidad de uso familiar», realizándose un aprovechamiento de madera en forma individual, mientras que las «áreas comunales bajo responsabilidad del cabildo» aún son inaccesibles para el manejo forestal.
- Entre las principales limitaciones/dificultades enfrentadas se tienen: los dueños de bosques no disponen de suficientes recursos para cubrir los costos iniciales para el aprovechamiento legal de la madera (pago de tasas, servicios, otros); falta de mecanismos de apoyo financiero; el mercado no valora adecuadamente los productos de calidad (p. ej. aserrado empleando marco guía); la gran mayoría de los dueños de bosque desconocen el modelo PAFsi y de los requerimientos a cumplir; la autoridad forestal centra el control en aquéllos que están trabajando hacia la legalidad; los mecanismos de control forestal son débiles.
- Los principales logros y beneficios conseguidos incluyen: disminución en los costos para la elaboración de un programa de aprovechamiento; creación de capacidades locales para el buen manejo forestal; mejor distribución de los impactos del aprovechamiento en el bosque; mayor facilidad para la verificación por la autoridad forestal; creación de confianza y mejora en los beneficios económicos para el dueño del bosque.
- Algunos de los retos/desafíos más importantes para consolidar el proceso son: mayor difusión y capacitación para lograr un mayor apropiamiento para la aplicación del modelo PAFsi; competencia con «iniciativas de organizaciones» que brindan servicios en forma gratuita, fomentando el paternalismo; hacer más eficientes los mecanismos de control forestal; mejores precios de mercado para los productos de calidad (beneficios económicos).
- Como lecciones importantes se destacan: reglas aplicables y verificables para el aprovechamiento de madera, elaboradas sobre la base de principios de manejo forestal sustentable, permiten un control más efectivo en el bosque; se deben crear las capacidades en los dueños del bosque y profesionales para avanzar hacia la nueva «cultura forestal»; deben simplificarse los procesos y trámites para crear las condiciones adecuadas para el manejo forestal; es importante trabajar «paso a paso», iniciándose con pequeñas medidas de «buen manejo», las cuales son ajustadas con el tiempo; la falta de conocimientos y capacidad técnica en los dueños del bosque es mejor atendida por los profesionales forestales, quienes prestan servicios contra pago (extensionista forestal privado); se requieren mecanismos de financiamiento como préstamo para apoyar a los dueños del bosque para iniciar con actividades de aprovechamiento.

to forestal legal; es necesario establecer mecanismos que contribuyan a mejorar la comercialización de la madera aserrada por los dueños del bosque (p. ej. centros de acopio); el control estratégico de la aplicación de las normas en el bosque (dueño; regente), así como la movilización de productos por las vías, permiten fortalecer las iniciativas locales de buen manejo forestal.

3.6 El MFC en la Amazonia del Perú¹¹ **(Haydee Suárez – SNV, Iquitos)**

- El término comunitario se aplica a comunidades indígenas amazónicas, comunidades campesinas amazónicas, ribereños mestizos y colonos forestales.
- En la Amazonia peruana existen 1 354 comunidades indígenas tituladas, con una población de 350 mil personas. Estas comunidades ocupan una superficie de 12 millones de hectáreas, 40% está titulada y el restante 60%, como áreas en cesión de uso.
- El contexto en que se desarrolla el MFC es en gran medida desfavorable. En lo legal, la Ley Forestal establece una diferencia en el acceso al bosque, mientras que la Ley de Comunidades Indígenas reconoce a las comunidades y el derecho a la titulación de sus tierras. En contraste, las agendas políticas del país, regionales y locales no contemplan los intereses y las expectativas comunales. Los instrumentos definidos son poco aplicados y no se promueve la tenencia de tierras bajo figuras comunales. En lo social, se reconoce que existe cierto nivel de organización, pero los procesos de migración y desplazamiento afectan a las comunidades, generando conflictos de acceso a los recursos forestales. Desde el punto de vista económico, la demanda está fuertemente asociada a pocas especies; predomina una

cultura extractivista, con poca articulación al mercado. No existen incentivos financieros para las comunidades. En lo institucional, el INRENA es una institución de tercer orden con capacidades técnicas, administrativas y financieras limitadas; el Estado tiene una presencia limitada e impera tanto la informalidad como la corrupción.

- De las más de 50 iniciativas de MFC identificadas en la Amazonia del país, en el 74% el objetivo es la producción de madera, mientras que 21% se dedican a productos diferentes a la madera y 5% a servicios. Resaltan las iniciativas propias con apoyo de madereros y apoyo de proyectos o empresas.
- Entre los logros que se reconocen de las iniciativas de MFC, se destaca su contribución al inicio del ordenamiento del uso de los recursos comunales; el fortalecimiento de la gestión comunitaria; el desarrollo de capacidades en una nueva vocación productiva; entre otros.
- Se identifican como limitaciones/dificultades internas: una organización comunitaria débil; el saneamiento jurídico incompleto de los territorios comunales; las bajas capacidades socio-empresariales, entre otras. En lo externo, sobre todo la falta de un marco político favorable a nivel de los gobiernos nacional, regionales y locales; los financiamientos de corto plazo; la superposición de derechos y la infraestructura de apoyo prácticamente inexistente.
- Como retos/desafíos se mencionan: dar rentabilidad al MFC; superar la informalidad/ilegalidad; flexibilizar las pautas de manejo y contextualizarlas; establecer un sistema y mecanismos de financiamiento y promoción para la inversión inicial; adecuar el sistema de titulación de tierras; promover paquetes tecnológicos simplificados y más pertinentes a la realidad; promover el intercambio de conocimientos e información, entre otros.

¹¹ La presentación fue un trabajo de equipo de varias instituciones: DED, SNV, CIMA, ACPC, AIDER, INRENA, PEAM y WWF.

- Como lecciones que se pueden extraer hasta ahora se citan, entre otras: el apoyo de proyectos a las iniciativas locales ya existentes incrementa la probabilidad de éxito; la unión de actores involucrados permite cambios estructurales y operativos; se debe contar con iniciativas de MFC basadas en estudios de factibilidad como paso previo a las acciones; los apoyos orientados al desarrollo de capacidades locales permiten que los actores directos conduzcan sus procesos en forma más segura; y, el apoyo a las iniciativas de MFC que incluyen conocimientos y experiencias locales fortalece el proceso.

3.7 Síntesis de las presentaciones

El MFC tiene gran importancia en *América Latina*, estimándose que unas 200 millones de hectáreas o una tercera parte de los bosques están al alcance del MFC.

Existen varios sistemas legales en los diferentes países para el acceso a los recursos y se ve un desarrollo histórico que va desde el control por el Estado hacia el control por las comunidades y la población rural, especialmente la población indígena, que reivindica sus derechos territoriales.

También se observan cambios en los enfoques en el MFC, desde el extractivismo vía el aprovechamiento y el enfoque técnico hacia un enfoque social, institucional y últimamente económico.

Probablemente *México* tiene los mayores avances en el MFC, donde 80% de los bosques pertenecen a las comunidades o ejidos. Dicho país cuenta con un marco legal favorable al MFC y con una política gubernamental de fomento a través de la compra pública de madera de comunidades a favor de otras fuentes forestales, lo que promovió indirectamente el manejo por las comunidades y la certificación forestal. No es una coin-

cidencia que la primera sede del Consejo Mundial Forestal (FSC) se localizó en México.

Guatemala es otro país con un ejemplo estimulador importante en el Petén, por parte de la Asociación de Comunidades Forestales del Petén (ACOFOP). Allí, las asociaciones de concesiones comunitarias forestales manejan 450 mil hectáreas certificadas y transforman y diversifican productos y servicios integrados en la cadena forestal, generando empleos, ingresos y una mejor protección del bosque que la propia zona protegida dentro de la Reserva de la Biósfera Maya.

Brasil está en un camino más reciente, pero promisorio, habiéndose identificado en su región amazónica más de 80 iniciativas de MFC. El mercado nacional, como entidad principal comercial, tiene fuerte competencia desleal y madera ilegal. El marco normativo y político replica los modelos existentes y predominantes sin una mayor reflexión crítica sobre su viabilidad, pero hay indicios de reconsiderar seriamente el marco técnico, financiero y político. Una experiencia interesante se da en el Estado de Acre, con una política estatal favorable y experiencias en proceso de manejo simplificado en reservas extractivistas, ofreciendo lecciones y adaptaciones importantes en el camino entre la entidad reguladora (IBAMA) y las comunidades. El enfoque de manejo «abuela-madre-hija-nieta», que toma en cuenta la presencia (cercana) de regeneración de los árboles aprovechables y árboles semilleros, es un ejemplo de un método simple, barato y aplicable para los comuneros.

Finalmente, en *Ecuador* hay ejemplos de modelos simplificados de manejo basado a distancias mínimas entre árboles aprovechables y con sistemas de arrastre no mecanizado (permitiendo la transformación de trozas con el marco-guía), todo esto con indicadores fácilmente verificables. Además, hay una política favorable a la titulación de tierras forestales a la población local y la desconcentración de la gestión forestal.

4 Presentaciones de casos sobre experiencias de MFC

4.1 Proyecto Asistencia a Organizaciones Comunitarias Forestales en Centroamérica y Brasil

En la noche anterior al día de inicio del Taller Internacional, aprovechando la presencia de un apreciable número de participantes, que se encontraban en el local del evento, se abrió un espacio para la presentación de los principales resultados y lecciones obtenidas por el proyecto «Asistencia a Organizaciones Comunitarias Forestales en Centroamérica y Brasil».

Este proyecto se desarrolló entre el 2003 y fines del 2005 con ayuda financiera de la Fundación Ford, siendo ejecutado por el CIFOR, ACICAFOC (Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana), PRISMA (Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente) e IMAZON (Instituto del Hombre y el Medio Ambiente de la Amazonia, una ONG brasileña). El objetivo principal de este esfuerzo fue el de identificar, analizar y divulgar esquemas de acompañamiento técnico y gerencial para organizaciones de base en América Latina. Parte de la premisa fue que la mejor manera para identificar nuevos esquemas de acompañamiento técnico es a través de la investigación y la acción participativa que combina la realización de estudios de contexto realizados por investigadores externos a la región y la autosistematización realizada por los comunitarios de ambas regiones. Además, el proyecto objetivaba mejorar el trabajo de las organizaciones participantes y contribuir a la gobernabilidad y manejo sostenible del bosque.

Se realizaron las siguientes presentaciones:

- ♦ Introducción al proyecto – Peter Cronkleton (CIFOR)
- ♦ Comunidades y manejo de recursos naturales: Elementos del contexto centroamericano - *Ileana Gomez (PRISMA)*
- ♦ Asistencia a organizaciones comunitarias forestales en Brasil: Los casos de Acre y Mamiraua - *Paulo Amaral (IMAZON)*
- ♦ Asistencia y acompañamiento técnico: El apoyo a movimientos comunitarios forestales en Centroamérica y Brasil – *Pete Taylor (Universidad Estatal Colorado)*

A continuación se presenta una síntesis de las tres exposiciones principales:

Comunidades y manejo de recursos naturales: Elementos del contexto centroamericano (*Ileana Gomez – PRISMA, El Salvador*)

- Los cambios significativos que se han dado en Centroamérica, desde los años 1980 (en lo político-institucional, económico y social), llevaron a las comunidades rurales a desarrollar diversas estrategias para proteger sus recursos y mejorar sus medios de vida. También se han presentado oportunidades (como el acceso a nuevos mercados de exportación no tradicional) y existe un trabajo importante de redes y asociaciones regionales. Estos elementos y el escenario actual con el establecimiento de tratados de libre comercio configuraron una expresión diferenciada en los procesos comunitarios de manejo de recursos naturales y sus territorios.
- Las experiencias de las comunidades miembros de ACOFOP (Asociación de Comunidades Forestales del Petén, en el norte de Guatemala) y PCAC (Programa Campesino a Campesino, de Siuna, Nicaragua), permiten extraer algunas lecciones im-

portantes para el manejo comunitario de recursos y la gestión de territorios rurales. Estas experiencias revelan la necesidad de invertir en el desarrollo institucional como elemento para asegurar la sostenibilidad, lo cual implica mejorar las capacidades locales, promover el autoaprendizaje y el desarrollo de metodologías de empoderamiento, y definir modelos de acompañamiento y cooperación flexibles y comprometidos al largo plazo con los actores y sus procesos.

Asistencia a organizaciones comunitarias forestales en Brasil: Los casos de Acre y Mamirauá (Paulo Amaral – IMAZON, Belém)

- En la Amazonia brasilera se viene dando un crecimiento acelerado de iniciativas de MFC (de menos de una docena a más de 400 previstas para el 2006), pero la mayoría son a escala piloto. Existe un contexto político favorable debido al activo involucramiento de ONG's, que son en sí las protagonistas de los procesos de MFC.
- El Estado de Acre presenta una situación especial por tener una agenda forestal propia, con fuerte énfasis al desarrollo de la capacidad técnica de las comunidades. Pero se vienen dando ya conflictos entre las agendas y las estrategias.
- El proyecto enfocó en las experiencias del PAE Cachoeira y la RDS Porto Dias, en el Estado de Acre, y de Mamirauá en el Estado de Amazonas, donde se dio una experiencia interesante de autosistematización.

Asistencia y acompañamiento técnico: Apoyo a movimientos comunitarios forestales en Centroamérica y Brasil (Pete Taylor - Universidad Estatal de Colorado, Estados Unidos)

- Una parte importante del proyecto fue el estudio sistemático de las experiencias de las comunidades con la asistencia técnica. Las actividades del proyecto se llevaron a cabo en entornos políticos e institucionales muy distintos en Centroamérica y Brasil.

- En Centroamérica se desarrolló una metodología de investigación participativa que se denominó de «autosistematización», término que señala el principio de que la investigación sobre las experiencias comunitarias debe explorar y organizar el conocimiento y la experiencia que ya existen a nivel de comunidad.
- En los casos de Brasil, las historias, roles y agendas de los actores son en gran parte compartidas y con muchas facetas y contribuyen a procesos de asistencia muy complejos.
- Los estudios de caso mostraron que en las comunidades forestales ha surgido un nuevo tipo alternativo de «acompañamiento» técnico que busca explícitamente fortalecer las capacidades locales. Este modelo «pro-comunitario» de acompañamiento es una alternativa a la asistencia técnica tradicional, pero no se espera que la reemplace. Más bien, un modelo combinado podría facilitar y promover formas nuevas y más efectivas de colaboración entre los diversos grupos de interés en la conservación y el desarrollo en los bosques amenazados.

Finalmente, se tuvieron los comentarios por parte de *Marcedonio Cortave* de ACOFOP (Petén, Guatemala) y de *Nilson Mendes* de AMPPAE-CM (Acre, Brasil). El *Sr. Cortave* resaltó los siguientes puntos:

- Importancia de la sistematización de las experiencias («¿por qué comenzar de cero si ya hay una experiencia acumulada considerable?»)
- Evitar el demasiado protagonismo de las organizaciones de apoyo
- Importancia del trabajo en redes
- De lo social depende la sostenibilidad económica y ambiental

- Importancia que los jóvenes aprendan de los más viejos
- El manejo integrado de recursos naturales es clave. Es difícil que la comunidad se pueda basar solamente en el manejo forestal
- Hay que tratar de generar la autogestión comunitaria. Pensar en una estrategia de salida (cita ejemplo en que, para disminuir su dependencia, la comunidad se comprometió a poner más cada año y la organización de apoyo a poner menos)
- Elaborar normas internas de uso de los recursos en las comunidades; el no hacerlo desde el inicio crea conflictos a lo largo del proceso

4.2 Experiencias regionales

Como parte del taller se previó dos sesiones para la presentación de casos o experiencias concretas de MFC a nivel regional. Al igual que con las presentaciones por país, se elaboró una guía para orientar la preparación de los casos. Los seis casos previstos se presentaron durante el taller. Algunos participantes llegaron con presentaciones para exponer, pero debido a limitaciones de tiempo no se les pudo dar un espacio. En el cuadro 3 se listan tanto los casos presentados como los que se propusieron por participante interesado. En el CD-ROM adjunto se han copiado todas las presentaciones. A continuación se reseña brevemente los casos invitados para su presentación en el evento.

Cuadro 3. Lista de casos de MFC presentados o referidos durante el Taller Internacional

País	Caso	Presentación en taller
Bolivia	Asociación Forestal Indígena Guarayos (AFIG)	Sí
	Cooperativa Integral Agroextractivista de Campesinos de Pando (COINACAPA)	Sí
	Experiencia piloto de ordenamiento castaño y manejo de castaña en la infraestructura (COINACAPA-WWF)	No
Brasil	Manejo y beneficiamiento de madera en la comunidad Juçara, Porto de Moz, Estado de Pará	Sí
	Proyecto Agro-Extractivista (PAE) Cachoeira, Estado de Acre	Sí
Ecuador	Elaboración del reglamento local para el manejo forestal en los territorios Shuar de la Cordillera del Cóndor	Sí
Guatemala	Manejo comunitario de bosques en Petén, Guatemala	Sí
Perú	Manejo forestal por comunidades nativas Shipibo – Conibo en Ucayali	Sí
	Iniciativas en manejo forestal comunitario Ashaninka-Yanesha, Selva Central	No
	Experiencias de manejo forestal comunitario de ProNaturaleza	No
	Aprovechamiento y tratamiento de la marona (<i>Guadua superba</i>) – Atumplaya, San Martín	No

Asociación Forestal Indígena Guarayos, AFIG (*Pastor Peña – AFIG y Javier Bejarano - SNV*)

- ♦ La AFIG es un organismo empresarial asociativo y autogestionario reconocido por el pueblo Gwarayu, que tiene derechos sobre 1 350 000 hectáreas. Su misión es fortalecer la gestión forestal indígena desarrollando capacidad empresarial asociativa y responsabilidad social y ambiental de las empresas forestales comunitarias de Guarayos.
- ♦ Las comunidades guarayas ofertan anualmente un volumen aproximado de 30 000 m³ de madera.
- ♦ Entre los problemas que enfrentan se tienen: sobreposición de áreas forestales con terceros y parcelas de colonos, no lograr la venta de toda la madera aprovechable, incumplimiento de contrato por los prestadores de servicio y compradores, falta de capacidad administrativa y gerencial, falta de apoyo por parte del Estado en la protección del área forestal, falta de incentivos para el MFC y competencia desleal con la madera ilegal.
- ♦ Con base en su experiencia, la AFIG propone las siguientes recomendaciones: (1) elaborar normas y reglas claras para todas y todos; (2) socializar siempre la información; (3) no perder la autoridad del MFC, pues debe ser un proceso propio de la comunidad; (4) trabajar unidos para tener más fuerza en negociar, reclamar, cambiar políticas públicas y canalizar apoyos.

Cooperativa Integral Agroextractivista de Campesinos de Pando, COINACAPA (Casildo Quispe y Rudy Pérez, COINACAPA)

- ♦ Tiene como misión ser el instrumento económico y propositivo de los pequeños recolectores de castaña orgánica en la Amazonia boliviana, para asegurar la comercialización de castaña orgánica con valor agregado de manera asociativa. Asimismo, para brindar servicios en capacitación, formación, asis-

tencia técnica y salud de socios y comuneros buscando mejorar su calidad de vida.

- ♦ Fundada en 1998, la cooperativa trabaja con 8 municipios en un total de 33 comunidades y cuenta con 306 socios.
- ♦ COINACAPA está llevando a cabo una *experiencia piloto de ordenamiento castaño y manejo de castaña en la infraestructura*. Dicho proyecto tiene como objetivos valorar el uso y manejo del territorial comunal, elaborar un plan de manejo de los castaños de la comunidad y replicar este trabajo a las demás comunidades que acopian a la cooperativa.

Manejo y beneficiamiento de madera en la comunidad de OJuçara, Porto de Moz, Estado de Pará (Edilene Duarte Silva – Comunidad de Juçara)

- ♦ El caso representa una oportunidad económica para las áreas de conservación y trae lecciones para superar las dificultades entre las exigencias técnicas y las capacidades comunitarias.
- ♦ En el 2005 fue creada la Reserva Extractivista «Verde para Sempre» sobre una superficie de 1 300 000 hectáreas y donde viven actualmente cerca de 80 comunidades de poblaciones ribereñas agro-extractivistas.
- ♦ La Comunidad Juçara viene desarrollando una experiencia para mejorar la gestión colectiva de los recursos forestales de la comunidad, a través del aprovechamiento de árboles caídos y el MFC. El proyecto, sobre una superficie de 90 hectáreas, involucra a 17 familias. Las actividades principales son la carpintería y artesanía con muebles convencionales y rústicos.
- ♦ Las principales dificultades internas que vienen atravesando se relacionan con la dispersión geográfica de las familias, el transporte de madera, la capacitación de las familias y atender las demandas del plan de manejo (mapeo, etc.). Entre las dificultades externas: la burocracia en la aprobación del proyecto por el donante, el cumplimiento de las actividades

de elaboración del plan de manejo y su aprobación por IBAMA. Además, el mercado y el contraste entre el sistema tradicional local y el modelo externo (extracción selectiva por ciclos de corta, etc.).

- ♦ Como lecciones de su experiencia, se mencionan: (1) *tomar en cuenta las prácticas tradicionales de uso del bosque*, pues tienen lecciones importantes para la concepción de iniciativas de MFC más adecuadas a los contextos locales y deben ser legalizadas; (2) *partir de la perspectiva del pequeño productor*, tomando en cuenta las capacidades e intereses de las comunidades; (3) *reducir la burocracia* para ir más allá de experiencias piloto, lo que indica la necesidad de flexibilizar el modelo de MFC y el marco legal; y (4) *rever el marco legal* para desarrollar mecanismos que sean creíbles, sencillos, transparentes y de bajo costo, que respondan a las preocupaciones del gobierno sobre la sobre-extracción de los recursos, y que favorezca la adopción de sistemas comunitarios con mínima intervención externa y control.

Proyecto Agro-Extractivista (PAE) Cachoeira, Acre (*Nilson Mendes - AMPPAE*)

- ♦ El PAE Cachoeira es un proyecto piloto que está sirviendo como base para las políticas públicas del Acre, estado en la Amazonia occidental brasileña que cuenta con políticas para el MFC (tenencia de la tierra, incentivos fiscales, control, infraestructura, mercado).
- ♦ El PAE es un sistema de organización territorial basado en los cauchales viejos. Nació de la lucha de los caucheros por la garantía de la tierra contra finqueros externos a partir de 1988 (asesinato de Chico Mendes). Hoy ya son nueve en Acre.
- ♦ En el PAE Cachoeira están asentadas 86 familias en una superficie de 24 000 hectáreas, que viven de la castaña, el caucho, la ganadería, la extracción maderera, la agricultura y la extracción de la palma açai.

- ♦ El manejo forestal se realiza mediante un sistema mixto, utilizando tracción animal y tractor de ruedas («skidder»)
- ♦ Entre los aprendizajes se mencionan: relacionarse con la burocracia institucional; negociar la madera antes del procesamiento es un gran riesgo; importancia del intercambio entre las comunidades; manejo como composición de la economía del sistema de producción local.

Elaboración del reglamento local para el manejo forestal en los territorios Shuar de la Cordillera del Cóndor (*Angel Wisum - Federación Shuar*)

- ♦ El reglamento fue elaborado de acuerdo a las necesidades y realidades del pueblo Shuar, respetando la normativa nacional. Fue construido en un proceso participativo y de consulta con todas las asociaciones y centros que conforman la CTSHA, que lo aprobó en su Asamblea General.
- ♦ Se está capacitando a técnicos Shuar para la implementación del reglamento y se continúa con su socialización en comunidades de la Cordillera del Cóndor.

Manejo comunitario de bosques Petén, Guatemala (*Macedonio Cortave - ACOFOP*)

- ♦ En 1989 se creó al norte del departamento de Petén la Reserva de la Biosfera Maya sobre una superficie de 2 113 000 hectáreas, 40% de la cual se demarcó como zona de uso múltiple (ZUM). En 1994 el gobierno inició la adjudicación de concesiones a comunidades locales para uso y manejo de los recursos naturales en la ZUM.
- ♦ El Estado tuvo que flexibilizar y simplificar las normas para que haya el proceso de manejo forestal por las comunidades. Fue un pacto entre las comunidades, el Estado, las ONG's de apoyo y los empresarios para dar prioridad a las organizaciones comunitarias para las concesiones.

- ♦ La Asociación de Comunidades Forestales del Petén (ACOFOP) fue fundada en 1995 y cuenta con 23 organizaciones comunitarias.
 - ♦ En promedio se aprovechan de 1,5 a 3 árboles por hectárea para extraer alrededor de 3 m³ en ciclos de 25 años, dejando un 30% de árboles semilleros y realizando prácticas silviculturales. Después de 10 años se tiene 450 mil hectáreas de bosques manejados y en su mayoría certificados.
 - ♦ Al inicio hubo capacitación en muchas cosas, luego pasaron a ser más especializados, ofreciendo entrenamientos en forma modular con especialización a través de un convenio con un instituto en Ciudad Guatemala.
 - ♦ Los beneficios socioeconómicos del MFC en Petén son considerables; por ejemplo: genera más de 100 000 jornales al año, beneficiando directamente a 1 800 familias e indirectamente a 60 000 personas.
 - ♦ Otros logros incluyen el haber conseguido cambiar la mentalidad (del individualismo a la organización comunitaria), una actitud positiva respecto al bosque mayores fuentes de empleo, aumento de los ingresos comunitarios, etc.
 - ♦ El proceso de MFC enfrenta desafíos como: involucrar a las comunidades en los servicios turísticos, fortalecer el aprovechamiento de los productos forestales no maderables, fomentar las capacidades empresariales, fortalecer el componente de control y vigilancia y buscar mecanismos de compensación por bienes y servicios ambientales.
- manejo del bosque en fajas de aprovechamiento integral a tala rasa, con reposición mediante regeneración natural.
- ♦ Los Yanesha están organizados en la Federación de CC.NN. Yanesha, FECONAYA, agrupando 50 comunidades. La COFYAL trabaja sobre una superficie piloto de 1 500 hectáreas y cuenta con 125 socios activos.
 - ♦ El proyecto enfrentó numerosas limitaciones y dificultades, entre las que cabe destacar: escasa participación local (sistema de manejo diseñado por profesionales externos), restringido acceso al mercado (por mal estado de vías de comunicación), productos con valor agregado no tuvieron mucha aceptación en el mercado, modelo tipo cooperativa no se adecuó al sistema organizativo indígena, no se garantizó la autogestión empresarial, competencia desleal con ilegales, falta de continuidad en el financiamiento, etc.
 - ♦ Entre los logros, se reconoce el fortalecimiento de las capacidades locales en varias líneas de producción y en administración y la asimilación del concepto de manejo forestal y gestión empresarial.
 - ♦ Algunas de las lecciones aprendidas son: (1) debe haber una efectiva participación indígena en las decisiones durante todo el proceso; (2) el diseño de planes de manejo debe basarse en el conocimiento ancestral y la experiencia local; (3) ejecutar programas forestales integrales como procesos de desarrollo, pero no como proyectos de corto plazo; (4) debe garantizarse el mercado para los productos del manejo forestal.

Cooperativa Forestal Yanesha Ltda., COFYAL (*Emilio Sanchona*)

- ♦ Este caso corresponde a un proyecto ejecutado entre 1987 y 1993 en la Selva Central peruana (en el valle del río Palcazú, Oxapampa – Pasco) con financiamiento y apoyo técnico externos. De forma experimental se probó un sistema de

4.3 Síntesis de las presentaciones

Con ocasión del taller, los participantes tuvieron la oportunidad de escuchar sobre casos o experiencias concretas de MFC de cuatro países amazónicos (Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú), así como conocer iniciativas en dos países centroamericanos (Guatemala y Nicaragua), en el marco de un proyecto de apoyo a movimientos comunitarios forestales en Centroamérica y Brasil.

Si bien la mayor parte de las experiencias de MFC presentadas eran –con excepción de Guatemala– a escalas modestas y todavía relativamente recientes, ya era posible extraer lecciones del «camino recorrido». Varias de las limitaciones o dificultades que enfrentaron o vienen enfrentando las iniciativas son comunes, y se relacionan al marco legal, la capacidad autogestionaria, el mercado para los productos, el financiamiento y la competencia desleal por los ilegales, entre otros. Los casos donde los actores directos eran comunidades indígenas (Bolivia, Ecuador y Perú) resaltaron; además la dependencia de los proyectos y la poca participación en las decisiones.

Entre las lecciones aprendidas, aparecieron también aspectos en común, como la necesidad de contar con normas y reglas claras y adaptadas al MFC; la participación local en todo el proceso de decisiones; la incorporación de las formas y prácticas tradicionales; el conocimiento del mercado para los productos del MFC; y la socialización de las informaciones y el intercambio de experiencias, entre otras.

La experiencia centroamericana con un modelo alternativo de «acompañamiento» técnico que busca explícitamente fortalecer las capacidades locales es altamente relevante para la etapa en que se encuentran iniciativas de MFC en el Perú.

5.1 Presentación

El propósito de la visita de campo fue que los participantes puedan conocer y reflexionar sobre los factores de sostenibilidad de tres experiencias de MFC que se vienen desarrollando en la zona de Pucallpa. Los participantes fueron divididos en tres grupos, cada uno de los cuales se dirigió a una de las experiencias siguientes: Comunidad Nativa de Callería; Asociación de Manejadores de Bosque (AMABOSQUE) y Comunidad Nativa de San Francisco.

Los organizadores elaboraron preguntas-guía para orientar la visita y posteriormente elaborar una breve presentación en plenaria desde la perspectiva de cada grupo de actor. Las preguntas fueron las siguientes: 1) ¿Cuál es la principal fortaleza observada?; 2) ¿Qué factores/hechos pueden afectar positiva o negativamente la sostenibilidad de la experiencia visitada?; y 3) ¿Qué aprendizajes se pueden/deben obtener de la experiencia?

5.2 Resultados

Las perspectivas de los grupos de actores sobre las tres experiencias visitadas se presentan en el anexo 3. No en todos los casos se hace una diferenciación de las perspectivas según la experiencia.

5.2.1 Principales fortalezas de las experiencias

En general, los actores percibieron como principales fortalezas de las experiencias visitadas las siguientes:

- Participación de la comunidad, incluyendo jóvenes
- Capital social interno: nivel de organización de la comunidad para las actividades y uso del conocimiento tradicional (mantenimiento de la identidad cultural)
- Formalización de la tenencia del área – saneamiento legal
- Existencia de capacidades locales para las varias actividades productivas
- Toma de conciencia sobre la conservación del recurso

Otras fortalezas observadas fueron: escala apropiada de operación, buena planificación para las actividades productivas, buen potencial de recursos forestales, adecuada infraestructura productiva, diversidad de actividades productivas, ingreso al tema empresarial, etc.

5.2.2 Factores que afectan las experiencias

Entre los factores que los actores percibieron que contribuían para el buen desarrollo de una o más de las experiencias visitadas se mencionaron, entre otros:

- Capital de trabajo (equipos, herramientas)
- Buen plan para las intervenciones
- Organización interna
- Capacidad gerencial
- Contar con estudio de mercado
- Acompañamiento técnico-administrativo

- Acceso al mercado
- Certificación

De otro lado, los grupos identificaron un número mayor de factores que estarían **afectando negativamente** las experiencias, entre estos:

- Sobrerregulación, escasa capacidad de control de la tala ilegal, burocracia y corrupción por parte del Estado
- Precios bajos para los productos (mercado local no compensa los esfuerzos)
- Inseguridad sobre la capacidad de regeneración del bosque
- Inseguridad sobre la capacidad de autogestión de la comunidad (p.ej. para mantener operables los equipos de trabajo)
- Falta de estímulos/incentivos legales y económicos
- Dependencia de terceros (entidades de apoyo)
- Participación local limitada en las decisiones de los proyectos
- Demora en la obtención de los beneficios
- Debilidad en algunos aspectos técnicos del manejo

5.2.3 Aprendizajes de las experiencias

Aunque con diferencias sobre qué son aprendizajes y/o el énfasis hacia ciertos aspectos (socio-culturales, institucionales, ambientales, económicos, técnicos), los actores identificaron un conjunto de aprendizajes que se obtuvieron del conjunto de las experiencias visitadas (anexo 3). Se resaltan los siguientes elementos o necesidades:

- Participación de la comunidad desde un inicio para apropiarse del proceso
- Fortalecimiento de la organización local
- Fortalecimiento de las capacidades (técnicas, administrativas) de los diferentes actores
- Mantenimiento de los conocimientos ancestrales
- Flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de la experiencia de manejo (p.ej., sistema gradual de producción)
- Estrategia de manejo diversificado o integral
- Financiamientos seguros y de largo plazo
- Alianzas estratégicas entre comunidades
- Seguridad laboral desde un inicio
- Diseño de proyectos realmente participativos, con personal seleccionado, con transparencia en el proceso

6 Trabajo en grupos

El comité organizador idealizó una secuencia de cuatro sesiones de trabajo grupal (figura 2). Para cada sesión se definieron preguntas que los diferentes grupos de actores debían responder, así como modelos de formatos de cuadro para facilitar la presentación de los resultados en plenaria.

Se formaron los siguientes grupos de actores para las sesiones en grupo:

- ♦ Comunero/as (o manejadores del bosque)
- ♦ Asociaciones de productores¹²
- ♦ Estado
- ♦ Entidades nacionales de apoyo (ONG's nacionales)
- ♦ Entidades internacionales de apoyo (cooperación internacional)
- ♦ Instituciones nacionales de conocimiento
- ♦ Instituciones internacionales de conocimiento (redefinido como investigación y aprendizaje)

Cada grupo nombró un moderador y un relator; además, por parte del equipo organizador se asignó un miembro para facilitar la dinámica del grupo. Se trabajó inicialmente con «lluvias de ideas» de los participantes y las diferentes percepciones fueron sistematizadas para arribar, donde fuese posible, a un consenso a nivel grupal. El resultado del trabajo grupal fue presentado en plenaria por un delegado del grupo.

6.1 Identificación de intereses entre los actores involucrados en el MFC

6.1.1 Percepciones sobre el MFC

El MFC fue entendido como una *decisión colectiva sobre el uso del recurso (territorio, bosque), con el objetivo de mejorar la calidad de vida de lo/as comunero/as y conservar la calidad del bosque*. Como cualidades deseadas de la decisión colectiva se resaltó:

- el uso sostenible del bosque
- la sostenibilidad entendida en sus tres dimensiones: ecológica (mantener el bosque y su biodiversidad), social (que sea justo, que rescate conocimientos ancestrales y respete tradiciones) y económica (que sea rentable, que la producción esté en función a demanda y que resulte en beneficio para todo/as)
- el bosque entendido como productor de madera, productos diferentes a la madera, fauna y servicios.

Como *puntos no consensuados* entre los grupos de actores sobre lo que es MFC se tuvo: i) actividad realizada de manera asociativa y organizada, por actores locales y/o por comunero/as; ii) acceso colectivo al recurso; y iii) autogestionado.

¹² Luego de la primera sesión de trabajo, el grupo de asociaciones de productores se juntó con el grupo de comuneros.

6.1.2 Papel y vínculos con el MFC

Cada grupo estableció sus vínculos con la actividad, según como veían su papel en el proceso. Así, los comunero/as enfatizaron en su responsabilidad sobre el mantenimiento del bosque, la auto-organización y el compromiso para cumplir con lo planificado y aprender en el proceso; las asociaciones de productores se refirieron a las relaciones en equidad con las comunidades y productores en general; el Estado resaltó su papel en la administración, control y promoción del manejo forestal; las instituciones de conocimiento vieron su papel principalmente en la generación de tecnologías; las entidades nacionales de apoyo destacaron su papel de fortalecer las capacidades de las comunidades para el control y manejo de sus recursos, mientras que las entidades internacionales de apoyo enfatizaron su papel para canalizar financiamientos, fortalecer las capacidades de ONG's y el Estado y facilitar el aprendizaje colectivo. Finalmente, las instituciones internacionales de apoyo se vio como facilitador

de reflexiones y análisis crítico para el aprendizaje compartido, así como un papel de diseminación y capacitación.

6.1.3 Intereses en el MFC

Los grupos de actores expresaron una amplia diversidad de intereses en cuanto al MFC (anexo 4), los cuales respondían al papel y/o la misión institucional y los vínculos identificados en la pregunta anterior. Para facilitar la comparación de los intereses, se elaboró la matriz del cuadro 4, prácticamente todos los actores comparten su interés en que el MFC resulte en beneficios en lo social, económico y ambiental para las comunidades, contribuyendo a reducir la pobreza. También cabe resaltar el interés de algunos actores por el MFC como herramienta de consolidación de derechos, cultura e identidad. Tanto comuneros, como el Estado y las organizaciones de apoyo comparten su interés en fortalecer las capacidades para el MFC.

Cuadro 4. Matriz de intereses de los diferentes actores del MFC

Interés	Comuneros	Asoc. Productores	Estado	Entidades Apoyo		Organizac. conocim.	
				Nac.	Int.	Nac.	Int.
Beneficios sociales y económicos	X	X	X	X	X	X	X
Beneficios ambientales	X		X	X	X	X	X
Herramienta de consolidación de derechos, cultura e identidad	X			X	X		
Fomentar capacidades	X		X		X		
Es su trabajo					X	X	X
Fuente de empleo		X					
Fuente de materia prima		X					
Gobernabilidad					X		
Cultura de sostenibilidad	X						

6.2 Análisis de factores que contribuyen o limitan la satisfacción de los intereses de los actores

Teniendo en cuenta los resultados del trabajo anterior, en esta sesión se pidió a los grupos que compartan entre sí sus puntos de vista sobre el nivel de satisfacción de sus intereses en el marco del actual nivel de desarrollo del MFC. Las preguntas que debían responder fueron: (1) ¿Qué factores¹³ actuales del MFC *favorecen* la satisfacción de nuestros intereses?; (2) ¿Qué factores actuales del MFC *limitan* la satisfacción de nuestros intereses?; y (3) ¿Qué condiciones deben darse para superar las limitaciones actuales del MFC para satisfacer nuestros intereses?

En el anexo 5 se incluyen los resultados a que llegó cada grupo para las tres preguntas.

6.2.1 Factores que favorecen la satisfacción de los intereses

Los grupos de actores identificaron diversos factores, algunos en común.

En particular, se pueden destacar:

- ♦ Mayor nivel de conciencia, interés y protagonismo de las comunidades
- ♦ Capacidades locales (organización de las comunidades)
- ♦ Coyuntura favorable, debido al creciente interés por el MFC a diferentes niveles (gobierno, donantes, entidades de apoyo, centros de conocimiento, etc.) y para esfuerzos conjuntos entre instituciones (articulación y comunicación)
- ♦ Devolución de tierras a pueblos indígenas y poblaciones locales
- ♦ Demanda por sistematizar y diseminar experiencias y lecciones aprendidas

- ♦ Demanda del mercado por productos de bosques manejados
- ♦ Políticas del gobierno

6.2.2 Factores que limitan la satisfacción de intereses y sus causas

Como resultado de este ejercicio se identificó una larga lista de factores limitantes que fueron expresados como «cuellos de botella», los que pueden resumirse como sigue:

- ♦ Política y legislación estatal desfavorables
- ♦ Excesiva burocracia del Estado, con altos niveles de corrupción y falta de recursos económicos
- ♦ Baja institucionalidad y deficiente capacidad de gestión de gobiernos nacional y regional
- ♦ Escasa incidencia del MFC en tomadores de decisiones de sectores claves
- ♦ Informalidad e ilegalidad
- ♦ Desarticulación de iniciativas de MFC en varios niveles; problemas en la conciliación de intereses y en las agendas entre actores
- ♦ Debilidad de redes y mecanismos de concertación de los actores locales
- ♦ Baja capacidad local; deficiencias de capacitación y asistencia técnica
- ♦ Cooperación internacional con políticas de corto plazo; descoordinada
- ♦ Desvinculación entre la investigación y las demandas de los grupos-meta; poca investigación para resolver sus problemas

Los grupos de actores tuvieron pocas coincidencias en los «cuellos de botella» identificados, mayormente con respecto a la poca voluntad política para apoyar el MFC, el poco peso

¹³ Factor, entendido como elemento importante causante de un resultado o situación.

político del MFC, las deficiencias del marco legal y factores externos como la informalidad e ilegalidad de las actividades de extracción, entre otros.

Las causas que dan lugar a los «cuellos de botella» (anexo 5) ayudan a precisar los factores e incluso a ampliar la lista. Por ejemplo, respecto a problemas de liderazgo y desconfianza en las comunidades; de politización institucional en lo técnico, social y económico; de ausencia de paquetes tecnológicos acordes con la realidad del MFC, o de falta de rescate del conocimiento local y su incorporación en mecanismos de divulgación a diferentes niveles.

6.3 Identificación de posibles aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses

Con base en los resultados de la sesión anterior, se solicitó

a los participantes que priorizaran los tres factores limitantes más importantes que afectan el desarrollo del MFC. Las tareas para el trabajo grupal se plantearon como sigue: (1) frente a cada factor limitante priorizado, identificar la solución más adecuada a la satisfacción de los intereses de todos los actores involucrados; y (2) frente a cada solución identificada, señalar el aporte necesario de cada actor involucrado en el MFC.

Los grupos hicieron un ejercicio de priorización de los tres «cuellos de botella» más críticos para la satisfacción de sus intereses, y para cada uno se identificaron los aportes para solucionarlos. En el anexo 6 se presentan los resultados a nivel de cada grupo.

En el cuadro 5 se incluyen los aportes de soluciones a los principales «cuellos de botella» (agrupando aquéllos relacionados) identificados por los grupos de actores.

Cuadro 5. Soluciones identificadas por los grupos de actores para los principales «cuellos de botella» que limitan la satisfacción de sus intereses en el MFC

«Cuellos de botella»	Soluciones
1. Marco político-legal desfavorable para el MFC / No hay voluntad política del Estado para apoyar el MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar incidencias políticas ▪ Tener claridad sobre las formas y mecanismos que garanticen incidencia sobre la toma de decisiones a nivel político ▪ Concientizar a los tomadores de decisiones políticas, respecto de los aportes del MFC a la reducción de la pobreza rural y a la conservación de los recursos forestales ▪ Simplificar procedimientos administrativos ▪ Institucionalizar el profesionalismo y la ética de trabajo ▪ Crear la ley del MFC e institucionalizarla ▪ Crear programas de MFC de alcance local, regional y nacional ▪ Elaborar normas adecuadas a las condiciones reales y al contexto, diseñadas con participación de todos los actores (términos de referencia) ▪ Hacer presión sobre los tomadores de decisiones ▪ Creación de una política que favorece al MFC y la flexibilización de la Ley Forestal con normas más simples
2. Burocracia lenta e ineficiente del Estado y corrupción de todos los actores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar la descentralización efectiva a nivel regional y local, con delegación de roles a la sociedad civil, promoviendo la transparencia, simplificando y flexibilizando los procedimientos y aplicando sanciones

«Cuellos de botella»	Soluciones
3. Baja institucionalidad y deficiente capacidad de gestión de gobiernos nacionales y locales e incoherencia entre capacidades técnicas y competencias de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulsar el «buen gobierno» ▪ Implementar una descentralización efectiva
4. Desarticulación al nivel local, regional y nacional de las iniciativas comunitarias para intercambiar y proponer cambios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear espacios de diálogo y negociación entre Estado y comuneros/as ▪ Crear bases organizativas, productivas y comerciales sólidas ▪ Elaborar propuesta de normas locales ▪ Crear redes de intercambio y aprendizaje en los tres niveles
5. Desaprovechamiento de espacios de incidencia por actores locales sobre tomadores de decisiones / Debilidad de redes y mecanismos de concertación de actores locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las organizaciones locales ▪ Construir relaciones de confianza entre los actores ▪ Crear incentivos claros para la participación local ▪ Fortalecer los espacios existentes y las mesas de concertación forestal. ▪ Fortalecer las redes existentes, fomentar sus actividades intercomunitarias compartiendo experiencias y elaborar agendas aprobadas por los involucrados
6. Capacidades locales insuficientes para el MFC en el contexto actual (mercado, globalización) / Falta de capacidades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar capacitación técnico-productiva (diferentes actores) ▪ Brindar capacitación formativa: currícula educativa en todos los niveles ▪ Fortalecer las organizaciones locales ▪ Reformar la currícula profesional y capacitar a los profesionales actuales sobre silvicultura comunitaria ▪ Fortalecer las organizaciones de base para gestionar sus propios proyectos ▪ Fortalecer y/o sistematizar la implementación de prácticas de experiencias pilotos de MFC
7. Deficientes capacidades de prestadores de servicio / Deficiencia de asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento de capacidades locales que permitan la sostenibilidad del MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar paquetes tecnológicos apropiados y apropiables y desarrollar capacidades locales para el MFC
8. Falta de financiamiento para la promoción, la gestión y el acompañamiento de procesos de MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el MFC de manera equitativa en la distribución presupuestal del Estado, promoviendo el conocimiento y acceso a otras fuentes financieras ▪ Generar un sistema financiero específico de apoyo al MFC ▪ Articulación equitativa para generar financiamiento ▪ Implementar mecanismo de financiamiento y promoción de la inversión ▪ Implementar estrategias de autofinanciamiento y capitalización ▪ Complementar los proyectos de corto, mediano y largo plazo para generar ingresos
9. Falta de coordinación entre donantes y políticas de financiamiento internacional de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar una alianza entre inversionistas y agencias de acompañamiento, liderada por el Estado
10. Desvinculación entre la ciencia y los grupos comunitarios, organismos de apoyo y tomad de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir espacios, crear y fortalecer mecanismos de intercambio y negociación ▪ Generar espacios, estrategias y mecanismos para vincular los grupos de actores
11. Acceso a tenencia de tierras y al uso de los recursos forestales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y (re)plantear la normatividad sobre tenencia de tierras (en caseríos y comunidades nativas), con un adecuado análisis de tipo ambiental para evitar la deforestación

6.4 Acuerdos de colaboración

Como última etapa del proceso, los grupos de actores se reunieron para definir cuáles serían los compromisos de colaboración a que podrían comprometerse para llevar adelante una agenda conjunta, tomando en cuenta los aportes de soluciones planteados a los principales «cuellos de botella» para el MFC.

Como resultado, cinco grupos de actores definieron los siguientes compromisos:

Actor: Comunero/as (manejadores del bosque)

1. Contribuir con propuestas de cambio a las normas y procedimientos adecuados para la promoción del MFC a través de redes, congresos, mesas de concertación forestal y uso de medios de comunicación.
2. Conformar redes comunitarias (locales) para acceder a la información, intercambiar experiencias, fortalecerse y aportar propuestas conjuntas y de intercambio.
3. Realizar una auto-evaluación de las organizaciones comunitarias forestales, organizaciones gremiales y sociales que permitan definir debilidades y fortalezas para mejorar y gestionar apoyos para el fortalecimiento del MFC.
4. No aceptar tratos y/o contratos con madereros ilegales.
5. Aportar con propuestas prácticas y concretas.

Actor: Estado

1. Establecer un marco legal adecuado.
2. Comprometer al INRENA para liderar, con aportes del grupo de trabajo del MFC, la revisión de regulaciones para el MFC.
3. Adecuar los términos de referencia para el plan general de manejo forestal (PGMF) y el plan operativo anual (POA) al

MFC en forma participativa, convocando a todos los actores involucrados.

4. Simplificar los procesos administrativos referidos al MFC y crear aquéllos que no han sido definidos, con base en una resolución de «cuellos de botella».
5. Desconcentrar a nivel de las administraciones técnicas de la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre (ATFFS) la aprobación de PGMF y la georeferenciación.
6. Asignar una persona como punto focal (Ing. Javier Martínez del INRENA).
7. Dar el mismo trato preferencial a las comunidades para la aprobación de sus planes de manejo.
8. Coordinar con el Programa Especial de Titulación de Tierras (PETT) la revisión y (re)planteamiento de la normatividad sobre tenencia de tierras (en caseríos y comunidades nativas), con un adecuado análisis de tipo ambiental para evitar la deforestación.

Actor: Entidades nacionales de apoyo (ONG's)

1. Incorporar el tema del MFC en las agendas de los comités de gestión de bosques (CAR), mesas de concertación forestal y otras.
2. Sistematizar experiencias de MFC y compartirlas.
3. Revisar métodos y estrategias seguidas en el MFC por parte de las organizaciones de apoyo.
4. Establecer una red de organizaciones involucradas en el MFC, para mejorar incidencia, sumar sinergias, complementar e intercambiar experiencias sistematizadas.

Actor: Cooperación internacional

1. Acompañar y fortalecer al INRENA para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

2. Fortalecer al INRENA y gobiernos regionales en políticas y normas para el MFC.
 3. Sistematizar y difundir experiencias relevantes de MFC en la Amazonia.
 4. Aportar a la formación de una base de capacidades técnicas, productivas y de gestión entre los prestadores de servicios y las bases.
 5. Dar seguimiento a las actividades del trayecto del MFC para el 2006 y promover grupos de trabajo permanentes.
 6. Fortalecer las mesas de diálogo forestal y otros mecanismos de intercambio y concertación.
 7. Promover y discutir con los donantes que se analice el tema del financiamiento al MFC.
 8. Promover y poner en la agenda de las agencias financieras el tema de la transparencia en la fiscalización.
 9. Establecer mecanismos de interacción entre donantes y organizaciones comunitarias fortalecidas.
2. Invitar a representantes del Perú a una reunión PYMES en Costa Rica.
 3. Invitar a representantes del Perú a una reunión de análisis de relaciones empresa - comunidad en el Brasil.
 4. Incluir al Perú en un análisis de políticas y marco regulatorio de seis países para un foro en la siguiente reunión de investigación forestal en Bolivia.
 5. Apoyar la sistematización de informaciones y experiencias de MFC.
 6. Promover investigación aplicada creando paquetes tecnológicos apropiados y apropiables que revaloren las costumbres ancestrales - *Compromiso de las instituciones nacionales: IIAP, INIEA.*

Finalmente, en discusión en plenaria se plantearon los siguientes **compromisos colectivos**:

Actor: Instituciones internacionales de conocimiento

1. Diseñar un programa de investigación participativa sobre MFC.
1. Adaptar currícula de profesionales y técnicos forestales para incorporar el tema del MFC.
2. Articular las iniciativas de MFC para intercambiar y proponer cambios.
3. Fortalecer las mesas de diálogo forestal y otros mecanismos de concertación.

7 Conclusiones del taller

7.1 Síntesis de resultados y conclusiones

Los principales resultados que se consiguieron con el taller fueron:

- ♦ La identificación consensuada de los principales «cuellos de botella».
- ♦ El establecimiento de acuerdos mínimos de aportes de los actores a partir del reconocimiento de intereses de cada grupo de actores involucrados y presentes en el evento.
- ♦ La elección de una delegación representativa de comuneros/as (de Selva Central, Madre de Dios y San Martín) para participar en el trayecto.

Como conclusiones más destacadas se tienen:

- ♦ El MFC es una actividad que puede cumplir con metas orientadas hacia fines de subsistencia de las comunidades locales, la generación de ingresos y la seguridad alimentaria de las poblaciones locales, y la conservación de la biodiversidad.
- ♦ El MFC es una herramienta eficiente como instrumento de desarrollo rural, conservación de los recursos naturales, gobernabilidad del bosque y lucha contra la pobreza.
- ♦ El MFC es un proceso de inter-aprendizaje entre actores y debe ser tratado como tal.
- ♦ Si bien en las actuales actividades de MFC predominan los fines sociales sobre los empresariales, se requiere introducir un enfoque empresarial para aprovechar el potencial del MFC de contribuir a la reducción de la pobreza rural.

- ♦ Los bajos precios de los productos forestales y los altos costos de producción suelen reducir la viabilidad económica del MFC.
- ♦ Se requiere de políticas de fomento (financiera, comercial, asistencia) para hacer viable el MFC.

7.2 Desafíos para el MFC

Entre los principales desafíos para impulsar el MFC se tienen:

- ♦ Poner el MFC en la agenda política para contar con políticas de fomento, tanto a nivel nacional, como regional y local.
- ♦ La seguridad en la tenencia de la tierra y el acceso a los recursos forestales especialmente para los caseríos.
- ♦ La flexibilización y adecuación de normas y procedimientos al alcance de las capacidades comunales.
- ♦ El desarrollo de incentivos para promover el MFC.
- ♦ La rentabilidad del MFC.
- ♦ El desarrollo de un mercado diferenciado que paga para productos manejados y una política de fomento para dicho fin.
- ♦ El establecimiento de acuerdos con otros actores de la cadena.
- ♦ El incremento de las capacidades técnicas y gerenciales de los productores, generando empoderamiento y menos dependencia sobre los agentes externos.
- ♦ La vinculación del MFC con el desarrollo socio-económico y los gobiernos locales y regionales.
- ♦ El fortalecimiento de las capacidades de los proveedores de servicios.

- ♦ La integración de los productores locales a la cadena productiva.

7.3 Pasos a seguir

En la plenaria final del evento se discutieron y terminaron de definir los pasos siguientes al Taller Internacional, que fueron los siguientes:

1. Reunión con el Jefe de INRENA y el Intendente Forestal y de Fauna Silvestre para informar sobre el Taller Internacional de Pucallpa y los próximos pasos (Lima, diciembre 2005).
2. Difusión de las conclusiones y los acuerdos del Taller Internacional (diciembre 2005).
3. Elaboración, publicación y difusión de las memorias del Taller Internacional (febrero 2006).
4. Organización de un seminario con decisores del gobierno, sector privado y la cooperación internacional (Lima, febrero 2006).
5. Participación en el VI Ecodiálogo Nacional (Iquitos, febrero 2006).
6. Difusión de resultados y acuerdos del Taller Internacional de Pucallpa en las mesas regionales de diálogo forestal y las comisiones ambientales regionales (marzo 2006 en adelante).
7. Formalización del grupo de trabajo en apoyo al MFC (febrero 2006).
8. Implementación de actividades de seguimiento al plan de acción del grupo de trabajo para el 2006 – incluye reuniones de trabajo por grupos temáticos, búsqueda de financiamiento, etc.

A N E X O S

Anexo 1

Programa del Taller Internacional «Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia: Lecciones y demandas de un proceso colaborativo», Pucallpa, del 22 al 25 de noviembre del 2005

<u>Martes 22</u>		12:00 – 13:00	Panel
	<i>Sesión abierta al público en general</i>	13:00 – 14:15	Clausura de sesión abierta al público
08:00	Inscripción		<i>Receso / Almuerzo</i>
09:00 – 09:30	Bienvenida e inauguración del evento - Bienvenida - INRENA - ORAU - CONAM - Inauguración – Gobierno Regional Ucayali		Inicio del Taller <i>(en adelante el taller será sólo para los participantes invitados)</i>
	Situación regional del Manejo Forestal Comunitario (MFC)	14:15 – 14:30	Presentación de la metodología del Taller Síntesis del trayecto previo
09:30 – 10:00	El Manejo Forestal Comunitario en América Latina / <i>Dietmar Stoian</i>	14:30 – 16:00	I. Identificación de intereses en el Manejo Forestal Comunitario Trabajo en grupos de actores: (1) Comunidades, (2) Organizaciones representativas, (3) Estado, (4) ONG's, (5) Empresarios, (6) Centros de conocimiento, (7) Invitados internacionales.
10:00 – 10:20	Manejo Forestal Comunitario en México <i>Gerardo Segura</i>		
10:20 – 10:40	<i>Pausa / café</i>	16:00 – 16:15	<i>Pausa / Café</i>
10:40 – 11:00	El Manejo Forestal Comunitario en Bolivia <i>Peter Cronkleton</i>	16:15 – 17:00	Presentación de grupos en plenaria
11:00 – 11:20	El Manejo Forestal Comunitario en Brasil <i>Paulo Amaral</i>	17:00 – 17:30	II. Análisis de Casos - primera parte Manejo de Bosques Comunitarios en Comunidades Shipibo - Konibo
11:20 – 11:40	El Manejo Forestal Comunitario en Ecuador <i>Marco Romero</i>	17:30 – 18:00	Manejo de Bosques en comunidades Yanesha
11:40 – 12:00	El Manejo Forestal Comunitario en el Perú <i>Haydee Suárez</i>	18:00 – 18:30	Comunidad Porto de Moz – Brasil
		18:30 – 19:00	ACOFOP – Petén, Guatemala

19:00 -	<i>Cocktail de bienvenida y cena</i>	13:15 – 14:15	<i>Receso / almuerzo</i>
<u>Miércoles 23</u>			VII. Identificación de posibles aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses
07:00 – 17:00	III. Día de campo Visita a tres experiencias de Manejo Forestal Comunitario	14:15 – 16:45	Trabajo en grupos de actores
	1. Callería	16:45 – 17:00	<i>Pausa / Café</i>
	2. AMABOSQUES – Carretera	17:00 – 18:00	Presentación en plenaria
	3. San Francisco	18:00 – 19:00	<i>Cena</i>
18:00 – 19:00	<i>Cena</i>	19:00 – 20:00	Espacio para presentaciones especiales <i>INADE, Video Bolivia, etc.</i>
	IV. Análisis de Casos - segunda parte		
19:00 – 19:30	COINACAPA – Bolivia		<u>Viernes 25</u>
19:30 – 20:00	Asociación Guarayos – Bolivia		VIII. Acuerdos de colaboración
20:00 – 20:30	Shuar Arutam – Ecuador	08:30 – 11:00	Establecimiento de compromisos entre representantes de actores por tema en grupo
20:30 – 21:00	Asentamiento Extractivista Acre – Brasil	11:00 – 13:00	Presentaciones y dialogo plenaria
		13:00 – 14:30	<i>Receso / almuerzo</i>
	V. Síntesis de las experiencias visitadas		IX. Síntesis y conclusiones
08:00 – 09:00	Trabajo en grupo: análisis de las experiencias	14:30 – 16:00	Establecimiento de acuerdos
09:00 – 10:00	Presentaciones en plenaria	16:00 – 16:30	Pausa / Café
	VI. Análisis de factores que contribuyen o limitan la satisfacción de intereses de los actores involucrados en el MFC	16:30 – 17:30	Síntesis de acuerdos finales
		17:30 – 18:00	Clausura del taller
10:00 – 11:00	Trabajo en grupos de actores		1. Palabras de un Delegado de una Comunidad
11:00 – 11:15	<i>Pausa / Café</i>		2. Palabras de un representante de organización internacional
11:15 – 12:15	Continuación trabajo por grupos		3. Palabras de INRENA
12:15 – 13:15	Presentación en plenaria	19:30	<i>Cena y presentación de grupos musicales</i>

Anexo 2

Relación de participantes al Taller Internacional «Manejo Forestal Comunitario en la Amazonia: Lecciones y demandas de un proceso colaborativo», Pucallpa, del 22 al 25 de noviembre del 2005

Participante	Organización	País
1. Augusto Fransis Lores	Empresa Comunal Forestal Yanasha	Perú
2. Hilario López Gaspar	Empresa Comunal Forestal Yanasha	Perú
3. Raúl Samaniego Castellano	Empresa Comunal Forestal Ashaninka	Perú
4. Bautista Rafael Huarita	Central Ashaninka del Río Ene	Perú
5. Marcial López Morales	Central Ashaninka del Río Ene	Perú
6. Eli Sanchez Benacho	Central Ashaninka del Río Tambo	Perú
7. Nilson Alvi Santiago	Central Ashaninka del Río Tambo	Perú
8. Armando Macedo Pérez	Comunidad Nuñez Cocha	Perú
9. Emilton Flores Simón	Comunidad Parinari	Perú
10. Erix Valderrama Salas	Comunidad Roca Fuerte	Perú
11. Wilson Saavedra López	Comité de Productores Agrarios Prov. de Maynas- COPAPMA	Perú
12. Uliver Cenepo Chasnamote	Comunidad Mushuckllakta	Perú
13. Alfredo Rojas	CC.NN. Callería	Perú
14. Augusto Valles Odicio	CC.NN. Nuevo Ceylán	Perú
15. Homero Mananita Maitahuari	Comité de Productores Agrarios Prov. de Maynas- COPAPMA	Perú
16. Pedro Vela García	Comunidad San Rafael, Loreto	Perú
17. José Ricopa Taricuarima	CC.NN. Santa Mercedes	Perú
18. Cristóbal Bazán Moncada	Centro Poblado Atumplaya	Perú
19. Delia Mori Diaz	CC.NN. Callería	Perú
20. Ernesto Jiukan Bashigkosh	CC.NN. Awjun - Huascayacu	Perú
21. Edith Torres Vela	Asociación de Mujeres Campesinas de Ucayali - AMUCAU	Perú
22. José Reátegui Ashuanori	CC.NN. Callería	Perú
23. Jaime Corisepa Neri	CC.NN. Puerto Azul	Perú
24. Hernán Bardales Saavedra	Comunidad Puerto Franco	Perú
25. Marcelina Tello Alegría	Comunidad Nuevo Loreto	Perú
26. Teoro Guimaraes Vacilio	FENAMAD - CC.NN. El Pilar	Perú
27. Vilma Zegarra Chávez	Asoc. de Castañeros de la Reserva Nacional Tambopata	Perú
28. Emilio Sanchoma Ruffner	Cooperativa Forestal Yanasha	Perú
29. Luis Alba Lostaunau	AMABOSQUE	Perú
30. César Guerrero Saavedra	AEMRU	Perú

Participante	Organización	País
31. Nemesio Damián Isidro	PROSEMA	Perú
32. Pablo Villegas Guerrero	Asociación Distrital de Productores de Camu camu	Perú
33. Raúl de los Ríos Cáceres	Abogado	Perú
34. Fridolin Echevarría Witting	PROCAM	Perú
35. Hans Buttgembach Verde	ACPC	Perú
36. Alvaro Rocha	Periodista Rumbos del Perú	Perú
37. Gastón Vizcarra K.	CANDELA - Perú	Perú
38. Hildebrando Ruffner	COICAP	Perú
39. Julio Lara Miljanovich	PRO NATURALEZA	Perú
40. Jaime Nalvarte Armas	AIDER	Perú
41. Yolanda Ramírez	AIDER	Perú
42. Gladys Campos	AIDER	Perú
43. Roger Solano	AIDER	Perú
44. Roxana Ramos	AIDER	Perú
45. Pio Santiago	AIDER	Perú
46. Mario Loaiza Villegas	EDMAR	Perú
47. Percy Summers Sarria	Instituto del Bien Común - IBC	Perú
48. Jaime Semizo Merino	Instituto del Bien Común - IBC	Perú
49. Fernando Rubio del Valle	CIMA	Perú
50. Carlos Vásquez Pacheco	CIMA	Perú
51. Pedro Rivera Chávez	CEDIA	Perú
52. Javier Martínez Ocaña	INRENA	Perú
53. Manuel Salirrosas Vásquez	INRENA	Perú
54. Sixto Luna	INRENA Loreto	Perú
55. Miguel Ocampo Pizarro	INRENA Ucayali	Perú
56. Mauro Vazques	INADE	Perú
57. Julio Ocaña Vidal	DEVIDA	Perú
58. Ymber Flores Bendezú	INIEA Pucallpa	Perú
59. Manuel Soudre Zambrano	IAP	Perú
60. Erasmo Otárola Acevedo	Focal Bosques - IAP	Perú
61. Ignacio Lombardi	UNA-La Molina	Perú
62. Nelida Barbagelata	Gobierno Regional Loreto	Perú
63. Carlos Nieto Ramos	Gobierno Regional Madre de Dios	Perú
64. David Ramos Chávarri	Proyecto Especial Alto Mayo	Perú
65. Denis Vela Tang	Proyecto Especial Alto Mayo	Perú

Participante	Organización	País
66. Carmen Guevara S.	Universidad Nacional de Ucayali	Perú
67. David Malpartida Alvarez	Devida	Perú
68. Napoleón Jerí Ochoa	Fondebosque Ucayali	Perú
69. Rik Overmars	SNV	Perú
70. Hans Caycedo	SNV - Perú	Perú
71. Haydee Suárez Alvites	SNV - Perú	Perú
72. Violeta Colán	CIFOR	Perú
73. Patrick Spittler	DED	Perú
74. Rainer Schwark	DED	Perú
75. Ulf Wiederman	DED	Perú
76. Raquel Cayapa Tapuy	DED - ACPC	Perú
77. Bastiaan Louman	WWF	Perú
78. Braulio Buendía Buendía	WWF	Perú
79. Casildo Quispe Nina	COINACAPA	Bolivia
80. Ruddy Pérez Camaconi	COINACAPA	Bolivia
81. Vilmia Gonzales Peinado	WWF Bolivia	Bolivia
82. James Johnson	Universidad de Freiburg	Bolivia
83. Javier Berejano	SNV - Bolivia	Bolivia
84. Pastor Peña Palachai	Asoc. Forestal Indígena de Guarayos	Bolivia
85. Peter Cronkleton	CIFOR - Bolivia	Bolivia
86. Nilson Teixeira Mendes	Asociación AMPPAE	Brasil
87. César Sabogal Meléndez	CIFOR	Brasil
88. Edilene Duarte Silva	Asoc. Comunidad Joçara, Porto de Moz,	Brasil
89. Gabriel Da Silva Medina	CIFOR	Brasil
90. Paulo Coelho Amaral	IMAZON	Brasil
91. Dietmar Stoian	CATIE	Costa Rica
92. Angel Wisum Etsa	Fed. Interprovincial de Centros Shuar	Ecuador
93. Marco Romero Romero	Servicio Forestal Amazónico - SFA	Ecuador
94. Ileana Gómez Galo	Fundación Prisma	El Salvador
95. Peter Taylor	Universidad Estatal de Colorado	EE.UU
96. Gerardo Segura	Banco Mundial	EE.UU
97. Marcedonio Cortave	ACOFOP	Guatemala
98. Wil de Jong	Centro Japonés para el Estudio de Áreas	Japón

Anexo 3

Perspectivas de los grupos de actores sobre las experiencias visitadas durante el Taller Internacional¹

Principales fortalezas	Factores que afectan (+ positiva, o – negativamente)	Aprendizajes
COMUNEROS		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicio de la organización luego de problemas con el proyecto (AMABOS-QUES tomó el liderazgo) ▪ Participación de comuneros/as niños y jóvenes ▪ Varias actividades productivas dinamizan la economía (integral) ▪ Mantenimiento de la cultura (idioma, vestido), aunque tengan visión empresarial ▪ Organización por actividades ▪ Cuentan con equipos y herramientas ▪ Existencia del bosque ▪ Generación de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> + La existencia de equipos y herramientas complementa la actividad y mejora el producto + Buen diagnóstico o plan previo a la intervención + Promoción del intercambio entre comunidades, mestizos y colonos - No hay seguridad de manejo de los equipos en el futuro ni si la cantidad de bosque permitirá pagar esos equipos - El bosque está desapareciendo - El personal de las ONG's debe permanecer más tiempo en las comunidades; no crear dependencia, ser equitativos y transparentes; discutir el proyecto con la comunidad y dar más información sobre la inversión realizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de fortalecer la organización para liderar el proceso ▪ ONG's deben desarrollar capacidades y definir plan de retiro responsable ▪ El avance mejora cuando los proyectos nacen de la comunidad ▪ Mantener los conocimientos ancestrales mejora el proceso
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de jóvenes que permite ver el futuro ▪ Áreas reforestadas ▪ Conocimientos ancestrales y adquiridos en las mujeres y varones ▪ Uso de recursos naturales para elaborar productos para el mercado ▪ Organización para mantener el medio ambiente ▪ Conciencia de la conservación ▪ Tenencia de tierra asegurada ▪ Aprovechamiento de los recursos por las propias comunidades ▪ Ingreso al tema empresarial ▪ Autoeducación en artesanía 	<ul style="list-style-type: none"> + Contar con estudio de mercado + Seguridad de regenerar el bosque + Capacidad empresarial de las comunidades (calidad del productos, precios, cómo negociar) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Estado promueve el MFC ▪ Se necesitan financiamientos seguros y a gran escala para la réplica ▪ Defensa de la propiedad intelectual y de productos ▪ Los intercambios permiten fortalecer el proceso, pero es necesario diferenciar políticas de cada país ▪ Unión de indígenas, campesinos, mestizos y colonos para hacer cambios políticos

¹ Comunidad nativa Callería, Asociación AMABOSQUE y comunidad nativa San Francisco

Principales fortalezas	Factores que afectan (+ positiva, o – negativamente)	Aprendizajes
ENTIDADES NACIONALES DE APOYO		
<p>CALLERIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil acceso y control del territorio ▪ Tienen recursos naturales (peces, madera) ▪ Buena organización comunal ▪ Existe flexibilidad, la participación es voluntaria ▪ Planificación productiva (forestería, pesca, artesanía) 	<ul style="list-style-type: none"> - No queda clara la estrategia de sostenibilidad financiera (créditos y compromisos) - Oferta insuficiente para el mercado certificado y no certificado - Corrupción y burocracia - Demora en la obtención de beneficios - Baja intensidad de aprovechamiento afecta la rentabilidad del manejo - Amenaza de madereros ilegales - Falta de estímulos/incentivos legales y económicos para la producción sostenible de madera - Falta desarrollar más los aspectos técnicos (corte de bajo impacto, tratamientos silviculturales) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de alianzas ▪ Producción integral ▪ Sistema gradual de producción ▪ Enfoque comunitario ▪ Adaptabilidad
<p>AMABOSQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persistencia y perseverancia a pesar de los problemas ▪ Capacidad de organización local ▪ Existen habilidades y capacidades innatas relacionadas al MFC ▪ Cuentan con infraestructura productiva adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> - No se consideró desde el inicio la organización de los beneficiarios - Falta de seguimiento técnico y administrativo de parte de la fuente financiera - Proyecto «enlatado», sin incorporación participativa de la población local - Falta de transparencia en la gestión del proyecto y de participación local en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleccionar los directores de proyecto considerando su trayectoria en procesos participativos ▪ Avance del proceso de transformación debe estar en directa proporción al desarrollo de las capacidades técnicas y organizativas locales
<p>SAN FRANCISCO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital social (organización, conocimiento tradicional) incorporado en actividad principal ▪ Capacidad fortalecida para la actividad principal (artesanía) ▪ Saneamiento legal del territorio ▪ Identidad cultural como herramienta de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen base productiva - Actividad principal como sobrevivencia - Actividad principal depende de externos para el abastecimiento de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe buscarse un balance entre la actividad artesanal y la planificación para garantizar los insumos para la producción

Principales fortalezas	Factores que afectan (+ positiva, o – negativamente)	Aprendizajes
ESTADO		
<p>CALLERIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalización de la tenencia del área ▪ Participación de CC.NN., ONG's, FSC y otros en el conocimiento y cumplimiento de la legislación forestal ▪ Predisposición y participación de la comunidad para el manejo integral de sus recursos naturales para la búsqueda de soluciones a sus problemas ▪ Fortalecimiento de la organización y de las destrezas comunales 	<ul style="list-style-type: none"> + Primera área de manejo forestal con certificación - Precio muy bajo de productos - Competencia desleal por extracción ilegal - Gestión empresarial débil - Que no se genere la capacidad de autogestión organizacional, social y económica de la comunidad en el manejo de sus recursos naturales - Capacitación sesgada de la comunidad, que no permite visualizar opciones ni recuperar tradiciones - Accesibilidad a las áreas de manejo - Incumplimiento de los planes de manejo (p.ej., escaso trabajo silvicultural) - Cumplimiento de normas de certificación sólo en presencia de evaluadores - Poca participación de la mujer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es difícil compatibilizar las exigencias normativas con la realidad comunal ▪ Las alianzas estratégicas entre comunidades son importantes para para satisfacer las necesidades por productos ▪ La experiencia fortalece la organización comunal ▪ Se necesita fortalecer y dar continuidad al proceso de generación de capacidades en las diferentes áreas
INSTITUCIONES DE CONOCIMIENTO		
<p><i>Síntesis de las experiencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en diversos temas: Artesanía, manejo de cuerpos de agua, manejo pecuario (aves, porcinos), manejo forestal (censos, aprovechamiento, tala dirigida, arrastre no convencional, tratamientos silviculturales), agroforestería, aprovechamiento de residuos de la transformación primaria de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital de trabajo ▪ Organización interna ▪ Capacidad gerencial ▪ Acompañamiento técnico y administrativo ▪ Acceso a mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestión administrativa debe ser priorizada ▪ La organización social debe ser capaz de administrar los conocimientos adquiridos y los bienes ▪ La distribución del trabajo se debe dar en función de la especialización (comités)

Principales fortalezas	Factores que afectan (+ positiva, o – negativamente)	Aprendizajes
ENTIDADES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL		
<p>SAN FRANCISCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad organizativa para posicionarse estratégicamente en nichos de mercado con productos típicos de cerámica, con criterios de equidad de género <p>AMABOSQUE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perseverancia de los grupos meta en el proceso de ejecución del proyecto ▪ La formación de capacidades humanas de los beneficiarios generó la autonomía y su capacidad organizativa al finalizar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estrategia de desarrollo de sus actividades genera la dependencia de factores externos pocos conocidos y con posición de negociación débil <p>+ Presencia de algunos representantes con intereses personales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de participación de los beneficiarios en el conocimiento del sistema administrativo y de funcionamiento del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de desarrollar una estrategia de manejo diversificado con posibilidad de controlar mejor los recursos potenciales que la comunidad tiene (p.ej., la recuperación de los recursos del bosque) ▪ Se debe considerar la participación de los beneficiarios en la elaboración y desarrollo del proyecto para conocer sus demandas requeridas ▪ Se tiene que mantener transparencia en todo el proceso de ejecución del proyecto
INVESTIGACIÓN Y APRENDIZAJE		
<p>CALLERIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de organización ▪ Orgullo de ser shipibo ▪ Autoestima ▪ Identidad ▪ Capital social interno ▪ Operación a escala apropiada ▪ Diversificación de organizaciones económicas productivas 	<p><i>Externos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de servicios subsidiados - Mercado local no compensa los esfuerzos - Competencia desleal - Marco regulatorio: sobrerregulación y falta de incentivos para el MFC - Falta de programas de fomento al MFC <p><i>Internos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Incipiente concepto de la importancia del registro y el análisis de costos - Necesidad de desarrollo de planes (estratégico, negocios, mercadeo, industrialización) + Conciencia sobre etapa de avance (hitos) en el desarrollo empresarial + Ubicación en la cadena productiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empoderamiento de la comunidad ▪ Toma de decisiones a nivel local ▪ Apropiación del proceso ▪ Flexibilidad, derecho de equivocarse y aprender de errores (pero, ¿quién paga?) ▪ Fortalecimiento de capacidad a diferentes niveles: comunidad; prestadores de servicios (técnicos, empresariales y financieros); servicio público; donantes ▪ Conciliación de las agendas de los diversos actores ▪ Seguridad laboral es clave desde la etapa inicial

Anexo 4

Percepciones e intereses de los grupos de actores sobre el manejo forestal comunitario (MFC)

Grupo de trabajo	Percepción del MFC	Vínculo con el MFC	Interés en el MFC
Comuneros	Son las formas de uso adecuado del bosque y su reposición, de manera integral, compartida y planificada, con la meta de no destruir el bosque y mantenerlo para las nuevas generaciones, generando ingresos a largo plazo para beneficio comunal y de los que trabajan directamente y rescatando los conocimientos y valores ancestrales con aportes técnicos.	Nosotros debemos: <ul style="list-style-type: none"> - mantener el bosque - conservar el equilibrio hombre – bosque - actuar con responsabilidad teniendo un compromiso compartido - al mantener una relación permanente con el bosque, proveer conocimiento y aprender - organizarnos en conjunto y mantenernos unidos - velar por el cumplimiento de lo planificado, relacionándonos con otros actores para la conformación de alianzas - ejecutar las acciones, ser competitivos y ejercer control y vigilancia del bosque 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover el desarrollo socio-económico de las comunidades ▪ Mantener la cultura de sostenibilidad ▪ Proteger el bosque y territorio (consolidar el territorio) ▪ Dar más valor al bosque (turismo) ▪ Mejorar la calidad de vida (alimentación, vivienda, educación, salud) ▪ Mejorar las capacidades y conocimientos ▪ Obtener beneficio económico a corto, mediano y largo plazo ▪ Mantener el medio ambiente y la diversidad
Asociaciones de productores	La comunidad tiene conciencia de su territorio y lo maneja sosteniblemente, tendiendo a un desarrollo económicamente viable y ecológicamente aceptable.	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con comunidades y productores en equidad, paz y conservación de los recursos naturales (AEMRU) - Relación comercial y productiva con beneficios recíprocos y permanentes (APROFU) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir a la población rural en la actividad forestal ordenada y planificada con beneficio social y económico (AEMRU) ▪ Trabajo y bosque para siempre (permanente) (APROFU)
Estado	Aprovechamiento integral sostenible del bosque (recurso maderable, no maderable, fauna y servicios) por los comuneros organizados, buscando beneficio para todos y conservando las costumbres ancestrales.	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción - Administración - Control - Normatividad - Coordinación - Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conservar y manejar el bosque ▪ Mejorar la calidad de vida ▪ Fortalecer las capacidades que apunten a la autosostenibilidad ▪ Estimular la rentabilidad económica y ambiental
Entidades nacionales de apoyo	Proceso de gestión de los recursos del bosque para obtener beneficios que satisfagan necesidades propias y demandas del mercado, mediante el buen manejo; implica decisión y control colectivo por la población local.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia apropiada para la intervención institucional en zonas de amortiguamiento de áreas naturales protegidas (ANP) - Apoyo y fortalecimiento de las comunidades para el control y manejo de sus recursos naturales - Apoyo y asistencia técnica a iniciativas de MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar el desarrollo del MFC, que se aplique a la conservación de ANPs ▪ Impulsar una estrategia de conservación participativa con rentabilidad económica para las comunidades ▪ Mejorar la calidad de vida de las poblaciones amazónicas ▪ Mantener la identidad cultural de las poblaciones amazónicas ▪ Fomentar el manejo de los recursos naturales como estrategia para revalorizar la identidad cultural de las poblaciones locales y consolidar los territorios comunales

Grupo de trabajo	Percepción del MFC	Vínculo con el MFC	Interés en el MFC
Entidades internacionales de apoyo	<p>Existe capacidad organizativa de la población de las actividades; se toman decisiones sobre un marco normativo de la organización representativa; se dan beneficios colectivos y/o mecanismos de distribución; existen derechos sobre los recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Canalización de financiamientos, acompañamiento de actividades de operadores y ejecución de proyectos de fortalecimiento de capacidades de actores - Fortalecimiento de capacidades de actores en el MFC: ONG's, Estado - Facilitación de aprendizaje colectivo - Cooperaciones con organizaciones socias en sus proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer herramientas para contribuir a la conservación y a mejorar el nivel de vida de la población ▪ Contribuir a reducir la pobreza y mejorar la gobernabilidad ▪ Fomentar conceptos de territorialidad indígena ▪ Fomentar capacidades en poblaciones desfavorecidas con potencial de desarrollo
Instituciones nacionales de conocimiento	<p>Es el manejo forestal hecho por y para un grupo de comunidades. El manejo forestal es uno solo, sea que se trate de una comunidad o de cualquier otra forma asociativa. El concepto de manejo forestal implica un sistema de producción y aprovechamiento sostenible, ecológicamente aceptable, económicamente viable y socialmente justo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de tecnologías, aporte de soluciones a los problemas del MFC (universidades) - Desarrollo tecnológico para la implementación de técnicas silviculturales (IIAP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir al desarrollo forestal del país y cumplir con el rol institucional de formar profesionales realizados (universidades) ▪ Disminuir los niveles de pobreza en la Amazonia (IIAP)
Instituciones internacionales de conocimiento	<p>Es la forestería por actores locales, donde hay acceso colectivo al recurso (por tenencia o usufructo). El manejo puede ser individual, pero su objetivo es mejorar el bienestar. Hay una diversidad muy grande, por lo que una definición articulada puede excluir casos de esta diversidad. El concepto podría también ser definido en términos de lo que no es.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construir aprendizaje compartido - Facilitar reflexiones y análisis crítico - Sistematizar experiencias - Aprendizaje mutuo e interactivo con los actores - Hacer llegar los resultados a usuarios (por ejemplo, a los tomadores de decisiones/los políticos) - Traducir conceptos y experiencias entre lenguajes de diferentes grupos - Proponer y presentar opciones - Diseminar y capacitar - Formular programas de asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar y difundir conocimiento, lo que permite aprovechar mejor las oportunidades y reducir las limitaciones y contribuir así al éxito del MFC ▪ Contribuir a que el MFC pueda convertirse en una herramienta de desarrollo, una opción de integrar desarrollo y conservación de la biodiversidad

Anexo 5

Factores que contribuyen o limitan la satisfacción de los intereses de los actores del MFC

Grupo	Factores actuales del MFC que favorecen nuestros intereses	«Cuellos de botella» que limitan el desarrollo del MFC	Causas de estos cuellos de botella
Comunero/as	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización comunal fortalecida con miras a la gestión empresarial ▪ Planificación integral a mediano y largo plazo ▪ Mercado que demanda productos de bosques manejados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> No hay voluntad política del Estado para apoyar el MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisores no son comunitarios ▪ Desconocimiento de la realidad ▪ Comunitarios con poca incidencia política ▪ Interés personal de funcionarios y políticos ▪ Inestabilidad y falta de estrategias para conservar la biodiversidad
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 2:</i> Burocracia y corrupción de todos los actores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay capacidad técnica ni de gestión de parte de los comunitarios para fiscalizar y controlar ▪ Pérdida de valores e identidad ▪ Pobreza y necesidades ▪ Centralismo; bajo liderazgo de autoridades comunales ▪ No hay relación directa entre las comunidades y la cooperación (hay intermediarios) ▪ Clientelaje político
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 3:</i> Desarticulación desde el nivel local, regional y nacional de las iniciativas comunitarias para intercambiar y proponer cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nadie toma la iniciativa ▪ Poco acceso a la información y comunicación que permita relacionarse y difundir experiencias ▪ No existen financiamientos para articular experiencias ▪ Egoísmo y celo en los líderes ▪ Predomina el individualismo y la desconfianza ▪ No hay red de comunitarios ▪ Accesibilidad de las comunidades ▪ No todas las experiencias están validadas y sistematizadas
Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de conciencia y predisposición de las comunidades sobre necesidad de manejar sus bosques ▪ Demanda de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> Falta de recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de decisión política ▪ MFC con rentabilidad desconocida ▪ Tema no reporta votos a los gobernantes

Grupo	Factores actuales del MFC que favorecen nuestros intereses	«Cuellos de botella» que limitan el desarrollo del MFC	Causas de estos «cuellos de botella»
Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de capacidades locales por parte de ONG's e instituciones nacionales ▪ Políticas de Estado, nacionales y regionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 2:</i> Burocracia lenta e ineficiente del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralización de los recursos generados en las regiones ▪ Politización institucional en lo técnico, social y económico ▪ Exceso de control del Estado ▪ Institucionalidad débil
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 3:</i> Corrupción en todos los niveles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansias de enriquecimiento ▪ Tráfico de influencias ▪ Bajos sueldos
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 4:</i> Falta y/o deficiencia de asistencia técnica y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de recursos económicos ▪ Poca investigación y poco aplicada ▪ Ausencia de paquetes tecnológicos acordes con nuestra realidad
Entidades nacionales de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés de grupos locales por entrar en procesos productivos sostenibles y justos ▪ Capacidades locales insuficientes para desarrollar el MFC ▪ Existe preocupación internacional por la conservación de los bosques tropicales (movilización de fondos, demanda de productos de bosques manejados, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> Política y legislación estatal no es favorable al MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de visión y voluntad política ▪ Gobierno no desarrolla ni implementa estrategias forestales y no valora el potencial del MFC
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 2:</i> Políticas de corto plazo de la cooperación internacional no favorecen el MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecedentes negativos de ejecución de proyectos ▪ Políticas de apoyo rígidas de los cooperantes desalientan proyectos de MFC con visión de largo plazo ▪ Políticas de financiamiento a veces cambian con los cambios de gobierno en el país de origen
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 3:</i> Informalidad e ilegalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisores involucrados con débil institucionalidad ▪ Rigidez en normas sobre MFC ▪ Trámites burocráticos impiden a comunidades locales avanzar en el MFC ▪ Insuficiente control de la tala y comercio ilegal
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 4:</i> Capacidades locales insuficientes para el MFC en el actual contexto (mercado, globalización, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escaso nivel de empoderamiento de las iniciativas de MFC

Grupo	Factores actuales del MFC que favorecen nuestros intereses	«Cuellos de botella» que limitan el desarrollo del MFC	Causas de estos «cuellos de botella»
Entidades internacionales de apoyo (Cooperación internacional)	<p><i>Interés 1:</i> Reducción de la pobreza</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Factor 1:</i> Suficiente evidencia que el MFC tiene potencial para aportar a la reducción de la pobreza ▪ <i>Factor 2:</i> Coyuntura favorable para formar sinergias entre instituciones nacionales e internacionales y para unir esfuerzos en el tema <p><i>Interés 2:</i> Empoderamiento de poblaciones desfavorecidas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Factor 1:</i> Devolución de tierras a pueblos indígenas y poblaciones locales ▪ <i>Factor 2:</i> Construcción de capacidades de gestión e incidencia política ▪ <i>Factor 3:</i> Existencia de lecciones aprendidas – experiencias positivas y negativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> Dinámica de las políticas cambiantes versus la dinámica de los procesos locales ▪ <i>Cuello 2:</i> Baja institucionalidad y deficiente capacidad de gestión de gobiernos nacionales y locales, e incoherencia entre capacidades técnicas y competencias de puestos ▪ <i>Cuello 3:</i> Falta de coordinación entre donantes ▪ <i>Cuello 4:</i> Problemas en la conciliación de intereses y agendas entre actores ▪ <i>Cuello 5:</i> Falta de incidencia en sectores que inciden sobre el sector forestal (p.ej., los sectores minería, petrolero, agrícola) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Causas N.º 1:</i> <ul style="list-style-type: none"> – Cambios políticos a nivel de países donantes y receptores – Incoherencia entre el pensamiento de corto plazo de los donantes y la necesidad de un proceso a largo plazo de las poblaciones locales ▪ <i>Causas N.º 2:</i> <ul style="list-style-type: none"> – Falta de mecanismos de conciliación de intereses entre diferentes grupos de interés – Larga historia de centralismo – Débil memoria institucional – Pobre profesionalización del servicio civil (carrera pública) ▪ <i>Causas N.º 3:</i> <ul style="list-style-type: none"> – Intereses propios de los países donantes – Deficientes estrategias comunes definidas entre los gobiernos recipientes (incluyendo la sociedad civil) – Dispersión del apoyo – Necesidad de demostrar resultados de cada proyecto – Los «lobbies» internos en los países (p.ej., agrícolas) no permiten una mejora de las relaciones mundiales de comercio
Instituciones nacionales de conocimiento	<p><i>Interés 1:</i> Que se recupere, genere y transfiera conocimiento que contribuye al éxito del MFC</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Factor 1:</i> Grupos pueden identificar sus problemas: para llegar a identificar la demanda de conocimiento ▪ <i>Factor 2:</i> Integración de conocimientos de los grupos metas con los «generadores» de conocimiento ▪ <i>Factor 3:</i> Adopción de tecnología que satisfacen las demandas de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> Desconocimiento sobre instituciones que pueden satisfacer sus necesidades de conocimiento ▪ <i>Cuello 2:</i> Condiciones que interfieren con la integración de conocimiento con los grupos metas (p.ej. instituciones promueven investigación aislada, formación profesional limitada, incentivos para investigación mal dirigida, investigación básica o aplicada sin considerar costos/beneficios) ▪ <i>Cuello 3:</i> Escasa investigación adaptativa para resolver problemas del grupo meta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escaso reconocimiento a las actividades de investigación ▪ Escasez de recursos económicos e infraestructura apropiada ▪ No existe el nexo entre los generadores de conocimiento y los grupos-meta (p.ej. no se lleva el conocimiento ni se traen las demandas de investigación)

Grupo	Factores actuales del MFC que favorecen nuestros intereses	«Cuellos de botella» que limitan el desarrollo del MFC	Causas de estos «cuellos de botella»
Instituciones internacionales de conocimiento (Investigación y aprendizaje)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impulso para el MFC a diferentes niveles: <ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés en el MFC por parte de donantes y gobiernos y centros de investigación - Objetivos de desarrollo a largo plazo (metas del milenio, sostenibilidad de los recursos naturales) - Mayor reconocimiento de los derechos de los grupos indígenas y campesinos y su rol en la conservación de los recursos forestales ▪ Demanda por analizar, sistematizar y diseminar experiencias (positivas y negativas) en el MFC para reforzar el proceso (escalonamiento) ▪ Articulación y comunicación a nivel regional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cuello 1:</i> No se aprovechan espacios para mayor incidencia por actores locales sobre tomadores de decisiones ▪ <i>Cuello 2:</i> Desvinculación entre la ciencia y los grupos comunitarios, organismos de apoyo y tomadores de decisiones ▪ <i>Cuello 3:</i> Debilidad de redes y mecanismos de concertación de los actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomadores de decisiones no solicitan información (imparcial) a los investigadores ▪ Divergencia entre las agendas, visiones y formas de actuar de tomadores de decisiones e investigadores ▪ Investigación dirigida a las agendas de los donantes y centros de investigación y sus sistemas de reconocimiento (en lugar de investigación-acción participativa que parte de acciones concretas en el campo) ▪ Grupos comunitarios dispersos dificultan la divulgación ▪ Falta de rescate del conocimiento local y su incorporación en mecanismos de divulgación a diferentes niveles ▪ Organismos de apoyo y grupos comunitarios a menudo desvinculados de los hallazgos de la investigación

Anexo 6

Aportes a la solución de factores que limitan la satisfacción de intereses de los actores del MFC

Actor	Principales «cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Comunero/as (Manejadores del bosque)	Política y legislación no favorables al MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear la ley del MFC e institucionalizarla ▪ Crear programas de MFC de alcance local, regional y nacional ▪ Elaborar normas adecuadas a las condiciones reales y al contexto, diseñadas con participación de todos los actores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento ▪ Asistencia técnica ▪ Que los gobernantes visiten a las comunidades y sean más sensibles ▪ Descentralización real y ágil ▪ Redes comunitarias relacionadas con financieras e instituciones internacionales
	Falta de recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar mecanismo de financiamiento y de promoción de la inversión ▪ Implementar estrategias de autofinanciamiento y de capitalización ▪ Complementar los proyectos de corto, mediano y largo plazo para generar ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear incentivos para promover el MFC (p.ej. establecer convenios con el gobierno local, regional y nacional para el abastecimiento de productos provenientes de bosques manejados) ▪ Capacitar a representantes y líderes comunales en diseño y gestión de proyectos ▪ Asesoramiento
	Desarticulación desde nivel local, regional y nacional de las iniciativas comunitarias para intercambiar y proponer cambios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear espacios de diálogo y negociación entre el Estado y los comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información permanente y oportuna ▪ Organizaciones gremiales regionales con capacidad de propuesta e incidencia ▪ Asistencia técnica y acompañamiento post proyecto ▪ Red de comunitarios desde lo local, regional y nacional con alianzas estratégicas
Estado	Falta de recursos económicos para promover, gestionar y acompañar el proceso de MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar el MFC de manera equitativa en la distribución presupuestal del Estado, promoviendo el conocimiento y acceso a otras fuentes financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demostrar la importancia y el valor del MFC en el nivel económico, social y político (votos) ▪ Proponer y elaborar proyectos de inversión pública (SNIP) en MFC ▪ Establecer mecanismos de interacción entre donantes y productores de proyectos enmarcados dentro del MFC (rueda de negocios, foros)

Actor	Principales «cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Estado	Burocracia lenta e ineficiente del Estado, corrupción de todos los actores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una descentralización efectiva a nivel regional y local, delegación de roles a la sociedad civil, promoviendo la transparencia, simplificando y flexibilizando los procedimientos y aplicando sanciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseñar MOF y ROF acordes con las realidades regionales y locales; capacitar al personal en las funciones inherentes al cargo ▪ Asignar presupuestos necesarios para cumplir con las funciones transferidas ▪ Elaborar y emitir normatividad acorde con la realidad regional y local ▪ Identificar fortalezas en la sociedad civil para asumir roles del Estado ▪ Fortalecer, capacitar y delegar funciones al comité de gestión de bosques, CAR, CAL, municipios provinciales y distritales, consejos de coordinación regional y local y organizaciones de base ▪ Adecuar los TdR del PGMF y POA al MFC ▪ Simplificar los procesos administrativos referidos al MFC ▪ Crear condiciones laborales que permitan sanciones (en planilla) ▪ Especializar al Poder Judicial en el tema forestal ▪ Establecer mecanismos legales y administrativos y aumentar sanciones por delitos ambientales ▪ Informar al colegio profesional correspondiente para su respectiva sanción
	Deficiencia de asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento de capacidades locales que permitan la sostenibilidad del MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar paquetes tecnológicos apropiados y apropiables y desarrollar capacidades locales para el MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el porcentaje del canon petrolero hacia la investigación forestal (en centros de estudio y de investigación) ▪ Fomentar la participación activa de los diferentes actores en la elaboración de las propuestas de paquetes tecnológicos ▪ Promover investigación aplicada, creando paquetes de tecnología intermedia apropiables, que revaloren las costumbres ancestrales de comuneros/as ▪ Aprovechar oportunidades de fuentes financieras para la investigación ▪ Fortalecer la extensión forestal comunitaria por todos los actores involucrados en el MFC

Actor	Principales «cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Entidades nacionales de apoyo	Capacidades locales insuficientes para el MFC en el contexto actual (mercado, globalización)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación técnico-productiva para los diferentes actores locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de extensión forestal (apoyo con SECIGRA forestal)
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación formativa: currícula educativa en todos los niveles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tesis universitarias que espondan a las necesidades reales del MFC ▪ Adaptación de currículas para fomentar capacitación formativa en MFC
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoevaluación de las instituciones para definir temas a ser fortalecidos ▪ Involucrar y comprometer a las organizaciones, autoridades y sociedad civil en los procesos locales de gestión
Entidades nacionales de apoyo	Nulo acceso al financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un sistema financiero específico de apoyo al MFC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rueda de negocios ▪ Ampliar cobertura de financiamiento actual (Fondebosque) ▪ Organización de ferias de promoción nacional e internacional ▪ Convocar a entidades de promoción (ADEX, PROMPEX, Cámara Nacional Forestal) ▪ Incluir la temática de financiamiento en las agendas del Estado y la cooperación internacional
	Políticas y legislación aplicadas no favorables al MFC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar incidencias políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematización de experiencias aprendidas ▪ Apertura de espacios para incidir en las políticas ▪ Descentralización
Entidades nacionales de conocimiento	Desvinculación entre la ciencia, los grupos comunitarios y los tomadores de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar espacios, estrategias y mecanismos para vincular los grupos de actores 	<p>Centros de conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar sus estrategias de difusión y divulgación en lenguaje apropiado ▪ Identificar y priorizar las demandas de los grupos comunitarios, organismos de apoyo y tomadores de decisiones ▪ Generar mayor espacio de interacción entre actores a través de la investigación participativa <p>Comunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer las instituciones que generan conocimiento

Actor	Principales «cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Entidades nacionales de conocimiento			<ul style="list-style-type: none"> Identificar y manifestar sus demandas de investigación Organismos de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> Servir de articulador entre los centros de conocimiento y los productores Tomadores de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> Conocer las capacidades de los centros de conocimiento, las demandas de conocimiento de los comunitarios y respaldar los procesos de MFC
	Falta de coordinación entre donantes y políticas de financiamiento de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> Generar una alianza entre inversionistas y agencias de acompañamiento, liderada por el Estado 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar un líder nacional que dirija, promueva y facilite la alianza
	Baja institucionalidad y deficiente capacidad de gestión de gobiernos nacionales y locales e incoherencia entre capacidades técnicas y competencias de puestos	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el «buen gobierno» Implementar la descentralización efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructurar la carrera pública: asignación de puestos por méritos Restringir los puestos políticos Propugnar la eficiencia en los puestos públicos Evaluar permanentemente el rendimiento en los puestos públicos
Entidades internacionales de apoyo (Cooperación internacional)	No hay voluntad política del Estado para apoyar el MFC. La política y legislación estatal no favorece al MFC	<ul style="list-style-type: none"> Hacer presión sobre los tomadores de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Aportar con información para comprobar la rentabilidad económica y los beneficios sociales y ambientales del MFC
		<ul style="list-style-type: none"> Crear una política que favorezca al MFC y la flexibilización de la Ley Forestal con normas más simples 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al ente encargado de la legislación forestal
	Desarticulación al nivel local, regional y nacional de las iniciativas comunitarias para intercambiar y proponer cambios	<ul style="list-style-type: none"> Crear redes de intercambio y aprendizaje a los tres niveles 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con las iniciativas a través de eventos de intercambio y buscar aportes del Estado para el financiamiento
		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los espacios existentes y las mesas de concertación forestal 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación del sector privado (empresas)
	Debilidad de redes y mecanismos de concertación de los actores locales	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las redes existentes, fomentar sus actividades intercomunitarias compartiendo experiencias y elaborar agendas aprobadas por los involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar espacios de reuniones y concertaciones

Actor	Principales «cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Entidades internacionales de apoyo (Cooperación internacional)	Capacidades locales insuficientes para el MFC en el actual contexto	<ul style="list-style-type: none"> Reforma de la currícula profesional y capacitación a los profesionales actuales sobre silvicultura comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en la gestión y elaboración de propuestas para la reforma de la currícula educativa y brindar capacitación a los actuales profesionales
		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las organizaciones de base para gestionar sus propios proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Crear capacidades humanas y facilitar la participación, liderazgo y protagonismo de las bases en la elaboración y ejecución de los proyectos
		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y/o sistematizar la implementación de prácticas de experiencias pilotos de MFC 	<ul style="list-style-type: none"> Pagar por los servicios profesionales por los trabajos requeridos
Instituciones internacionales de conocimiento (Investigación y aprendizaje)	Desvinculación entre la ciencia y los grupos comunitarios, organismos de apoyo y tomadores de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Definir espacios, crear y fortalecer mecanismos de intercambio y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar y fortalecer mesas de diálogo, ruedas de negocio, ferias, foros de discusión y foros virtuales, etc. Identificar temas de interés común, causas de divergencia y maneras de superarlas Fomentar la investigación-acción participativa Investigar temas priorizados, sintetizar los hallazgos y divulgarlos a través de los mecanismos arriba mencionados
		<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer a las organizaciones locales 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar procesos de reflexión sobre objetivos, metas, estrategias y mecanismos de fiscalización de las organizaciones locales Fortalecer las capacidades gerenciales de las organizaciones locales
	Marco político-legal desfavorable para el MFC	<ul style="list-style-type: none"> Construir relaciones de confianza entre los diferentes actores 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades para la construcción de confianza, con base en acuerdos, compromisos, cumplimiento y transparencia
		<ul style="list-style-type: none"> Crear incentivos claros para la participación 	<ul style="list-style-type: none"> Promover formas de incentivos que aseguran beneficios tangibles Fomentar la investigación-acción participativa
		<ul style="list-style-type: none"> Tener claridad sobre las formas y mecanismos que garanticen incidencia sobre la toma de decisiones a nivel político Conciencia de los tomadores de decisio- 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y aprovechar oportunidades para el cabildeo a favor del MFC Analizar, sintetizar y comunicar de forma oportuna

Actor	«Principales cuellos de botella»	Solución adecuada	Aporte necesario
Instituciones internacionales de conocimiento (Investigación y aprendizaje)		nes políticas respecto a los aportes del MFC a la reducción de la pobreza rural y a la conservación de los recursos forestales	tuna a los tomadores de decisiones políticas los aportes socioeconómicos y ambientales del MFC <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir a normas y procedimientos adecuados para la promoción del MFC
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplificar procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los costos de una burocracia exuberante y los beneficios económicos de una burocracia «enflaquecida»
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institucionalizar profesionalismo y ética de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar los recursos humanos y la gobernanza: involucrar a profesionales públicos a encuentros, talleres, cursos, etc.