



**USAID** | **GUATEMALA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

# CONCESIONES FORESTALES: UN MODELO EXITOSO

Informe Final del Proyecto BIOFOR



**31 DE MARZO 2006**

Esta publicación fue producida para la revisión por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por Chemonics Internacional Inc.

## **RECONOCIMIENTOS**

Jefe del equipo, Claudio Saito

Planificación y mercadeo, Augusto Rosales

Manejo forestal, Manuel Manzanero

Administración y finanzas, Mario Reynoso y Nigland Paz

Organización comunitaria y aspectos de género, Ana Mollinedo

Mantenimiento de caminos forestales, Jorge Dubon

Secretaria, Korina Castellanos

**FOTO PORTADA: Filadelfo Chablé, jefe de campamento de AFISAP actualmente, y vicepresidente del 2003 al 2004.**

# CONCESIONES FORESTALES: UN MODELO EXITOSO

## Informe Final del Proyecto BIOFOR

Proyecto BIOFOR

Biodiversidad y manejo forestal sostenible (BIOFOR) IQC

Contrato No: OUT LAG-I-815-99-00014-00

Las opiniones que el autor expresa en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.



# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>I</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>5</b>
Antecedentes históricos previos a la RBM. ....	5
El CONAP y el apoyo de la USAID. ....	5
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>7</b>
<b>RESULTADOS Y LOGROS OBTENIDOS</b> .....	<b>11</b>
Gestión forestal .....	11
Certificación forestal obligatoria .....	16
Organización comunitaria y género .....	18
Planificación empresarial y monitoreo de resultados .....	20
Aspectos de administración y finanzas .....	23
Comercialización .....	26
Seguridad industrial en las operaciones forestales .....	28
FORESCOM .....	29
Fortalecimiento del CONAP .....	36
Estrategia de salida .....	37
<b>IMPACTO DEL PROYECTO</b> .....	<b>39</b>
Certificación de 388.127,76 hectáreas como garantía del buen manejo forestal .....	39
Reducción de incendios forestales .....	39
Impacto mínimo a la integridad ecológica del área .....	39
Impacto económico .....	40

Impacto social .....	41
Sostenibilidad de las concesiones .....	43
<b>REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>
Reflexiones .....	45
Enfoque de la asistencia técnica en concesiones forestales .....	45
Período de asimilación de las comunidades .....	45
Todavía es un sistema frágil .....	46
Recomendaciones para un nuevo diseño – continúa de actividades en el Petén .....	49
<b>ÍNDICE DEL CD .....</b>	<b>52</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

Desde la creación del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) en 1989 y el establecimiento de la Reserva de la Biósfera Maya (RBM) en 1990, el apoyo del Gobierno de los Estados Unidos a Guatemala a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ha sido permanente. Esto permitió coadyuvar los esfuerzos del Gobierno de Guatemala para implementar un modelo innovador de manejo de recursos naturales, entregando en concesión a grupos comunitarios áreas de bosque del Estado para el manejo racional de los productos maderables y no maderables. En la Zona de Uso Múltiple de la RBM se implementó un proyecto de concesiones forestales que ya produce buenos resultados y que además, ha sido reconocido a nivel nacional e internacional como un modelo que está equilibrando el desarrollo comunitario con la conservación de la biodiversidad. Durante el período 1994-2002, en esta zona se establecieron 12 concesiones comunitarias, 8 cooperativas y 2 concesiones forestales industriales.

Desde enero del 2002 hasta marzo del 2006, el Proyecto BIOFOR implementado por Chemonics International, proporcionó asistencia técnica a las concesiones forestales promoviendo un enfoque empresarial. Esta asistencia técnica estuvo orientada a: a) la consolidación de las organizaciones comunitarias a través de modificaciones de sus estatutos y reglamentos internos y asistencia contable y financiera; b) asistencia técnica en gestión y certificación forestal mediante el desarrollo de una serie de herramientas técnicas que han sido adoptadas por las entidades gubernamentales; c) el procesamiento y comercialización de productos forestales a través del uso de una serie de técnicas de procesamiento y la apertura de nichos de mercado para especies poco conocidas; y d) el fortalecimiento de las empresas comunitarias orientándolas hacia una visión empresarial.

Los logros obtenidos para consolidar las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) fueron bastante significativos, aunque hay que

reconocer que todavía queda mucho por hacer para que sean autosuficientes porque éste es un proceso que toma mucho tiempo y depende del ritmo de asimilación y aprendizaje de cada una de ellas. Se actualizaron los reglamentos internos de todas las EFC y a muchas de ellas se les modificaron los estatutos. Se hicieron revisiones contables en todas las concesiones forestales, proporcionando asistencia personalizada en los aspectos administrativos, contables y financieros que requerían más apoyo. Esto permitió una mayor transparencia en el manejo de los fondos, una mejor planificación de sus gastos e inversiones y, sobretodo, obtener acceso al crédito. Esta asistencia administrativa promovió una mayor cultura laboral, tributaria y fiscal en las EFC y las ayudó a asumir con mayor responsabilidad los compromisos adquiridos con el Estado a través de sus respectivos contratos de concesión.

En lo que se refiere al manejo y certificación forestal, se lograron quizás los resultados más importantes. El Proyecto BIOFOR contribuyó significativamente con el desarrollo de herramientas técnicas que permiten efectuar un mejor manejo de los recursos naturales dentro de las concesiones forestales. Entre éstas se pueden destacar: la estandarización de los planes operativos anuales, el desarrollo de una metodología para elaborar los planes quinquenales, la actualización y desarrollo de formatos para actualizar los planes generales de manejo y la elaboración de una serie de documentos técnicos para el aprovechamiento y manejo de productos no maderables que han servido de base para los planes de manejo del xate. Asimismo, se estandarizó la guía de cubicación para el transporte de productos forestales entre el CONAP y otras entidades del Gobierno. En cuanto al monitoreo, se desarrollaron metodologías para la evaluación previa, durante y posterior al aprovechamiento forestal que el CONAP y otros ejecutores ya han adoptado. Con respecto a la certificación forestal, las EFC recibieron asistencia para cumplir con las condiciones impuestas por las certificadoras. Durante el período de la asistencia técnica se pudo mantener e incrementar el área certificada a 396.425,76 hectáreas como garantía del buen manejo forestal. Además, se apoyó a la Empresa Forestal Comunitaria de Servicios de Bosque S. A. (FORESCOM) para que obtuviera su certificación grupal, lo que ha permitido reducir significativamente los costos de la certificación.

El Proyecto BIOFOR también proveyó asistencia en la producción de productos maderables que incluyó la gestión de calidad del producto desde el bosque hasta el aserrío, destacando la mejor planificación del trabajo en el bosque, la adecuada selección de árboles a extraer, la aplicación de mejores prácticas de tala dirigida, el transporte y ubicación de la madera en troza, el corte primario adecuado de la madera, así como la clasificación de la madera según las normas de la National Hardwood Lumber Association (NHLA). Se propició la comercialización en bloque y se apoyó la iniciativa comunitaria mediante la dis-

cusión, el consenso, la constitución y la creación de FORESCOM como empresa de servicios que agrupa a 11 empresas comunitarias, para vender productos maderables y no maderables así como la provisión de otros servicios como la regencia forestal, que a partir del 2004 se volvió una actividad sostenible. Esta asistencia no sólo se orientó a la búsqueda de mercados sino que se concentró también en la organización y administración de la oferta. Además de estas actividades de fortalecimiento de la organización comunitaria, se determinó el volumen de 17 especies de árboles para los próximos cinco años, lo que permitió que las EFC presentaran una oferta de mayor largo plazo y a que estuvieran en mejores condiciones para plantear mejores negocios, organizando ruedas empresariales con compradores nacionales e internacionales. A partir del 2004, el proyecto Alianza para Productos Certificados Sostenibles (APCS)—financiado por la USAID—vino a complementar los esfuerzos del Proyecto BIOFOR y se concentró específicamente en la comercialización. En colaboración con la APCS se elaboró la estrategia de comercialización de FORESCOM y se definió la oferta maderable del año 2005.

La asistencia técnica provista se enfocó hacia una visión mucho más empresarial. Hasta antes del Proyecto BIOFOR, el precio de la madera lo pactaban unilateralmente los compradores y, en su mayoría, los árboles se vendían en pie. Se llevaron a cabo varios estudios y análisis para determinar el costo de producción de los productos maderables y como resultado de ello, ahora se cuenta incluso con programas computadorizados que determinan los costos de todas las operaciones forestales. Esto permite efectuar una planificación de costos e inversiones y compararla luego con los costos reales. El análisis de las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado permite que las personas en las comunidades tomen decisiones gerenciales. Además, se hicieron los planes de negocios y planes estratégicos de varias EFC, lo que les ha permitido contar con una planificación a mayor largo plazo. Por último, dado que el desarrollo de cada una de las EFC es diferente, el Proyecto BIOFOR desarrolló una herramienta para medir el avance hacia la sostenibilidad de cada una de ellas, lo que permitió enfocar mejor el tipo de asistencia técnica que se proporcionó. Durante estos cuatro años, se ha logrado una marcada diferenciación entre los roles de la organización comunitaria y los de la EFC, y en al menos cuatro organizaciones, ya se tienen equipos gerenciales que manejan los negocios respectivos con resultados bastante positivos.

Este documento detalla los logros y el impacto obtenidos durante el período de la asistencia técnica, los cuales se presentan con base en los resultados y productos solicitados por la USAID en las diferentes Órdenes de Trabajo. Al final, se menciona el impacto logrado y se comparten algunas reflexiones y recomendaciones para un nuevo diseño de proyecto.



# ANTECEDENTES

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS PREVIOS A LA RBM

A principios del Siglo XX, la actividad económica más importante en el departamento del Petén era la extracción de chicle (*Manilkara zapota*) y de maderas finas como la caoba (*Swietenia macrophylla*) y el cedro (*Cedrela odorata*). En los años 40, el chicle se convirtió en la actividad económica más importante del Petén y el tercer producto de exportación del país.

En 1957, el Gobierno creó la Empresa de Fomento y Desarrollo Económico del Petén (FYDEP) con el fin de integrar a este departamento al desarrollo y crecimiento económico del país, administrar el uso de los recursos naturales, tanto maderables como no maderables, y promover la colonización del territorio.

En la década de los 80, la agudización de la crisis de acceso a la tierra en distintas partes del país intensificó el proceso de migración de campesinos hacia el Petén, lo que trajo consigo un cambio en la cobertura forestal a tierras agrícolas y ganadería intensiva. A fin de evitar una crisis mayor, la FYDEP declaró como área de reserva para el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento forestal—principalmente de caoba y cedro—las tierras ubicadas al norte del paralelo 17°10' que les fueron otorgadas a las industrias locales.

A fines de los 80 se inició el proceso de liquidación de la FYDEP y en 1990, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la creación de la RBM, con una superficie de más de dos millones de hectáreas, ocupando principalmente las áreas de bosques de propiedad estatal ubicadas al norte del paralelo 17°10'. La RBM se dividió en tres grandes áreas: Zona de Amortiguamiento (ZAM), Zona Núcleo (ZN) y Zona de Usos Múltiples (ZUM).

## EL CONAP Y EL APOYO DE LA USAID

En 1989, el Congreso de la República aprobó la Ley de Áreas Protegidas (4-89) creando al CONAP como órgano máximo de

dirección y coordinación del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP). Como se mencionó antes, en 1990 se estableció la RBM para garantizar a las generaciones presentes y futuras la permanencia de uno de los grupos más sobresalientes y extensos del patrimonio natural y cultural de Guatemala.

Desde la creación del CONAP y el establecimiento de la RBM, el Gobierno de los Estados Unidos, a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ha venido apoyando ininterrumpidamente los esfuerzos ambientales del Gobierno de Guatemala. Sin el apoyo estadounidense no se habrían logrado muchos de los resultados que ahora son un ejemplo para el país y el mundo.

Durante los primeros cuatro años del establecimiento de la RBM, los esfuerzos del Gobierno de Guatemala, con el apoyo de la USAID, se concentraron en procurar detener el avance acelerado de la destrucción de las áreas de protección estricta como parques nacionales y biotopos y en detener el avance de la frontera agrícola. Esos primeros años, el esfuerzo de la asistencia se concentró en la ZAM y la ZN y fue implementado principalmente por Organizaciones no Gubernamentales (ONG) ambientalistas tanto nacionales como extranjeras.

En 1994 se otorgó la primera concesión forestal comunitaria en la ZUM de la RBM y la asistencia se orientó a garantizar la protección del recurso y no necesariamente su uso racional. Entre 1998 y 2002 se establecieron 11 concesiones comunitarias, 8 cooperativas y 2 concesiones forestales industriales. Durante ese período, la asistencia se concentró en organizar a los distintos grupos comunitarios para que tuvieran acceso a las áreas, así como para presentar los requisitos para el otorgamiento de las distintas unidades de manejo, como los planes generales de manejo forestal y la evaluación de impacto ambiental; al igual que todos los requisitos necesarios para obtener la certificación forestal durante los tres primeros años de otorgada la concesión. A partir del 2002, a solicitud del Gobierno de Guatemala y con el apoyo de la USAID, se cambió la orientación de la asistencia técnica hacia una visión más empresarial en procura de un equilibrio entre la conservación y el desarrollo de estos grupos concesionarios, principalmente las empresas forestales comunitarias (EFC).

A inicios del 2002, la Misión de la USAID en Guatemala contrató a Chemonics Internacional para que asistiera a estas EFC proveyendo asistencia más empresarial, bajo el Proyecto BIOFOR.

# BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto BIOFOR fue implementado por Chemonics Internacional Inc. según la Orden de Trabajo (OT), BIOFOR IQC #OUT LAG-I-815-99-00014-00 que se firmó el 18 de enero del 2002 entre Chemonics Internacional Inc. y la USAID/Guatemala. Su objetivo principal fue la provisión de asistencia técnica para fortalecer la capacidad empresarial de las organizaciones concesionarias comunitarias dedicadas al manejo forestal en la RBM, con la meta de que operen como empresas viables y sostenibles. Los ejes de la asistencia fueron: a) la consolidación de las organizaciones comunitarias a través de la reestructuración y modificación de normativas internas con una visión empresarial; b) la asistencia técnica en manejo y certificación forestal incluyendo la mitigación del impacto ambiental; c) el procesamiento de productos forestales; y d) el fortalecimiento de las empresas comunitarias. Este fortalecimiento incluyó la actualización y reforma de estatutos y reglamentos, el ordenamiento administrativo y contable, el aumento de la capacidad de planificar los costos de producción, el manejo y la certificación forestal así como elevar la capacidad de respuesta de las empresas para cumplir con las regulaciones ambientales.

La OT original estaba dividida en dos fases, la Fase I, financiada con Fondos de Paz, apoyó la identificación e implementación de las medidas de mitigación para cumplir con las Regulaciones Ambientales 216 de la USAID, en tanto que la Fase II, apoyó la diversificación de las actividades de manejo forestal, elevando el número de hectáreas administradas y certificadas, para lograr que las concesiones forestales promuevan mejores prácticas empresariales. La OT original se amplió mediante una serie de modificaciones, relativas

a la Fase II, que extendieron las actividades del proyecto hasta marzo del 2006.

Un aspecto destacable del desarrollo del proyecto ha sido la buena coordinación entre el CONAP Región VIII, la USAID y el Proyecto BIOFOR, que permitió que tanto la OT original como sus modificaciones respondieran a necesidades previamente acordadas entre la USAID y el CONAP. En ese sentido, todas las actividades contaron con el aval del CONAP, principalmente las relacionadas a la implementación de varios instrumentos producidos por el proyecto, la mayoría de los cuales ha sido institucionalizada por esta institución.

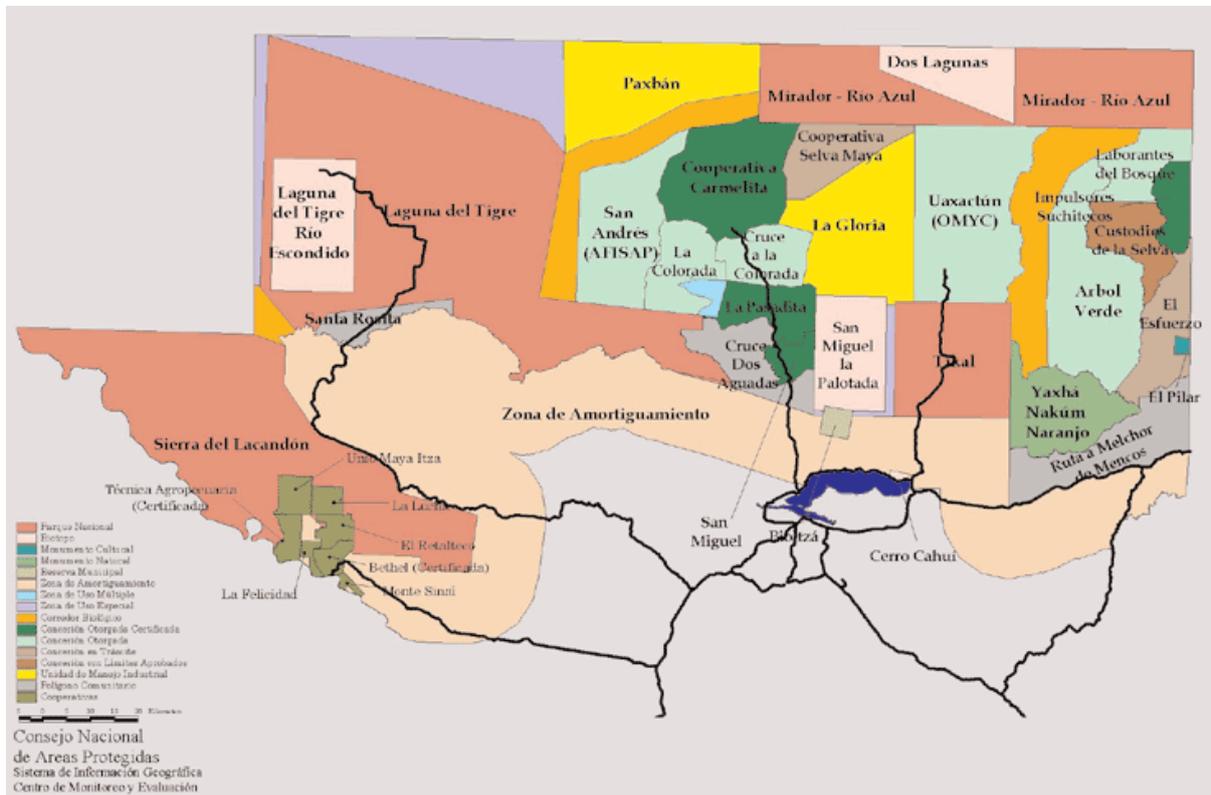
Desde el inicio del proyecto se involucró a otras organizaciones en la ejecución de las actividades. Durante 2002 y 2003 se subcontrató a la ONG Centro Maya para proveer la asistencia técnica en regencia y manejo forestal. Se subcontrató a SmartWood, un programa de Rainforest Alliance (RA), para certificar más de 156.000 hectáreas, incluyendo a seis organizaciones comunitarias y para la certificación grupal de FORESCOM a principios del 2005—como mecanismo para la sostenibilidad de la certificación. Consultores para el Desarrollo Sostenible (CODERSA), apoyó el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de género en las actividades del proyecto y los socios ejecutores. La Fundación Naturaleza para la Vida (NPV) apoyó la recopilación de las experiencias de las concesiones estos últimos años, incluyendo la actualización del CD “SÍ-PETÉN”. En 2003 se apoyó la creación de FORESCOM, que inició operaciones en enero del 2004 y luego se la subcontrató para realizar la regencia forestal que trajo consigo la sostenibilidad de la asistencia técnica en este ámbito. Desde el año 2005, las EFC cubren y pagan los costos de esta asistencia.

Las actividades del proyecto se dirigieron a los miembros y asociados de las EFC asistidas y como resultado, durante la vida del proyecto se logró la participación de más de 6.839 personas mediante 100 cursos de capacitación, 120 reuniones para consenso y toma de acuerdos importantes y 310 eventos de asistencia técnica en servicio. La participación promedio fue de 17,5% de mujeres y 82,5% de hombres.

El año 2003, la USAID sugirió el diseño e implementación de una estrategia de salida, que se elaboró en consenso con los ejecutores en la región y recomendó abordar varios temas para fortalecer la asistencia que se venía proporcionando. Paralelamente al diseño de esta estrategia, también por recomendación de la USAID, el Servicio Forestal de los Estados Unidos (USFS) realizó una evaluación de las actividades del proyecto. Esta evaluación y la estrategia de salida plantearon una serie de recomendaciones que se implementaron durante las modificaciones al proyecto. Las recomendaciones más importantes fueron: estandarización de los planes operativos, mayor

aplicación de sistemas de monitoreo y observancia de las medidas de mitigación ambiental en el diseño y mantenimiento de caminos forestales. Se elaboraron manuales y guías prácticas para el tratamiento de madera, seguridad e higiene en los aserraderos, guías de cubicación para el transporte de productos forestales, actualización de planes de manejo, manuales administrativos, de diseño de caminos forestales y ambientales, y planes quinquenales, de manejo del xate, de negocios y estratégicos.

**MAPA No. 1: UBICACIÓN DE LAS CONCESIONES EN LA ZONA DE USO MÚLTIPLE Y COOPERATIVAS, RESERVA DE BIÓSFERA MAYA**



**CUADRO No. 1: INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS QUE MANEJAN CONCESIONES Y COOPERATIVAS EN LA RBM**

NO.	TIPO DE DERECHO	EMPRESA FORESTAL COMUNITARIA	UNIDAD DE MANEJO	NO. SOCIOS <sup>(3)</sup>	ÁREA BAJO MANEJO, HA <sup>(4)</sup>
1	<b>Propiedades Privadas Comunitarias</b>	Cooperativa Bethel	BETHEL	52	4.227
2		Cooperativa La Técnica Agropecuaria	LA TÉCNICA	42	4.607
3		Cooperativa La Lucha	LA LUCHA	51	2.000
4		Cooperativa Agroindustrial Unión Maya Itzá	UNIÓN MAYA ITZÁ	148	5.924
5	<b>Concesiones Comunitarias</b>	Asociación de Productores de La Pasadita	LA PASADITA	121	18.817
6		Asociación de Productores de San Miguel la Palotada	SAN MIGUEL	53	7.039
7		Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada	CRUCE A LA COLORADA	60	20.469
8		Asociación Forestal Integral La Colorada	LA COLORADA	50	22.067
9		Asociación Forestal Integral San Andrés Petén	SAN ANDRÉS	176	51.940
10		Cooperativa de Comercialización Carmelita	CARMELITA	124	53.797
11		Sociedad Civil Selva Maya Norte <sup>(1)</sup>	LECHUGAL	52	24.000
12		Sociedad Civil Organización. Manejo y Conservación	UAXACTUN	285	83.558
13		Sociedad Civil Arbol Verde	LAS VENTANAS	345	64.973
14		Sociedad Civil Impulsores Suchitecos	RIO CHANCHIC	27	12.218
15		Sociedad Civil Laborantes del Bosque	CHOSQUITAN	95	19.390
16		Sociedad Civil Custodios de la Selva	LA UNION	96	21.176
17		Sociedad Civil El Esfuerzo	YALOH	40	25.386
18	<b>Concesiones Industriales</b>	GIBOR S.A. <sup>(2)</sup>	PAXBAN		65.755
19		BAREN COMERCIAL <sup>(2)</sup>	LA GLORIA		66.460
		<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1.817</b>	<b>573.803</b>

1 Organización cuya concesión se encuentra en proceso de otorgamiento con el CONAP.

2 Concesiones industriales dentro de la ZUM, y no recibieron asistencia del proyecto.

3 No. socios miembros de las concesiones, actualizado por CONAP y BIOFOR a agosto del 2005.

4 Áreas según contratos de concesión entre cada EFC y el CONAP.

# RESULTADOS Y LOGROS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos como consecuencia de la asistencia del Proyecto BIOFOR a las distintas EFC durante los cuatro años de apoyo y acompañamiento han sido diversos y a distintos niveles. El desafío inicial del proyecto era el fortalecimiento de las bases organizativas para construir empresas comunitarias económicamente viables. Asimismo, las actividades desarrolladas durante estos años han propiciado el fortalecimiento institucional del CONAP, la entidad rectora, que recuperó su liderazgo que había quedado rezagado frente a las exigencias de la administración de las áreas protegidas en el Petén.

Este informe incluye los resultados de la OT original y de las extensiones y, para fines de claridad, se listan separadamente, aunque en la realidad están estrechamente relacionadas. En términos generales, los resultados se clasificaron en diez categorías entre las que destacan: el manejo forestal, la certificación, la organización comunitaria, la planificación empresarial, la administración y contabilidad, la comercialización, FORESCOM y el apoyo al CONAP. Se indican los resultados esperados según las órdenes de trabajo y sus respectivas modificaciones. A continuación se describen las principales actividades y productos que responden a cada resultado, y al final del documento, se presenta una descripción del logro consolidado de cada tema.

**La certificación forestal que se aplica en las concesiones forestales excede los requerimientos ambientales de la USAID.**

## **GESTIÓN FORESTAL**

*Revisión del cumplimiento de las medidas ambientales de las concesiones forestales.* La evaluación realizada analizó detalladamente la información disponible sobre el uso de la certificación en las concesiones forestales. El propósito de esta evaluación fue identificar hasta qué punto la certificación efectuada por una organización certificadora, siguiendo los estándares del Forest Stewardship Council (FSC), responde o no a las regulaciones ambientales establecidas en el 22 CFR 216. El análisis no encontró grandes diferencias entre los principios y estándares solicitados por el FSC y los establecidos en las Regulaciones Ambientales 216 de la USAID, más bien, la certificación forestal que se aplica en las concesiones forestales excede los requerimientos ambientales de la USAID. La evaluación concluyó

que las revisiones efectuadas por diferentes entidades y agencias como CONAP, USAID y organizaciones certificadoras son redundantes y no conllevan a un mayor cumplimiento de las regulaciones ambientales, pero sí afectan significativamente los costos, lo cual reduce la posibilidad de la sostenibilidad del proceso. Además, se concluye que la certificación forestal es un incentivo para acceder a mercados, especialmente para especies poco conocidas.

*Incremento de la capacidad de gestión según las Regulaciones 216 y regulaciones ambientales de las EFC.* En el año 2002, BIOFOR-USAID subcontrató los servicios de regencia del Centro Maya para brindar asistencia técnica a 4 organizaciones del bloque de Melchor de Mencos, 4 de la ruta de San Andrés y 8 cooperativas ubicadas en las márgenes del río Usumacinta. En 2003, se amplió esta asistencia para incluir a las concesiones de AFISAP, Carmelita, Árbol Verde y Uaxactún.

*Uso de un sistema estandarizado o guía de cubicación para el transporte de productos maderables de las concesiones por parte de organizaciones como INAB, CONAP, MARN y MP.* A raíz de la falta de criterios e instrumentos estandarizados para la cubicación de madera se agudizaron los problemas en el transporte de la madera en rollo y aserrada proveniente de las concesiones forestales, lo cual implicó dirigir esfuerzos de la asistencia técnica para responder a esta necesidad. Para tal efecto, se elaboró una guía de transporte forestal que fue revisada por técnicos de las diferentes entidades gubernamentales y se desarrolló un taller teórico y práctico con la participación de técnicos, guarda recursos y personal del CONAP, INAB, Defensores de la Naturaleza, agentes de la policía de protección de la naturaleza (SEPRONA) y el Ministerio Público. El objetivo principal de la guía fue uniformizar la aplicación de criterios técnicos en la cubicación de productos forestales. Además, se dieron a conocer los procedimientos del transporte de productos forestales provenientes del interior y el exterior de las áreas protegidas. Esta guía se constituyó en una herramienta práctica y sencilla que facilitó grandemente la cubicación de madera, tanto para usuarios del bosque como para las diversas instituciones conexas a la administración forestal y de aplicación de la justicia. Como resultado de esta asistencia se ha observado una mejora en la coordinación interinstitucional en materia de cubicación y transporte de productos forestales en la región.

*Estandarización de los Planes Operativos Anuales (POA).* Hasta antes del 2002, los POA eran documentos muy voluminosos y contenían información solicitada tanto por el departamento forestal como por la dirección de la ZUM de la RBM, lo que hacía que el documento además de ser voluminoso, tuviera mucha información irrelevante. Se estandarizaron los POA, simplificando no sólo la elaboración del documento sino mejorando y agilizando su proceso de aprobación por parte del CONAP. Se estandarizaron los Planes

Operativos Anuales Forestales (POAF) y el Informe Anual del Plan Operativo Anual Forestal (IAPOAF). Por otro lado, se hicieron mejoras al proceso de levantamiento de datos del censo forestal en el campo, al procesamiento de información, el trazado de mapas y la utilización de programas fáciles de usar para elaborar los instrumentos de gestión mencionados. Se realizaron talleres para socializar estos instrumentos y se diseñaron boletas de campo para el levantamiento de información del censo forestal y un modelo electrónico para la presentación digital de la información del censo forestal y mapas. El CONAP aprobó las plantillas y, a partir del 2003, fueron implementadas por las distintas organizaciones concesionarias.

*Elaboración de planes de manejo de xate y talleres de capacitación.* Se elaboró una guía para hacer inventarios de xate y se creó un formato para la elaboración de planes de manejo de xate en bosques naturales y artificiales. Esto permitió disponer de información confiable para la planificación del aprovechamiento del género *chamaedorea*, especialmente de las especies *elegans*, *oblongata* y *ernesti augustii* y contar con una herramienta estándar para el manejo de xate a nivel nacional. El CONAP aprobó esta herramienta metodológica y se aplicó en la elaboración de los planes de manejo de xate de Carmelita y AFISAP. Además, se elaboró la guía sobre la selección, transporte y comercialización de xate que proporcionó información básica sobre los criterios utilizados durante la clasificación de la palma, las medidas mínimas aceptadas por el mercado internacional, las formas más adecuadas de manejo del producto del campo hacia los centros de acopio y las formas más apropiadas de transporte y almacenaje antes y después de la selección del producto. Posteriormente se realizaron talleres para socializar y capacitar a las personas involucradas en estas actividades en cada organización comunitaria.

*Actualización y seguimiento de los Planes Generales de Manejo Forestal (PGMF).* Los planes de manejo, según el modelo simplificado de Planes de Manejo para Bosques Naturales Latifoliados y de conformidad a la Ley Forestal, se deben actualizar cada 5 años. Sin embargo, como no existían procedimientos para presentar los PGMF actualizados, concesiones como Carmelita, La Pasadita, San Miguel y algunas cooperativas no pudieron actualizarlos dentro del plazo estipulado, varios de los cuales habían vencido hacía más de 3 años. El Proyecto BIOFOR, en coordinación con el CONAP, elaboró la Guía y Formato para la Actualización de los PGMF en las concesiones forestales en la RBM, que el CONAP aprobó oficialmente en el 2004. Y con base en esta guía y formato, el mismo año 2004, el Proyecto BIOFOR apoyó la actualización de 7 PGMF en las concesiones forestales comunitarias de Uaxactún, AFISAP, Árbol Verde, Unión Maya Itzá, La Colorada, Cruce a la Colorada y Laborantes del Bosque.

*Regencia forestal a través de FORESCOM.* Desde el establecimiento de la primera concesión forestal, el Estado exigió la figura del “Regente Forestal” para actuar como garante del cumplimiento de los PGME. Hasta el 2003, la regencia forestal la proporcionaban principalmente ONG ambientalistas locales. En el año 2003, el Proyecto BIOFOR apoyó la iniciativa de las comunidades de formar una empresa comunitaria llamada FORESCOM cuya finalidad es suplir la asistencia técnica que recibían las concesiones comunitarias en manejo y certificación forestal. En 2004, el Proyecto BIOFOR subcontrató los servicios de FORESCOM para proveer la regencia y asistencia técnica a las EFC La Colorada, Cruce a La Colorada, San Andrés, Uaxactún, Árbol Verde, Cooperativa Unión Maya Itzá, Laborantes del Bosque y Custosel, lo cual permitió la implementación de 8 POA en el 2004 y el desarrollo de 8 POA para el 2005. Además, a través de FORESCOM se brindó asesoría técnica en monitoreo, desarrollo de herramientas metodológicas y cumplimiento de condiciones prioritarias de la certificación forestal. La asistencia técnica vía FORESCOM les permitió a las EFC absorber los costos de la regencia forestal a la vez de acabar con el subsidio de años previos. Este mecanismo se fortalece progresivamente, gracias al apoyo y coordinación del CONAP.

*Desarrollo de planes quinquenales.* Al igual que con la actualización de los PGME, no se contaba con una metodología para aprobar los planes quinquenales. El Proyecto BIOFOR, en coordinación con el CONAP, elaboró las guías y formatos para la elaboración de planes quinquenales en la ZUM y también, una guía técnica para la planificación quinquenal. Por su parte, estos planes quinquenales han permitido seleccionar áreas con base en los volúmenes de caoba y cedro existentes de modo que se pueda obtener una producción anual uniforme. La planificación con base en el área fue modificada por una planificación basada en volumen. Para los bosques heterogéneos de la RBM, ésta es la mejor manera de planificar el aprovechamiento forestal dado que permite asumir compromisos de demanda con base en un volumen maderable estimado para los próximos cinco años y, a la vez, permite hacer mejores proyecciones de la oferta maderable y planificar mejor los gastos e inversiones.

Con base en la guía técnica aprobada se realizaron 7 planes quinquenales en las concesiones forestales comunitarias de Uaxactún, AFISAP, Árbol Verde, Unión Maya Itzá, La Colorada, Cruce a la Colorada y Laborantes del Bosque. Posteriormente, La Pasadita, Los Suchitecos y San Miguel mostraron interés en desarrollar estos planes quinquenales que sirvieron de complemento para actualizar sus respectivos PGME.

*Clara identificación de los sitios arqueológicos y las medidas para protegerlos.* Para cumplir con las recomendaciones del USFS, se realizó una evaluación de los sitios arqueológicos en 4 unidades de

**CUADRO No. 2: PROYECCIÓN OFERTA MADERABLE, 9 EFC FORESCOM, 2005-2009**

ESPECIE		VOLÚMENES EN M <sup>3</sup> POR AÑO					GRAN TOTAL	RELACIÓN PORCENTUAL	
NOMBRE COMÚN	NOMBRE CIENTÍFICO	2005	2006	2007	2008	2009			
1	Llora Sangre	Swartzia cubensis	64,52	36,94	33,58	28,95	37,12	201,11	0,22%
2	Catalox	Swartzia lundelli	29,52	122,70	6,54	16,91	36,41	212,08	0,24%
3	Canxan	Terminalia amazonia	55,29	119,53	87,09	62,18	61,57	385,66	0,43%
4	Jobo	Spondias mombin	133,67	150,03	108,80	136,11	6,66	535,27	0,60%
5	Chacaj colorado	Bursera simaruba	172,98	150,04	115,13	126,16	54,05	618,36	0,69%
6	Guaciban	Phitecolobium leucocalix	261,72	35,45	135,74	121,76	149,24	703,91	0,78%
7	Jobillo	Astronium graveolens	34,76	208,50	105,87	73,81	286,67	709,61	0,79%
8	Malerio colorado	Aspidosperma megalocarpum	248,70	413,52	175,03	100,13	177,95	1.115,33	1,24%
9	Chechen Negro	Metopium brownei	68,97	454,14	383,69	203,93	742,60	1.853,32	2,07%
10	Mano de león	Dendropanax arboreum	85,88	959,01	409,05	324,11	309,16	2.087,21	2,33%
11	Cedro	Cedrella odorata	371,15	420,62	353,13	1.004,32	494,43	2.643,65	2,95%
12	Danto	Vatairea lundellii	376,51	566,16	517,70	970,64	858,78	3.289,79	3,67%
13	Amapola	Pseudobombax ellipticum	1.312,01	542,79	635,65	678,81	707,33	3.876,59	4,32%
14	Manchiche	Lonchocarpus castilloi	2.383,80	994,65	916,61	1.105,83	1.123,03	6.523,92	7,27%
15	Santa maría	Callophylum brasiliense	837,68	1.605,04	1.992,14	2.429,10	2.915,49	9.779,46	10,90%
16	Caoba	Swietenia macrophylla	5.002,39	4.692,08	5.007,94	5.134,26	4.307,91	24.144,58	26,92%
17	Pucté	Bucida burseras	4.356,87	5.615,13	9.280,57	6.040,85	5.720,38	31.013,79	34,58%
<b>TOTAL POR AÑO</b>			<b>15.796,42</b>	<b>17.086,31</b>	<b>20.264,25</b>	<b>18.557,87</b>	<b>17.988,77</b>	<b>89.693,63</b>	<b>100,00%</b>
<b>Porcentajes de Caoba por año del total de m<sup>3</sup></b>			<b>31,67%</b>	<b>27,46%</b>	<b>24,71%</b>	<b>27,67%</b>	<b>23,95%</b>		

manejo. El equipo evaluador estuvo conformado por personal de USAID/Guatemala, USAID/Washington, el Departamento del Interior de los Estados Unidos con el acompañamiento del equipo de BIOFOR. En esta evaluación se verificó que se respetan las medidas de mitigación para la protección de los sitios arqueológicos dentro de las concesiones forestales establecidas en los PGMF y en los EIA. Esto se ratificó en el informe de la Misión de USAID de abril del 2004. Como seguimiento a la evaluación realizada se logró un acercamiento con IDAEH, facilitado por BIOFOR, donde se validó una propuesta conjunta para la definición de las medidas de mitigación

**Noventa por ciento de las concesiones comunitarias e industriales que abarcan más de 500.000 hectáreas, son certificadas y mantienen su estatus.**

de los sitios arqueológicos en las concesiones forestales. Posteriormente, el CONAP aprobó y adoptó estas medidas, que—según el monitoreo de la regencia forestal que realiza el CONAP desde el 2004—se cumplen a cabalidad.

### **CERTIFICACIÓN FORESTAL OBLIGATORIA**

*Noventa por ciento de las concesiones comunitarias e industriales que abarcan más de 500.000 hectáreas, son certificadas y mantienen su estatus.* Cuando el Proyecto BIOFOR inició la asistencia técnica a las concesiones forestales y cooperativas el año 2002, la línea base definida por el Programa de Monitoreo de Resultados de la USAID estableció que alrededor de 241,000 hectáreas estaban certificadas. Por lo tanto, en la OT original y las respectivas extensiones, se requirió certificar a las otras organizaciones comunitarias con fondos del programa y así se logró apoyar la certificación de las organizaciones restantes, que equivalen conjuntamente a 169.045,76 hectáreas y corresponden a Árbol Verde, Laborantes del Bosque, Custodios de la Selva, El Esfuerzo, La Colorada y el Cruce a la Colorada, éstas dos últimas certificadas bajo FORESCOM—que fue certificada como Gerente Forestal en marzo del 2005. El siguiente cuadro ilustra la situación de la certificación en la RBM a abril del 2005, incluyendo las concesiones industriales, a las que el proyecto no proveyó asistencia técnica.

*Certificación grupal de FORESCOM.* Se evaluó a esta empresa para certificarla bajo la modalidad de la certificación grupal a partir del 4 de diciembre del 2003. Con base en esta evaluación se establecieron 5 precondiciones para poder otorgarle su certificado grupal. El Proyecto BIOFOR apoyó el cumplimiento de estas precondiciones que luego se plasmaron en la “Política para el Funcionamiento del Grupo de Certificación Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque-FORESCOM”. En esta política se describe y establece toda la información del grupo de certificación, los roles y responsabilidades, la política para la inclusión de nuevos miembros, la cadena de custodia y el monitoreo interno. Una vez cumplidas a satisfacción estas precondiciones, en marzo del 2005 FORESCOM recibió su certificación bajo el código SW-FM/COC-1469, que la acredita como Gerente Forestal de Certificación y tiene bajo su organización a las siguientes 6 entidades: Cooperativa Unión Maya Itzá, Cooperativa La Técnica Agropecuaria, AFISAP, San Miguel, La Colorada y Cruce a la Colorada. Se prevé que para aprovechar la economía de escala, las otras EFC socias y no socias de FORESCOM se incorporarán gradualmente bajo esta figura.

*Concesiones forestales miembros de FORESCOM mantienen su certificación.* La entidad certificadora estableció que para el período 2005-2010, FORESCOM deberá cumplir con 32 condiciones para mantener vigente su certificación. Durante la primera auditoría que

**CUADRO No. 3: ESTADO DE LA CERTIFICACIÓN FORESTAL EN LA RBM, PETÉN, GUATEMALA, ABRIL 2005**

NO.	ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	ÁREA TOTAL (HA) <sup>1</sup>	ÁREA CERTIFICADA (HA) <sup>2</sup>	SITUACIÓN ACTUAL	AÑO DE OTORGAMIENTO	CÓDIGO
1	Sociedad Civil Impulsores Suchitecos	12.217,60	12.217,00	Certificada	1998	SW-FM/COC-063
2	Asociación Agroforestal de San Miguel	7.039,00	7.039,00	Certificada	1999	SW-FM/COC-075
3	Asociación de Productores de La Pasadita	18.817,00	18.217,00	Suspendida	1999	SW-FM/COC-074
4	Cooperativa Bethel	4.226,86	4.149,00	Suspendida	1999	SW-FM/COC-076
5	Cooperativa La Técnica Agropecuaria	4.607,00	4.607,00	Certificada	1999	SW-FM/COC-073
6	Cooperativa CARMELITA R.L.	53.797,00	53.797,00	Certificada	1999	SW-FM/COC-100
7	Cooperativa Unión Maya Itzá	5.923,99	5.924,00	Certificada	2001	SW-FM/COC-164
8	Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén	51.939,84	51.940,00	Certificada	2001	SW-FM/COC-160
9	Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación	83.558,00	83.558,00	Certificada	2001	SW-FM/COC-161
10	Sociedad Civil Árbol Verde	64.973,37	64.974,00	Certificada	2002	SW-FM/COC-219
11	Sociedad Civil Laborantes del Bosque	19.390,00	19.390,00	Certificada	2003	SW-FM/COC-252
12	Sociedad Civil El Esfuerzo	25.386,48	25.386,00	Certificada	2004	SW-FM/COC-1192
13	Sociedad Civil Custudios de la Selva	21.176,34	21.176,34	Certificada	2004	SW-FM/COC-1303
14	Asociación La Colorada	22.067,00	19.282,42	Certificada	2005	SW-FM/COC-1469
15	Asociación Cruce a la Colorada	20.469,00	18.837,00	Certificada	2005	SW-FM/COC-1469
16	GIBOR, S.A. <sup>3</sup>	65.755,00	65.755,00	Certificada	2001	SW-FM/COC-158
17	BAREN Comercial, S.A. <sup>3</sup>	66.460,00	66.460,00	Certificada	2003	SW-FM/COC-254
<b>ÁREA TOTAL BAJO MANEJO (ha)</b>		<b>547.803,48</b>				
<b>ÁREA TOTAL CERTIFICADA (ha)</b>			<b>520.342.76</b>			

1 Áreas según contratos de concesión entre cada EFC y el CONAP.

2 Áreas según el certificador.

3 Concesiones industriales.

**Se definieron la visión y los objetivos de esta estrategia para consolidar las acciones y mejorar la participación equitativa de hombres y mujeres en las actividades del programa.**

se realizará en marzo del 2006, la certificadora evaluará el cumplimiento de 18 condiciones. El Proyecto BIOFOR proveyó asistencia para el cumplimiento de estas 18 condiciones el 2005 y ha dejado a FORESCOM preparada para su primera auditoría. Entre las principales condiciones apoyadas se encuentran: sistemas de monitoreo interno, política de acompañamiento a organizaciones asociadas con problemas de tierra, sistemas contables eficaces, aplicación de técnicas mejoradas de tumba, diseño de contratos modelo con terceros, documentación para identificar el estado de la madera certificada, políticas de manejo y convenios con sus socios certificados.

### **ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y GÉNERO**

En marzo del 2003, personal del Proyecto BIOFOR participó en la discusión y el consenso para definir una estrategia de género en las actividades del proyecto. Esta estrategia se desarrolló participativamente con las organizaciones integrantes del Programa Ambiental de la USAID y el apoyo de FIPA/IRG/CODERSA. Para tal efecto, se hizo un análisis crítico de las opciones viables para lograr una estrategia que refleje el pensamiento e inquietudes de cada organización sobre el desempeño de mujeres y hombres de las comunidades en el manejo eficaz de los recursos naturales. Se definieron la visión y los objetivos de esta estrategia para consolidar las acciones y mejorar la participación equitativa de hombres y mujeres en las actividades del programa.

*Género y su integración a las actividades del proyecto.* Entre las acciones que se plantearon en la estrategia de género y que se implementaron dentro de las actividades del Proyecto BIOFOR se destacan las siguientes:

*Modificación de reglamentos.* En las EFC asistidas por el proyecto, en 10 comunidades se apoyó la modificación de estatutos y reglamentos para añadir cláusulas específicas para la inclusión de al menos una mujer en la junta directiva y la conformación de una comisión que se encargue de impulsar la equidad de género. En al menos 8 de estas EFC se están implementando estas acciones y ahora, puestos directivos como secretaria o tesorera en dichas juntas directivas los ocupan mujeres.

*Sensibilización de hombres y mujeres.* Se apoyó la realización de varios talleres para definir roles y capacidades y para incrementar la autoestima de la mujer. Se instó a las juntas directivas a apoyar acciones de este tipo dentro de sus propias organizaciones, así como para conscientizar la promoción de actividades productivas para sus socias, en especial las relacionadas a productos no maderables.

*Guarderías ambulantes en talleres de capacitación.* Se impulsó la implementación de guarderías ambulantes para elevar la participación de la mujer en eventos y reuniones importantes de las EFC, donde tradi-

cionalmente sólo asistían hombres. Para tal fin, se capacitaron a grupos de mujeres jóvenes en Uaxactún y en la Unión Maya Itzá para que cuiden a los hijos de las socias, para que éstas puedan asistir y participar activamente en reuniones de la junta directiva, de asamblea general y en eventos de capacitación de sus respectivas organizaciones.

*Apoyo a grupos de mujeres para la comercialización de productos.*

Parte de las acciones del proyecto se orientaron a promover actividades específicas con grupos de mujeres y hombres que trabajan con productos no maderables en las EFC que apoya el proyecto. Entre las actividades más importantes resaltan las giras de intercambio, el apoyo específico a actividades productivas así como la promoción de los productos en distintas regiones a través de varios medios. Así, el 2003, líderes de ambos sexos y representantes de las EFC, visitaron en Chiquimula a otros grupos con experiencia en temas de organización, equidad de género y visión empresarial. Se hizo una gira a Chisec para compartir experiencias con grupos que asistió Counterpart Internacional, en temas relacionados a la producción de plantas en vivero, hortalizas, tiendas y farmacias comunitarias, así como el manejo de sitios culturales y turísticos. En coordinación con INTECAP, en Uaxactún se impartió un curso sobre Anfitriones Turísticos y se ofreció capacitación en elaboración de artesanías de bayal y mimbre a grupos de mujeres de la Cooperativa Unión Maya Itzá. En coordinación con la Asociación de Gremiales de Exportadores de Productos No Tradicionales, AGEXPRONT y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA, en Árbol Verde se hizo un taller sobre buenas prácticas apícolas y manipulación de productos bajo normas internacionales de inocuidad. El objetivo de estas giras fue diversificar las fuentes de ingreso familiar con actividades promovidas por ambos sexos, propiciando minimizar la presión sobre los recursos del bosque.

La mayoría de las actividades de promoción de productos se realizó en 2004. Se apoyó la construcción de una casa artesanal como esfuerzo conjunto de la EFC de Uaxactún y BIOFOR para tener un local apropiado para elaborar y ofertar artesanías comunitarias. Con artesanas y artesanos de esta comunidad se elaboraron 5.000 ejemplares de trifoliars para promocionar sus productos. Además, se apoyó a grupos de artesanas de esta comunidad para que participen en ferias artesanales en Antigua Guatemala, Chimaltenango y Ciudad de Guatemala.

*Las EFC operan según sus regulaciones internas para garantizar la transparencia y la sostenibilidad.* El apoyo a los procesos de gobernabilidad organizativa y controles internos se efectuó a través del establecimiento de *reglas del juego* claras para las EFC. Así, entre 2003 y 2004, se modificaron los estatutos de 10 organizaciones— discutidos y aprobados por asamblea general y protocolizados por

notario. Además, se apoyó la creación de los estatutos de FORESCOM siguiendo un proceso muy riguroso y, antes del inicio formal de sus operaciones, se inscribieron en los registros correspondientes. Se elaboraron 12 reglamentos internos de igual número de EFC y 12 reglamentos internos de trabajo, inscritos y autorizados por el Ministerio de Trabajo.

Por otro lado, se creó un software para que las EFC utilicen de forma práctica y versátil sus normativas internas: estatutos, reglamento interno y reglamento de trabajo. Se capacitó a los directivos en su uso y se lo instaló en las computadoras de cada EFC asistida. Se imprimieron copias de los estatutos modificados, se las distribuyeron a los asociados de cada organización y se las socializaron entre los grupos de asociados, juntas directivas y asambleas generales.

En este sentido, se presentó una propuesta al CONAP pidiendo que los instrumentos creados e implementados con la asistencia del Proyecto BIOFOR se adopten e implementen en las organizaciones de base, de modo que se institucionalicen y que con el aval de la autoridad rectora de la RBM, se garantice mayor transparencia en las operaciones de cada organización. La propuesta se le entregó al CONAP en junio del 2004 para su respectiva revisión, análisis y aprobación. Además, la propuesta incluía vincular la certificación a los controles internos, la observancia de lo normado para las comisiones fiscalizadoras, así como la presentación de los estados financieros previa aprobación de los POA.

Se asistió a por lo menos 5 EFC para regularizar su situación legal ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), a efecto de que éstas operen de conformidad con la legislación laboral, fiscal, tributaria y demás leyes conexas del país.

## **PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y MONITOREO DE RESULTADOS**

Cuando el Proyecto BIOFOR inició sus actividades de asistencia a las EFC, había un vacío en cuanto a metodologías e instrumentos para la toma de decisiones, principalmente las relacionadas a inversiones en equipo, maquinaria e instalaciones. Las EFC no tenían planes ni estrategias de ningún tipo sobre el futuro de sus negocios. Casi ninguna de ellas había incorporado criterios empresariales a la gestión y aunque la mayoría ya vendía sus productos, sea madera en pie o madera aserrada, tenían pocas probabilidades de negociación exitosa puesto que desconocían sus costos de producción y obviamente, esto las limitaba grandemente. Además, las EFC no tenían mayor acceso a créditos bancarios que apoyaran sus operaciones forestales, excepto para la compra de algunos bienes. Por su parte,

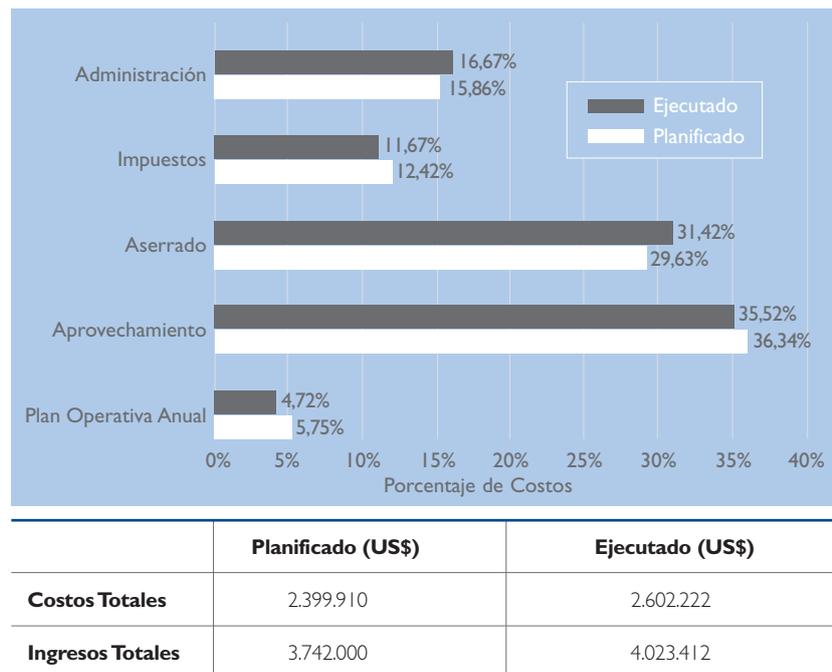
las inversiones se hacían sin ningún criterio de costo ni análisis de rentabilidad o de costo-beneficio.

Procurando llenar estos vacíos, se dirigieron acciones en este sentido y entre las actividades más destacadas se encuentran las siguientes:

**Estructura de costos de producción.** El año 2002 se recopiló información para establecer los costos de producción de las operaciones forestales y se logró determinar los costos del POA, los costos de aprovechamiento y los de aserrío de 13 organizaciones.

**Planes financieros o de inversión.** Como producto del establecimiento de costos de las operaciones forestales, se asistió a las EFC en la elaboración de sus respectivos planes financieros anuales—que el CONAP requiere como condición previa a la aprobación de los POA. En estos planes financieros se incluyen todos los costos de operación de cada EFC y los ingresos esperados en función de los volúmenes, especies y grados de calidad de madera para vender en el año en referencia. Además, las EFC han presentado estos planes financieros o de inversión ante las entidades bancarias que financian sus operaciones, como un requisito de apoyo de sus gestiones, para que les puedan otorgar préstamos de capital de trabajo. Luego de dos años consecutivos de realizar esta planificación, en 2004 se desarrolló el Sistema de Planificación de Costos de Operaciones Forestales (SIPCOF), un software práctico y de fácil uso para hacer estos planes. Se capacitó a personal técnico e instaló el software en las computado-

**FIGURA No. 1: EVALUACIÓN DE COSTOS E INGRESOS EN LAS EFC**



ras de 10 EFC y así elaboraron su planificación de costos y planes de inversión para 2005 y 2006, que le fueron presentados al CONAP.

*Planes de negocios.* La incorporación de criterios empresariales en las EFC ha sido paulatina y progresiva. Se hicieron los planes de negocios para los próximos 5 años de 5 organizaciones: FORESCOM, AFISAP, Árbol Verde, Custodios de la Selva y Laborantes del Bosque. No se pudo hacer lo mismo con las otras EFC debido a que aún no se encontraban en capacidad de proyectar sus metas en el mediano plazo y a que tenían una estructura organizativa frágil que no les permitía preparar sus planes estratégicos para trazar su visión en el corto, mediano y largo plazos, antes de poder plantear su plan de negocios.

*Planes estratégicos.* El proyecto ayudó a Uaxactún, Unión Maya Itzá, La Colorada, Carmelita, San Miguel y FORESCOM en la elaboración de sus planes estratégicos. En términos generales, estos planes se orientan a lograr en cada EFC una mayor solidez socio-organizativa, mejor capacidad de autogestión, mayor identidad con el proceso concesionario y la promoción de su desarrollo empresarial a través de procesos de transformación de la materia prima extraída del bosque y la incorporación de otros proyectos productivos compatibles con el entorno y con los objetivos del proceso concesionario. Todo ello bajo la premisa que sólo favoreciendo la participación activa de las comunidades, promoviendo la transformación de la materia prima y la diversificación de productos se logrará la sostenibilidad en el desarrollo empresarial, social y económico de las organizaciones comunitarias.

*Monitoreo de resultados.* Entre enero del 2002 y septiembre del 2004 se implementó el Sistema de Monitoreo Programático del Programa Ambiental (PA) de la USAID cuyo principal insumo fue el informe presentado por cada socio del PA. La recopilación de estos informes así como la consolidación de resultados estuvo a cargo de FIPA-IRG. El Proyecto BIOFOR, también presentó los informes semestrales respectivos en septiembre y marzo de cada año. Estos informes de monitoreo se realizaron de conformidad con la metodología establecida por los socios del PA e implementada por FIPA e incluyeron actividades, resultados y medios de verificación según los siguientes indicadores: a) número de hectáreas bajo manejo mejorado para la conservación, b) número de hectáreas en concesiones y propiedades privadas que cuentan con una gestión forestal certificada, c) número de organizaciones que cuentan con mejores prácticas de gerencia, producción, transformación y mercadeo de productos provenientes de la gestión forestal y que beneficia a sus socios y socias, d) nivel de consolidación de una EFC y e) las organizaciones ejecutoras del PA de la USAID incorporan el enfoque de género en sus acciones, siguiendo la estrategia establecida para este fin.

**FIGURA No. 2: GESTIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD**



### **ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

La asistencia en este campo representó uno de los mayores desafíos del proyecto, pero los resultados fueron satisfactorios puesto que se logró consolidar las estructuras administrativas mediante la implementación de procesos, procedimientos y controles organizativos y administrativos más eficientes. Gracias al apoyo del CONAP se logró institucionalizar este componente y demostrar así su vital importancia.

Los avances logrados mediante la asistencia técnica brindada y bajo la metodología de trabajo han sido significativos, lo cual se refleja en las organizaciones de los municipios de Melchor, Flores y San Andrés, que ahora tienen una estructura administrativa con los recursos humanos, instalaciones y equipo necesario para la realización del trabajo administrativo. A pesar de estos avances, aún queda mucho por hacer en lo referente al mayor control social de parte de las directivas así como la mayor participación de los órganos de fiscalización.

*Cursos de capacitación en prácticas de administración.* A fin de aprovechar al máximo el recurso humano disponible, las actividades de capacitación se dirigieron en un buen porcentaje, a hombres y mujeres clave adentro de las organizaciones. La capacitación ha incluido prácticas de administración y coordinación interinstitucional con entidades y especialistas en temas específicos—que ha sido vital para garantizar la formación y asistencia en temas tales como:

*Seguridad e higiene en los aserraderos.* Se impartió mediante un manual en el que se destaca el reglamento general sobre higiene y seguridad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social que indica que todo

lugar de trabajo debe contar con una organización de seguridad para prevenir accidentes y garantizar la salud de los trabajadores.

*Preservación de maderas.* Se impartió a través de una guía con información simple e ilustrada, sobre temas conexos con el deterioro de la madera, técnicas de preservación, toxicidad de los productos fitosanitarios, prevención de intoxicaciones, y manejo de envases vacíos, entre otros.

*Actividades de capacitación en temas específicos: legislación fiscal y tributaria, legislación laboral, seguro social, y servicios bancarios, entre otros.* Estos eventos contaron con la participación directa de las entidades gubernamentales y/o privadas responsables del tema, tales como el Centro de Estudios Tributarios de la Superintendencia de Administración Tributaria (CENSAT), el Ministerio de Trabajo, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y bancos del sistema, entre otros. El Proyecto BIOFOR fortaleció estas actividades a través de la asistencia personalizada y en servicio que han permitido minimizar riesgos de accidentes laborales, evitar sanciones del CENSAT y del Ministerio de Trabajo y multas y recargos del IGSS. Por primera vez se obtuvo capital de trabajo de un banco privado del sistema.

*Asistencia técnica a las EFC para que cumplan con las recomendaciones administrativas y financieras formuladas por el CONAP y socialización de los resultados.* La asistencia técnica del Proyecto BIOFOR a las EFC en la RBM ha considerado como factor importante la verificación del cumplimiento de los compromisos contractuales con el Estado y el cumplimiento de las normas de contabilidad generalmente aceptadas. Los avances logrados comprueban la voluntad de las juntas directivas de ser cada vez más eficientes y de lograr, mediante la adopción de prácticas administrativas, la autosostenibilidad de sus organizaciones. Esta asistencia se concentró en temas como: a) procedimientos administrativos en general, b) toma de decisiones a nivel de órganos de dirección, administración y fiscalización, c) requisitos mínimos en documentación contable, d) cumplimiento de normativas y e) cumplimiento de principios de contabilidad exigidos por la ley. Además, se hicieron talleres de socialización para dar a conocer las recomendaciones formuladas por las auditorías realizadas y acompañamiento de la implementación a través de reuniones con miembros de la junta directiva, el órgano de fiscalización, el contador y personal administrativo, que ha sido un factor determinante para que las juntas directivas, con el aval de sus asambleas, cumplan los compromisos con las entidades gubernamentales y las instituciones financieras

*Capacitación de los órganos de fiscalización y directiva en procesos administrativos.* Esta actividad permitió identificar la necesidad de capacitar a directivos, órganos de fiscalización y personal administrativo (secretarías y contadores) en procesos administrativos en general.

**Se fortaleció la capacidad de los contadores y/o administradores de las EFC en la utilización del Sistema de Contabilidad para Empresas Forestales (SCONEF) como una herramienta en el trabajo contable basado en los principios de contabilidad generalmente aceptados.**

Para llevar a cabo las actividades de capacitación se crearon herramientas como material de apoyo tales como: a) el seguro social y sus beneficios, b) administración y contabilidad para EFC, c) legislación fiscal y tributaria, d) legislación laboral, e) la nueva ley de las ONG Decreto 2-2002, f) análisis del proyecto financiero para ocho EFC, g) criterios para revisiones administrativas financieras y h) elaboración de un manual de procedimientos administrativos para las EFC. Estas actividades se realizaron con el objeto de dotar de los insumos y herramientas necesarios a cada uno de los integrantes de las EFC, garantizando su implementación paulatina mediante monitoreos, acompañamiento y asistencia personalizada oportuna.

*Socialización del SCONEF y acompañamiento de la implementación.*

Con esta actividad se fortaleció la capacidad de los contadores y/o administradores de las EFC en la utilización del Sistema de Contabilidad para Empresas Forestales (SCONEF) como una herramienta en el trabajo contable basado en los principios de contabilidad generalmente aceptados. Se destacó su uso definiendo al SCONEF como un sistema sencillo y de fácil aplicación, que genera la información necesaria para que los miembros de las juntas directivas y los socios se enteren de los movimientos financieros de la organización.

*Capacitación de contadores y administradores en actualización de legislación tributaria, laboral y organización comunitaria.* Ante la falta de actualización o el desconocimiento en materia fiscal y tributaria del personal de dirección y administrativo en las EFC, el Proyecto BIOFOR le solicitó a la SAT que el CENSAT extendiera su programa de capacitación al departamento del Petén. Como resultado de esta gestión, se desarrollaron eventos de capacitación en el Petén a los que asistieron juntas directivas, órganos de fiscalización, contadores internos y externos, personal secretarial de las EFC y personal de las entidades acompañantes. Estas experiencias y conocimientos se fortalecieron luego con giras de intercambio entre las EFC más consolidadas y las más débiles para estimular un mayor intercambio.

*Evaluación de actividades forestales para comparar gastos planificados con gastos ejecutados.* Como parte de la implementación de los planes financieros se realizaron actividades de evaluación con el propósito de demostrarles a los miembros de las juntas directivas, personal administrativo y socios en general que cuando las actividades se ejecutan siguiendo y respetando una planificación, los resultados son sorprendentes. Esta actividad ayudó a comprobar el grado de exactitud de las planificaciones realizadas y permitió hacer un análisis comparativo de los gastos reales, lo que a su vez, ayudó a identificar los rubros en los que se sobre valoran o subvaloran algunas actividades para corregirlos en las próximas planificaciones. El objetivo fue reducir gastos innecesarios en futuras planificaciones y esto se

ha logrado exitosamente en un buen porcentaje de los rubros, a saber: *a) recursos humanos, b) suministros y materiales varios, c) alimentos, d) fletes y e) combustibles y lubricantes*. En este sentido, el SIPCOF ha contribuido a facilitar la planificación y evaluación de estos gastos.

## COMERCIALIZACIÓN

El aspecto comercial ha sido uno de los principales desafíos de las concesiones aunque presenta también las mejores oportunidades de desarrollo. Una de las razones de la creación de FORESCOM fue precisamente para ayudar en la comercialización. El año 2003, el Proyecto BIOFOR apoyó la realización de una rueda de negocios con compradores de Estados Unidos y Europa por primera vez en la región y los resultados de esta iniciativa ya se han empezado a notar. La Alianza para Productos Certificados Sostenibles (APCS) retomó esta iniciativa y realizó una rueda de negocios a principios del 2005, a la que asistieron la mayoría de los compradores participantes en la primera rueda y, a través de FORESCOM y sus socios, se iniciaron intenciones de venta de especies secundarias. El 2005, la APCS también asistió a FORESCOM en la comercialización de especies secundarias poco conocidas y ésta desarrolló algunos productos semielaborados y los exportó a Estados Unidos. Esto se logró siguiendo las proyecciones realizadas en la estrategia de comercialización de la empresa preparada con la ayuda de la APCS.

*Estudio de mercado de oferta y demanda.* En 2004, la USAID y el CONAP acordaron realizar un estudio o análisis del escenario de comercialización en las concesiones forestales y de la industria primaria de transformación de productos forestales. Este estudio mostró resultados interesantes sobre la oferta, la demanda, la comercialización y la certificación que se están utilizando eficazmente en la estrategia de comercialización de FORESCOM. Entre los principales resultados y alcances de este análisis se destacan los siguientes:

- Hasta el 2004, el escenario de la comercialización de productos forestales en la RBM era poco favorable. Las ventas se hacían individualmente y había poca colaboración entre las EFC, existía un desfase entre la producción y la comercialización de madera porque no se identificaban mercados antes de finalizar los POA y las intervenciones de extracción.
- FORESCOM ofrece la oportunidad de resolver estos problemas pero es demasiado pronto para predecir si tendrá éxito o no. Sin embargo, FORESCOM sólo será eficaz si las comunidades le delegan la responsabilidad de comercializar sus productos forestales.
- La oferta de madera, en términos de especies y volúmenes, está bien entendida, especialmente con la reciente elaboración de los planes quinquenales. Los mercados son enormes y el reto de

**La certificación puede proveer una ventaja competitiva si las comunidades logran utilizarla. Puede ser un vehículo para vincular especies secundarias con especies preciosas en el mercado.**

FORESCOM es identificar los nichos donde las comunidades tienen ventaja comparativa, pero FORESCOM debe elevar su capacidad interna para explorar e investigar mercados, preparar y promover prototipos de productos e identificar y contratar proveedores para obtener valor agregado.

- La certificación puede proveer una ventaja competitiva si las comunidades logran utilizarla. Puede ser un vehículo para vincular especies secundarias con especies preciosas en el mercado. El único certificador en el Petén ha sido SmartWood y, algunos clientes han expresado su insatisfacción con sus servicios. No existe razón para seguir usando sólo a SmartWood porque la transferencia a otro certificador no es costosa. Se recomienda abrir la competencia en la selección del certificador, pero dadas las economías de escala, por el momento es aconsejable seguir con un único certificador.

En octubre del 2004 se realizó un taller con ejecutores y socios de FORESCOM donde se socializó y discutieron varios temas conexos a la comercialización de la empresa. En el taller se abordaron aspectos vinculados con el plan de negocios de FORESCOM, se socializó el análisis de oferta y demanda y también se impartió la conferencia “Elementos de comercialización y comercio internacional” dictada por Jim Krigbaum, director del Departamento de Alianzas Estratégicas e Integración del Mercado de Chemonics Internacional—que ha sido un insumo complementario para la estrategia de comercialización de FORESCOM. Estas actividades sirvieron de insumo para el diplomado en *Gerencia y Exportaciones de Productos Forestales del Petén* desarrollado por FORESCOM y sus socios, en colaboración con AGEXPRONT, Counterpart Internacional, Rainforest Alliance y BIOFOR, como mecanismo de capacitación e incremento de las capacidades y habilidades empresariales locales para la comercialización de productos forestales más eficaz y productiva. Este diplomado se dirigió a gerentes, administradores, representantes legales y encargados de comercialización de FORESCOM y sus socios. Durante 7 fines de semana consecutivos entre julio y agosto del 2005, se abordaron temas como la gerencia empresarial, roles de directivos y gerentes, competitividad, cotización y transporte internacional, gestión de calidad y organización para las exportaciones. El evento fue un avance significativo para conscientizar a los responsables de FORESCOM y sus socios, sobre los alcances y desafíos que representa dirigir sus organizaciones, las oportunidades en un mercado competitivo y los vínculos de sus empresas y productos en el marco de las exportaciones globales.

También durante 2004, a solicitud del CONAP, se elaboraron planes quinquenales con 7 EFC, lo cual permitió establecer la oferta maderable proyectada para los próximos 5 años, cuyos resultados se socializaron en el taller de octubre del 2004. Este instrumento de planificación

sirve para que cada EFC, y la misma FORESCOM, realice mejores proyecciones de venta, planifique más eficazmente sus inversiones para el próximo quinquenio y se sitúe en mejor posición para negociar mejores contratos de venta de sus productos.

## **SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LAS OPERACIONES FORESTALES**

Durante el segundo semestre del 2002 se realizó una primera consultoría para la elaboración de un manual y procedimientos para la utilización de químicos en el tratamiento de la madera. Para este fin, se realizaron visitas a las concesiones forestales que el proyecto asistió, y también se hizo un taller con los responsables de cada EFC y sus apoderados para socializar el material preparado en una primera versión del manual que incluyó la “Preservación de maderas” y el “Uso y manejo de pesticidas en maderas”, adaptados específicamente para las condiciones del Petén. A lo largo del 2003 y 2004 se brindó asistencia para dar seguimiento a la utilización del manual en las operaciones forestales. El primer semestre del 2004, esta primera versión del manual se discutió a nivel de campo y se actualizó, lográndose una segunda versión más simple e ilustrada. Se dictaron cursos de capacitación en servicio tanto en el bosque como en aserraderos sobre la utilización del manual “Guía para la preservación de maderas” y se lo distribuyó a representantes de cada EFC. El año 2005 se monitoreó la utilización de dicha guía para esclarecer dudas y orientar a las comunidades en el uso de los químicos permitidos para el tratamiento de la madera.

Respecto al tema de seguridad laboral e industrial, el Proyecto BIOFOR contrató los servicios de un experto en temas de seguridad industrial, John Riffin, para que dictara cursos de capacitación sobre la seguridad en la tala, por ser la época previa a esa actividad (febrero del 2003) utilizando y distribuyendo material ilustrado. Posteriormente, se capacitó a los motosierristas en técnicas de prevención de accidentes y en la importancia de utilizar equipo adecuado de protección personal, proporcionándoles material ilustrativo. Como varias organizaciones no contaban con el equipo mínimo de protección personal para sus trabajadores, se consideró importante abordar el tema con las juntas directivas para que ellas decidieran cómo proveerles este equipo a sus trabajadores. Como parte de esta misma consultoría, se preparó un material muy práctico sobre medidas de seguridad en los aserraderos, que se socializó con las organizaciones que tienen aserraderos en funcionamiento. Con base en la consultoría, la revisión de otros materiales y la experiencia del equipo, el proyecto también preparó un manual titulado *Seguridad en operaciones forestales*.

La evaluación del USFS, realizada a mediados de 2003, recomendó la implementación de medidas de seguridad industrial, a las que se dio seguimiento el segundo semestre del 2003. Durante la etapa de aprovechamiento se realizaron charlas formativas sobre la tala de árboles y como ilustración, se organizó una gira de intercambio con las organizaciones menos desarrolladas a una unidad de gestión mejor desarrollada, eligiéndose representantes de las comunidades para visitar la operación forestal de Árbol Verde. Asimismo, en el área de transformación se organizó una visita a dos plantas industriales en el Departamento de Zacapa para mostrarles a los administradores comunitarios y encargados del aserrío el modelo de trabajo en empresas industriales formales en materia de seguridad laboral, organización operacional y operaciones de transformación primaria y secundaria. Durante la etapa de asistencia se elaboró el *Manual de seguridad e higiene en aserraderos* y posteriormente, se distribuyó a todas las EFC que recibieron asistencia del proyecto. Este manual incluye el cumplimiento de normativas nacionales como los requisitos del Ministerio de Trabajo, del IGSS y del CONAP, así como de las Regulaciones 216 y de la OIT.

**Con el apoyo de ACOFOP y el Proyecto BIOFOR, se promovió y logró la organización de FORESCOM, conformada por 9 organizaciones, que se fundó el 12 de agosto del 2003 e inició legalmente sus operaciones en enero del 2004.**

#### **FORESCOM**

En la búsqueda de la sostenibilidad de las concesiones forestales, las comunidades organizadas también empezaron a mostrar preocupación al respecto una vez que a partir del 2001, se empezara a reducir considerablemente la cooperación internacional, especialmente de la USAID. En tal sentido, con el apoyo de ACOFOP y el Proyecto BIOFOR, se promovió y logró la organización de FORESCOM, conformada por 9 organizaciones, que se fundó el 12 de agosto del 2003 e inició legalmente sus operaciones en enero del 2004.

*Antecedentes.* El año 2001, ACOFOP abrió la Oficina de Enlace Comercial (OEC) para apoyar a sus organizaciones socias en el área comercial porque muchas de ellas tenían problemas al comercializar sus productos: contratos deficientes, precios poco competitivos, incumplimiento de pagos, entre otros. El 2002, las comunidades comercializadoras de productos forestales elevaron la demanda de atención y servicios de la OEC. Además, a partir del 2001, el apoyo de la USAID empezó a disminuir gradualmente. Así, la visión empresarial y la competitividad se tornaron relevantes para la sostenibilidad de las concesiones y las organizaciones forestales comunitarias.

Aunque las metas iniciales de la OEC se lograron en parte, se determinó fortalecerla para responder a las exigencias del mercado de productos forestales y para potenciar la capacidad de las organizaciones comunitarias que le dieron origen. Entre agosto del 2002 y julio del 2003, se analizaron los logros y perspectivas de la OEC y sus expecta-

tivas para los próximos años, incluyendo una nueva visión de la misma. En julio del 2003, se decidió crear una nueva organización que la reemplazara y en presencia de notario, se constituyó la empresa—con la participación inicial de 9 organizaciones comunitarias, para redactar sus normas y reglamentos estatutarios. El Proyecto BIOFOR apoyó la realización y facilitación de estas gestiones.

La organización se creó como una empresa con fines de lucro, legalmente estructurada como Sociedad Anónima, para proveer apoyo, orientación y asistencia técnica a sus miembros. La **Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S. A.**, comercialmente conocida como FORESCOM, se constituyó como una Sociedad Mercantil el 12 de agosto de 2003 en la Ciudad de San Benito del Departamento de Petén, Guatemala. Está inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala bajo el número 56537, Folio 178, Libro 150 de Sociedades Mercantiles. Según el acta constitutiva, los objetivos de FORESCOM son mucho más amplios y variados, abarcan todo tipo de negocios y operaciones industriales y comerciales. De forma específica, se considera la asesoría y representación en las áreas forestal, agrícola, pecuaria, piscícola, ganadera, turística e inmobiliaria. En general, podrá emprender, ejecutar y celebrar todos los actos, contratos y negocios que considere subsidiarios, complementarios o conexos en dichas áreas y que permitan las leyes de Guatemala.

Al constituirse, FORESCOM estaba integrada por 9 organizaciones, pero a finales del 2004 se incorporaron 2 nuevos miembros. Así, actualmente la conforman las siguientes organizaciones socias: 1) Cooperativa Agroindustrial Unión Maya Itzá, 2) Asociación Forestal Integral La Colorada, 3) Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada, 4) Asociación de Productores de San Miguel La Palotada, 5) Asociación Forestal Integral de San Andrés Petén, 6) Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación, 7) Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde, 8) Sociedad Civil Custodios de la Selva, 9) Sociedad Civil Laborantes del Bosque, 10) Cooperativa La Técnica Agropecuaria y 11) Cooperativa de Comercialización Carmelita.

La empresa está estructurada por: a) la Asamblea General de Accionistas, b) el Consejo de Administración, c) la Comisión Fiscalizadora y c) la Gerencia General que tiene bajo su cargo las áreas de Manejo y Certificación Forestal, Administración y Finanzas, Mantenimiento de Caminos y Comercialización.

*Implementación de una estrategia sostenible y plan de acción para las EFC.* Durante 2004 se apoyó a esta nueva empresa a planificar su futuro y a proyectar sus inversiones con base en sus ingresos y egresos y así, el Proyecto BIOFOR elaboró el Plan Estratégico y el Plan de

Negocios de FORESCOM; el Plan de Comercialización lo elaboró la APCS, también con el apoyo del Proyecto BIOFOR.

*Socialización de las responsabilidades y alcances de FORESCOM.*

Desde el inicio de sus operaciones, FORESCOM necesitó informar constantemente a sus socios sobre sus logros y resultados para mantenerlos al tanto de sus actividades y retos. El Proyecto BIOFOR, en coordinación con el Consejo de Administración, apoyó la socialización con los socios y no socios, promocionando el alcance, responsabilidades, desafíos y ventajas de pertenecer a FORESCOM y los servicios que ofrece. Parte de esta socialización incluyó la elaboración y distribución de 2.000 trifolios informativos que se repartieron en las asambleas generales a los socios y clientes de la empresa. Como resultado de esto, se logró un mayor reconocimiento de los miembros comunitarios de la empresa y más respaldo institucional para fortalecerla en su primera etapa. Además, como fruto de esta socialización, en octubre y noviembre del 2004 se incorporaron 2 nuevos socios: la Cooperativa Carmelita y la Cooperativa Técnica Agropecuaria, que adquirieron derechos mediante la compra de acciones, según lo establecen sus reglamentos.

FORESCOM ha logrado contactar y establecer relaciones de trabajo y de cooperación con otros clientes y organizaciones tales como Forestry Sustainable Management (FSM), el Instituto Nacional de Bosques (INAB), la International Tropical Timber Organization (ITTO) de la FAO, Rainforest Alliance, AGEX-PRONT, de la que ya es miembro, y las municipalidades de San Benito y Flores en el Petén.

*Ampliación de los alcances de FORESCOM para convertirla en una empresa de negocios viable.* Con el apoyo del Proyecto BIOFOR, se actualizó el Plan de Negocios de FORESCOM mediante el consenso de su personal y la participación de asesores de la APCS en el área de la comercialización. Como consecuencia de los esfuerzos de la asistencia de BIOFOR y de APCS el año 2005, se lograron los resultados planteados en el plan de negocios para fortalecer progresivamente a FORESCOM como una empresa de negocios viable. La APCS elaboró el plan o estrategia de comercialización de productos de madera exclusivamente, porque ésta es uno de los productos que la empresa ha empezado a vender.

Asimismo, se asistió a FORESCOM en la definición e implementación de un sistema tarifario de todos sus productos y servicios para garantizar la rentabilidad de servicios tales como regencia forestal, certificación, producción de plantas, comercialización, provisión de maquinaria para mantenimiento de caminos, elaboración de planes quinquenales, planes de ordenamiento territorial, entre otros. En cada caso, se analizaron las estructuras de costos para definir clara-

mente los márgenes de utilidad, y actualmente, la empresa aplica estas tarifas en la prestación de sus servicios y venta de sus productos.

A finales del 2004, el Proyecto BIOFOR desarrolló una primera revisión contable administrativa a FORESCOM; en enero del 2005 se apoyó la contratación de una auditoría externa, de la cual se derivaron una serie de recomendaciones. Esta auditoría estableció que la empresa aplica los principios contables generales de forma razonable, y recomendó la implementación de algunos procedimientos mínimos para hacer esta aplicación más efectiva. Estas recomendaciones están siendo implementadas.

*Implementación de una estrategia de beneficio comunitario para cubrir los costos de la certificación.* Al igual que la sostenibilidad de las concesiones en la RBM, el tema de la certificación forestal ha sido muy discutido, principalmente porque por un lado, los costos de preevaluación, evaluación y auditorías anuales son elevados y por otro, porque hasta el 2003, la USAID había subsidiado estos costos a través de distintos mecanismos de financiación. Al inicio de la asistencia del Proyecto BIOFOR se le encomendó la búsqueda de una estrategia que contribuyera a reducir significativamente estos costos y a implementar un mecanismo que hiciera posible sostener este requisito exigido por el Gobierno de Guatemala en los contratos de concesión, por el mercado internacional y por los compromisos establecidos con el FSC. El reto era encontrar la respuesta a la pregunta: ¿Cómo cubrirán las organizaciones certificadas sus costos de certificación cuando concluya el apoyo externo?

Se subcontrató a SmartWood para ayudar en la búsqueda de esta estrategia y luego de varias reuniones donde se discutieron las ventajas y desventajas de varias alternativas, la mayoría optó por la Certificación Tipo Regente bajo el concepto de Certificación Grupal. Aunque a mediados del 2003 todavía no existía este tipo de certificación, se recomendó encomendar la realización de esta tarea a la recién constituida FORESCOM. Debido a su poca trayectoria, la empresa certificadora recomendó realizar la preevaluación de FORESCOM y cuando se determinó el escenario posible, a finales del 2003 se hizo la evaluación de su certificación y se le exigió el cumplimiento de 5 precondiciones para otorgarle la certificación grupal. El Proyecto BIOFOR apoyó a FORESCOM para el cumplimiento de las precondiciones y en marzo del 2005, cuando a criterio del certificador, se cumplieron a satisfacción dichas precondiciones se certificó a FORESCOM como Gerente Forestal bajo la figura de certificación grupal, incluyendo entonces a 6 de sus socios: San Andrés, San Miguel, La Colorada, Cruce a la Colorada, La Unión Maya Itzá y Técnica Agropecuaria.

Cuando se estableció este mecanismo, que se avizora como la vía que responde a la preocupación inicial, los costos de la certificación se redujeron a menos de la mitad, lo cual lo convierte en la mejor opción para las EFC. FORESCOM ya dispone de los instrumentos de gestión necesarios para implementar las condiciones establecidas en su contrato de certificación, y progresivamente, se irán incorporando al sistema sus otros socios aprovechando la economía de escala que ofrece esta opción. Actualmente, FORESCOM ya ofrece entre sus servicios la certificación grupal a sus socios y a partir del 2006, cuando sea auditada por primera vez, cobrará por el mismo.

*Adquisición de maquinaria para el mantenimiento de caminos forestales y actividades de prevención de incendios forestales.* A principios del 2003, la USAID a través del Proyecto BIOFOR, realizó una consultoría para evaluar la posibilidad de utilizar Fondos de Paz en maquinaria de caminos y equipo de procesamiento secundario con las organizaciones concesionarias. Asimismo, a mediados del 2003, la USAID solicitó al USFS una evaluación del Proyecto BIOFOR y una de sus recomendaciones fue focalizar la asistencia en el mantenimiento de los caminos forestales en las concesiones. En abril del 2004 se inició un proceso de compra y adquisición de maquinaria para apoyar las actividades de mantenimiento de caminos forestales y de prevención de incendios forestales. Se contrató a un especialista para apoyar la implementación de estas actividades, entre las que se encuentran:

*Compra de maquinaria básica para el mantenimiento de caminos forestales.* Siguiendo un proceso riguroso de consulta y consenso con las EFC y FORESCOM, se hizo un análisis de los tipos de máquinas existentes para trabajos en caminos y en actividades forestales y de la posibilidad de combinar sus propósitos para ambas actividades y se determinó el tipo de maquinaria que ofrecía las mejores características para asegurar el éxito de tales actividades. El análisis incluyó la evaluación de la capacidad instalada de FORESCOM y un estudio de las rutas dentro de sus organizaciones socias. Como resultado de estos análisis, se determinó la conveniencia de adquirir 3 máquinas: 1 motoniveladora, 1 retroexcavadora y 1 vibrocompactador. Una vez establecidas las especificaciones técnicas mínimas de operación de estas máquinas, se propuso, aprobó y ejecutó un proceso de compra ordenado, coherente y transparente, bajo la forma de licitación pública. En este proceso participaron representantes de FORESCOM, USAID, CONAP, ACOFOP y BIOFOR auxiliados por un notario para validar la licitación, selección y compra final de la maquinaria. En septiembre del 2004, el director de la Misión de la USAID en Guatemala entregó la maquinaria en acto público al que asistieron representantes de las concesiones, BIOFOR, FORESCOM y entidades estatales.

*Sistema para la administración y manejo de la maquinaria.* Durante y después del proceso de adquisición de la maquinaria, se proporcionó asistencia técnica para que FORESCOM estableciera su sistema administrativo para operar y administrar esta maquinaria. Esto incluyó la contratación y entrenamiento del personal correspondiente, la elaboración de contratos de ventas de servicios y el establecimiento de los costos y tarifas de los servicios. Se elaboraron manuales de apoyo a estas labores, así como distintas herramientas de control, bitácoras, hojas de servicios y mantenimiento. El sistema es operativo y se irá perfeccionando a medida que se adquiera mayor experiencia.

*Capacitación para el uso y mantenimiento de la maquinaria.* Se apoyaron estas actividades de capacitación y contratación de personal. La capacitación inicial *in situ* la proveyó la empresa que vendió la maquinaria e incluyó la operación y mantenimiento básico de cada una de ellas. Se acompañó permanentemente y con mayor énfasis la capacitación del personal contratado por FORESCOM en aspectos de operación, cuidado, limpieza y mantenimiento general del equipo, principalmente con criterios de seguridad para el operador y el equipo y de eficiencia y control técnico y administrativo.

*Firma de un convenio por FORESCOM que incluye roles, responsabilidades y contribución como contraparte.* Se firmó un Convenio Marco de Usufructo estableciendo los principales elementos de la relación entre el Proyecto BIOFOR y FORESCOM sobre el uso y administración de la maquinaria. Se establecieron los alcances, condiciones y responsabilidades específicas que debe cumplir la empresa antes de la transferencia definitiva de la maquinaria. Este convenio fue avalado por el CONAP y aprobado por la USAID.

*Actualización y publicación de manuales de caminos forestales.* Se reprodujeron 50 ejemplares de los manuales *Caminos rurales con mitigación ambiental* (Bauer, Aldana & Keller) e *Ingeniería de caminos rurales* (Keller, Sherar) en sus versiones completas y se los distribuyeron a las concesionarias adscritas a FORESCOM, a otras organizaciones y a las entidades estatales responsables de la supervisión de la infraestructura en la RBM (CONAP, INAB) para que al diseñar y construir caminos en estas zonas se tomen en cuenta las estipulaciones técnicas y ambientales que minimicen su impacto en el entorno natural.

*Capacitación básica sobre técnicas ambientalmente amistosas en la construcción de caminos forestales.* Se realizó un taller sobre “Caminos forestales con mitigación ambiental” donde participó como expositor principal el Ing. Gordon Keller del Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de Estados Unidos y otros expositores nacionales, quienes abordaron—desde distintas perspectivas—los aspectos principales de las actividades relacionadas con caminos en la dinámica de aprovechamiento forestal. Asistieron al evento regentes

forestales, representantes de todas las concesiones integradas a FORESCOM, miembros del CONAP, de BIOFOR y de las dos concesiones privadas de la zona, BAREN y GIBOR. Algunos de los temas tratados en el taller—el primero de su tipo desde la instauración de las concesiones forestales comunitarias—fueron: Elementos técnicos que se deben incluir en la normativa de construcción y mantenimiento de caminos en las áreas de la RBM y concesiones; principales medidas de mitigación ambiental que se deben integrar en las actividades de infraestructura vial; y el proceso de instauración de esta normativa y su viabilidad. Este último tema fue el más complejo pues, como era de esperarse, las concesionarias se opusieron a la implementación de normas desconocidas o normas que se ignoraron en años anteriores.

*FORESCOM provee servicios de mantenimiento de caminos y cobra por ellos, según recomendaciones de la USAID y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.* FORESCOM recibió la maquinaria de la USAID mediante un Contrato de Usufructo que entró en vigencia en septiembre del 2004. Los meses subsiguientes, FORESCOM contrató al personal operativo y lo capacitó en el uso y mantenimiento de la maquinaria, subrayando el cumplimiento de regulaciones ambientales locales e internacionales. Durante este lapso, las actividades se iniciaron parcialmente debido principalmente, a la época en que se iniciaron las operaciones por razones técnicas y de regulación legal-ambiental con el CONAP a consecuencia de la temporada de lluvias en el Petén que se extendió hasta enero del año siguiente. En ese tiempo se trabajó a través de un contrato con la Municipalidad de Flores, que fue un éxito obtener y que ha sido extendido en dos ocasiones. De enero a marzo del 2005, la empresa proveyó el servicio de maquinaria a sus socios de Melchor de Mencos para la rehabilitación parcial de esa ruta. Al iniciarse el invierno, y siguiendo las regulaciones del CONAP, se suspendieron las actividades forestales y de mantenimiento de caminos y en consecuencia, acorde con el Contrato de Usufructo, la empresa le proporcionó este servicio a terceros tales como las municipalidades de San Benito y Flores y personas particulares. Según las estipulaciones de este contrato, en abril del 2005 se realizó la primera evaluación de las condiciones establecidas y para ello se formó una comisión evaluadora integrada por CONAP, USAID, FORESCOM, ACOFOP y BIOFOR. En julio del mismo año se hizo la segunda evaluación y en noviembre, la tercera. Estas evaluaciones han demostrado la capacidad administrativa de FORESCOM para manejar la maquinaria adecuadamente y en consecuencia, la USAID transferirá el equipo a la empresa según lo establecido en el Contrato de Usufructo.

**Con el liderazgo del CONAP y el apoyo del proyecto se elaboraron POIA, que han demostrado ser una herramienta valiosa de coordinación de esfuerzos para identificar vacíos en la implementación y sobretodo, para evitar duplicidad de esfuerzos.**

## **FORTALECIMIENTO DEL CONAP**

*Apoyo en la elaboración de una estrategia para implementar la Política Marco de las Concesiones de Gestión Integral de Recursos Naturales en Áreas Protegidas del Petén en la ZUM de la RBM (2005-2014).* A través de esta estrategia se plantearon una serie de propuestas que permitieron orientar y priorizar acciones, con miras a consolidar las concesiones en la ZUM de la RBM. Esta estrategia define y prioriza las actividades que los diferentes ejecutores, con fondos nacionales y extranjeros, desarrollan en la ZUM de la RBM. El CONAP ha aprobado esta estrategia que enmarca la política que debe seguir el Gobierno de Guatemala en esta zona de la RBM.

*Funcionamiento del Consejo Consultivo y la Dirección de la ZUM de la RBM.* Con el apoyo de BIOFOR se reactivó el Consejo Consultivo de la ZUM, foro de coordinación de los diferentes ejecutores de actividades en esta zona. El CONAP lidera el Consejo Consultivo que se reúne periódicamente para tratar asuntos de interés de la ZUM y para dar seguimiento al cumplimiento de los Planes Operativos Integrales Anuales (POIA). A través de este foro se han coordinado muchos esfuerzos y se han analizado y evaluado temas que afectan o que podrían afectar a la ZUM.

*Planes Operativos Integrales Anuales desarrollados por el CONAP en colaboración con socios.* Varias organizaciones públicas y privadas tanto nacionales como extranjeras, llevan a cabo actividades en la ZUM de la RBM, pero no existía coordinación de las mismas. Con el liderazgo del CONAP y el apoyo del proyecto se elaboraron POIA, que han demostrado ser una herramienta valiosa de coordinación de esfuerzos para identificar vacíos en la implementación y sobretodo, para evitar duplicidad de esfuerzos. Los POIA se basan en la estrategia para la implementación de la Política Marco y se elaboran de forma participativa, lo que ha permitido consolidar el liderazgo del CONAP. En el proceso de elaboración se establecen las prioridades con base en la Estrategia de la ZUM, se determina qué organización las pondrá en práctica y cómo se pueden complementar los esfuerzos para atender otras prioridades.

*Elaboración del Plan de Uso de la Tierra para la Concesión Forestal La Pasadita.* En noviembre de 1997 el Estado, a través del CONAP, le otorgó un área de 18.817 hectáreas a la comunidad La Pasadita para el uso y gestión integrada de recursos naturales que genere beneficios económicos para el desarrollo comunitario e individual.

Según los contratos de concesión y la normativa para el otorgamiento de concesiones forestales, La Pasadita obtuvo su certificación el 1° de mayo de 1999. Sin embargo, en abril del 2004 se le suspendió el certificado debido a problemas internos y el avance de la frontera agrícola dentro de la concesión. El CONAP intervino la concesión fore-

stal y suspendió sus actividades hasta que se regularizara la situación de falta de control. A solicitud del CONAP, el Proyecto BIOFOR presentó la propuesta de un Plan de Ordenamiento Territorial a nivel macro de la Unidad de Gestión de La Pasadita que planteó definir— a nivel macro: a) las áreas de manejo forestal, b) las áreas de protección y recuperación forestal, c) las áreas de recuperación agroforestal y d) el casco urbano de la comunidad. El Plan de Ordenamiento plantea orientar el manejo integral de los recursos naturales asegurando que las áreas definidas según los objetivos de gestión, sean congruentes con su vocación de uso y con los objetivos de manejo de los recursos naturales en la RBM. Se subcontrató a FORESCOM para su elaboración. También a solicitud de CONAP, se elaboró una propuesta a nivel de estrategia para prevenir y resolver la problemática suscitada entre el CONAP y La Pasadita; esta estrategia propone mecanismos para normalizar las relaciones entre las partes de este conflicto no expresado y evitar una escalada que pueda culminar con la cancelación de la concesión forestal.

*Desarrollo de herramientas y manuales de gestión forestal solicitados por el CONAP.* Debido a la existencia de algunos vacíos de información sobre la gestión forestal, el CONAP solicitó el desarrollo de algunas herramientas metodológicas de manejo forestal. Se elaboraron herramientas técnicas para el manejo de xate, el plan quinquenal y la actualización de los planes generales de manejo forestal. También se desarrollaron metodologías para la evaluación y monitoreo del aprovechamiento forestal y guías técnicas para la cubicación para el transporte forestal. Además se desarrolló una propuesta de normativo para el diseño y mantenimiento de caminos forestales considerando las regulaciones ambientales y fue presentado al CONAP para su análisis y posterior implementación en las concesiones forestales. Estas herramientas y manuales fueron publicados y distribuidos a las EFC y a las entidades de gobierno conexas con el sector forestal en esta región. Además, se produjo y distribuyó un CD que contiene: a) documentos técnicos de xate, b) metodología para la evaluación del aprovechamiento forestal, c) guía para la cubicación para el transporte forestal y d) herramienta del plan quinquenal y actualización del plan de gestión general.

**...al finalizar el compromiso de la USAID en septiembre del 2004, sólo unas cuantas EFC involucradas en el manejo forestal estarían en la categoría de financieramente auto-suficientes.**

#### **ESTRATEGIA DE SALIDA**

Desde su inicio en 1993, la USAID ha apoyado a las concesiones forestales. Aunque se han obtenido grandes resultados, al finalizar el compromiso de la USAID en septiembre del 2004, sólo unas cuantas EFC involucradas en el manejo forestal estarían en la categoría de *financieramente auto-suficientes*. La estrategia de salida identificó qué ajustes se pueden hacer y cuándo y cómo la USAID puede retirar su asistencia con la certeza de dejar concesiones forestales comunitarias

auto-suficientes. Se hizo un análisis financiero de las concesiones y se demostró que sí pueden ser rentables, incluso sin subsidios, siempre y cuando se tomen los pasos necesarios para reducir sus costos y mejorar su eficiencia. Asimismo, se determinó que la gestión forestal en las concesiones trae consigo un incremento significativo en los ingresos familiares, beneficiando económicamente a las comunidades y a la región. Por otra parte, la estrategia de salida determinó algunas debilidades que ponen en riesgo a las concesiones, a saber: a) una organización interna poco funcional, tanto de las comunidades como de sus empresas forestales, b) prácticas inadecuadas de manejo de negocios, c) falta de diversificación de especies y productos, con excesiva dependencia en la caoba y d) procesamiento ineficiente. A fin de remediar esta situación, se recomendó hacer ciertos ajustes a la asistencia técnica que proporcionaba el Proyecto BIOFOR, tales como:

- Extender e intensificar la asistencia a las comunidades para que se organicen a sí mismas.
- Demostrar que la contabilidad de costos puede incrementar las ganancias.
- Desarrollar herramientas para la toma de decisiones y conseguir capital de trabajo para las EFC.
- Institucionalizar a FORESCOM.
- Negociar cambios en el sistema de mercadeo de xate.
- Buscar una solución realista a la presión sobre los corredores biológicos.
- Definir la intervención del CONAP.
- Modificar y extender el contrato de asistencia técnica hasta septiembre del 2004.

Por último, se indicó que la salida de la USAID del Petén debe ser gradual, de forma que cuando concluya la asistencia, pase desapercibida. El desembolso futuro requerido de la USAID para realizar estos pasos es muy modesto en comparación con lo ya invertido, pero si no se toman estos pasos se pondría en riesgo toda la inversión realizada.

# IMPACTO DEL PROYECTO

## **CERTIFICACIÓN DE 388.127,76 HECTÁREAS COMO GARANTÍA DEL BUEN MANEJO FORESTAL**

Durante la vida del proyecto se contribuyó a que 388.127,76 hectáreas de bosques naturales—bajo el sistema de concesiones forestales—mantuvieran su certificación forestal y de éstas, con la asistencia del Proyecto BIOFOR se certificaron 169.045 hectáreas. En la actualidad, todas las concesiones forestales de la ZUM de la RBM están certificadas. El proyecto colaboró proporcionando asistencia técnica a las concesiones forestales comunitarias para que cumplan con las condiciones impuestas por el certificador y también proveyó asistencia a las concesiones forestales que necesitaban certificación. Como se sabe, durante los primeros años de la certificación forestal, la USAID subvencionó dicha certificación; sin embargo, en los últimos 2 años la mayoría de las concesiones forestales ha cubierto los costos de las auditorías anuales y del cumplimiento de las condiciones.

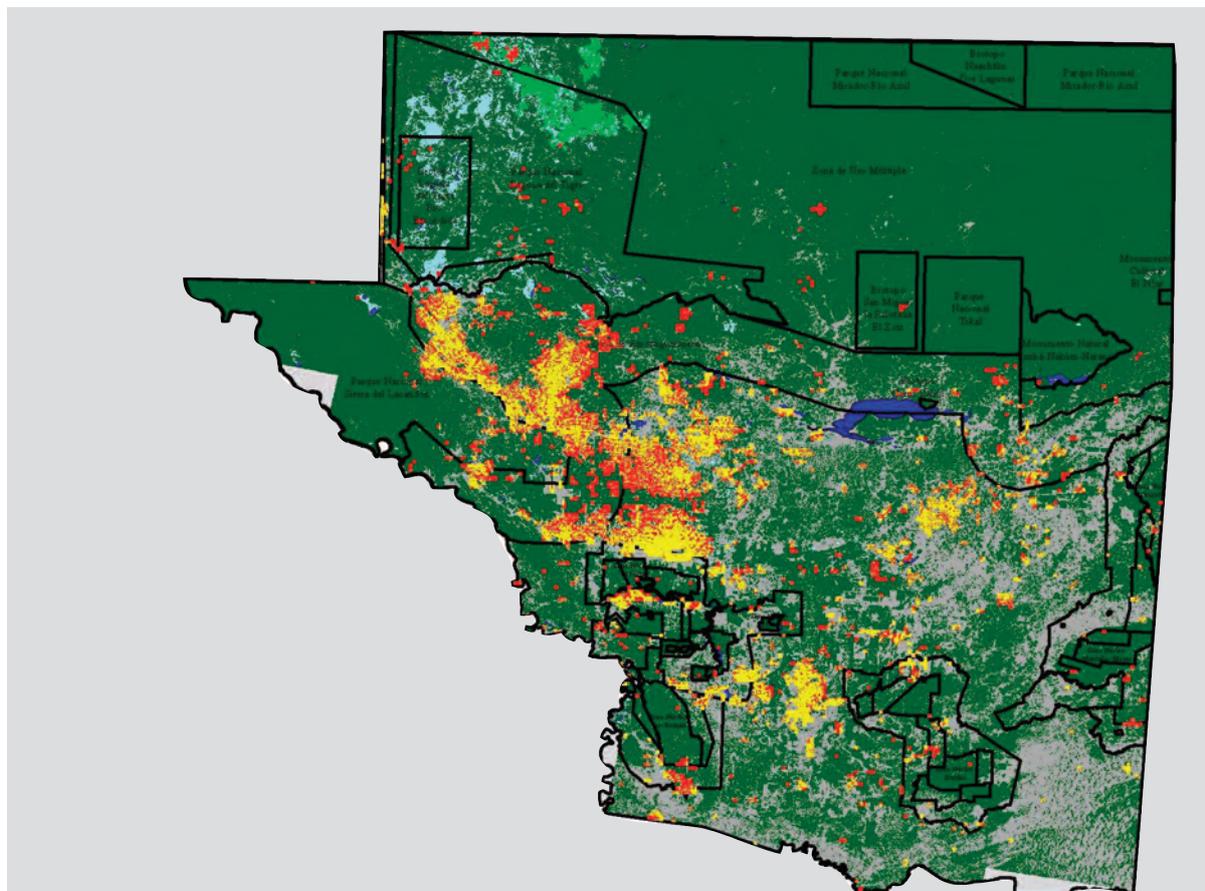
## **REDUCCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES**

Como se puede notar en las imágenes de satélite todos los años, luego de ocurridos los incendios forestales, las áreas menos afectadas son las concesiones forestales comunitarias. Recibir beneficios económicos directos hace que los concesionarios le den la debida importancia y protección a los recursos naturales. Anualmente, de forma conjunta, las EFC invierten alrededor de US\$ 150.000 en control y vigilancia.

## **IMPACTO MÍNIMO A LA INTEGRIDAD ECOLÓGICA DEL ÁREA**

A pesar de la crítica general de que la actividad forestal causa serios daños a la biodiversidad, se ha demostrado mediante varios estudios y análisis que dado el número de árboles que se extrae por hectárea

## MAPA NO. 2: IMPACTO MÍNIMO DE INCENDIOS EN LAS CONCESIONES FORESTALES



(1,5 a 3), el impacto es mínimo y, en algunos casos, se está aumentando la biodiversidad al favorecer la heterogeneidad del hábitat. Actualmente, sólo se extrae el 60% de los árboles con un diámetro superior a 60 cm, dejando el resto como árboles remanentes o árboles semilleros. Además, los árboles de diámetro menor que el mínimo de tala se consideran como de futura cosecha.

### IMPACTO ECONOMICO

*Cultura empresarial (criterios económicos en la gestión forestal).* Uno de los aspectos de mayor relevancia de esta asistencia ha sido transmitirle a la mayoría de las organizaciones comunitarias los criterios económicos y empresariales para que progresivamente se conviertan en verdaderas EFC. Este meta ha representado un gran desafío puesto que la mayoría de los miembros que integran estas EFC tiene niveles muy bajos de escolaridad y algunos, no tienen ninguna. A pesar de ello, actualmente—a diferencia de lo que ocurría en 2001—la mayoría entiende la importancia de manejar su organización como empresa y que debe generar ganancias. Los directivos y gerentes están más conscientes de sus costos de producción, lo que los sitúa en mejores condi-

ciones para negociar contratos de venta de madera más rentables y han instaurado controles para sus funciones administrativas, técnicas y de producción. En términos generales, existe una mayor conciencia de la cultura empresarial que deben adoptar en sus negocios como empresas comunitarias, sin descuidar los requerimientos de la gestión exigidos por la certificación, las Regulaciones 216 de la USAID y las normativas del CONAP. Se reconoce que se han dado pasos importantes en un proceso complejo como la situación en la ZUM de la RBM, los actores tienen otra perspectiva para percibir los factores del entorno en sus negocios, pero aún queda trabajo por hacer. Para potenciar las bases empresariales se debe consolidar los esquemas y los eslabones de la cadena productiva: manejo, organización, producción, administración y ventas en el marco de la visión empresarial sostenible.

*Instrumentos de planificación empresarial.* La mayoría de las EFC ya conoce y maneja sus costos de producción y está en mejor capacidad para conducir sus negocios ahora que pueden elaborar sus planes financieros o de inversión anuales. Cinco de estas EFC también cuentan con planes de negocios para los próximos 5 años. Los instrumentos de planificación les permiten proyectar mejor sus inversiones, controlar y/o reducir sus costos, acceder a créditos bancarios y/o de otras fuentes de financiamiento con mejores condiciones para sus operaciones o para reemplazar equipos y para ampliar sus instalaciones productivas y administrativas. Es obvio que las EFC se encuentran en distintos niveles de desarrollo empresarial, unas mejor posicionadas que otras, y las más desarrolladas requerirán menos asistencia para fortalecer sus capacidades, mientras que a las rezagadas habrá que darles mayor atención para que suban uno o dos peldaños en la cadena productiva.

## **IMPACTO SOCIAL**

Los grupos comunitarios a los que se les entregaron las concesiones forestales comunitarias que posteriormente se convertirían en EFC, asumieron un rol al que no estaban acostumbrados; pasaron de ser madereros ilegales, agricultores y emigrantes a trabajadores legales de los recursos naturales aprovechando la oportunidad que les ofreció el Gobierno. Esto implicaba entender claramente que los compromisos contractuales aceptados conllevaban lineamientos que tenían que seguir y cumplir para poder asegurarse el derecho a la administración de la concesión. Sin embargo, la mayoría de las EFC no tomó en cuenta la seriedad de los compromisos contractuales y no tenía conocimiento de que como EFC debían cumplir con leyes fiscales y tributarias, leyes laborales, seguro social y normativas afines. Además, carecían de esquemas de planificación y definición de roles en la estructura organizativa, administrativa y gerencial. Por otra parte, faltaba un modelo de seguimiento para que el Estado presionara y garantizara el cumplimiento de las leyes vigentes del país.

Ante esta situación, el Proyecto BIOFOR asumió el compromiso de ayudar en el cambio de actitud de la mayoría de las organizaciones comunitarias a las que asistió. Entre estos cambios se encuentran:

- Actualmente, las EFC cumplen con el pago de sus impuestos fiscales al Estado, generando un ingreso de cerca de US\$ 480.000 al año.
- Se ha logrado la implementación de los contratos de trabajo individuales; y en la mayoría de las EFC se elaboran antes de iniciar las operaciones, cuidando de cumplir con todos los requisitos exigidos por las leyes laborales, además del pago del salario mínimo y las prestaciones laborales correspondientes.
- Las EFC generan empleo para socios y no socios que contribuye a mejorar el nivel de vida de los habitantes de la región. Sólo en 2004, 9 EFC generaron 24.338 jornales permanentes y 46.692 temporales.
- Se ha implementado el seguro social como un beneficio obligatorio de las EFC a los trabajadores (socios y no socios). Actualmente, las organizaciones que rehusaban cumplir con el seguro social se han inscrito y cumplen con la declaración de sus planillas mensualmente.
- Aunque prevalece la falta de cultura para operar dentro del marco de la normatividad interna, las EFC están adoptando gradualmente sus compromisos laborales, del seguro social y lo establecido en sus normativas internas. Esto es evidente en procesos de selección de juntas directivas, una mayor participación de la mujer en los cuadros directivos, el nombramiento de un órgano de fiscalización interna, el respeto de los procedimientos para el ingreso de nuevos asociados, la contratación de personal y hasta la imposición de sanciones a socios.
- Si bien sólo en 4 organizaciones existe operativamente la figura de gerente, en la mayoría de éstas ya se reconoce su importancia para el desarrollo empresarial de la organización, lo cual es un gran logro porque inicialmente, referirse a esta figura generaba serias polémicas.
- Aunque a la fecha ninguna de las asociaciones sin fines de lucro ha decidido cambiar su figura jurídica por otra más acorde a los intereses de sus asociados, se ha logrado que éstas den prioridad al tema en sus planes estratégicos.
- A raíz de la formulación consensuada de los planes estratégicos, las organizaciones comunitarias han descubierto la necesidad de operar bajo lineamientos empresariales. Sin embargo, será imprescindible el acompañamiento técnico, orientado a que estos planes se conviertan realmente en herramientas de trabajo.

## **SOSTENIBILIDAD DE LAS CONCESIONES**

Durante la vida del proyecto se han realizado muchos esfuerzos para lograr la sostenibilidad de las concesiones. Se ha avanzado mucho en la dirección correcta, pero aún queda mucho por consolidar. Se han desarrollado las herramientas y metodologías para una buena gestión forestal, se ha contribuido a definir las normas que rigen la organización comunitaria y empresarial y se han desarrollado herramientas de planificación y administración que permiten no sólo determinar los costos y planificar las actividades sino también llevar la contabilidad conforme a principios generalmente aceptados. Por otro lado, se apoyó la organización de las EFC para que sean más eficientes, y desde el año 2003, el Proyecto BIOFOR orientó importantes esfuerzos hacia la consolidación organizativa de los grupos comunitarios bajo la premisa de que a mayor solidez organizacional y funcional, mayor sostenibilidad de la concesión.

Uno de los objetivos fundamentales de FORESCOM ha sido que mediante su fortalecimiento y consolidación se propicie la sostenibilidad ambiental, social y económica de las concesiones en el Departamento del Petén, de la misma FORESCOM y de sus socios. En ese sentido, la empresa ha venido cobrando por los servicios de regencia que brinda, lo que permite cubrir sus costos de operación. De similar manera, se están estableciendo las tarifas a cobrar por los servicios que se proporcionarán usando la maquinaria para el mantenimiento de caminos. Dados los resultados tan prometedores, y considerando que la mayoría de las EFC no opera conforme a las normas de contabilidad establecidas, se podría analizar la posibilidad de brindar servicios de contabilidad a sus socios y cobrar por este apoyo.

Si bien el proceso concesionario en su conjunto ha avanzado mucho, aún existen áreas por fortalecer. No obstante, hay que reconocer que en lo que más se ha avanzado es en el aspecto técnico del manejo forestal propiamente dicho. En el ámbito comunitario ya existe personal capacitado en áreas como la tala dirigida, la extracción, la cubicación para el transporte de productos forestales y hasta en la gestión de calidad del producto del bosque hasta la producción de madera aserrada. Esta capacidad local y técnica es tan evidente que varios técnicos y personal de algunas EFC han sido contratados como consultores y capacitadores de manejo forestal en Nicaragua, Panamá y Perú. Esto es importante de valorar dado el nivel de apropiación interna en estas comunidades de la RBM.



# REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

**Cuando se iniciaron las concesiones en 1994, la asistencia técnica, implementada básicamente por ONG ambientalistas, estaba orientada principalmente a garantizar la protección de los bosques.**

## REFLEXIONES

### ENFOQUE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CONCESIONES FORESTALES

Cuando se iniciaron las concesiones en 1994, la asistencia técnica, implementada básicamente por ONG ambientalistas, estaba orientada principalmente a garantizar la protección de los bosques. En ese sentido, se desarrollaron una serie de herramientas de monitoreo, se hicieron estudios de impacto ambiental, se crearon medidas de mitigación y se estableció la certificación forestal obligatoria. Durante esta primera etapa se logró crear una conciencia conservacionista muy importante que permitió reducir el deterioro ambiental en la RBM. A partir del año 2002 el enfoque se orientó no sólo a la protección del recurso sino también a su aprovechamiento racional. En esta etapa, con el apoyo del Proyecto BIOFOR, la asistencia se concentró en crear una visión empresarial mediante el establecimiento de las EFC, se definieron sus normativas internas, se introdujeron los conceptos de planificación estratégica, planes de inversión, planes de negocios, planes financieros, determinación de costos y asistencia en aspectos administrativos y financieros, y se comenzó a tener acceso a nuevos nichos de mercado de madera certificada, con el apoyo de la APCS. Se introdujo el concepto de los planes quinquenales que permiten proyectar el volumen de la oferta a 5 años. La asistencia técnica prevista hasta el año 2004 fue, en su mayor parte, subvencionada por la USAID. No obstante, desde el año 2004 las EFC cubren el 100% de los costos de la regencia y de la certificación forestal.

### PERÍODO DE ASIMILACIÓN DE LAS COMUNIDADES

La asistencia técnica estuvo orientada a cumplir con los productos y resultados solicitados por la USAID en un tiempo determinado y bajo un presupuesto asignado. En muchos casos, estos productos

realmente son procesos que toman tiempo para ser asimilados y entendidos, y no corresponden a los períodos contractuales de los ejecutores. En ese sentido, muchos de los procesos podrían no haber sido asimilados totalmente por los concesionarios creando una situación bastante frágil.

**Se han creado las EFC, pero no se proporcionó la asistencia necesaria en la formación de empresarios.**

#### **TODAVÍA ES UN SISTEMA FRÁGIL**

*Empresas y no empresarios.* Se han creado las EFC, pero no se proporcionó la asistencia necesaria en la formación de empresarios. Posiblemente, dados los períodos relativamente cortos de los contratos con los ejecutores del proyecto en los aspectos de concesiones forestales, no hubo oportunidad para planificar la formación de empresarios e invertir en las generaciones futuras. Éste es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta en los próximos pasos a seguir. Muchos de los actuales líderes y representantes legales de las EFC tienen un nivel muy bajo de escolaridad. No obstante, existe una generación joven con mayor y mejor educación que representa un gran potencial para asumir la conducción de estas empresas en un futuro cercano, mediante planes de formación coherentes con la realidad actual y con el panorama futuro y los problemas de segunda generación de este proceso concesionario.

#### *Las concesiones forestales deben tener un ordenamiento territorial.*

Desde que se otorgaron las concesiones forestales se supuso que toda el área asignada se iba a utilizar para el manejo forestal. Sin embargo, cuando se otorgaron las concesiones, en muchas de ellas había asentamientos humanos e incluso, grandes “agarradas”. En ese sentido, a pesar de que la concesión otorgada era para beneficiar a toda la comunidad asentada en el área, en algunos casos sólo la minoría estaba interesada en el manejo forestal. La mayoría de los miembros de la comunidad continuó sus labores agrícolas e incluso incrementó la frontera agrícola dentro de la concesión otorgada. Tal es el caso de concesiones como La Pasadita, La Colorada y Cruce a la Colorada, donde gran parte del área concesionada ha sido destinada al cultivo agrícola. La falta de un ordenamiento territorial desde un principio ha permitido un desarrollo desordenado y pone en peligro el propósito original de la entrega de grandes áreas del Estado a grupos concesionarios para efectuar el manejo forestal. Se debe intervenir de inmediato al respecto, estableciendo planes de ordenamiento territorial con participación de la propia comunidad. Es posible que este aspecto sea uno de los más problemáticos que enfrentan las concesiones.

#### *Necesidad de organizar la oferta en función de las exigencias del mercado.*

Es necesario fortalecer la organización y la administración de la oferta para poder satisfacer las exigencias del mercado. Desde antes que se estableciera la RBM ya había compradores de madera de los bosques del Petén. Todos los años, sin necesidad de llamarlos, los compradores

vienen al Petén a comprar madera y exigen más de lo que las comunidades pueden ofrecer. El problema radica en que los concesionarios no cumplen con las exigencias de la demanda, que pueden estar relacionadas con las dimensiones de la madera, la periodicidad, el valor agregado solicitado y la entrega en las fechas acordadas, entre otros. Se necesita crear dentro de las comunidades visión, actitud y cultura empresarial, que no se logran en un corto plazo ni con mejorar el equipo industrial de transformación de la madera.

*Necesidad de continuar aplicando las herramientas desarrolladas.* Se han desarrollado una serie de sistemas y herramientas técnicas en el campo forestal y administrativo que se debe seguir implementando. Se ha incorporado la aplicación de muchas herramientas como requisito para la aprobación de los POA, no obstante, el CONAP no cuenta con la capacidad instalada para verificar la buena aplicación de estas herramientas. Un ejemplo es la exigencia de que las EFC presenten sus planes de inversión, pero en el CONAP no se cuenta con la capacidad de análisis para determinar la veracidad o factibilidad de los planes presentados. Otro ejemplo es el de los comités de fiscalización interna dentro de las EFC, que están llamados a jugar un papel de gran importancia, sin embargo, entre los miembros de las comunidades no existe la capacidad para ser fiscalizadores. Estos son los factores que se deben tomar en cuenta si se desea que todas las herramientas y sistemas administrativos funcionen. La capacitación es de vital importancia.

**Mucha de la asistencia proporcionada por diferentes donantes y ejecutores ha sido paternalista.**

*Es difícil romper el patrón paternalista.* Mucha de la asistencia proporcionada por diferentes donantes y ejecutores ha sido paternalista. Es sumamente difícil y complicado romper esquemas de asistencia de tantos años. Más aún, estos esquemas de proporcionar todo el financiamiento y asistencia a las comunidades siguen siendo la modalidad de operación de muchas entidades donantes. Esto crea dependencia de la ayuda externa que, en muchos casos, no ha permitido desarrollar el potencial interno de estas comunidades y empresas comunitarias.

*Debilidad institucional de las entidades estatales.* El CONAP es la institución estatal encargada de administrar la RBM. Como a muchas entidades estatales, se le ha asignado la responsabilidad, pero no tiene ni la autoridad ni los recursos para atender todos los problemas que afectan a las áreas protegidas. A pesar de sus esfuerzos y buenas intenciones, el CONAP no cuenta con el respaldo suficiente de otras instituciones a cargo de poner orden y aplicar justicia en esta zona. Por esta razón, los problemas de asentamientos ilegales, caza ilegal, invasiones y otras actividades ilegales son muy difíciles de controlar o erradicar. No obstante, en el caso de las concesiones forestales de la ZUM de la RBM, el CONAP ha mantenido el liderazgo, coordinación y supervisión de actividades, aplicando una política de alianzas con los concesionarios. Además, se ha establecido el Consejo

**Con la certificación forestal se garantiza la sostenibilidad del proceso desde el punto de vista ecológico.**

Consultivo de la ZUM de la RBM para analizar los diferentes problemas que afectan a esta zona. Este mecanismo de coordinación así como el Plan Integrado de la zona permiten que el CONAP coordine esfuerzos, evite duplicidades y determine vacíos en la implementación de la estrategia para la ZUM. Es necesario seguir fortaleciendo al CONAP para consolidar este proceso.

*La certificación forestal ¿es sinónima de buen manejo?* Con la certificación forestal se garantiza la sostenibilidad del proceso desde el punto de vista ecológico. Sin embargo, es necesario continuar con la validación. Por ejemplo, se han abandonado las parcelas permanentes de muestreo, que se deben retomar dada la necesidad de continuar con una serie de investigaciones que permitan validar las técnicas y aplicaciones silviculturales que se aplican. Hasta ahora, la certificación no ha beneficiado económicamente a las comunidades, y por ende, las EFC no la comprenden o valoran porque desde el principio ha sido subvencionada por la cooperación internacional. Es cierto que externamente se ha proyectado una buena imagen al destacar que todas las organizaciones concesionarias manejan bosques certificados, pero sólo hasta allí se ha llegado. Por otro lado, se afirma que la certificación es un instrumento de comercialización o acceso a mercados, pero es más que eso, es garantizar el buen manejo del recurso a perpetuidad.

Se reconoce que se ha avanzado positivamente hacia una estrategia de sostenibilidad de la certificación forestal con la certificación de FORESCOM como Gerente Forestal, no obstante, este logro implica una serie de responsabilidades, entre las que se incluye el cumplimiento de las condiciones así como las auditorias anuales de verificación de este cumplimiento, y en términos económicos, éstos aún representan costos onerosos. Además, a partir del año 2005 ya no se subvenciona la certificación forestal, y por ende, las EFC y FORESCOM deben asumir estos costos. Esto representa un gran reto para el futuro inmediato.

*Comunidades vs. Empresas.* En todas las concesiones forestales se han creado las EFC. Esta nueva “organización” dentro de las comunidades, en algunos casos, se ha percibido como una “competencia” con la propia organización comunitaria. A pesar de los diferentes enfoques que cada una de estas organizaciones presenta, ha costado entender que las EFC no pueden ni deben estar “gerenciadas” por el presidente de la comunidad. El enfoque gerencial versus el enfoque social del desarrollo comunitario es algo que hay que tomar muy en cuenta en el futuro desarrollo tanto de la empresa como de la comunidad.

## RECOMENDACIONES PARA UN NUEVO DISEÑO – CONTINUACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL PETÉN

Si la USAID decide seguir apoyando las actividades forestales en el Petén, para un nuevo diseño de proyecto, sería conveniente considerar:

*Sostenibilidad.* Cualquier actividad que se proponga financiar debe estar bajo el concepto de sostenibilidad, creando la capacidad instalada local como un medio para lograrlo.

*La gente cuida lo que le da beneficios.* Está comprobado que cuando una actividad genera ingresos y otorga beneficios directos a la gente, ésta se preocupará de su cuidado. Toda intervención se debe diseñar considerando este principio.

*Evitar el paternalismo.* Se debe evitar el paternalismo y propiciar la participación de los beneficiarios directos con aportes de contrapartida.

*Organizar la oferta en función de las exigencias del mercado.* Un nuevo diseño debe orientarse a organizar la oferta en función de las exigencias del mercado y con base en el aprovechamiento racional del recurso.

*Los indicadores deben medir el impacto.* Los indicadores del proyecto deben estar más orientados a medir el impacto que los productos obtenidos. Un ejemplo claro son los indicadores de personas que asisten a cursos de capacitación donde se informa el número de asistentes, pero no se indica el impacto de la capacitación.

*La capacitación es una buena inversión.* No hay que descuidar la capacitación, que debe ser parte del diseño y estar dirigida a la formación de futuras generaciones en las áreas de ecología, economía, visión empresarial y organización social.

*Necesidad de investigar.* Si bien es cierto que los bosques se manejan con el mejor conocimiento con que se cuenta hasta ahora, es necesario hacer evaluaciones y monitoreos que permitan validar los modelos silviculturales actuales. Otro aspecto importante es la *redefinición del ciclo de tala* que es el número de años calculado o fijado en los planes de manejo, que transcurre entre dos áreas de tala consecutivas en el mismo lugar y, que fundamentalmente, se define de forma subjetiva. Para validar el ciclo de tala es necesario realizar investigaciones a largo plazo sobre incrementos diamétricos a través de parcelas permanentes de muestreo. Esta actividad se podría iniciar con la formulación de metodologías sencillas sobre inventarios de parcelas fijas y su medición y análisis anual a través de las oficinas de gestión forestal de cada EFC. Los mismos concesionarios pueden hacer estas investigaciones y además, el CONAP podría otorgar incentivos para efectuarlas.

*No aislarse como proyecto.* Se debe propiciar ser parte de una iniciativa global y no pretender aislarse como proyecto individual de un donante.

Hay que promover la coordinación de esfuerzos y evitar duplicidades, además de apoyar los esfuerzos de planificación integrada.

*No descuidar el gran potencial que tienen los productos forestales no maderables (PFNM).* Los productos del bosque, como palmas (xate), hongos, pita floja, bejucos, resinas, semillas, orquídeas, pimienta, miel, chicle, entre otros, tienen un gran potencial. La gestión forestal es integral y está permitida dentro de las concesiones forestales por lo que es importante incluir como alternativa el uso y manejo de los productos no maderables como complemento a la actividad maderable. Para esto se debe establecer normas claras para su aprovechamiento y definir criterios para la elaboración de los respectivos planes de manejo.

*Apoyo al ecoturismo comunitario.* La mayoría de las EFC tiene sitios arqueológicos, belleza natural y patrimonio cultural, que se pueden aprovechar como servicios adicionales del bosque. Para viabilizar este potencial se debe formar al personal de las EFC y lograr la instalación de la infraestructura necesaria para ofrecer estos servicios.

*Consolidación de los pilares de las concesiones.* Para poder enfrentar estos grandes retos y seguir obteniendo buenos resultados, se debe continuar fortaleciendo los pilares que sustentan el proceso concesionario: organización comunitaria, aspectos técnicos del manejo forestal y capacidad empresarial. Aunque los aspectos de valor agregado, comercialización, certificación grupal, visión empresarial y otros, son de suma importancia y el camino a seguir, éstos se sustentan en pilares que todavía siguen siendo bastante frágiles.



# ÍNDICE DEL CD

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

**INFORMES SEMESTRALES**

**DOCUMENTOS POR ÁREAS TEMÁTICAS**

Administración  
Certificación  
Manejo forestal  
Organización  
Planificación  
Procesamiento  
Otros

**PRESENTACIÓN INFORME FINAL**

**FOTO CONTRAPORTADA:** Xate es uno de los productos no maderables rentables para la concesión de Uaxactún, Guatemala.



**U.S. Agency for International Development**

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

[www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)