



Capítulo 4

Capacidades organizativas para el manejo forestal comunitario frente a las demandas y expectativas oficiales

Noemi Porro
Camila Germaná
Citlalli López
Gabriel Medina
Yolanda Ramírez
Manuel Amaral
Paulo Amaral

NUESTRA COMUNIDAD

UBICACION: Margén derecha de

SUPERFICIE TERRITORIAL: 429

POBLACION: 315 Habitantes

FAMILIAS: 70

ORGANIZACION COMUNAL: Asoc

Teniente, Agente y Comites

SERVICIOS BASICOS: P

Niveles Educativos: P

Paneles Solares.

ACTIVIDADES PRO

nia, Madera, Agricult

OEPs (organizacio

- * Pesca
- * Madera
- * Artesania

NUESTRAS NECESIDADES

- 1.- Construcción de una local para artesanos.
- 2.- Obtención de una motobomba para tener agua tratada.
- 3.- Construcción de aulas en los niveles Inicial, primaria y secundaria.
- 4.- Reconstrucción del local de capacitación de Maquinas para la construcción de un comedor comunitario.
- 5.- Adquisición de Maquinas para capacitaciones Técnicas para mejorar la Capacidad de las diferentes Areas.
- 6.- Renovación del MAPE (Módulo de Pesca) por el PRODA.
- 7.- Adquisición de un Bote para Salvo.



1. Introducción

Este capítulo examina el contraste entre las formas tradicionales de manejo forestal cotidianamente vividas por las comunidades y el manejo forestal comunitario (según se definió en el capítulo 1) impulsado por los agentes de desarrollo gubernamentales o no gubernamentales; se pone el énfasis en las implicaciones sobre las capacidades organizativas de las comunidades. Se pretende mostrar que la identidad social de la comunidad y el control que la misma ejerza sobre las negociaciones políticas relacionadas con los recursos forestales ayudan en gran medida a mejorar la capacidad organizativa necesaria para enfrentar los desafíos del manejo forestal comunitario, así como para adaptarlo a sus modos de vida.

En la sección 2 se discuten conceptualmente las capacidades organizativas de una comunidad como causa y consecuencia de un proceso histórico de interacciones dinámicas entre segmentos sociales de la propia comunidad y la sociedad a la que pertenece. Se argumenta que las actuales iniciativas para la promoción del manejo forestal comunitario han dado inicio a procesos de ruptura de las relaciones de explotación de las comunidades por los madereros e intermediarios convencionales. No obstante, en su mayoría estas iniciativas tienen criterios técnicos y legales establecidos desde afuera, sin la efectiva participación y el control de las comunidades. Aún cuando hay situaciones específicas en que el manejo forestal comunitario puede fortalecer las capacidades organizativas de las comunidades, también hay situaciones en que, en el ámbito del manejo forestal comunitario, se da un debilitamiento de las mismas.

En la sección 3 – por medio de varios estudios de casos – se presenta una reflexión sobre cómo el manejo forestal comunitario requiere capacidades organizativas distintas a las existentes, principalmente por su exigencia de ciertas formas de organización para el reconocimiento formal de las comunidades y la necesidad de entrar en mercados no conocidos por ellas. Esto ha dado lugar a que muchas iniciativas de manejo forestal comunitario insistan en el establecimiento de formas de organización foráneas y alienadas, y se dejen de lado las formas de organización y capacidades organizativas tradicionales.

En la sección 4 concluimos que, para el éxito del manejo forestal comunitario, es esencial considerar a los grupos locales como protagonistas políticos que controlan sus negociaciones. Asimismo, es necesario fomentar las capacidades organizativas necesarias y deseables en la comunidad para mejorar sus oportunidades de inserción en el mercado y en la construcción participativa de las normas técnicas y dispositivos legales relacionados con la tenencia de la tierra y el manejo forestal comunitario. Con base en los casos observados, en la sección final se ofrecen recomendaciones para el fortalecimiento de las capacidades organizativas de las comunidades.

2. La capacidad organizativa de las comunidades

2.1 Una habilidad social y política

Como se mencionara en el Capítulo 1, las comunidades indígenas, tradicionales y las designadas genéricamente como locales, campesinas, mestizas, de colonos e inmigrantes, han desarrollado capacidades organizativas para la gestión de sus recursos forestales a partir de identidades y modos de vida específicos, propios de la historia de su grupo social y adaptados a los ecosistemas en que viven. Tales modos de vida, incluyendo formas de manejar el bosque, no se construyeron en un pasado distante y estático, ni se inmovilizaron aisladamente, sino que, por el contrario, son el resultado de transformaciones dinámicas y continuas. En consecuencia, la capacidad organizativa que permite el manejo comunitario de los recursos presenta también ese carácter dinámico e interactivo. Tales transformaciones ocurren durante el proceso de interacción de las comunidades con otros segmentos de la sociedad a la que pertenecen, tanto en el contexto de las relaciones de mercado, como en las exigencias técnicas y legales, dictadas por el Estado, que reglamentan el uso de los recursos.

El control que los protagonistas tienen de su modo de vivir es continuamente negociado entre los distintos segmentos presentes en la comunidad y con sectores de la sociedad en la que se insertan. Entendemos como control cuando *“los pueblos locales toman decisiones sobre el manejo forestal por ellos mismos, o por medio de aquellos que son de su confianza”* (Ribot 1998). Dichos modos de vida incluyen estrategias de gestión de los recursos naturales que no siempre son explícitas (Posey 1986) y que abarcan desde el aprovechamiento extractivo de los recursos forestales para consumo familiar hasta acuerdos colectivos con sectores sociales históricamente antagónicos, que pueden resultar en formas de manejo altamente complejas. Tales estrategias son indicadores de la capacidad organizativa de cada grupo social, a la vez que reflejan su habilidad para convivir en una determinada situación socio-política y ambiental.

Entendemos aquí como *capacidad organizativa* la habilidad desarrollada por un grupo social para gestionar sus recursos como un colectivo cohesivo y orgánico con identidad social propia, en el contexto de negociaciones entre sus propios miembros y con otros grupos externos. Esta capacidad incluye aprender y adaptarse a nuevas condiciones y realidades, lo cual se puede reflejar en la innovación de sistemas de gestión y formas de uso (nuevas tecnologías) de, en este caso, los recursos forestales. Las capacidades organizativas se expresan en un contexto de negociaciones que abarcan diversas situaciones. Por ello, dicha capacidad incluye también la habilidad del grupo para lidiar con nuevos modelos organizativos promovidos desde afuera por el Estado o por otras organizaciones que, en la mayoría de los casos, sólo reconocen formas rígidas y estatutarias de representación e interlocución. *Las políticas actuales de promoción implementadas por las agencias de desa-*

rrollo, gubernamentales o no, colocan en escena una nueva modalidad de manejo – el manejo forestal comunitario – construida principalmente bajo criterios legales y bases técnicas de la ingeniería forestal, que contrastan con las formas de manejo tradicionales en las comunidades, producto de sus intereses, perspectivas y capacidades locales.

2.2 Construcción de la capacidad organizativa: un proceso histórico

El manejo forestal comunitario es un término de uso reciente no solo dentro de la ingeniería forestal moderna, sino dentro de un conjunto de programas y políticas en instituciones gubernamentales y no gubernamentales; en consecuencia, la atención a las capacidades y formas de organización para llevarlo a cabo también es relativamente reciente. Sin embargo, el conocimiento actual sobre la capacidad de un grupo social para organizarse e interactuar con la naturaleza tiene orígenes remotos.

Desde el inicio de la colonización de América Latina, el protagonismo de acciones sobre los bosques ha provocado conflictos entre grupos sociales o colectivos con poderes diferenciados. Ya desde el siglo XVI, han venido disminuyendo los derechos de los pueblos locales al uso y aprovechamiento de los recursos de los bosques en que viven y manejan (Almeida 2006). A pesar del tiempo transcurrido, la perspectiva que impera sigue siendo la colonial: *gobiernos y sociedades continúan restringiendo al actor local su accionar sobre los bosques* (Medina y Pokorny 2007). Este modo “racional y científico” de interpretar la naturaleza se encuentra en los planes, proyectos y programas de desarrollo, e inclusive dentro de la corriente del llamado desarrollo sostenible.

Estudios de economía política denuncian las injustas relaciones de poder presentes en el interactuar entre los distintos grupos sociales en relación al uso del bosque y los desastres provocados por la continua intrusión en los bosques (Almeida 1990, Schmink y Wood 1992, Medina y Shanley 2004). De esa manera, la autoridad -monárquica, imperial o republicana- se puso a sí misma como el sujeto principal de la acción sobre la naturaleza y, por ende, como portadora de la capacidad de organizar la relación de la sociedad con la naturaleza y de manejar sus recursos. Así como lo hicieron los naturalistas, religiosos y administradores de la época colonial, en la era actual los planificadores -ingenieros, economistas, geógrafos o científicos sociales –tratan a los pueblos locales como recursos a ser “capacitados” para que se organicen alrededor de sus propuestas. Y, al igual que las políticas coloniales, las políticas actuales de desarrollo han producido resultados desastrosos (Sawyer y Campbell 2004, Almeida 1990, 2006). Las supuestas políticas de devolución que teóricamente pretenden transferir poderes a la sociedad civil, principalmente a las comunidades, han tenido impactos negativos (Edmunds y Wollemborg 2003). En el Estado desarrollista, las “negociaciones” entre grupos sociales con enormes diferenciales de poder son tácitamente consentidas en la definición de cómo lidiar con el bosque.

En los años 1980, en diferentes lugares de América Latina se observó la emergencia de movimientos sociales aglutinados alrededor de demandas relacionadas con identidades colectivas propias. En la afirmación de dichas identidades, los grupos comunitarios revalorizaron sus propias maneras de interactuar con la naturaleza y reivindicaron el reconocimiento de sus territorios, formas de organización y capacidades organizativas existentes (Escobar 2001). En el contexto de nuevas reglas para el uso de los recursos forestales, los comuneros reclamaron apoyo para el fortalecimiento de las nuevas habilidades requeridas, negociando en sus propios términos. Así, *se han ido constituyendo movimientos que han llegado a transformar la perspectiva de las autoridades ejecutoras de políticas sobre la tierra y los recursos naturales de sus territorios*. Tales organizaciones (como los ejidatarios, indígenas, campesinos, caucheros, quebradoras de coco de babaçu, ribereños, colonos) son cada vez más reconocidas por la sociedad y el gobierno como sujetos colectivos con identidades propias, que interactúan con los bosques según modos de vida específicos, merecedores de políticas públicas específicas.

Mientras tanto, en el contexto actual de transformaciones económicas, ecológicas y sociales, los proyectos de manejo forestal comunitario continúan siendo conducidos bajo una visión reduccionista, que exige capacidades organizativas específicas establecidas desde afuera, para implementar un modelo de uso forestal con enfoque maderero comercial (Medina y Pokorny 2008). Aún en los casos en que se hace referencia al manejo forestal de uso múltiple, la madera ocupa el foco central, y las otras actividades y capacidades comunitarias existentes son tratadas marginalmente. El manejo forestal comunitario define la forma de utilización de los recursos forestales en un contexto de visiones y prácticas divergentes por parte de sectores con diferentes grados de poder; en consecuencia, tiene un carácter eminentemente político (Bryant y Sinéad 1997). *Una vez que las agencias gubernamentales competentes oficializan su definición de lo que es el MFC, todas las prácticas y conceptos que se encuentren fuera de esa definición son considerados ilegales*. Ese carácter excluyente regula todas las interacciones e influye en el proceso dinámico por el cual las comunidades construyen sus capacidades organizativas.

La determinación del modelo de manejo forestal comunitario desde afuera e impuesto a las comunidades tiene un impacto relevante de efectos variados sobre la capacidad comunal organizativa y, en consecuencia, sobre los sistemas forestales. Con base en los casos examinados en la próxima sección, verificamos que las iniciativas de implementación del manejo forestal comunitario en que la comunidad logra mantener su identidad y cohesión social permiten asegurar el control sobre el proceso de cambio y desarrollar capacidades organizativas necesarias para los desafíos que implica adaptarse al manejo forestal comunitario y adaptarlo a sus modos de vida. *Cuando la comunidad se apropia del proceso de MFC, se fomenta incluso la capacidad de obtener apoyo continuo para otros cambios necesarios y deseables*.

3. Formas de organización comunitaria y capacidades organizativas para el manejo forestal comunitario

En los países de nuestros estudios de caso (Perú, México y Brasil), las formas actuales de organización comunitaria reconocidas por la sociedad y el gobierno, y legalmente habilitadas para conducir el manejo forestal comunitario, son las asociaciones civiles o cooperativas registradas formalmente en notarías públicas. Sin embargo, los derechos civiles nacionales que crean y rigen estas personas jurídicas no necesariamente guardan correlación con los derechos que sustentan las formas tradicionales de organización (Santilli 2005); por ejemplo, los consejos de ancianos, caciques o las redes de compadrazgo. Estas formas de organización exigen capacidades organizativas distintas a las asociaciones formales basadas en los derechos civiles nacionales. Además, en el caso del manejo forestal comunitario, hay que considerar si la estructura organizativa de los miembros de la comunidad que desean formar una asociación de manejadores se corresponde con la estructura organizativa de la comunidad como un todo.

A pesar de ello, muchas comunidades en los países estudiados han adoptado las asociaciones como formas organizativas reconocidas por el Estado para tener acceso a recursos públicos o privados. Las asociaciones y cooperativas que mejor han logrado representar a sus pueblos en iniciativas de manejo forestal comunitario son aquellas originadas en luchas por sus territorios ancestrales y/o tradicionales, en el caso de comunidades indígenas y tradicionales, o por el acceso a la tierra, en el caso de colonos y grupos de inmigración inducida, forzada o espontánea. Además de la cuestión agraria y de territorialidad, tales organizaciones comunitarias ya han tenido interacción con el mercado y con los requerimientos técnicos y legales exigidos.

Mediante el análisis de casos en Perú, Brasil y México, examinaremos las principales formas de organización y los procesos de cambio en las capacidades organizativas ocurridos en años recientes debido a la imposición de esquemas externos de manejo forestal comunitario. La presencia de las comunidades en bosques hasta hace poco ecológicamente íntegros es una prueba de que las capacidades y formas organizativas tradicionales fueron eficientes para la co-existencia de la gente y los bosques en determinados contextos. Las formas de organización para el manejo tradicional de los recursos naturales han sido construidas a partir de contextos y reglas sociales locales y buscando atender criterios locales de sostenibilidad. La capacidad organizativa para mantener este manejo tiene base principalmente en las relaciones de género e inter-generacionales culturalmente establecidas, concebidas de forma holística y, por lo tanto, referidas a todo el sistema productivo familiar. Resta saber cómo tales capacidades se adaptarán a los contextos de creciente presión demográfica y económica a los que hoy están sometidos. Ahora bien, de ninguna manera pretendemos afirmar que las comunidades sean cohesivas, coherentes y armoniosas en términos sociales y ambientales.

Tampoco afirmamos que estas comunidades sean capaces de independizarse de la explotación de los madereros ilegales que crecientemente las presionan. Lo que sí reconocemos es la existencia de un *proceso dinámico mediante el cual los diferentes segmentos de una comunidad interactúan según reglas localmente establecidas y construyen su capacidad organizativa para manejar los recursos naturales de su territorio.*

Al introducirse el manejo forestal comunitario formal u oficial, este proceso local -ya bajo presión externa - sufre cambios adicionales, especialmente en las formas de organización requeridas y, en consecuencia, en la capacidad organizativa del grupo. A la vez, al prescindir de las formas organizativas tradicionales, el debilitamiento de la capacidad organizativa del grupo afecta de forma relevante y negativa el manejo forestal comunitario. Como muestran los estudios de caso, cuanto mayor sea el control que el grupo mantenga sobre el proceso de cambio de su propia forma de organización y capacidad organizativa, negociando y adaptando las formas de organización obligatorias para cumplir con los requisitos impuestos por el Estado, mejores serán los resultados finales del manejo forestal comunitario. Los estudios de caso permiten apreciar algunos de los impactos más relevantes sobre las capacidades organizativas observados en situaciones de manejo forestal comunitario (Recuadro 4-1).

En cada uno de los casos presentados a continuación examinamos los siguientes aspectos:

1. **Organización comunitaria:** En el contexto de transformaciones al bosque, vemos los impactos sobre las formas y las capacidades organizativas tradicionales, así como las dificultades para enfrentar la creciente presión sobre sus recursos.
2. **Inicio del manejo forestal comunitario:** La adopción o el fortalecimiento de las formas organizativas requeridas por el manejo forestal comunitario exigen capacidades organizativas diferentes a las tradicionales. Los requerimientos, en términos de plazos, fondos, instrumentos, asesoría, para responder a las exigencias técnicas y legales del manejo forestal comunitario, así como la inserción de sus productos en mercados desconocidos, tienden a ignorar o desplazar las capacidades existentes.
3. **Desafíos para la comunidad y su capacidad organizativa:** El manejo forestal comunitario es altamente dependiente de continuos e intensos aportes de apoyo externo (gubernamental y no gubernamental) para asegurar la capacidad organizativa requerida. Además, existe una constante tensión en las iniciativas, ya que la comunidad lucha por mantener su identidad y cohesión social, a la vez que trata de asegurarse el control del proceso de cambio en sus formas de organización y capacidades organizativas.

Si la comunidad no logra apropiarse del proceso de manejo forestal comunitario, al terminar el proyecto de apoyo externo, la capacidad organizativa no es suficiente para mantener la iniciativa y la comunidad y su bosque pueden quedar más vulnerables que antes.

Recuadro 4-1

Factores que afectan la capacidad organizativa de las comunidades

- Imposición de estructuras organizativas externas
- Inserción abrupta de las iniciativas en mercados desconocidos y/o en formación
- Procesos de transferencia de tecnología que desplazan tecnologías locales
- Instrumentos de regularización de la tenencia, acceso, control y beneficios de la tierra y/o de los recursos forestales, inadecuados para la realidad local (incluyendo formas organizativas tradicionales)
- Concentración de inversiones en el manejo forestal comunitario, ignorando otras iniciativas y aspectos en la vida de la comunidad

Si la comunidad no logra asegurar su identidad y cohesión social, construyendo las capacidades organizativas adecuadas para enfrentar tales impactos, se observan las siguientes *consecuencias*:

- Fragmentación y generación de conflictos entre segmentos sociales
- Debilitamiento de las iniciativas comunitarias por la incertidumbre del financiamiento externo requerido para desarrollar las nuevas iniciativas
- Disminución de la seguridad en sus diversas formas: alimentaria, de renta, de acceso a la tierra, etc.
- Poca o ninguna participación en la elaboración de políticas públicas que interfieren con el modo de vida local y el mantenimiento de la identidad social

Estas consecuencias terminan por crear un ciclo vicioso de continuo debilitamiento de las capacidades organizativas. Por otro lado, si las comunidades logran un protagonismo suficiente para apropiarse del concepto y negociar la implementación del MFC, las iniciativas pueden proveer un contexto fértil para el desarrollo de nuevas capacidades organizativas.

3.1 Comunidad nativa Callería shipibo konibo, Ucayali, Perú

En la Amazonia peruana, las formas de organización legalmente reconocidas son las comunidades campesinas y las comunidades nativas. Las comunidades nativas son aquellas sociedades que comparten un territorio definido y se auto-identifican como miembros de un grupo étnico. La Ley de Comunidades Nativas de 1971 exige que las poblaciones que anteriormente se organizaban en clanes o familias extensas modifiquen su forma de organización para adquirir personería jurídica y propiedad colectiva sobre la tierra. Sin embargo, es de esperarse que en muchas comunidades las antiguas formas de organización persistan para asuntos que no requieren el reconocimiento formal del Estado.

En general, las tierras con cobertura forestal en la Amazonia peruana son propiedad del Estado. Las comunidades nativas y campesinas oficialmente reconocidas tienen derecho a la tierra donde residen. Pero, para hacer uso comercial de los recursos naturales en sus tierras

–madereros o no madereros –, las comunidades requieren de la autorización del Estado; para ello deben presentar un plan de manejo al Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). En el año 2006 se aprobó la Resolución Jefatural N° 232 del INRENA, la cual establece los términos de referencia para planes de manejo forestal en bosques de comunidades nativas y/o campesinas; no obstante, dichas reglas no siempre contemplan las características y dinámicas particulares de las comunidades de pueblos indígenas o campesinos, ni las particularidades ecológicas locales.

3.1.1 Organización comunitaria

La Comunidad Nativa Callería se ubica en la provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali, Amazonia peruana, y está formada por integrantes del grupo étnico shipibo konibo. Callería tiene una población total de 364 habitantes, pertenecientes a 75 familias y cuenta con cerca de 4035 ha tituladas por el Ministerio de Agricultura. Tradicionalmente, la organización comunitaria se basaba en núcleos familiares liderados por los miembros más prominentes de las familias pioneras.

Con la finalidad de ser reconocida oficialmente como comunidad nativa, las familias adaptaron su forma de organización a la establecida por el Estado peruano, que otorga personería jurídica a este tipo de poblaciones, entendidas como “*grupos tribales de la Selva y Ceja de Selva [...] constituidos por conjuntos de familias vinculadas por los siguientes elementos principales: idioma o dialecto, caracteres culturales y sociales, tenencia y usufructo común y permanente de un mismo territorio, con asentamiento nucleado o disperso*” (Decreto Ley N° 22175, Perú). Según lo dispuesto por la Ley, la comunidad tuvo que crear un nuevo sistema de autoridades: una junta directiva comunal conformada por un jefe de la comunidad, un secretario, un tesorero y vocales. Como consecuencia de este cambio, los jefes ya no obtienen la autoridad de manera hereditaria sino que son elegidos cada dos años. Asimismo, las autoridades de la comunidad ahora amparan formalmente sus acciones en los reglamentos internos o manuales de funciones exigidos por las instituciones estatales, como un elemento de control de la organización interna.

La extracción de madera en tierras de la comunidad empezó desde mediados del siglo XX. Hasta los años 1990, la comunidad permitía el ingreso de madereros, quienes hacían tratos con algunos comuneros y autoridades comunales para extraer recursos maderables a cambio de artículos de primera necesidad. A partir de 1994 empieza a funcionar un esquema de “contrato maderero” mediante el cual 20% de la ganancia obtenida con la venta del producto de la extracción forestal es para el comunero y el 80% para el maderero habilitador. A pesar de haber una junta directiva comunal, la comunidad extraía su recurso forestal de forma artesanal, individual y por clanes familiares. En muchos casos, ni siquiera se informaba a la asamblea comunal del lugar y cantidad de madera extraída. Asimismo, con la forma de organización comunitaria impuesta por el Estado y el poco respeto que inspiraban

las autoridades de la comunidad nativa, esta vio limitada su capacidad para defender sus recursos forestales. A pesar de las dificultades y presiones sobre sus recursos, la identidad shipibo konibo y su cohesión social todavía persistían, así como su capacidad organizativa basada en las actividades agrícolas, artísticas y culturales y en el uso de recursos no maderables.

3.1.2 Inicio del manejo forestal comunitario

En el año 2000, la ONG Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral (AIDER), mediante el Proyecto “Conservación de Bosques Comunales de la Amazonia Peruana”, ingresa a la comunidad de Callería para trabajar con los comuneros una propuesta técnica de manejo forestal comunitario. Con tal propuesta se pretendía recuperar el conocimiento tradicional y fortalecer la identidad shipibo konibo. A inicios del 2004 se aprobó el plan de manejo forestal exigido por INRENA para aprovechar y comercializar la madera. Dicho plan respondió a un esfuerzo conjunto de AIDER, la Organización Regional AIDSESP Ucayali (ORAU), las federaciones indígenas de la región y la propia comunidad. El proceso demoró casi dos años, durante los cuales se realizó una capacitación de lo que significa el plan de manejo y su importancia como plan de gestión y administración del recurso forestal maderable.

La primera experiencia de aprovechamiento forestal en el área comunal de corta, según lo establecido en el plan de manejo, y posterior comercialización de la madera con transformación primaria, fueron un éxito. A inicios del 2005 la comunidad, junto con otras cuatro comunidades participantes del proyecto, decidió optar por la certificación forestal voluntaria (CFV) facilitada por AIDER y con el apoyo de WWF. En noviembre del mismo año ya se había logrado la certificación grupal. De esta manera, Callería y las otras cuatro comunidades nativas fueron los primeros pueblos indígenas en el Perú que alcanzaron la CFV, al haber pasado exitosamente la evaluación del cumplimiento de los principios y criterios del FSC.

A fines del 2007, con la participación de 16 comuneros se conformó la Organización Económicamente Productiva (OEP) para el aprovechamiento de la madera. Esta nueva propuesta promueve la organización de los comuneros interesados en la actividad, sin límite de número. En cada zafra, la OEP convoca a los comuneros que desean participar y se establece con ellos un acuerdo de trabajo y de remuneración por jornales. El aprovechamiento del recurso maderable se hace según el plan de manejo y el plan operativo anual, y busca disminuir los impactos negativos en el bosque a través de prácticas como el cierre de quebradas, la exclusión de zonas culturales “rituales”, el control de la corta indiscriminada de árboles que no tienen el diámetro mínimo de corta y prácticas para controlar el daño excesivo a la regeneración natural. Hasta agosto de 2007, la comunidad, a través de la OEP, había aprovechado algo más de 110.000 pies tablares (alrededor de 500 m³) de madera aserrada.

A pesar de los avances en la ejecución del plan de manejo forestal, en los dos primeros años la capacidad organizativa de la comunidad no fue suficiente para lograr la total implementación del plan, debido a situaciones como las siguientes:

- Aún quedaba en algunos comuneros la idea de realizar un *aprovechamiento individualizado del recurso forestal*, tal como se había venido dando en años anteriores, con la presencia de los “patrones madereros”. Las relaciones de compadrazgo entre comuneros y madereros habían creado una relación defensiva de la extracción ilegal, también practicada por madereros ajenos a la comunidad. Además, los comuneros se resistían a aprovechar el recurso bajo el plan de manejo forestal comunitario, como lo proponían los técnicos y lo exige la normativa peruana.
- Los comuneros en general no contaban con las *destrezas técnicas* para el manejo de nuevas maquinarias, equipos y herramientas, ni tampoco con *capacidades administrativas y comerciales* para manejar los recursos económicos de la manera requerida.
- Las empresas madereras no estaban muy dispuestas a realizar *tratos comerciales* con las comunidades indígenas y los comuneros desconfiaban de esos tratos comerciales formales, herencia de una cadena de engaños y estafas mutuas.

3.1.3 Desafíos para la comunidad y su capacidad organizativa

El ingreso al sistema de tala y comercio legal de maderas significó para la comunidad el tener que desarrollar nuevas capacidades organizativas, pero sin alterar la organización social comunal, ni la conducción de la comunidad por sus autoridades. Este proceso se vio reforzado con los nuevos términos de comercialización de la madera. La comunidad pudo comprobar que la venta del árbol en pie realmente no dejaba ganancias; en cambio, la tala planificada en un área de corta definida por la comunidad y la comercialización directa en forma de listones o tablillas producía ganancias de hasta 30 veces más de lo que el intermediario les pagaba -y lo más importante, se garantiza la sostenibilidad del recurso. Para garantizar que esto último se cumpla, se han establecido equipos de monitoreo comunal (EMC) conformados por tres o más miembros, elegidos en Asamblea General, ajenos a la OEP y a las autoridades comunales. *El EMC tiene la responsabilidad de supervisar que los comuneros que van a trabajar en el área de corta cumplan con lo establecido en el plan operativo.*

La comunidad cuenta ahora con nuevas instancias organizativas: *la OEP, para la producción y comercialización forestal y el EMC, para el control del aprovechamiento de los recursos forestales comunales.* Sin embargo, aún existen comuneros, cuyo número no debería menospreciarse, que no aceptan la propuesta del manejo forestal comunitario basado en un plan de manejo forestal, ni la organización establecida. Ellos continúan haciendo tratos individuales con los madereros ilegales en los mismos términos de antaño. *Este es el reto mayor para las autoridades comunales y los miembros de la OEP, si se quiere seguir promoviendo el manejo forestal comunitario y dando a conocer el verdadero significado*

del plan de manejo como una herramienta que les permitirá obtener ingresos económicos importantes, a la vez que se conservan los recursos forestales. Queda también el reto de cumplir con las exigencias del FSC para comercializar madera certificada con sello verde que posibilite el ingreso a nuevos mercados, aunque estos no necesariamente paguen mejores precios.

Desde el punto de vista de AIDER -como regente forestal y como ONG que facilita los procesos de capacitación, asesoría y asistencia técnica a las comunidades nativas de la Amazonia Peruana -, aún se requiere de *apoyo financiero externo* para: a) reforzar los logros y la réplica de la experiencia exitosa de Callería en otras comunidades similares; b) potenciar la comercialización de la madera por parte de la comunidad, mejorando la calidad de sus productos para un mercado competitivo; c) desarrollar nuevas capacidades funcionales de autoridades, dirigentes y líderes en el marco del manejo forestal comunitario como instrumento del desarrollo comunal; d) promover el mejoramiento de la normativa peruana, de manera que se contemplen las especificidades de los pueblos indígenas y de los pequeños productores forestales en general; e) documentar descriptiva y analíticamente esta iniciativa de manejo forestal comunitario para que sirva de modelo a otras instituciones y pequeños productores de comunidades nativas o campesinas, donde pueda ser replicada y adaptada a sus propias condiciones.

Recuadro 4-2

La comunidad nativa Callería en Perú

La organización comunitaria basada en unidades familiares nucleares y extensas, con jerarquías establecidas conforme a la trayectoria histórica de la comunidad, no impidió que desde fines de los años 1950 la comunidad de Callería se tornase en víctima de madereros inescrupulosos y que sus recursos fuesen dilapidados. La capacidad organizativa del grupo social se enfocaba, básicamente, en sus sistemas productivos agrícolas y de extracción de productos no maderables, y la madera se vendía con pérdida para el grupo. Con el surgimiento de una nueva estructura jerárquica para la organización comunitaria en los años 1970 tampoco mejoró la capacidad organizativa necesaria para enfrentar la pérdida del recurso forestal. Actualmente, la organización interna aún se caracteriza por relaciones de reciprocidad, de distribución de bienes entre los miembros y de búsqueda de una cierta autonomía en la gestión cotidiana de los recursos agrícolas dentro del territorio común, lo que alimenta la identidad y cohesión social de la etnia shipibo konibo. Sin embargo, las OEP actuales (de la madera, de pesca y de artesanía, formadas a raíz del proyecto de manejo forestal comunitario) dependen de factores externos (recursos para las reuniones, viajes y asesoría técnica) y tienen que coordinar con las autoridades, sobre las cuales tienen poco control. Así, la capacidad organizativa existente para mantener otros aspectos de la vida en la comunidad no alcanza las demandas del manejo forestal comunitario para realizar todo tipo de actividad productiva relacionada con el uso de los recursos naturales.

3.2 Ejidos de la zona maya, Quintana Roo, México

Los ejidos son entidades organizadas alrededor del territorio comunal con una dimensión legal, social y económica. Junto con las comunidades agrarias, los ejidos son el resultado de una larga historia de organización y movilización social que condujo a la reforma agraria (Constitución de 1917). Estas son las formas organizativas que hoy en México ejecutan el manejo forestal de forma comunitaria y abarcan en la actualidad más de la mitad del territorio nacional. La reforma agraria más reciente, realizada en 1992, resultó en cambios mayores al sistema de los ejidos, entre los cuales resalta la reducción del control estatal sobre los núcleos agrarios. Esta reforma permitió la privatización de tierras; sin embargo, la privatización de la propiedad forestal comunal está prohibida.

El desarrollo de las capacidades organizativas de las comunidades forestales recibió atención por primera vez en México en los años 1980. Antes de esa década, la explotación de más de la mitad de los bosques la realizaban empresas privadas y públicas a través de concesiones. *A partir de los años 1990, la forma de tenencia de la tierra que garantizaba a las comunidades su identidad ejidataria fue reforzada como la base del manejo forestal comunitario; simultáneamente se definió la forma de organización comunitaria a través de las comunidades forestales y, posteriormente, de las empresas forestales comunitarias (EFC).* Varios de los ejidos se articularon en organizaciones de ejidos productores de bienes forestales.

A diferencia de otros países, el gobierno de México estableció en forma masiva la tenencia colectiva de la tierra y de los bosques en manos de las comunidades. Sin embargo, aunque las comunidades forestales tienen cierta autonomía y seguridad para desarrollar sus sistemas de manejo de los recursos naturales, la mayor parte de la normativa del manejo es el resultado de iniciativas gubernamentales y está basada en estructuras legales generalmente de carácter federal (Bray y Merino 2004). Los casos de manejo forestal comunitario reconocidos formalmente en México son pocos y no reflejan la situación general a nivel nacional. Los ejidos todavía están en negociaciones para adaptar el manejo forestal comunitario a su modo de vida.

3.2.1 Organización comunitaria

El estado de Quintana Roo colinda con Belice y ocupa la zona oriental de la península yucateca. Su extensión es de 5.035.000 hectáreas y tiene una población de 1.135.309 habitantes (INEGI 2000), principalmente de origen maya. La vegetación predominante es de bosque tropical, que originalmente cubría el 90% del territorio, aunque para 1990 representaba apenas el 35%. Las especies forestales más abundantes son chicozapote (*Manilkara zapota*), ramón (*Brosimum alicastrum*) y caoba (*Swietenia macrophylla*); por siglos, esta última fue el eje central de la economía forestal del estado.

En la década de 1930, se establecieron los primeros ejidos en Quintana Roo, cuando se dotó de tierras a los extractores de chicle. A cada familia se le asignó una área aproximada de 420 ha de selva y se establecieron 27 cooperativas chicleras en todo el estado. Estas cooperativas fueron la base sobre la cual se cimentó la organización de los ejidos forestales.

De acuerdo con el Censo General de Población y Vivienda del año 2000 (INEGI 2000), existen 267 ejidos en todo el estado de Quintana Roo. Los ejidos varían en población, extensión, tipo y abundancia de recursos forestales. Hay ejidos con población indígena maya, emigrante o combinada. Independientemente del origen de la población, el eje sobre el cual se ha desarrollado y mantenido su cohesión social es el ejido, el cual constituye el punto de referencia principal en el que coexisten las identidades comunitarias.

Dentro del ejido, *la autoridad máxima para la toma de decisiones y los procesos de planificación es la asamblea general*; allí se definen las políticas particulares de la EFC, tales como niveles salariales, distribución de beneficios, volúmenes de extracción, etc.

3.2.2 Inicio del manejo forestal comunitario

A pesar de que las comunidades ya tenían identidad ejidataria desde los años 1930, por muchos años la explotación de maderas preciosas, principalmente caoba y cedro, estuvo controlada por la industria paraestatal Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQROO), productora de chapas de caoba. Esta empresa se estableció en 1955 con una concesión por 25 años sobre 500.000 hectáreas de bosque. Cuando el periodo de la concesión concluyó, los ejidos tuvieron derecho a extraer y vender la madera de sus bosques; para ello se promovió una iniciativa conocida como el Plan Piloto Forestal (PPF).

La consolidación del PPF fue posible gracias a una coalición inusual entre los gobiernos federal y estatal, los ejidatarios y la GTZ (Sociedad Alemana para la Cooperación Técnica). En un principio, el PPF no incluía organizaciones forestales de base, pero explícitamente respetaba la autonomía y la identidad social de cada ejido. Los ejidatarios desarrollaron capacidades organizativas para hacer un frente común ante la MIQROO, que continuaba siendo uno de los principales compradores de madera, y ante el riesgo de que el PPF desapareciera al fin del periodo sexenal de gobierno de turno. Así fue como decidieron unirse para fortalecer sus capacidades organizativas y fundar organizaciones forestales para el manejo forestal comunitario bajo su propio control. A través del PPF se establecieron los criterios de manejo forestal que tuvieron como premisa reducir al mínimo los riesgos ecológicos del aprovechamiento forestal y minimizar los riesgos económicos del desarrollo de la empresa forestal. *El PPF dio oportunidad para que las organizaciones pudieran participar directamente, controlar y responsabilizarse por la producción, y también contar con capacitación permanente.*

En México, la extracción de madera para la venta requiere de un plan de manejo elaborado por un técnico calificado, y aprobado por la Secretaría del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (SEMARNAT). Esto implica que las EFC deben tener una capacidad organizativa adecuada para interactuar con los técnicos forestales y el gobierno, sin perder su propia identidad y trayectoria social ejidataria. Desde un inicio, *la actividad comercial fue central en el PPF*. Esto hizo posible que la actividad forestal representara una alternativa económica y, por tanto, despertara el interés de los campesinos por cuidar los bosques. Se ha sugerido que este fue el elemento que permitió que el PPF se convirtiera en una alternativa forestal campesina y no se quedara como un simple programa institucional (Santos *et al.* 2005).

Entre las organizaciones forestales que se han fundado en Quintana Roo se encuentra la Organización de Ejidos Productores Forestales de la Zona Maya S.C. (OEPFZM), conformada por 24 ejidos que tienen permisos de aprovechamiento forestal para 1.180.000 m³ de maderas preciosas y 38.047.000 m³ de maderas blandas y duras. Entre 1990 y 1991 la OEPFZM formuló sus primeros planes de manejo, pero tenían algunos errores técnicos que hicieron que el manejo no fuera sustentable (Galletti 1999, Snook y Barrera 1994). Después de las correcciones pertinentes para ajustar los ciclos de corte e intensificar el aprovechamiento de un mayor número de especies duras y blandas y de diversos PFNM, los planes estuvieron listos para aplicarlos. Asimismo, se inició el apoyo a prácticas agrícolas sostenibles para proteger la frontera forestal en donde se encontraba la caoba; esto fue posible gracias a la capacidad organizativa de los ejidatarios y sus mecanismos para integrar los conocimientos silviculturales generados por investigadores y técnicos forestales y por los propios ejidatarios. Juntos evaluaron formas *alternativas de manejo de la caoba tomando en cuenta las necesidades locales y comerciales y los conocimientos locales* (Flaschsenberg y Galletti 1999), y *adaptaron el manejo forestal comunitario a su modo de vida*.

Por todo este desarrollo, se puede afirmar que el manejo forestal comunitario de Quintana Roo se encuentra entre las experiencias de manejo de bosques tropicales más avanzadas técnica y socialmente en América Latina (Taylor 2001, Bray y Merino 2004). Su creación fue excepcional, al contar desde el inicio con la voluntad política y la capacidad institucional, social y técnica para buscar respuestas a la destrucción de los bosques tropicales. Este ejemplo muestra la forma en la que amplias políticas públicas pueden ser implementadas de acuerdo con la capacidad organizativa de las comunidades, a pesar de los desafíos que aún quedan por delante.

3.2.3 Desafíos para la comunidad y su capacidad organizativa

Uno de los grandes desafíos es el continuo *cambio del marco legal y su impacto en las formas de organización y producción*. En 1992 se creó una nueva ley forestal que transfirió la responsabilidad del manejo forestal del Estado a los dueños de los bosques y a los presta-

dores de servicios técnicos forestales. Se modificó también el Artículo 27, a través del cual actualmente se otorga el derecho sobre la venta de tierra a los ejidos, así como una mayor autonomía en sus decisiones y asuntos internos, aunque los bosques, como antes se mencionó, continúan bajo el control del gobierno y no pueden privatizarse.

En 1997 se realizaron nuevos cambios a la ley forestal y se organizaron varios programas de apoyo que tenían como principal meta el incremento de la producción forestal, sin considerar necesariamente el fortalecimiento de la capacidad organizativa en las comunidades. Estos últimos cambios legales han tenido un impacto en las organizaciones forestales, sobre todo en lo que se refiere a la *calidad de los servicios técnicos*. Tales servicios proporcionan capacitación técnica, seguimiento a proyectos de apoyo e investigación y elaboran, junto con las comunidades, los planes de manejo forestal. Anteriormente eran financiados y asignados por el gobierno; ahora los ejidos deben cubrir sus costos. La posibilidad de contar con estos servicios se ha reducido, así como la calidad de los mismos, especialmente entre los ejidos con muchos habitantes y áreas forestales pequeñas o bajos volúmenes aprovechables.

Las nuevas formas de producción generan también tensiones en las formas tradicionales de organización forestal. La Asamblea General, conformada por todos los miembros del ejido, es la que tradicionalmente toma las decisiones sobre cuestiones sociales y productivas bajo una lógica colectiva de redistribución de bienes y ganancias. Las comunidades forestales empresariales tienen una lógica diferente a las firmas comerciales, lo cual puede causar tensiones en varios aspectos; sobre todo en las formas de pago de salarios.

Otro cambio consiste en que la nueva reforma permite la organización de grupos pequeños (10 a 100 miembros) al interior de las organizaciones forestales, para llevar a cabo *actividades de usufructo* utilizando los recursos colectivos. Estos nuevos grupos productivos están adquiriendo y asumiendo funciones políticas y sociales fuera de los mandatos forestales. Se prevé que esto debilitará el control efectivo y la representación más amplia de la Asamblea General.

Los cambios legales con tendencia neoliberal han subestimado la capacidad de los campesinos de participar en el manejo colectivo de sus bosques y mantienen como objetivo principal el mejoramiento de la competitividad comercial. A pesar de estos cambios, las organizaciones forestales basadas en la identidad maya y la cohesión social ejidataria continúan siendo la base del manejo forestal comunitario y los medios por los cuales los campesinos han ejercido el control sobre los recursos forestales. Estos ejidos buscan apropiarse de los programas de la nueva Ley Forestal y fortalecer las bases de su propia organización para adaptar estos apoyos a las actividades forestales de manera integrada a su modo de vida.

Recuadro 4-3

Los ejidos de la zona maya de México

Los ejidos son entidades organizadas alrededor del territorio comunal con una dimensión legal, social y económica. En la actualidad, junto con las comunidades agrarias, los ejidos abarcan más de la mitad del territorio nacional. Hasta la década de 1980, la explotación de buena parte de los bosques la realizaban empresas privadas y públicas a través de concesiones. A partir de 1990, la forma de tenencia de la tierra que garantizaba a las comunidades su identidad ejidataria fue reforzada como la base del manejo forestal comunitario; asimismo, con la creación del Plan Piloto Forestal se definió la forma de organización comunitaria a través de las comunidades forestales y de las empresas forestales comunitarias. El PPF permitió a las organizaciones comunales la participación directa, control y responsabilidad en la producción y les aseguró capacitación permanente. En México, la extracción de madera para la venta requiere de un plan de manejo elaborado por un técnico calificado, plan que debe ser aprobado por las autoridades respectivas. Por ello, las empresas forestales comunitarias deben tener la capacidad organizativa adecuada para interactuar con los técnicos forestales y el gobierno, sin perder su propia identidad y trayectoria social ejidataria. No obstante, los continuos cambios en el marco legal han causado impactos en las formas de organización y producción social. Entre esos cambios están la posibilidad de vender tierras ejidales, de recibir asistencia técnica gratuita, la forma de producción empresarial, la conformación de grupos productivos al interior del ejido y las políticas neoliberales.

3.3 Comunidades caucheras del PAE Cachoeira, Acre, Brasil

En Brasil, *las formas de organización que fomentaron capacidades organizativas en torno a los recursos forestales emergieron en contextos de defensa de la identidad social y de las tierras tradicionalmente ocupadas*. En la década de 1980 se creó el Conselho Nacional de Seringueiros (Consejo Nacional de Caucheros), a partir de una alianza entre movimientos sindicales y comunidades de base, apoyados por ONG ambientalistas, para asegurar el acceso a las tierras forestales que estaban amenazadas por la creciente ocupación ganadera. Así, para garantizar la tenencia de tierras con bosques, se logró una reforma agraria diferenciada que resultó en Proyectos de Asentamiento Extractivista (PAE) y, más adelante, en Reservas Extractivistas (RESEX) (Allegretti 1995). A partir de entonces, organizaciones de grupos sociales específicos fueron presentando sus propuestas respecto a políticas sociales, económicas y ambientales que involucraban a las organizaciones comunitarias. Entre ellas están la Coordinación de las Naciones Indígenas de la Amazonia Brasileña, la Asociación de las Comunidades Remanentes de Quilombolas del Municipio de Oriximiná, el Movimiento Interestatal de las Quebraderas de Coco Babaçu y el Movimiento de los Afectados por Represas. En la base de estas y otras organizaciones -como la de colonos inmigrantes y ribereños, o el Movimiento por el Desarrollo de la Transamazónica y Xingú- estaban los sindicatos de trabajadores rurales y otras organizaciones de base apoyadas por la Iglesia Católica.

A pesar de sus logros, en términos de demandas en temas ambientales, reconocimiento de la identidad de los pueblos, reconocimiento como interlocutores válidos y acceso a inversiones públicas, tales organizaciones fueron compelidas por el gobierno a formalizarse en asociaciones y/o cooperativas, cuyos estatutos y estructuras imponen procedimientos que exigen uniformidad y jerarquía, generalmente ajenos a la organización comunitaria tradicional.

Por otra parte, las organizaciones que conducen el manejo forestal comunitario no siempre tuvieron el manejo como su fin principal. *Muchas veces estas organizaciones fueron creadas, principalmente, para regularizar el acceso a la tierra en tanto que el MFC busca más bien regularizar el uso de los recursos forestales.* Por lo tanto, la capacidad organizativa de cada grupo define hasta qué punto estas asociaciones y cooperativas son apenas fachadas para cumplir con los requisitos formales, y hasta qué punto la comunidad logra adueñarse de ellas como formas estratégicas útiles para expresar su organización subyacente, más orgánica en términos del uso del bosque.

3.3.1 Organización comunitaria

La comunidad Cachoeira se ubica en el PAE Chico Mendes, municipio de Xapuri, en el sudeste del estado de Acre, región occidental de la Amazonia brasileña. Aproximadamente 75 familias (270 personas) viven en Cachoeira en un área estimada en 26 mil hectáreas (COOPEAGRO 2001). La mayoría de las familias se identifican como caucheros o descendientes de estos y tienen fuertes lazos de parentesco entre ellos; de hecho, en la reserva viven tres grupos familiares. Por lo general, los habitantes de Cachoeira adoptan un sistema productivo basado en la extracción de PFM (principalmente castaña y caucho), caza, pesca en pequeña escala, crianza de animales domésticos (aves, chanchos y/o ganado) y producción agrícola en pequeña escala (COOPEAGRO 2001, Stone 2003).

Un hito importante en la creación del PAE fue la *capacidad organizativa de las comunidades para hacer frente a conflictos por la tenencia y conservación del bosque*, en defensa de su identidad y modo de vida como caucheros. Ya desde el siglo pasado, familias nucleares o extensas, organizadas en las llamadas “colocaciones” (áreas familiares de 400 a 600 ha), se articulaban para la defensa de un modo de vida propio basado en la extracción de castaña y caucho y el cultivo agrícola en pequeñas áreas. La alta capacidad organizativa de esos grupos de caucheros tuvo su fase más evidente al final de los años 1980, cuando combatieron fuertemente pero sin violencia la destrucción de los bosques provocada por ganaderos y madereros. Liderados por Chico Mendes, los caucheros enfrentaron duros conflictos con los ganaderos para frenar la tala de los bosques que estaban siendo convertidos en haciendas ganaderas. En diciembre de 1988, los conflictos culminaron con la muerte de Chico Mendes; como reacción inmediata, el gobierno creó varias unidades de conservación en áreas donde había disputas y conflictos potenciales. En una de esas áreas se creó, en 1999, la Reserva Extractivista Chico Mendes, con cerca de 9.200.000 ha.

Para ser reconocida por el gobierno y recibir apoyos, se creó la Asociación de Moradores y Productores Agroextractivistas del Proyecto de Asentamiento Extractivista Chico Mendes (AMPPAECM). La organización, basada en sistemas de producción agrícola y forestal, recibió fuertes inversiones para el fortalecimiento de su capacidad organizativa, organización de la producción y comercialización colectiva de productos. En un inicio, los caucheros buscaron comercializar sus PFNM (castaña, caucho y aceites) a través de asociaciones y cooperativas como CAEX y CAPEB; su intención era liberarse de los intermediarios y acceder directamente a los mercados convencionales y alternativos. En los años 1990, esa capacidad organizativa basada en las cooperativas se aplicó también a los productos maderables; así *la AMPPAECM se convirtió en una de las organizaciones comunitarias pioneras en romper con la subordinación a los comerciantes y madereros convencionales en Acre.*

3.3.2 Inicio del manejo forestal comunitario

En 1998, en parte como fruto de la capacidad organizativa de los caucheros, fue electo el primer gobierno de izquierda en el estado de Acre. La principal propuesta de dicho gobierno era promover el desarrollo del estado a partir de la conservación y el uso del bosque. El programa de gobierno preveía el apoyo a proyectos de uso de los bosques sobre una base extractivista y para la producción de madera y productos no maderables. Dicha propuesta atrajo la atención de varias organizaciones de apoyo y promoción del manejo forestal (donantes, ONG, instituciones de investigación). En este contexto, surgió el *manejo forestal comunitario en Cachoeira como una forma de generar ingresos económicos para los caucheros*. En un principio, a pesar de las dificultades, había una constante atención para que las actividades del manejo forestal comunitario se integrasen al modo de vida de los caucheros.

La idea del proyecto de manejo forestal comunitario en Cachoeira tuvo un carácter innovador, pues preveía la construcción de un centro de elaboración de muebles con la participación de los gobiernos federal, estatal y municipal (que ofrecerían la infraestructura para su instalación y la capacitación del personal) y el gobierno de Italia, a través de la Iglesia Católica, que donaría maquinaria y equipos y colaboraría con la capacitación. El centro de producción de muebles sería abastecido por proyectos de manejo forestal comunitario, con lo que se reforzaría la cadena productiva.

Debido a que no todos los residentes del PAE Chico Mendes estaban interesados en participar del manejo forestal comunitario, se conformó el Grupo de Manejadores como organización comunitaria encargada de conducir el proyecto de manejo forestal comunitario. Este grupo participó activamente en la creación del Grupo de Productores Forestales Comunitarios (GPFC) del estado de Acre, el cual se articula a nivel nacional con la Asociación de Productores Forestales Certificados de la Amazonia (PFCA), compuesto por organi-

zaciones comunitarias y empresas que poseen bosques certificados o fabrican productos certificados de acuerdo con los estándares del FSC. El GPFC tiene como brazo comercial a la Cooperativa de Productores Forestales Comunitarios (COOPERFLORESTA), que representa intereses comerciales de organizaciones comunitarias en tres municipios del estado de Acre.

3.3.3 Desafíos para la comunidad y su capacidad organizativa

De las 75 familias de Cachoeira, solamente nueve se involucraron directamente con el proyecto debido a las limitaciones de recursos financieros y la falta de un proceso de discusión sobre las obligaciones y beneficios del manejo forestal comunitario. Además, los pobladores tienen una larga tradición de uso extractivo de productos no madereros, por lo que tendrían que adaptarse a una nueva actividad productiva que demanda otras habilidades técnicas y gerenciales. Un problema adicional surgió de la división de la comunidad entre el grupo de manejadores y el grupo de los que no participaron del manejo. Con el tiempo, *la capacidad organizativa tradicional*, que se había consolidado durante los conflictos por la tenencia de la tierra, *comenzó a debilitarse* por la fragmentación de la comunidad y las divergencias sobre el manejo forestal comunitario. *La producción forestal exigía una capacidad organizativa diferente* para el establecimiento y cumplimiento de normas y reglas que no eran parte del modo de vida de las familias (jornadas de trabajo, rutinas de producción, estándares de calidad, condiciones de mercado). Además, la conducción del proyecto exigía respuestas rápidas a los donantes y colaboradores en plazos que la mayoría de veces eran incompatibles con la dinámica y el modo de vida local.

La comercialización de excedentes fue otro problema que enfrentaron los comuneros de Cachoeira. La alternativa propuesta por los agentes de desarrollo no gubernamentales fue la certificación forestal, con la expectativa de alcanzar nichos específicos de mercado que pagasen mejores precios y aumentasen el abanico de las especies demandadas. Sin embargo, esto causó, a su vez, un problema de escala de producción. Los compradores de madera certificada se encuentran en la región sudeste del país, por lo que los costos de transporte son muy altos. Los compradores, entonces, decidieron que sólo se justificaba la compra en gran escala con estándares técnicos bastante específicos (grado de humedad y dimensiones de la madera). Atender esta demanda provocó un desgaste entre los comuneros manejadores, pues su capacidad organizativa no era adecuada para atender la demanda y las especificaciones. Nuevamente, se buscó una alternativa: la alianza con otras comunidades para vender la producción en conjunto. De ahí surgió el GPFC.

El grupo de manejadores cuenta con el apoyo de ONG locales y del gobierno y ha logrado avances en el comercio de madera certificada. Sin embargo, todavía se está en proceso de adecuar la capacidad organizativa requerida por el manejo forestal comuni-

tario para lo cual se necesita un continuo e intenso *apoyo externo*. Asimismo, el GPFC y la AMPAECM también requieren de apoyo externo, y los problemas en la capacidad organizativa de la comunidad de Cachoeira como un todo siguen sin respuestas definitivas. Aún así, la identidad y el modo de vida cauchero continúan siendo la base de su organización, de la que depende el protagonismo de los manejadores en la búsqueda de nuevas capacidades.

Recuadro 4-4

Las comunidades caucheras de Brasil

En la década de 1980 se creó el Consejo Nacional de Caucheros a partir de una alianza entre movimientos sindicales y comunidades de base para asegurar el acceso a las tierras forestales amenazadas por la creciente ocupación ganadera. Para garantizar la tenencia de tierras con bosques se promovió la formación de proyectos de asentamientos extractivistas (PAE). La comunidad Cachoeira se ubica en el PAE Chico Mendes, en un área estimada en 26 mil hectáreas. Su sistema productivo se basa en la extracción de castaña y caucho, caza, pesca, crianza de animales domésticos y producción agrícola en pequeña escala. Un hito importante en la creación del PAE fue la capacidad organizativa de las comunidades para hacer frente a conflictos por la tenencia y conservación del bosque, en defensa de su identidad y modo de vida como caucheros. El manejo forestal comunitario nació en Cachoeira como una forma de generar ingresos económicos para los caucheros. Sin embargo, no todos los residentes del PAE Chico Mendes estaban interesados en participar del manejo forestal comunitario; se conformó, entonces, el Grupo de Manejadores como organización comunitaria encargada de conducir el proyecto de manejo forestal comunitario. Si bien el grupo de manejadores cuenta con el apoyo de ONG locales y del gobierno y ha logrado avances en el comercio de madera certificada, hay serios desafíos que la comunidad debe resolver; entre ellos, la necesidad de adaptar su capacidad organizativa a los nuevos retos sin menoscabo de su tradición cauchera y su modo de vida.

3.4 Comunidades ribereñas de Porto de Moz, Pará, Brasil

3.4.1 Organización comunitaria

Las comunidades de Espírito Santo (río Majari) y Juçara (río Jaurucu) pertenecen al municipio de Porto de Moz, estado de Pará, en la Amazonia oriental del Brasil. Cada una ha desarrollado capacidades organizativas dirigidas a modelos diferenciados de manejo forestal tradicional. Estas comunidades ribereñas están conformadas por campesinos de origen indígena, inmigrantes de la colonización europea y descendientes de esclavos. Su organización social está basada en unidades familiares extensas con relaciones de poder balanceadas entre familias nucleares.

En décadas recientes, las organizaciones comunitarias de Porto de Moz jugaron un papel importante en las luchas de las comunidades ribereñas para proteger los recursos naturales locales esenciales a su identidad y modo de vida, contra pescadores y empresarios madereros foráneos. Desde 1970, las comunidades tradicionales ribereñas implementaron acuerdos de pesca que regulan el consumo local de pescado y defienden los afluentes del río Xingu de la invasión de empresas pesqueras provenientes del Bajo Amazonas y del Bajo Tocantins. La extracción de madera por parte de empresas foráneas se intensificó en el municipio a partir de los años 1980. Las comunidades comenzaron, entonces, a demarcar áreas comunitarias para proteger sus tierras contra la extracción ilegal de madera. En algunas comunidades ribereñas cada familia mantiene su lote de cerca de 100 ha y las familias de la comunidad en conjunto demarcaron áreas de 10.000 ha para el manejo forestal. A partir de la década de 1990, dada la intensificación de la extracción ilegal de madera en el municipio, el movimiento social local se aglutinó alrededor de un comité para demandar la creación de una reserva extractivista, la cual fue decretada a fines de 2004 con una extensión de 1,3 millones ha.

Desde hace 20 años, las familias de Espírito Santo vienen extrayendo madera para la venta en forma de planchas, tablas y durmientes. Inicialmente, la madera era negociada con intermediarios locales que viajan por el río. Los intermediarios encargaban madera de las especies y tamaños de su interés y anticipaban el pago con provisión de alimentos, bienes de consumo y combustible para la extracción. Una familia habilitada por el patrón intermediario invitaba a cuatro o cinco vecinos para trabajar en la tala y aserrío de árboles durante tres a cuatro meses en las cabeceras de las quebradas. Esta actividad era realizada en la época de lluvias, aprovechando las facilidades de transporte con la creciente de los ríos. Sin embargo, esta capacidad organizativa no fue suficiente para mantener el control de la comunidad sobre el bosque. Hoy en día, apenas algunas familias siguen trabajando en la extracción y el pre-procesamiento de madera, pues muchas están vendiendo los derechos de extracción de madera a madereros locales. Las familias que siguen produciendo madera trabajan individualmente, aserrándola con motosierra en sus áreas individuales. Las negociaciones son casi siempre informales, sin burocracia y poco equitativas: cuando el intermediario retorna, normalmente después de 2-3 meses, la madera es entregada y se calcula el pago, descontando el adelanto recibido.

No obstante, es importante notar que el ingreso bruto conseguido por algunas familias con la venta promedio de 15 árboles aserrados por año asciende a alrededor de R\$9000 (cerca de US\$4100), un complemento importante para la economía doméstica. Bajo ese sistema, de las áreas familiares están siendo aprovechadas selectivamente siete especies maderables. El sistema de selección de árboles a cortar obedece a criterios locales de acceso y facilidad de trabajo para el aserrío local. Como la madera es extraída en planchas o cuarterones, no es necesario construir caminos ni vías (ramales) de arrastre. De un lote estudiado, por ejem-

plo, fueron extraídos 300 árboles en 20 años, con un promedio de tres árboles por hectárea, lo que cumpliría plenamente con los requisitos de sostenibilidad del manejo maderero formal en el Brasil. No obstante, *la iniciativa es considerada ilegal, porque los comuneros no tienen planes de manejo aprobados* por el Instituto Brasileño de Recursos Naturales y Medio Ambiente (IBAMA), y es técnicamente reprobada porque no tienen ciclos de corta formalmente establecidos.

3.4.2 Inicio del manejo forestal comunitario

En el 2001, el Gobierno Federal, a través de un fondo internacional de apoyo a iniciativas promisorias de manejo forestal comunitario, financió un proyecto de la Asociación de la Comunidad Juçara como ejemplo de gestión forestal para otras comunidades interesadas en el aprovechamiento de madera. El proyecto preveía el manejo del bosque del área comunitaria con fines de producción de madera, el pre-procesamiento de los árboles con motosierra y el transporte a un taller de confección de muebles instalado en la comunidad.

Para atender las demandas del proyecto, las familias de Juçara fueron capacitadas en actividades de inventario, tala y procesamiento de madera. Un ingeniero y un técnico forestal fueron contratados para la elaboración del plan de manejo y la Asociación asumió la representación institucional del proyecto. Se creó un grupo de productores conformado por miembros de las siete familias interesadas en formar parte de la iniciativa (la comunidad tiene 41 familias). Después de las experiencias iniciales, el grupo decidió trabajar en las actividades de manejo y procesamiento de madera apenas tres días por semana y dedicar los días restantes a la agricultura y pesca. Cada día de trabajo es contabilizado por persona; en caso de ausencia, se descuenta de las ganancias finales. En la mueblería, los costos de mantener el generador eléctrico conectado sólo se justifican si todas las máquinas trabajan al mismo tiempo, obligando a las familias a establecer horarios rígidos de trabajo. El régimen de trabajo es considerado bastante intenso por las familias, con el riesgo de comprometer otras actividades productivas; esto, por supuesto va en contra de su modo de vida. A pesar de las prácticas vividas en la vecina Espíritu Santo, *el proyecto de apoyo a “iniciativas promisorias” no tomó en cuenta la forma en que los ribereños estaban manejando sus árboles.*

3.4.3 Desafíos para la comunidad y su capacidad organizativa

La iniciativa en Juçara conllevó una gran demanda de coordinación con la organización que daba el apoyo financiero para el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto y también con el IBAMA, responsable por la aprobación del plan de manejo. Durante todo el proceso, la iniciativa enfrentó obstáculos para la aprobación del proyecto por los donantes, así como para la aprobación del plan de manejo por IBAMA. Este es un elemento común en todas las iniciativas de manejo forestal comunitario en Brasil. Con la finalización del

apoyo externo, en septiembre del 2006, no fue clara la continuidad de la iniciativa. Algunos productos (camas, armarios y artesanías rústicas) se vendieron pero debido a los costos de manejo y producción, tuvieron poca competitividad en el mercado local. Se pensó en la venta a mercados externos (como Belém), pero faltó información sobre las posibilidades de venta y los costos de transporte.

A diferencia de la organización comunitaria de Espírito Santo, que a pesar de depender de los intermediarios consigue mantener su autonomía en el mercado local, la Asociación de Juçara depende de actores e instituciones externas. Si bien el manejo forestal comunitario de Juçara fue formulado y planificado para cumplir con requisitos legales, técnicos y económicamente adecuados, en el proyecto no se consideró el modo de vida ni la identidad ribereña. Tal dependencia inmoviliza sus acciones porque *la capacidad organizativa existente no es suficiente para que la comunidad responda a las demandas del manejo introducido y de los nuevos mercados propuestos.*

Recuadro 4-5

Dos comunidades ribereñas del Brasil

Las comunidades ribereñas de la Amazonia oriental del Brasil están conformadas por campesinos de origen indígena, inmigrantes de la colonización europea y descendientes de esclavos. En décadas recientes, algunas organizaciones de las comunidades ribereñas jugaron un papel importante en su lucha por proteger los recursos naturales locales y sus modos de vida, contra pescadores y empresarios madereros foráneos.

Espírito Santo, una de las comunidades ribereñas, ha desarrollado una estructura organizativa para el aprovechamiento y comercialización de madera: un intermediario contrata con una familia una cierta cantidad de madera de especies y dimensiones dadas; la familia, junto con algunos vecinos, talan y preparan la madera; parte del pago se recibe en productos de primera necesidad. El ingreso bruto conseguido por algunas familias con la venta promedio de 15 árboles aserrados por año asciende a alrededor de US\$4100, un complemento importante para la economía doméstica. Asimismo, el impacto en el bosque remanente es mínimo. Sin embargo, la iniciativa es considerada ilegal porque no hay planes de manejo ni ciclos de corta formalmente establecidos.

En la comunidad Juçara se implementó un proyecto de manejo del bosque comunitario con fines de producción de madera, pre-procesamiento con motosierra y transporte a un taller de confección de muebles en la comunidad. Las familias recibieron capacitación en inventario, tala y procesamiento de madera; además, se contrató un ingeniero y un técnico forestal para que hicieran el plan de manejo. El grupo maderero decidió trabajar en las actividades de manejo y procesamiento de madera solo tres días por semana. En la mueblería, los costos de mantener el generador eléctrico conectado sólo se justifican si todas las máquinas trabajan al mismo tiempo; esto obligó a las familias a establecer horarios rígidos de trabajo que no corresponden a su modo de vida y ponen en peligro la continuidad del proyecto.

4. Capacidades organizativas frente al manejo forestal comunitario

Al examinar la diversidad de situaciones y fases de desarrollo de las iniciativas de manejo forestal comunitario que se ilustran con los estudios de caso, podemos identificar aspectos comunes en sus dificultades y avances. A continuación se analizan los aspectos necesarios para el fortalecimiento de las capacidades organizativas y adaptar el manejo forestal comunitario al modo de vida de las comunidades.

4.1 Revisión de las formas organizativas oficialmente impuestas

Las dificultades encontradas entre los shipibo, los caucheros y ribereños permiten afirmar que no siempre la representación formal - Junta Directiva Comunal o directorio de las asociaciones - está capacitada para satisfacer las aspiraciones de la comunidad como sujeto colectivo con identidad propia. *El hecho de elegir jefes, agentes o tenientes gobernadores no significa necesariamente que todos los segmentos de la comunidad reconozcan a esas autoridades instituidas por reglas externas.* Por lo tanto, el fortalecimiento de la capacidad organizativa de la comunidad debe pasar por una revisión del modelo organizativo vigente.

Los estudios de caso muestran que hubo necesidad de crear otras formas, como la OEP y los Grupos de Manejadores, para lidiar con el manejo forestal comunitario. En la Comunidad Juçara, por ejemplo, apenas siete de las 41 familias participaron del proyecto; en Cachoeira solo nueve de las 75 familias y en Calleria 16 de 75. Además, *es notoria y relevante la ausencia de las mujeres y de otros grupos minoritarios en las iniciativas de manejo forestal comunitario en desarrollo.*

Estos hechos muestran que el avance de la frontera desarrollista y la intrusión de sistemas de uso forestal con base en la lógica del mercado -que implican la concentración de tierras, de recursos forestales y de otras riquezas - han impactado los sistemas tradicionales y las capacidades organizativas, y exigen la adaptación de las formas organizativas a las nuevas realidades. Como se puede observar en el caso de Quintana Roo, aún cuando el manejo forestal comunitario ha sido un mecanismo para que las comunidades enfrenten esta nueva situación, todavía hay una dualidad entre las capacidades organizativas desarrolladas tradicionalmente y que sustentan el manejo forestal tradicional y las capacidades organizativas requeridas para el reconocimiento formal de las estructuras comunitarias y de los proyectos de manejo forestal comunitario. Así vemos como *en la mayoría de las comunidades rurales en América Latina se encuentran estructuras informales de organización basadas en capacidades organizativas existentes, que conviven con las estructuras formales demandadas por el Estado* y promovidas por las organizaciones que apoyan el manejo forestal comunitario. Esta convivencia, no exenta de conflictos, muchas veces pasa desapercibida para quienes impulsan propuestas de manejo forestal comunitario.

En los estudios de caso examinados también se evidencia el hecho de que cuando ciertos miembros de la comunidad ejercen nuevos cargos en el manejo más tecnificado, se dan cambios en las relaciones de poder en la comunidad. Esos cambios pueden ser necesarios, pero no deberían afectar negativamente la capacidad organizativa de la comunidad en sí, ni las relaciones con el entorno. Las iniciativas en México muestran que es posible que las comunidades rurales con planes de manejo para el aprovechamiento de la madera bajo formas empresariales, logren insertar cambios en las formas tradicionales de organización de la propiedad comunal. En consecuencia, las formas de organización se reformulan constantemente en respuesta a los cambios externos, especialmente cambios del mercado y regulaciones del Estado, y a las necesidades del modo de vida de la comunidad. Esta relación entre las comunidades y el mercado, sin embargo, genera constantes tensiones. Mientras las empresas buscan la generación de mayores ingresos, las EFC tienden a buscar beneficios salariales e inversión en obras públicas, programas comunitarios y diversificación de actividades, entre otros beneficios comunales (Antinori y Bray 2005).

Aún en los casos en que las iniciativas comunitarias han asumido un carácter empresarial, las EFC están muy vinculadas a las formas organizativas basadas en la propiedad colectiva de la tierra y el acceso seguro a los recursos forestales, lo cual les garantiza su identidad y modo de vida como ejido. *La EFC tiene como base las tradiciones comunitarias locales, según las cuales la ganancia económica es apenas uno de los objetivos de la empresa.*

4.2 Incorporación de las capacidades organizativas existentes al manejo forestal comunitario adaptado al modo de vida local

Como lo evidencian los estudios de caso brasileños con los ribereños en Porto de Moz y los caucheros en Xapuri, los acuerdos internos de la comunidad respecto al manejo forestal -que demuestran su capacidad organizativa- son la mayoría de las veces informales, poco evidentes y poco entendidos por los actores externos. No obstante, *son esos acuerdos los que han garantizado históricamente la sostenibilidad de los sistemas extractivistas y la integración entre agricultura y otros usos del suelo y el aprovechamiento de recursos forestales en extensas áreas de diferentes países latinoamericanos.* Todos los casos analizados demuestran que la capacidad organizativa existente en las comunidades fue una causa y es consecuencia de la resolución de problemas de tenencia de sus territorios basados en la tierra, los ríos y los bosques, lo cual está intrínsecamente vinculado con el éxito del manejo de los recursos naturales.

Por ejemplo, *entre los ribereños la movilización para defender sus recursos pesqueros desarrolló una capacidad organizativa que les permitió el manejo de los recursos madereros.* En contraste, el proyecto piloto en Juçara cambió completamente las técnicas de manejo y los mercados tradicionales basados en un fuerte apoyo externo. El caso de Espírito Santo sugiere

la necesidad de apoyar el fortalecimiento de las capacidades organizativas ya existentes y la adaptación del manejo actual de los recursos hacia formas más eficientes y adecuadas a las nuevas exigencias legales y del mercado. El proceso histórico de organización de la comunidad ribereña de Espíritu Santo para enfrentar sus propios problemas demuestra su capacidad para establecer modelos locales de desarrollo con gran potencial de adopción.

4.3 Integración del manejo de recursos madereros y no madereros y de actividades forestales y agrícolas

Aunque se reconozca que el manejo forestal comunitario está todavía muy lejos de alcanzar la integración de las actividades forestales y agrícolas, y la del manejo para productos maderables y no maderables, los casos analizados muestran necesidades evidentes e iniciativas incipientes en esta dirección. El caso de Cachoeira ilustra los impactos del manejo forestal comunitario en la capacidad organizativa de comunidades extractivistas de PFNM que se consolidaron en la lucha por tierras que les permitieran preservar su identidad cauchera y su modo de interactuar con la naturaleza.

La necesidad de distribuir el trabajo en actividades extras para cumplir con las demandas del mercado, como lo demuestran los casos de Juçara y Cachoeira, afecta el desempeño del grupo social en las otras actividades productivas (agricultura, extractivismo, artesanía) y reproductivas (recreación, religión, artes, cotidiano doméstico); en consecuencia, sus capacidades organizativas se ven disminuidas. La experiencia acumulada de los mayas en los ejidos y de los shipibo konibo les hizo ver la necesidad de equilibrar las inversiones en actividades agrícolas y forestales (con madera y recursos no madereros) y de incluirlas en sus proyectos. Este equilibrio se presenta de forma cada vez más compleja. Últimamente se han observado *experiencias de manejo forestal comunitario que involucran acuerdos entre comunidades y empresas*, los cuales exigen una clara identificación de los distintos protagonistas y entendimientos para el manejo de los recursos (Mayers y Vermeullen 2002, FAO 2005). El gobierno del Acre ha incentivado esos acuerdos con el propósito de acelerar la integración de los productos forestales de las comunidades al mercado. Es evidente que los procesos de este tipo exigen nuevas capacidades organizativas, tanto de las comunidades como de las instituciones que las asesoran. Con ello, se intensifica la concentración de inversiones en las capacidades organizativas específicas para el manejo forestal comunitario maderero en las pocas comunidades aptas para ello.

Si bien las comunidades han logrado insertarse en espacios públicos y han sido llamadas a participar de proyectos de manejo forestal, como los ejidos forestales en México, el principio orientador de los proyectos continúa siendo de carácter estrictamente comercial y con enfoque en la madera. *Esa visión ha determinado una gran diferencia entre el manejo forestal tradicional de las comunidades y el manejo forestal formal propuesto, que requiere*

de nuevas organizaciones comunitarias para ejecutar proyectos forestales basados en economías de mercado capitalista, según los reglamentos técnicos y legales. Aún en los casos en que miembros de la comunidad venden madera, como los shipibo konibo de Ucayali o los ribereños de Espíritu Santo, este no es el foco principal de su interacción con el bosque.

4.4 Incorporación de los conocimientos y prácticas tradicionales en las políticas públicas

Como lo demuestra el caso de Espíritu Santo –y lo confirma el desarrollo histórico del manejo sostenible –, para poner en práctica estrategias técnicas desarrolladas tradicionalmente no basta con que un grupo tenga la capacidad organizativa adecuada. Esas capacidades organizativas no son necesariamente las mismas que garantizan el reconocimiento formal de la iniciativa por otros sectores de la sociedad y por el Estado. Para que haya un reconocimiento formal, hay que cumplir con reglas definidas por normas técnicas y dispositivos legales que regulan el manejo forestal comunitario en América Latina, o bien, hay que negociar una integración entre las reglas tradicionales y las reglas propuestas por el manejo oficialmente reconocido. En ese contexto, los grupos sociales que buscan la formalización y legalización de sus iniciativas están obligados a desarrollar capacidades organizativas que permitan esa negociación. Ese proceso demanda *apoyo técnico externo*, e implica la búsqueda de formas de reconocimiento y validación.

Además, *los grupos involucrados necesitan capacitación* para anticipar los riesgos del manejo forestal comunitario a mediano y largo plazo, y para buscar políticas públicas que disminuyan esos riesgos. Como sucedió con la caoba en los ejidos de Quintana Roo, por ejemplo, aún con un plan de manejo aprobado, el aumento en la demanda del mercado de ciertos productos conllevó el riesgo de la sobreexplotación de la especie (Wilkie y Godoy 1996). La degradación real y potencial de los recursos ha provocado la movilización de la sociedad civil organizada y ha obligado a los gobiernos a establecer reglas de manejo -algunas incluso bastante rigurosas - basadas en las ciencias forestales. Dichas reglas buscan garantizar la sostenibilidad de la producción forestal con fines comerciales; sin embargo, no son lo bastante robustas como para contener las demandas del mercado subordinado a la globalización, con efectos a nivel nacional e internacional. *Las instituciones gubernamentales no siempre son capaces de hacer cumplir las reglas que establecen*, y a menudo, necesitan reformas estructurales en sí mismas y en los espacios donde actúan. Por eso, las comunidades que participan en iniciativas de manejo forestal comunitario deben capacitarse no sólo en la elaboración, sino también en la implementación y revisión de las políticas públicas forestales.

Finalmente, es importante recordar que las iniciativas para promover el manejo forestal comunitario han buscado superar las relaciones de subordinación (Donovan y Stoian 2003). Las capacidades organizativas, entonces, tienen una intención de *emancipación política*,

toda vez que se busca evitar que los sectores dominantes se apoderen de las ganancias provenientes de los recursos forestales (Dove 1994). En ese sentido, es necesario tener en cuenta que, en el manejo forestal comunitario en América Latina, tales iniciativas son definitivamente poco representativas de los sistemas que ocurren en el resto de la región. Así, son necesarias políticas públicas adecuadas al manejo forestal comunitario, pero también políticas que consideren un contexto social y ambiental más amplio.

4.5 Protagonismo y control en el acceso y uso de servicios y bienes externos

No es nuestra intención reivindicar aquí la independencia de la asesoría técnica ni de los financiamientos y otros aportes externos, sino más bien la posibilidad de que *la comunidad sea protagonista de su interacción con los asesores y sus respectivas instituciones, y que su modo de vida sea considerado en la selección de los cambios deseables y necesarios al manejo forestal comunitario*. Ciertamente, relaciones no equitativas de comercio o reglas técnicas y legales desconocidas justifican la necesidad de apoyo a las comunidades mediante alternativas de manejo de los recursos naturales y su comercialización; en este sentido, la asistencia técnica es un derecho de las comunidades. No obstante, la alternativa implementada en la comunidad Juçara demuestra algunas de las debilidades de las propuestas concebidas externamente que buscan promover un cambio drástico en las prácticas tradicionales de manejo forestal y en el acceso al mercado. El caso de Espírito Santo sugiere que sería posible romper las relaciones de subordinación impuestas a las comunidades forestales a través de intervenciones menos drásticas y más participativas.

Aún más, como se dio en Cachoeira, al procurar la integración vertical de la producción y el acceso a mercados más profesionalizados -desconocidos para las comunidades, pero con un mayor margen de ganancia para los productores, en comparación con los intermediarios - se pueden causar *impactos negativos en las capacidades organizativas de las comunidades*. Las iniciativas de manejo forestal comunitario oficiales han propuesto alternativas de mercado con demandas organizativas que requieren de un alto grado de profesionalización y capacidades de gestión bastante específicas. En consecuencia, se corre el riesgo de perder el control sobre los apoyos externos, sea asesoría o recursos financieros que atiendan esas demandas.

En los casos examinados, *el cambio drástico requerido en las capacidades organizativas no se sustenta a largo plazo sin apoyo técnico externo continuo e intenso*. Debido a los costos relativamente altos, no siempre es posible mantener la continuidad necesaria de ese apoyo, especialmente en casos de certificación. Así, vemos que las capacidades organizativas de las comunidades son desafiadas por las exigencias de los mercados para productos forestales, ya sea por los altos costos de los servicios técnicos o por la dificultad de adaptarse a un solo modelo de desarrollo.

5. Conclusiones y recomendaciones

Los estudios de caso muestran que el protagonismo de las comunidades como sujetos colectivos con identidad propia es fundamental para que logren apropiarse del concepto y la práctica del manejo forestal comunitario. En los casos analizados, la conjunción de políticas públicas y organización comunitaria permitió una adecuación relativa de la capacidad organizativa al manejo forestal comunitario. Podemos afirmar, entonces, que las capacidades organizativas de un grupo social están en relación directa y recíproca con su posibilidad de negociar la definición y reglas de su manejo forestal, incluyendo el control de cómo incorporar nuevas asesorías, tecnologías y formas de organización grupal según modelos establecidos desde afuera. En el campo del manejo forestal comunitario, estas capacidades se desarrollan tanto a nivel de las organizaciones comunitarias como a nivel de las organizaciones que las representan en espacios más amplios. Ciertamente, *dichas negociaciones demandan el apoyo de líderes, técnicos y asesores que reconozcan a las comunidades como legítimas protagonistas de la interacción con el bosque y que estén comprometidos con la producción de conocimientos y experiencias que fomenten las capacidades organizativas de las comunidades.*

Una de las principales limitaciones de los actuales proyectos de manejo forestal comunitario es el sesgo hacia la producción maderera, en detrimento del uso múltiple de los recursos forestales; esto afecta las capacidades organizativas tradicionales, que no han sido socialmente construidas para ello. El propio gobierno tiene dificultades para establecer criterios y normas para el manejo de los productos no maderables debido a la falta de conocimiento, tanto sobre las especies como sobre las condiciones necesarias para una producción económica y ecológicamente viable en una situación dada de mercado.

A continuación presentamos algunas recomendaciones que ayudarán en la búsqueda conjunta de un manejo forestal comunitario más inclusivo y participativo:

1. *El primer paso para el fortalecimiento de la capacidad organizativa de una comunidad es su reconocimiento como sujeto colectivo con identidad propia y protagonista del proceso de manejo forestal comunitario.* Es preciso reconocer desde un inicio que el desafío no es solo desarrollar un modelo de regulación más adecuado, sino que este debe partir de un proceso que permita el protagonismo de las comunidades forestales en la construcción participativa de normas técnicas de tenencia de la tierra y manejo de los recursos forestales.
2. *La capacidad organizativa existente debe ser el punto de partida para cualquier iniciativa de manejo forestal comunitario.* En general, las normas actuales de manejo ignoran los complejos sistemas de uso y gestión de los recursos naturales practicados a nivel local y, en consecuencia, los arreglos político-institucionales utilizados para negociar la implementación de esas gestiones. Esto puede conllevar al desarrollo de estructuras organizativas paralelas, formales e informales, que pueden entrar en conflicto con -y hasta sustituir a - las estructuras organizativas existentes y funcionales. Al fomentar el

manejo forestal comunitario ignorando el modo de vida del usuario local de los recursos, se debilitan las capacidades organizativas existentes, en detrimento del bosque.

3. *Es urgente comenzar un intenso y laborioso proceso de investigación acerca de las diversas formas de manejo forestal comunitario existentes y sus transformaciones, así como las respectivas capacidades organizativas que sustentan estos sistemas.* Ya no es posible seguir trabajando con definiciones y criterios fijos que ignoran la diversidad y complejidad de experiencias tradicionales de manejo forestal practicado por las comunidades rurales. También la legislación vigente debe reconocer en términos efectivos la sabiduría, el conocimiento y las habilidades prácticas de los pobladores del bosque (Ritchie *et al.* 2001), lo que no es del caso en la actualidad.
4. *Se espera que, en el transcurso del proceso, el manejo forestal fortalezca esa diversidad de formas organizativas, y las integre creativamente a las nuevas habilidades requeridas.* El gobierno, al regular y normar las actividades de manejo forestal comunitario tiende, en forma indirecta, a restar competencias que tradicionalmente han correspondido a los actores locales. Al arrebatarles esas competencias y responsabilidades se limita o debilita la posibilidad del grupo social de organizarse para el control y la regulación del acceso y uso de los recursos del bosque. Sin embargo, hay comunidades que han logrado desarrollar la capacidad de integrar los requisitos propuestos de organización formal a sus formas de organización tradicional. Se recomienda implementar procesos de intercambio de experiencias en los que participen los protagonistas de iniciativas promisorias, como las de México.

6. Referencias

- Allegretti, MH. 1995. The Amazon and extracting activities. *In:* Clusener-Godt, M; Sachs, I. (Eds.). Brazilian perspectives on sustainable development of the Amazon region. Paris / New York, UNESCO/Parthenon Publishing Group. p. 157-174.
- Almeida, AWB. 1990. The state and land conflicts in Amazonia: from 1964 to 1988. *In:* Goodman, D; Hall, A. (Eds.). The future of Amazonia: Destruction or sustainable development? London, UK, Macmillan Press.
- Almeida, AWB. 2006. Biologismo, geografismo e dualismos: notas para uma leitura crítica de esquemas interpretativos da Amazônia que dominam a vida intelectual. [Paper apresentado no Seminário sistemas agroflorestais: prevenção e reversão da degradação ambiental na Amazônia; Belém, Pará; Janeiro de 2005. *In:* Porro, R. (Ed.). Sistemas agroflorestais: prevenção e reversão da degradação ambiental na Amazônia. Belém, BR, ICRAF. (no prelo).
- Antinori, C; Bray, D. 2005. Community forest enterprises as entrepreneurial firms: Economic and institutional perspectives from Mexico. *World Development* 33(9): 1529–1543.
- Bray, DB; Merino-Pérez, L. 2004. La experiencia de las comunidades forestales en México: veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias. México D.F., Instituto Nacional de Ecología (INE-SEMARNAT). 270 p.
- Bryant, R; Sinéad, B. 1997. Third world political ecology. Routledge, UK.

- Coopeagro (Cooperativa de Assistência Técnica, Extensão Rural e Consultoria Agropecuária Ltda). 2001. Plano de desenvolvimento sustentável do Projeto de Assentamento Chico Mendes. Município de Epiaciolândia. Estado do Acre, BR.
- Donovan, J; Stoian, D. 2003. Fortifying the competitiveness of eco-enterprises in Tropical America: An innovative approach to business development services. *In: CATIE (Ed.). Proceedings of the 2nd Henry A. Wallace/Inter-American Scientific Conference Series “Financing sustainable rural development in Tropical America: Innovations for food security, competitiveness and conservation”* [March 19-21, 2003, Turrialba, CR] p. 1-11.
- Dove, MR. 1994. Marketing the rainforest: “Green” panacea or red herring? *Asia-Pacific Issues* No. 13. Honolulu, Hawaii, East-West Center.
- Edmunds, D; Wolleberg, E. 2003. Introduction and Conclusion. *In: Edmunds, D; Wolleberg, E. Eds.). Local forest management: The impacts of devolution policies.* London, UK, Earthscan. p. 1-19, 166-181.
- Escobar, A. 2001. Place, economy, and culture in a post-development era. *In Prazniak, R; Dirlik, A. (Eds.). Places and politics in an age of globalization.* Boulder, US, Rowman & Littlefield Publishers, Inc. p. 193-218.
- FAO. 2005. Public-private partnerships in law enforcement. *In: Food and Agriculture Organization of the United Nations and International Tropical Timber Organization (Eds.). Best practices for improving law compliance in the forest sector.* Rome, IT. Forestry Paper 145.
- Flaschsenberg, H; Galletti, H. 1999. El manejo forestal de la selva en Quintana Roo, México. *En: Primack, RB; Bray, D; Galletti, H; Ponciano, I. (Eds.). La Selva Maya: conservación y desarrollo.* México, DF, Siglo XXI Editores. p. 74-97.
- Galletti, H. 1999. La Selva Maya en Quintana Roo (1983-1996): trece años de conservación y desarrollo comunal. *En: Primack, RB; Bray, D; Galletti, H; Ponciano, I. (Eds.). La Selva Maya: conservación y desarrollo.* México, DF, Siglo XXI Editores. p. 53-73.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México) 2000. Quintana Roo: perfil sociodemográfico. XII Censo general de población y vivienda.
- Mayers, J; Vermeulen, S. 2002. Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains? London, UK, IIED. Instruments for sustainable private sector forestry series.
- Medina, G; Shanley, P. 2004. Big trees, small favors: Loggers and communities in Amazonia. *Bois & Forêts des Tropiques* 282(4): 19-25.
- Medina, G; Pokorny, B. 2007. O uso da floresta por comunidades Amazônicas. *Ciência Hoje* 244(41): 76-79
- Medina, G; Pokorny, B. 2008. Avaliação financeira do manejo florestal comunitário. Manaus, BR, ProManejo/IBAMA. 6 p.
- Posey, D. 1986. Manejo de floresta secundária, capoeiras, campos e cerrados (Kayapó). *In: Ribeiro, D. (Ed.). Suma etnológica brasileira.*
- Ribot, J. 1998. Decentralization and participation in Sahelian Forestry: Legal instruments of central political-administrative control. Boston, US, Harvard Center for Population and Development Studies. Working Paper Series no. 98.06.
- Ritchie, B; McDougall, C; Haggith, M; Oliveira, N. 2001. Critérios e indicadores de sustentabilidade em florestas manejadas por comunidades: um guia introdutório. Belém, BR, CIFOR.
- Santilli, J. 2005. Socioambientalismo e novos direitos: proteção jurídica à diversidade biológica e cultural. São Paulo, BR, Instituto Internacional de Educação do Brasil e Instituto Sócio Ambiental.

- Santos Jiménez, V; Mas Kantún, P; López, C; Snook, L. 2005. El manejo forestal y la caoba en los ejidos de la Zona Maya, México: desarrollo histórico, condiciones actuales y perspectivas. *Recursos Naturales y Ambiente* No. 44:27-36.
- Sawyer, JA; Campbell, BM. 2004. *The science of sustainable development: Local livelihoods and the global environment*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Schmink, M; Wood, C. 1992. *Contested frontiers in Amazônia*. New York, Columbia University Press.
- Snook, L; Barrera, AJ. (Eds.). 1994. *Madera, chicle, caza y milpa: contribuciones al manejo integral de las selvas de Quintana Roo, México*. PROAFT, INIFAP, USAID, WWF-US. 135 p.
- Stone, S. 2003. From tapping to cutting trees: Participation and agency in two community-based timber management projects in Acre, Brazil. http://etd.fcla.edu/UF/UFE0002421/stone_s.pdf
- Taylor Leigh, P. 2001. Community forestry as embedded process: Two cases from Durango and Quintana Roo, Mexico. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 9(1): 59-81.
- Wilkie, DS; Godoy, RA. 1996. Trade, indigenous rainforest economies and biological diversity: Model predictions and directions for research. *In: Pérez, MR; Arnold, JEM. (Eds.). Current Issues in non-timber forest products research*. Bogor, ID, CIFOR.



Foto: Yolanda Ramírez.

Mujeres de la etnia Shipibo-Konibo en Ucayali, Perú.



Comunitario explicando sobre el manejo forestal que realiza la Comunidad Nativa Calleria, Ucayali, Perú.

Foto: César Sabogal.



Madera aserrada con motosierra extraída de la comunidad de Majari, Estado de Pará, Brasil

Foto: Gabriel Medina.



Acuerdos entre comunidades y empresas, donde una ONG asegura la transparencia y el cumplimiento de los acuerdos; Atalaya, Perú.

Foto: Baastian Louman.



Foto: Bastiaan Louman.

Tejidos basados en productos naturales y diseños tradicionales forman ingresos adicionales importantes para familias de la comunidad shipibo konibo de Junin-Pablo, en la Amazonía peruana.