



En muy pocos años las comunidades forestales unificadas en la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) han desarrollado un modelo de manejo forestal con destacados logros en términos de conservación de recursos naturales y mejoramiento de medios de vida. La experiencia revela importantes lecciones en la búsqueda de modelos de desarrollo que integren a las comunidades rurales en los procesos de gestión de espacios naturales.

El uso de recursos a partir del manejo forestal de las concesiones comunitarias constituye un modelo eficiente de control de territorio. Con este se ha logrado la reducción de incendios forestales y de la deforestación, la eliminación de los asentamientos y de la tala ilegal. Además, las comunidades se han insertado exitosamente en el mercado certificado de madera y están organizándose para la comercialización.

Este escenario marca un fuerte contraste con las elevadas tasas de deforestación en los parques nacionales de la Reserva de la Biosfera Maya (RBM); sometidos a fuertes presiones por las invasiones ilegales o "agarradas" y otros problemas como el tráfico ilegal de flora, fauna, recursos arqueológicos, indocumentados y narcotráfico.

La base para que estas comunidades hayan logrado un manejo forestal comunitario exitoso ha sido: el acceso a bosques ricos en maderas preciosas, un alto nivel de capital social comunitario, un consolidado aprendizaje técnico y la integración del manejo del bosque a las estrategias de vida comunitarias. Actualmente, el proceso enfrenta nuevos desafíos por las propuestas de integración económica y de libre comercio que traen macroproyectos como el Parque Cuenca Mirador. Ante este escenario, el modelo comunitario requiere consolidar una gestión más integral que vincule el manejo forestal, la conservación y la preservación de los bienes culturales, para que se reconozca el verdadero valor ecológico y social de las concesiones comunitarias.

## Manejo comunitario, fortalecimiento de medios de vida y conservación. Lecciones de las Comunidades Forestales de Petén, Guatemala

### Modelo comunitario, control territorial y conservación de la biodiversidad

Las áreas de conservación natural son, muchas veces, zonas conflictivas, porque cargan con la herencia de disputas por el control de los recursos. Esto es consecuencia de que las áreas de conservación se insertan en dinámicas territoriales que no son tomadas en cuenta al delimitar la frontera entre los espacios de conservación y otros usos del territorio. Estos elementos están presentes en el caso de la Reserva de la Biosfera Maya (RBM), en Petén.



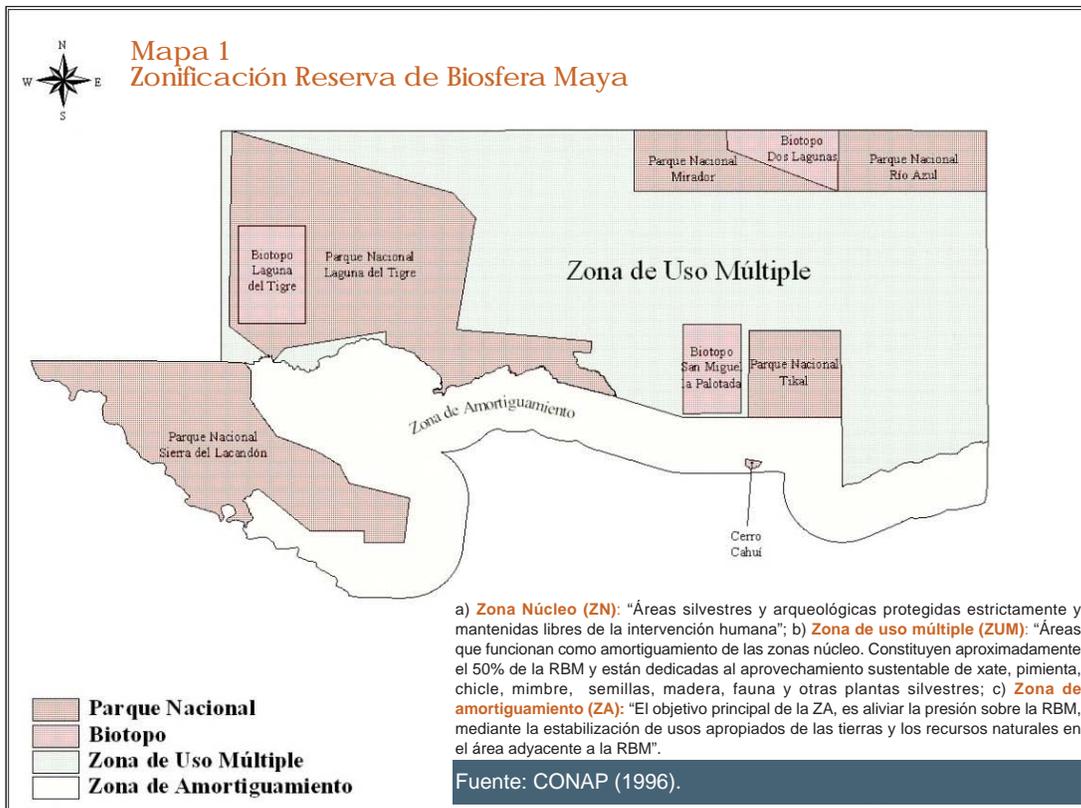
Creada en 1990 bajo la dirección del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), la RBM es un territorio al norte de Guatemala de 2,112,940 ha. Es parte de la Selva Maya compartida con México y Belice y constituye la segunda masa de bosque tropical lluvioso más extenso en el continente Americano después del Amazonas. La RBM tiene la peculiaridad de ser tan rica en recursos biológicos, como culturales por el legado arqueológico de la antigua civilización Maya.

La zonificación de la RBM cumple con las condiciones para ser parte de la red de Reservas de Biosfera (ver Mapa 1). Este modelo de gestión fue apoyado desde el inicio con una fuerte inversión de recursos procedentes de diversos organismos de cooperación internacional. Por ejemplo, entre 1989 y 2003 se estima una inversión directa de US\$ 92 millones en proyectos por parte de la USAID, el BID, la KfW de Alemania, y contrapartidas del Gobierno de Guatemala.

Con la formación de la RBM el objetivo de la conservación se convirtió en el eje del ordenamiento territorial, que da lugar a un cambio radical

Esta publicación se basa en el documento "Asociación de Comunidades Forestales de Petén, Guatemala: Contexto, logros y desafíos" elaborado por Ileana Gómez y V. Ernesto Méndez.

La edición de esta publicación fue realizada por Ileana Gómez.



en el rol económico y político de Petén. La política de colonización rural (1954-1986) había convertido a Petén en una zona de frontera agrícola receptora de población campesina e indígena sin tierra provocando altos costos sociales y ambientales. A fines de los ochenta, se busca revertir esta tendencia y rápidamente se transforma en una zona de interés para la conservación internacional.<sup>1</sup> Sin embargo, a pesar de las distintas políticas aplicadas para contrarrestar estas tendencias, aún se mantienen numerosas disputas sobre el acceso y manejo de recursos; que se traducen en persistentes tensiones y conflictos entre la búsqueda por conservar los valiosos recursos naturales y culturales del territorio, la presión social por el acceso a tierra y los intereses por explotar económicamente los recursos y servicios ecosistémicos que estos proveen, incluyendo los relacionados con el patrimonio natural, recreación y turismo. La evaluación de la situación actual de la RBM parece desalentadora en su conjunto, sin embargo existen notables diferencias entre

las áreas naturales y las concesiones forestales comunitarias establecidas en 445,804 ha de la Zona de Usos Múltiples y en áreas aledañas a ésta, manejadas por 22 organizaciones comunitarias aglutinadas en la Asociación de Comunidades Forestales de Petén, ACOFOP (ver Cuadro 1).

El control comunitario del territorio resulta en claros aportes a la conservación de los recursos. Se ha logrado estabilizar el avance de la frontera agrícola, evitando en gran medida la incursión de personas ajenas a las concesiones, el saqueo de sitios arqueológicos, la extracción ilegal de madera, la caza ilegal, y otras acciones destructivas.

Hay una considerable reducción de los incendios forestales y deforestación en las concesiones comunitarias, en comparación con la zona de amortiguamiento y algunos parques nacionales, como Laguna del Tigre y Sierra del Lacandón (ver Mapa 2). Esto es el resultado directo de una fuerte inversión comunitaria para la protección

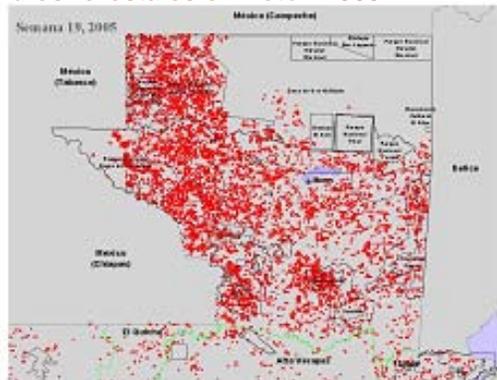
<sup>1</sup> Tanto USAID y organizaciones como The Nature Conservancy (TNC), Conservación Internacional (CI), el Instituto Rodale, y CARE Internacional ejercen presión ante la pérdida de biodiversidad por los patrones de asentamiento y la extracción descontrolada.

## Cuadro 1 Las Concesiones Forestales Comunitarias de ACOFOP: Características generales y grado de avance

Organización	Manejo de bosque en ha	No. de Socios	Ha por Socio	Características
<b>Organizaciones con mayores avances</b>				
Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación Uaxactum (OMYC)	83,558	244	373	Área concesionada • Mayor extensión y biodiversidad (77% del área de concesiones comunitarias de ACOFOP) • En La Técnica y la UMI las áreas de manejo son propiedad de la cooperativa
Sociedad Civil Árbol Verde	64,973	364	178.49	
Cooperativa Carmelita	53,797	122	440.95	
Asociación Forestal Integral San Andrés (AFISAP)	51,939.84	174	298.504	Desarrollo institucional y capital social
Sociedad Civil El Esfuerzo	25,386.48	39	650.94	• Mayor cohesión interna, actividad gremial y presencia dentro de ACOFOP
Sociedad Civil Custodios de la Selva (CUSTOSEL)	21,176.74	96	220.59	• Mayor capacidad de incidencia política
Sociedad Civil Laborantes del Bosque	19,390	78	248.59	• Evolución institucional en rotación de líderes
Sociedad Civil Impulsores Suchitecos	12,117	27	448.77	• Reciente proceso de especialización de funciones y diferenciación de roles gremiales y los empresariales
Cooperativa Unión Maya Itza	5,923	138	42.92	Capital humano
Cooperativa La Técnica	4,607	43	107.14	• Mayor nivel de capital humano (80% alfabetismo en socios)
Sub total de ha	342,865.06 (77%)			Estrategias de medios de vida • Diversificación de estrategias: el manejo forestal es la principal estrategia (70%) en combinación con actividades agrícolas, ganaderas y manejo de no maderables • Pasos iniciales hacia la gestión empresarial comunitaria
<b>Organizaciones que requieren fortalecimiento</b>				
Asociación Forestal La Colorada	27,067	39	694.02	Área concesionada
Sociedad Civil Selva Maya del Norte	24,708	102	242.24	• 23% de área de las concesiones comunitarias de ACOFOP
Asociación Forestal Cruce a la Colorada	20,469	65	313.90	Desarrollo institucional y capital social
Asociación de Productores La Pasadita	18,817	110	171.06	• Desintegración grupal, conflictos y prácticas de caciquismo, clientelismo
Asociación Forestal San Miguel La Palotada	7,039	30	243.63	• Centralización de liderazgos
Cooperativa La Lucha	3,931	52	75.60	• No hay diferenciación de roles gremiales y empresariales
Cooperativa Los Laureles	2,970	57	52.1	• Poca presencia dentro de ACOFOP
Cooperativa La Felicidad	1,341	20	67.05	Capital humano
Cooperativa Monte Sinai	1,048	22	47.63	• Bajos niveles de capital humano (más del 40% de analfabetismo en socios).
Asociación civil del Medio Ambiente y Recursos Naturales (ACIMARNAL)	358	428	0.83	Estrategias de medios de vida
Cooperativa Nuevos Horizontes	900	107	8.41	• Dependencia en mayor medida de la agricultura y/o ganadería (80%)
Red de difusores agroforestales	Parcelas privadas	10	nd	• Bajo conocimiento de manejo forestal • Baja capacidad de gestión empresarial
Sub Total de ha	108,684 (23%)			
OTROS: Sociedad Civil Amigos del Bosque	Área por definir		ND	Concesión Forestal Comunitaria en proceso de adjudicación

Fuente: Elaboración propia, a partir de ACOFOP, 2003 actualizado por ACOFOP, 2005

### Mapa 2 Incendios forestales en Petén 2005



Fuente: CEMEC/CONAP y otros, 2004; Nittler y Ischinkel, 2005.

- El monitoreo ambiental de CONAP, muestra reducción de incendios y de la deforestación en un 36%; entre 2003 y 2004 en las áreas concesionadas.
- Entre 2003 y 2004, el Parque Nacional y el Biotopo "Laguna del Tigre" presentaron un récord de deforestación con 5,537 ha y 901.6 ha, respectivamente - principalmente por las invasiones ilegales de tierra - siendo los más altos de la RBM, a excepción de la Zona de Amortiguamiento.
- El Parque Nacional "Sierra de Lacandón" mantuvo su tendencia al incremento de la deforestación con 1,690 ha para ese mismo período.



y vigilancia de las áreas de manejo, incluyendo el combate de incendios. El 76% del bosque administrado por las concesiones comunitarias (338,333 ha) está certificado, a través del sello SmartWood® del FSC (Consejo Mundial de Manejo Forestal). Los efectos del manejo se traducen en beneficios para la reproducción de las especies, en estas áreas se observa un aumento de la heterogeneidad del hábitat, la cual atrae nuevas especies e incrementa la riqueza de la biodiversidad.

## Elementos del modelo de gestión forestal comunitario

El modelo de gestión forestal comunitario no tenía antecedentes previos. El bosque ha sido manejado por comunidades campesinas e indígenas pobres, muchas de ellas migrantes o desplazados del conflicto armado.

Uno de los elementos centrales del proceso ha sido el acceso, el uso y el manejo de importantes recursos naturales, sin embargo, lo que ha transformado socialmente a estas comunidades, y contribuido significativamente a la conservación, es una combinación de factores que complementan la conquista del acceso. Entre estos: la forma en como el manejo del bosque se ha integrado a las estrategias de medios de vida comunitarios, la adaptación del manejo forestal a las características de las comunidades, el fortalecimiento del capital social comunitario y la consolidación de capacidades técnicas y capital humano.

### Negociación de la expansión de derechos

La expansión de los derechos de acceso, extracción y manejo de los recursos bajo la figura de Concesiones Forestales Comunitarias, permitió la apertura de los tradicionales paradigmas de la conservación, integrando a las comunidades en el modelo de gestión de la RBM. Al mismo tiempo, sirvió como medida de contención política ante la creciente presión comunitaria. Pero el acceso a las concesiones forestales fue un proceso largo, que requirió

mucha capacidad de negociación de las comunidades frente al Estado, a las organizaciones de conservación y a los empresarios industriales, propiciando un debate que muestra las distintas visiones y disputas, aún no resueltas, entre la conservación estricta, la explotación de recursos y las demandas de las comunidades rurales por el acceso y uso a los recursos naturales.

Para lograr la ampliación de los derechos de acceso fue necesario que las comunidades desarrollaran una fuerte capacidad de incidencia política, a través del cabildeo con funcionarios públicos y el establecimiento de alianzas y redes, nacionales e internacionales para movilizar el apoyo. De esta forma lograron incidir en la creación de instrumentos de política que permitieran redefinir un modelo más accesible a las comunidades,<sup>2</sup> apoyándose en los compromisos políticos asumidos por el gobierno en los Acuerdos de Paz (1996), de otorgar a pequeños y medianos campesinos organizados concesiones de manejo de recursos naturales.

En el año 2000 se había asignado un considerable porcentaje de la ZUM en calidad de concesión a organizaciones comunitarias y dos concesiones industriales (ver Mapa 1). La normativa oficial establecía como condición, para el acceso a las concesiones comunitarias, la realización de un convenio de trabajo entre la comunidad concesionaria y una ONG que prestaría asistencia técnica y aseguraría el uso correcto de los recursos.<sup>3</sup> Este modelo oficial de asistencia técnica es conducido por actores externos, empleando un paquete prácticamente homogéneo para todos los grupos de concesionarios. Con un fuerte énfasis en el aprovechamiento forestal, el modelo no consideró la diversidad de las concesiones respecto a su extensión, características del bosque y calidad de especies, ni la diversidad de orígenes y estrategias de medios de vida comunitarios.

Bajo este esquema, los fondos de cooperación fueron canalizados principalmente a través de instituciones gubernamentales e internacionales, así como ONG conservacionistas nacionales.



<sup>2</sup> CONAP desarrolla un proceso de consulta que da lugar a un nuevo normativo: "Normas para el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento y manejo de recursos naturales renovables en la zona de uso múltiple de la Reserva de Biosfera Maya".

<sup>3</sup> Los contratos de concesión tienen una vigencia de 25 años prorrogables y permiten el aprovechamiento racional de la madera, la extracción de productos no maderables como el xate y el chicle y el desarrollo de actividades turísticas de acuerdo a los planes de manejo. La tierra permanece como propiedad del Estado.

Una moderada parte de la inversión llegó directamente a las comunidades concesionarias y a sus organizaciones, concentrándose en el fortalecimiento institucional y de autogestión de las comunidades concesionarias.

### Integración del bosque a las estrategias de medios de vida comunitarios

El origen de las comunidades es importante para comprender cómo cambian las estrategias de medios de vida comunitarios a partir del acceso al bosque. También es importante partir de las características de las comunidades al momento de establecer los modelos e instrumentos de gestión de recursos. En este caso, ni el origen ni las características de las comunidades fueron tomadas en cuenta en la definición del plan de manejo y en el diseño del tipo de asistencia técnica requerida. Con un modelo homogéneo para condiciones tan diversas, el resultado ha sido un desigual grado de avance de la gestión forestal.

A partir de la historia de los asentamientos encontramos: Las comunidades peteneras, las comunidades que surgen en la dinámica de colonización campesina y las comunidades formadas a consecuencia de la guerra y desarraigo (ver Cuadro 2).

Las experiencias más logradas (ver Cuadro 1) son en su mayoría comunidades de origen petenero. Con mayor historial de relación con el bosque, conocen bien los territorios y las especies de plantas y animales que habitan en ellos, lo que representa información muy valiosa para cuando se desarrollan planes de manejo. Aun así, en un principio el manejo forestal fue algo novedoso y desconocido que despertaba desconfianza en la población. En su conjunto estas organizaciones manejan aproximadamente el 70% del área de las concesiones comunitarias, además han llegado a establecer estrategias de medios de vida fuertemente vinculadas al manejo forestal, sus principales ingresos dependen de la

Cuadro 2

Origen	Organizaciones de ACOFOP
Comunidades Peteneras	Cooperativa Carmelita en el municipio de San Andrés, las organizaciones Impulsores Suchitecos, Laborantes del Bosque, El Esfuerzo y Custodios de la Selva en la ciudad de Melchor de Mencos y la Organización Manejo y Conservación Uuxactun, OMYC, en el municipio de Flores.
Surgen a principios del siglo XX, son asentamientos establecidos en rutas de extracción de chicle, madera, pimienta y xate. Se identifican como Peteneros, dado su mayor tiempo en la zona.	
Comunidades que surgen en la dinámica de colonización campesina	Cooperativas aledañas al Parque Nacional Sierra del Lacandón: La Técnica, Monte Sinaí, La Felicidad, Los Laureles, La Lucha.
Se forman promovidas por las políticas de colonización rural a partir de los años cincuenta. La migración de campesinos de origen indígena y mestizos procedentes del altiplano, sur y oriente del país en búsqueda de acceso a la tierra para desarrollar actividades agrícolas y ganaderas.	Asociaciones forestales de La Colorada, Cruce a la Colorada, La Pasadita, San Andrés y San Miguel La Palotadacen el municipio de San Andrés. Asociación Civil Árbol Verde en Flores.
Además, la dinámica de colonización rural se combina con el potencial de las actividades extractivistas. Por ejemplo, en la ruta hacia Carmelita, vanguardizando poblaciones cuyos medios de vida combinan la extracción de no maderables con agricultura de subsistencia y ganadería en pequeña escala.	
Comunidades formadas a consecuencias de la guerra y el desarraigo	La Cooperativa Unión Maya-Itza (UMI) ubicada al sudeste del Parque Nacional Sierra del Lacandón.
Con el fin de la guerra en los noventa, las repatriaciones y los asentamientos de población desmovilizada aparecen como nuevas formas de asentamiento y acceso a la tierra.	La Cooperativa Nuevos Horizontes, en el municipio de Santa Ana, formada por población desmovilizada que funciona como Unidad de Manejo Privada.

Fuente: Elaboración propia



extracción y venta de madera y algunos no maderables (chicle, xate y pimienta). En estas comunidades el manejo forestal se ha convertido en el eje dinámico de la economía y de la vida comunitaria. Hay una valoración social del bosque de que es un patrimonio comunitario y no un recurso ajeno o prohibido, siendo así una estrategia efectiva de combate a la pobreza.

Las organizaciones con menos avances son las que necesitan, por un lado, fortalecer la apropiación social del manejo forestal comunitario y, por otro, mejorar su nivel de desarrollo institucional. Actualmente muestran un bajo conocimiento del manejo forestal y aun sus estrategias de medios de vida dependen en mayor medida de la agricultura de subsistencia. En su mayoría son concesiones formadas por comunidades y asentamientos de campesinos migrantes e incluye a los grupos con menos hectáreas de bosque que viven dentro de las concesiones. Por sus orígenes, para estas comunidades el manejo forestal no era una actividad vinculada a sus estrategias de medios de vida, ya que estas estaban más involucradas con labores agrícolas o la extracción de no maderables. Más bien, la obtención de la concesión se presentó como una vía para asegurar la provisión de recursos y estabilizar el acceso a la tierra. En general, les ha sido más difícil adaptarse a las dimensiones e implicaciones del manejo forestal.

### Capital social y acción colectiva: La base del despegue institucional para el manejo integral de los recursos

Como hemos observado, tener garantizado el acceso al bosque no ha resultado automáticamente, en todos los casos, un éxito para la gestión de los recursos y para el mejoramiento de las estrategias de medios de vida. Ha incidido también, la forma en que el manejo forestal se ha ido adaptando a las características de las comunidades.

Aunque el origen comunitario, así como la calidad y cantidad del recurso forestal son factores relevantes, no parecen ser críticos para determinar el éxito del proceso. Varios de los grupos con menos avances tienen concesiones de similar extensión que los grupos exitosos. El caso de Árbol Verde demuestra que migrantes campesinos con alta capacidad de organización pueden



asumir exitosamente el reto de la gestión forestal. Otro caso destacable es el de la Unión Maya Itza, una cooperativa formada por repatriados de origen indígena, fundada en un área selvática, sin comunicación terrestre, ni infraestructura. Cuenta con poca extensión de bosque, pero mantiene una alta cohesión social que está contribuyendo a consolidar el manejo comunitario. En 10 años ha desarrollado una fuerte visión de la vida comunitaria, asegurando recursos y logrando notables mejoras. Por decisión colectiva, parte de los ingresos obtenidos por el manejo del bosque se invierten en obras sociales como servicios de transporte y pequeñas tiendas comunitarias.

El capital social se muestra como elemento básico en el despegue institucional de las organizaciones. En general, las comunidades con mayor éxito en la gestión son aquellas que han avanzado en la ampliación de la participación de los distintos sectores de la comunidad en las diversas fases del proceso de gestión forestal, lo que les permite alcanzar importantes logros en la consolidación de su funcionamiento institucional y dar un salto de calidad hacia la gestión empresarial. El nivel organizativo de estas comunidades ha evolucionado hacia una gestión más democrática que da lugar a la rotación de liderazgos y la integración de jóvenes y mujeres en actividades de administración, manejo forestal, manejo de no maderables y comercialización. Por otra parte, hay una inversión en el capital humano de los socios elevando considerablemente las capacidades y conocimientos locales y desarrollando toda una nueva gama de conocimientos técnicos. Con estos elementos a favor, ha empezado un proceso de especialización de funciones y diferenciación de los roles entre la conducción comunitaria, las actividades técnicas y las más recientes actividades empresariales.

En contraste, los grupos con menores avances muestran un bajo nivel de capital social y humano. La conflictividad interna, la presencia de liderazgos “clientelares” son rasgos comunes en estos grupos. El capital humano de los socios sigue siendo bajo y en consecuencia tienen un conjunto de dificultades en su funcionamiento organizacional que no ha permitido la dife-

renciación de roles gremiales, técnicos y empresariales.

## Las lecciones para el manejo comunitario de recursos y la gestión de territorios rurales

### Manejo comunitario y gestión de territorios rurales

El acceso y uso manejado de recursos naturales por parte de comunidades rurales ha demostrado amplias potencialidades para ejercer un mejor control del territorio bajo manejo y se revela como estrategia efectiva para la conservación y el mejoramiento de medios de vida. Aunque es una experiencia prometedora también enfrenta complejos desafíos ante el escenario de la integración económica, que bajo la lógica del libre comercio se promueve en Centroamérica.

Las áreas de conservación y manejo de recursos naturales, como la Selva Maya, se vuelven territorios atractivos para el desarrollo de grandes inversiones. El Plan Puebla Panamá y el Tratado de Libre Comercio (TLC), la propuesta de desarrollo turístico BID - Mundo Maya, y propuestas como la ampliación del Parque Cuenca Mirador, pueden dar un giro al modelo de conservación y a las experiencias de manejo comunitario de recursos como la que se abrió con la creación de la RBM. Frente este escenario, la experiencia de Petén revela la importancia de encontrar modalidades de gestión para los territorios rurales en Centroamérica que consideren la complejidad de los mosaicos de paisaje tanto agrícola como natural, así como la mayor vinculación con actividades no agrícolas como el turismo rural o ecoturismo.

El manejo comunitario de recursos requiere avanzar a modalidades de gestión que también integren la conservación de las riquezas naturales (belleza escénica, fauna y flora silvestre) y la preservación de los bienes culturales (sitios

arqueológicos y coloniales, y vestigios de historia contemporánea). Desde luego esto demanda desarrollar nuevas capacidades en las comunidades y modelos más integrales de gestión de los territorios rurales. Por una parte, la gestión de los bienes culturales necesita fortalecer alternativas de turismo comunitario que sean competitivas frente al turismo tradicional controlado por operadores privados, que en muchos casos, está dando lugar a fuertes presiones para el cambio de uso de suelo en las zonas ricas en biodiversidad y belleza de paisaje.

También es preciso desarrollar modelos de agroforestería que abran un nuevo campo de posibilidades en la diversificación de medios de vida. Por último, una gestión integral del territorio también implica avanzar a una gestión inclusiva donde los actores territoriales sean parte activa en la discusión del futuro, frente a los importantes cambios que se avecinan con la integración económica de la región centroamericana.

### Fortalecimiento de la institucionalidad comunitaria

El nivel de capital social y la acción colectiva confirman ser elementos críticos para asegurar la buena gestión en el caso de las estrategias comunitarias de manejo de recursos, y forma la base para el despegue de una institucionalidad sostenible. Un momento clave en la búsqueda de la sostenibilidad es el acceso al mercado.

Los mercados de exportación no tradicionales como el caso del mercado certificado de madera, o el café orgánico, aparecen como una alternativa de desarrollo para comunidades rurales, que a su vez desarrolla prácticas agrícolas o forestales favorables a la conservación del medio ambiente. Pero esto demanda la construcción de nuevas capacidades y una comprensión más amplia de la dinámica del mercado. Los grandes desafíos del modelo de gestión comunitario no sólo consisten en buscar mejores mercados, agregar valor al producto o convertirse en una empresa, se trata de formar una institucionalidad para





organizar la gestión empresarial comunitaria a partir de la construcción de arreglos que, tomando en cuenta la identidad de la organización, desarrollan habilidades para responder a las exigencias del mercado.

Asimismo, toda empresa comunitaria tiene que desarrollar mecanismos para enfrentar las inevitables tensiones entre las demandas sociales y la lógica empresarial. La naciente empresarialidad comunitaria es un vehículo de desarrollo, que se acopla a los ritmos de sus actores, ya que parte de sus valores y principios. No sólo se trata de la posibilidad de generación de empleos directos e indirectos, sino de la posibilidad de convertir la empresa en una vía para mejorar el capital social y humano de las comunidades y sus familias.

Desarrollar un modelo propio que pueda satisfacer las metas empresariales y las comunitarias implica al menos: a) Una inversión en capacitación e investigación para saber como vincularse al mundo del mercado y al mismo tiempo no perder de vista la dimensión comunitaria; b) Reorganización institucional, para definir con más precisión los espacios de toma de decisiones en lo social-comunitario y lo empresarial y; c) Una definición clara de instrumentos, planes estratégicos participativos y de liderazgos democráticos que incorporen a los diversos

sectores comunitarios, mujeres y jóvenes principalmente.

### Modelos de cooperación y acompañamiento

El caso de las comunidades forestales de Petén nos muestra que toda experiencia nueva en el manejo de recursos requiere una alta inversión en el fortalecimiento del capital humano comunitario, lo que significa en un primer momento movilizar capacidades desde afuera. Si el modelo de cooperación y la asistencia técnica se monta sobre la base de proyectos altamente subsidiados, con ofertas tecnológicas predefinidas y estandarizadas, donde las ONG sustituyen el rol de las comunidades en la toma de decisiones, genera dependencias y predispone un rotundo fracaso.

Las estrategias de cooperación para este tipo de procesos serán más provechosas en la medida en que desarrollen modalidades más flexibles, que establezcan compromisos con el proceso y sus actores, considerando sus propios ritmos y características, canalizando apoyos que respondan a cada momento de evolución de la experiencia. Esto supone crear modelos más flexibles de cooperación, comprometidos a largo plazo, que inviertan en el desarrollo institucional de las organizaciones comunitarias y de su capital humano, a través del mejoramiento de capacidades locales y del autoaprendizaje, de acuerdo a los ritmos y fases de evolución de la experiencia.



[www.prisma.org.sv](http://www.prisma.org.sv)      [prisma@prisma.org.sv](mailto:prisma@prisma.org.sv)  
3a Calle Pte. #3760, Col. Escalón, San Salvador, El Salvador  
Tels.: (503) 2298 6852, (503) 2298 6853      Fax: (503) 2223 7209