

APRENDIENDO DEL EXITO



Como Integrar Las Empresas
Comunitarias Dedicadas a la
Biodiversidad y a los ODM

Una Síntesis de Estudios de
casos de Experiencias
Comunitarias Provenientes
de Latinoamerica



INTRODUCCIÓN

1. ELEMENTOS DEL CONTEXTO LATINOAMERICANO.....	3
2. EL DESAFÍO DE CONSTRUIR COMUNIDADES RESILIENTES Y MEDIOS DE VIDA SOSTENIBLES.....	5
3. PROPÓSITO DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA.....	7
4. FACTORES DE ÉXITO IDENTIFICADOS.....	10
4.1 Condiciones habilitantes Internas	10
4.1.1 Liderazgo local.....	10
4.1.2 Participación y apropiación por parte de la comunidad.....	11
4.1.3 Empoderamiento y equidad de género.....	12
4.1.4 Transparencia y rendición de cuentas.....	13
4.2 Condiciones Habilitantes Externas (Acceso).....	13
4.2.1 Servicios financieros.....	14
4.2.2 Servicios técnicos.....	15
4.2.3 Servicios empresariales.....	17
4.3- Integración .Horizontal y Vertical.....	18
4.3.1 Integración horizontal: la importancia de construir membresía.....	19
4.3.2 Integración vertical – Globalización localizante.....	21
4.3.3 Cómo Integrar horizontal y verticalmente las iniciativas de conservación de la Biodiversidad y Reducción de la pobreza	23
4.4 – Bolsa de Conocimientos, Aprendizaje e Intercambio	24
5. OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS.....	26
5.1 ¿Islas de Éxito?.....	26
5.2 Desigualdades Globales e Incertidumbres del Mercado.....	27
5.3 Gobierno local y límites a la replicabilidad.....	29
6. CONCLUSIONES.....	30
7. BIBLIOGRAFÍA.....	32

INTRODUCCION

1) ELEMENTOS DEL CONTEXTO LATINO AMERICANO

Casi dos terceras partes de la población rural en Latinoamérica, se encuentran por debajo del nivel de pobreza, aunque en números totales, la pobreza es cada día más urbana en la región con 134 de los 211 millones de pobres, según la CEPAL. Sin embargo, la extrema pobreza sigue teniendo un rostro rural en América Latina; en algunos países con mayores grados de pobreza estructural que en otros, fenómeno que continúa minando el potencial de desarrollo humano que tienen muchas naciones de la región. Este estancamiento económico durante las últimas décadas se debe, en buena parte, a un constante deterioro de los términos de intercambio, que se manifiesta en la implacable pérdida de valor en sus exportaciones tradicionales de productos agrícolas (té, café, cacao) y mineros (FAO. 2004). Sin embargo, los mercados desleales y los términos desiguales de intercambio, también contribuyen a que las áreas rurales continúen siendo los principales focos de pobreza en Latinoamérica, con todos los males que esto implica, como por ejemplo, el acceso limitado a servicios formales de educación y salud, limitando las opciones de millones de personas al Desarrollo Humano.

Por otro lado, la Ayuda Mundial para el Desarrollo ha ido mermando gradualmente a lo largo de las últimas décadas, especialmente en las áreas rurales. Entre 1988 y 1998, la ayuda internacional para el desarrollo se redujo en dos terceras partes (IFAD 2001), y entre 1991 y 2000, la USAID, uno de los principales donantes de la región, redujo en un 93% su asistencia para el sector agrícola Centroamericano (Richards, M. 2004).

Dentro de este contexto, la negociación de tratados de libre comercio a nivel bilateral y sub-regional, tales como el CAFTA y el MERCOSUR, ofrecen potenciales oportunidades, pero le imprimen un carácter urgente a la necesidad, de apoyar la consolidación de medios de vida sostenibles. En un informe reciente de UNDESA, se recalca que la relación entre liberalización comercial y la reducción de la pobreza no es ni automática, ni directa (UNDESA, 2005). En un entorno poco regulado, y con fuertes distorsiones de acceso a la información, los mercados pueden crear más pobreza que riqueza (Richards, M. 2004).

La desigualdad en la tenencia de la tierra y la débil gobernabilidad en algunos países de la región, conducen a la extracción y explotación indiscriminada de los recursos, lo cual a su vez, mina el potencial de desarrollo a través de pérdidas de biodiversidad, degradación de los suelos y escasez de agua. De otro lado, la degradación de los activos ambientales y las oportunidades limitadas que ofrece el mercado contribuyen a la respuesta más común de las comunidades rurales a la pobreza: la emigración o abandono de sus parcelas. Como consecuencia, los jóvenes provenientes del campo continúan llenando las filas de inmigrantes y habitantes de tugurios en las ciudades latinoamericanas, las cuales, por ello, comienzan a crecer desordenadamente. Se estima que un 74% de los cambios en la distribución de la pobreza rural en Latinoamérica, se debe a la migración del campo a la ciudad. Mientras en Centroamérica, los pobres rurales duplican el número de pobres urbanos (Richards, M. 2004), Suramérica experimenta un aumento en el número de pobres urbanos, lo que contribuye al ciclo de degradación del hábitat y pobreza urbana, y no al logro de los ODM.



Ante las tendencias actuales de la pobreza y la degradación ambiental, experimentada por muchas comunidades rurales de Latinoamérica y el Caribe, es loable el hecho de que las empresas comunitarias de Latinoamérica y el Caribe, que contribuyen a la conservación de la biodiversidad y a la reducción de la pobreza, tengan la oportunidad de compartir sus éxitos. El logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM- de aquí a 2015 todavía parece inalcanzable, pues la región latinoamericana afronta formidables desafíos en su modelo de desarrollo.

Latinoamérica y el Caribe albergan cinco de los doce países megadiversos, y contienen varios de los *hotspots* de biodiversidad del mundo (Caribe, Andes y Mesoamérica). Durante la década de los 90, se experimentó un aumento en la cantidad y el tamaño de las áreas protegidas y una demanda cada vez mayor, por la aplicación de los compromisos relacionados con las Convenciones Ambientales Multilaterales. El modelo predominante de gobernabilidad de la biodiversidad, sigue anclado en la propiedad directa y al manejo de los recursos naturales en manos de los entes estatales (P.ej. las Autoridades Forestales del Estado), encargados de regular el uso privado de los recursos. Por otra parte, la mayoría de los Ministerios de Ambiente, creados en años recientes en la región de Latinoamérica y el Caribe (LAC) están enfrentando recortes presupuestarios y una severa falta de fondos públicos.

En Latinoamérica, las actividades de conservación han sido básica y tradicionalmente financiadas por donantes particulares, ONGs internacionales, el sector privado e instituciones de investigación (Jenkins, M. et al 2004). Esta, también es una de las razones por la cual los instrumentos de conservación basados en el mercado, se consideran cada vez más, como un método complementario de abordaje, que también podría tenerse en cuenta para fomentar los medios de vida sostenibles.

Sin embargo, también han surgido durante las últimas décadas, interesantes iniciativas que responden al vacío dejado por la reducción de recursos y efectivos en los Ministerios, con un auge en la declaración de áreas forestales certificadas, de certificación orgánica y propuestas locales en ecoturismo, emanadas, en su mayoría, desde la sociedad civil. Estas iniciativas han cambiado el rostro de muchas regiones, y han logrado integrarse y escalar los encadenamientos del mercado. Al iniciarse la década del 2000, América Latina agrupaba más de la mitad de los bosques certificados del mundo, la forestería comunitaria en Mesoamérica, ha generado beneficios importantes en regiones históricamente marcadas por altos índices de pobreza rural, en medio de una alta biodiversidad. En Suramérica, iniciativas regionales como la Bolsa Amazonia han consentido integrar y vincular productores rurales de toda la cuenca amazónica a las agroindustrias, lo que ha permitido generar mayor valor agregado y mejorar los ingresos en el medio rural. Comprender y replicar estas buenas prácticas, es el objetivo de este documento de síntesis.



2) EL DESAFÍO DE CONSTRUIR COMUNIDADES RESILIENTES Y CONTRIBUIR A MEDIOS DE VIDA SOSTENIBLES

Las tendencias descritas anteriormente, están presentes en la mayoría de los países de Latinoamérica y el Caribe. La conversión de áreas rurales de exportadoras netas de personas a comunidades resilientes generando empleo a través del uso sostenible de la biodiversidad es un gran desafío para los años venideros. Este documento busca responder a este desafío, identificando buenas prácticas y analizando aquellas condiciones que permitan un manejo sostenible de la biodiversidad y una reducción de la pobreza rural en América Latina.

Como lo demuestra la evolución de la composición en los sectores de las economías latinoamericanas y del Caribe, la agricultura y las actividades del sector primario han sufrido una pérdida constante en términos de su participación en el PIB y en la fuerza laboral. Sin embargo, en muchos países de la región, ha aumentado el papel del empleo rural no-agrícola, donde se ha presentado una proliferación de iniciativas comunitarias en el campo del ecoturismo, los servicios de apoyo a la eco-agricultura, la silvicultura comunitaria y las artesanías, para mencionar sólo unas pocas. Aunque al compararse con el tamaño de la economía nacional, estas iniciativas siguen siendo apenas marginales, pueden inclinar la balanza a favor del desarrollo y la conservación del campo. Contra todo lo que podría suponerse, los pobres y menos favorecidos de las comunidades rurales de muchos países latinoamericanos, han liderado formas nuevas y creativas de utilizar sosteniblemente el medio ambiente como fuente de recursos naturales y a la vez, como una vía para salir de la pobreza.

A nivel global, cada vez se reconoce más el papel de las comunidades rurales como guardianas de los bosques y de la biodiversidad. Unas 250 millones de personas viven en comunidades rurales y dependen de los bosques para su sustento. Se calcula que 22% de los bosques ubicados en países en desarrollo son administrados por comunidades locales (Bravo y Merino, 2004). A la mayoría de ellas, se les ha reconocido su derecho ancestral de manejar los bosques, o se les han adjudicado concesiones o planes de gestión conjunta durante los últimos 20 años. Actualmente, el mundo está presenciando el nacimiento de pequeñas empresas y microempresas rurales, dedicadas a formas sostenibles de ganarse el sustento. Estas pequeñas historias de éxito van desde la pesca o la silvicultura sostenible hasta la agricultura orgánica y el ecoturismo, que incluyen casos de pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de cosméticos, medicamentos, látex, cuero, papel, fibra y otros productos derivados de hierbas y plantas cosechadas en forma sostenible. En Mesoamérica, especialmente, se han dado pasos significativos para crear las condiciones que requieren las comunidades forestales para crecer. México tiene más de 1000 comunidades manejando sus bosques en tierras comunales (ejidos) y es líder en el mundo, con 500.000 Hectáreas de bosques certificados por el Forest Stewardship Council, la mayoría de los cuales están en manos de empresas comunitarias (Bray y Merino, 2004). Este, es uno de los motivos por los cuales decidimos celebrar nuestro taller de intercambio regional en Mérida, Yucatán.

También está creciendo el mercado de productos ambientalmente amigables, es probable que el componente de mayor crecimiento de la demanda futura del mercado de servicios de biodiversidad se encuentre en el eco-etiquetado de productos agrícolas, ganaderos, madereros y pesqueros para exportación y para consumo urbano. A finales de la década de los 90, el mercado global de alimentos orgánicos en el mundo industrializado sumaba los 14 mil 200 millones de dólares, y actualmente crece entre el 20% y 30% al año (Jenkins, M. et al 2004). El movimiento internacional a favor del comercio orgánico, está ganando terreno como nuevo paradigma empresarial basado en principios de equidad, solidaridad y sostenibilidad. Se trata esencialmente, de un movimiento de alianzas donde se combinan en diversas proporciones, grupos indígenas y de otras comunidades, pequeñas empresas y organizaciones de la sociedad civil y en muchos casos, gobiernos locales y nacionales. Sin embargo, el proceso de integrar iniciativas locales y la voluntad nacional de diferentes actores resulta ser un desafío enorme.

obstáculos más grandes con que se encuentran las iniciativas comunitarias, es que no cuentan con las posibilidades u oportunidades para integrarse horizontalmente (scaling out) y verticalmente (scaling up), ni para aumentar su cobertura geográfica y social y a la vez, aumentar su influencia política y económica. Aún están por explorarse figuras de propiedad intelectual ligadas al

manejo del paisaje, tales como la denominación de origen. Estas nuevas formas de reconocimiento de las particularidades geográficas, permiten ligar productos certificados con prácticas y tradiciones locales, paisajes culturales y territorios. Otro reto importante, tiene que ver con el manejo de la heterogeneidad, ya que pocas comunidades están compuestas de actores en igualdad de condiciones. Esto refuerza la necesidad de centrarse en el rol de las instituciones y del desarrollo de condiciones habilitantes externas que permitan un mayor acceso a oportunidades para todos.

Sin duda, existe en América Latina y el Caribe un movimiento creciente en materia de gestión todos.

Sin duda, existe en América Latina y el Caribe un movimiento creciente en materia de gestión ambiental local y producción amigable con el ambiente. Sin embargo, persisten importantes retos para permitir la integración de más iniciativas comunitarias mediante mecanismos de acopio de productos certificados, su distribución y su mercadeo a través de redes de comercio justo. Esta reseña de experiencias locales, derivadas de la inmensa cartera de proyectos locales del Programa de Pequeñas Donaciones del GEF y, de los finalistas del Premio Ecuatorial en América Latina y el Caribe, debería proveer una serie de pistas importantes para poder vislumbrar enfoques complementarios entre la conservación de la biodiversidad y la reducción de la pobreza rural en América Latina.

Recuadro No 1. Servicios de Protección de la Biodiversidad - Panorama General

Fuente: Jenking, Scherr and Inbar, 2003

Muchos actores nacionales e internacionales que exigen protección para la biodiversidad tienden a concentrarse en los hábitats más biodiversos (en términos de riqueza de especies), o en aquellos que se perciben como las mayores amenazas globales (mayor número de especies endémicas cuyo hábitat se haya reducido gravemente). La mayoría de las empresas privadas se interesan en esquemas de eco-etiquetado para cultivos o madera, inversión en compañías amigas del medio ambiente, horticultoras con servicios para ecosistemas, o bioprospección farmacéutica. Esos pagos privados por lo general, son para sitios específicos. Los actores locales se dedican más a la protección de especies o de hábitats de especial valor económico, de subsistencia o cultural.

3) PROPÓSITO DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

El presente estudio se concentra en las lecciones aprendidas a través de un trabajo de campo en América Latina y el Caribe. Por una parte, ofrece una agenda positiva sobre la cual actuar y una oportunidad de manejar simultáneamente varios problemas críticos relacionados con el desarrollo, tales como la reducción de la pobreza y la conservación de la biodiversidad. Por otra parte, reconoce el papel crítico que desempeñan las comunidades rurales, y especialmente las empresas comunitarias, en la creación de puestos de trabajo, la generación de ingresos justos y el desarrollo de oportunidades en negocios que sean amigables para el ambiente. Sin embargo, como lo señalan Bovarnick y Gupta (2003), es difícil montar y manejar negocios pequeños en forma rentable, y más aún cuando se trata de desarrollar empresas viables y sostenibles. La mayoría de los negocios locales opera en entornos inciertos y de alto riesgo, y es un verdadero desafío conectar las empresas comunitarias con los mercados nacionales y globales. No se debe subestimar la vulnerabilidad de pequeñas empresas comunitarias a cambios de mercado por sobre-oferta o fallas en la demanda. La capacidad que tienen las empresas comunitarias de representar una diferencia, depende esencialmente de su organización interna, de cómo distribuyen el riesgo mediante la diversificación de la gama de productos y subproductos que ofrece, y de la forma en que se relacionan y negocian con el mundo externo. La integración vertical constituye, quizás, el desafío más grande para que las comunidades rurales puedan contribuir a los ODM.

La metodología empleada para seleccionar y documentar los 22 estudios de caso que aquí se presentan, se basó en los lineamientos iniciales desarrollados por el grupo LAC SURF. Los casos se seleccionaron según los principios básicos de distribución geográfica, distribución temática y pertinencia y replicabilidad de las experiencias. Para el proceso de selección se consultó directamente a los coordinadores del Programa de Pequeñas Donaciones ("Small Grants Program"). La medida de "éxito" de un determinado estudio de caso, se deriva del trabajo de campo realizado y se basa en gran parte, en la percepción de los miembros de la comunidad que fueron consultados durante el proceso de documentación. La mayoría de los casos documentados, se tomaron de programas SGP en 8 países latinoamericanos y del Caribe, entre los cuales se encuentran: Bolivia, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras y México. Desde el punto de vista temático, la distribución de los estudios de caso incluye 8 casos de eco-agricultura, incluyendo uno relacionado con la zootecnia, 6 con experiencias relacionadas con ecoturismo, 5 con silvicultura comunitaria, y los demás están distribuidos entre recursos marinos, apicultura y energía renovable. En términos de los principales actores del proyecto, más de la mitad (13) de los casos, implicaron organizaciones comunitarias (CBOs por sus siglas en inglés), 5 implicaron organizaciones indígenas (IO por su sigla en inglés), y 4, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y una coalición nacional. La lista de los casos documentados se encuentra en el Anexo IV.

Los lineamientos iniciales se desarrollaron con base en trabajos existentes sobre gobernabilidad local, desarrollados por el grupo LAC SURF, los cuales permiten identificar mejores prácticas y ejemplos de innovación y replicabilidad (Ver Anexo III). Los lineamientos distribuidos a los consultores incluían una orientación general en cuanto a estilo y formatos. El cuestionario se dividía en cuatro secciones; la primera se refiere a la situación



inicial, la ubicación del proyecto/proceso, y las condiciones sociales y ambientales en general, del área y los principales problemas abordados por la experiencia. La segunda sección se refiere al proceso de intervención del proyecto, sus objetivos, estrategia y las actividades para su implementación. En esta sección se incluyó una referencia especial al rango de los actores y del papel que desempeñaban, así como al acceso que tenían a fuentes de recursos financieros. La tercera sección incluía preguntas sobre los resultados finales del proyecto/proceso en términos de desarrollo humano, gobierno local, impactos ambientales y beneficiarios. Finalmente, en la cuarta sección, se trata de hacer un análisis sobre la coherencia de las actividades, con base en su efectividad. En esta última sección, se le solicitaba a los consultores a cargo de la documentación, que los resultados de las experiencias reflejaran las lecciones aprendidas y los desafíos que quedaban por resolver.

Los factores de éxito en las iniciativas comunitarias se reagruparon en cinco áreas principales:

- 1) Condiciones Habilitantes Internas- donde el liderazgo, la movilización y la organización de la comunidad entran en juego como condiciones sine qua non del éxito.
- 2) Condiciones Habilitantes Externas- donde las empresas comunitarias se relacionan con el mundo externo a través del acceso a servicios financieros, comerciales y técnicos, incluyendo acceso a donaciones y a créditos, así como a instrumentos de mercado como las certificaciones.
- 3) Integración Horizontal de Capacidades- un factor crítico de éxito identificado en muchas de las 22 experiencias que aquí se presentan, donde la organización comunitaria logra economías de escala construyendo membresía y forjando alianzas con organizaciones de pares y grupos de defensores.
- 4) Integración Vertical de Capacidades- se relaciona con la capacidad de los negocios comunitarios, de crear vínculos con el mundo exterior y beneficiarse de ellos. Esto implica crear vínculos a diferentes escalas y alianzas estratégicas con sectores industriales, comerciales y otros. La integración vertical también es crítica para aumentar el acceso a los mercados nacionales e internacionales. También tiene que ver con la formación de un capital político a través de alianzas entre sectores.
- 5) Aprender Haciendo y Fortalecimiento Institucional - esta, en últimas, es una de las prerrogativas del PNUD: ¿cómo pueden estas experiencias comunitarias aprender de su propia experiencia, las unas de las otras, y al hacerlo, aumentar sus propias destrezas y capacidades?

Este documento no pretende ser una guía exhaustiva para el alivio de la pobreza ni para la pequeña y mediana empresa amiga del ambiente. Constituye simplemente, un repaso de la experiencia existente en materia de formas sostenibles de ganarse el sustento en Latinoamérica y el Caribe. Basado en una muestra de 22 experiencias documentadas, este estudio pretende extraer las principales lecciones aprendidas a partir de estas mejores prácticas. La mayoría de los casos documentados, se extrajeron del portafolio del Programa de Pequeñas Donaciones del GEF en la región, y de entre los ganadores de Premios a la Iniciativa Ecuatorial, provenientes de Latinoamérica y el Caribe. Las lecciones aprendidas, a partir de estas mejores prácticas.



La mayoría de los casos documentados, se extrajeron del portafolio del Programa de Pequeñas Donaciones del GEF en la región, y de entre los ganadores de Premios a la Iniciativa Ecuatorial, provenientes de Latinoamérica y el Caribe. Las lecciones aprendidas, son una oportunidad de aprender mediante la práctica, y contribuyen a construir una base de conocimiento para apoyar futuros programas patrocinados por el GEF del PNUD, tales como el Programa de Pequeñas Donaciones, y alianzas tales como la Iniciativa Ecuatorial.

Este documento es un aporte al Taller de Intercambio Regional que están organizando el Buró de Políticas de Desarrollo y el Grupo de Energía y Ambiente del PNUD, y que fué celebrado entre el 25 y el 27 de mayo de 2005 en Mérida, Yucatán, México. La documentación se desarrolló con el apoyo del Global Cooperation Framework (GCF II- 2004), el Programa de Pequeñas Donaciones del GEF y la Iniciativa Ecuatorial del PNUD. El LAC SURF también aportó su apoyo financiero y técnico para documentar los estudios de caso y la presente síntesis. La documentación fué preparada por un total de 9 consultores de los países seleccionados. Entre aquéllos que contribuyeron a editar este documento están Caidia Castellanos y Benjamin Goldstein, asistentes de investigación del LAC SURF.

El documento se divide en cinco secciones, incluyendo un resumen metodológico que indica cómo se cotejaron y analizaron estos estudios de caso. Luego se analizan los factores de éxito en términos de las condiciones habilitantes internas y externas, relacionadas con la integración. Finalmente, se presenta un análisis de los principales obstáculos y desafíos que todavía enfrentan las organizaciones y las empresas comunitarias en Latinoamérica y el Caribe.

Vale la pena hacer énfasis en que esta colección de estudios de caso, no constituye de manera alguna un estudio exhaustivo de las empresas comunitarias rurales de Latinoamérica. El tamaño de la muestra y la limitación de recursos han restringido el alcance y la profundidad de los estudios de caso aquí presentados. En general, la mayoría de los estudios de caso siguieron los lineamientos propuestos, y se pueden derivar algunas lecciones importantes de la muestra de estos 22 estudios de caso, los cuales constituyen un material de referencia y una aproximación a la realidad básica de las oportunidades y los retos a los que se enfrentan estas empresas rurales. Los factores de éxito identificados a través de estos estudios de caso, tan distintos entre sí, refuerzan el concepto de la compleja interacción entre organizaciones comunitarias locales, pequeñas y medianas empresas, y medios de vida sostenible.

4) FACTORES DE ÉXITO IDENTIFICADOS

4.1 - Condiciones Habilitantes Internas

Las condiciones habilitantes internas son aquellos factores locales claves que le permiten a las organizaciones comunitarias prosperar y crecer. Son importantes durante las etapas iniciales de formación de membresía y para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las pequeñas y medianas empresas rurales. Las condiciones habilitantes internas están básicamente localizadas. Al decir que están localizadas, nos referimos a que estas condiciones son intrínsecas a los líderes de una comunidad, y no dependen mucho de ayuda externa; se trata de sus capacidades para movilizar las destrezas y las voluntades que se requieren para marcar la diferencia en esfuerzos comunitarios.

En los casos de estudio analizados, identificamos cuatro categorías principales de condiciones habilitantes internas:

4.1.1) Liderazgo local

El liderazgo local ha desempeñado un papel vital en el éxito de muchas de las 22 iniciativas analizadas en este documento. Aunque es difícil definir qué constituye un “buen” liderazgo, hay varias características que afloran con frecuencia en los casos documentados y que vale la pena destacar:

- En cada comunidad se define el tipo de liderazgo beneficioso de acuerdo a las formas de gobierno tradicional y a las necesidades metodológicas del proyecto específico. Mientras el buen liderazgo es inherente en los proyectos exitosos, nace y se basa en el rescate de tradiciones de las comunidades mismas.
- Los líderes ganan respeto y confianza al trabajar y actuar de una manera transparente, siempre dando prioridad a los intereses y al bienestar de la comunidad sobre sus intereses personales.
- Los líderes pueden provenir de cualquier sector de la sociedad, pero necesitan contar con el respeto de la comunidad para ser efectivos. En Pichasca, Chile, por ejemplo, el liderazgo local lo ejercía un profesor especializado en educación para adultos, quien se había granjeado el respeto de toda la localidad (Ver Recuadro 1). Igualmente, en la comunidad indígena Lafkenche, en Chile, el liderazgo lo ejercen los jóvenes, quienes le imprimen nuevo dinamismo a la organización, capitalizando los elementos tradicionales de su identidad cultural.
- La iniciativa y el compromiso a largo plazo con la comunidad, son un componente extremadamente importante del liderazgo local. Los cambios abruptos de liderazgo, sin un adecuado proceso de transición, pueden menoscabar el progreso ya logrado y fomentar conflictos sociales dentro de la comunidad. En Guatemala, ACOFOP ha reconocido este obstáculo potencial y ha tomado medidas concretas para fomentar el compromiso a largo

plazo de los líderes, capacitando gradualmente a la siguiente generación de líderes en temas técnicos, legales y financieros.

- Normalmente los líderes tienen la capacidad de mediación y resolución de conflictos sociales entre miembros de una comunidad. En el proyecto de “Manejo Integrado de Bosque de Manglar y Reforestación,” en la Isla Costa Rica, Ecuador, el liderazgo trabajó para eliminar una disputa en la cual actores diferentes se echaban la culpa por el deterioro del medio ambiente. El resultado fue un ámbito más constructivo para buscar soluciones en común.
- Además de las capacidades sociales mencionadas anteriormente, los buenos líderes poseen, por lo general, ciertas habilidades técnicas importantes para el desarrollo de sus proyectos. Un buen líder comunitario sabe como eliminar barreras y superar obstáculos. Los líderes también son expertos en localizar y asegurarse fuentes de apoyo a nivel externo, cuando sea necesario. La habilidad para formar redes y mantener relaciones positivas con instituciones externas de apoyo (el gobierno, el sector privado, las ONGs, organizaciones internacionales, etc.) es otra de las características comunes de los líderes efectivos.

4.1.2) Participación y apropiación por parte de la comunidad

Todos los estudios de caso evaluados contienen un cierto elemento de participación y/o apropiación por parte de la comunidad, pues este era uno de los pre-requisitos para participar en el proyecto SGP del GEF o en la Iniciativa Ecuatorial. La participación de la comunidad, se refiere a la medida en la cual se involucran en el proyecto, los miembros de la comunidad, y de qué tan abiertos y democráticos son los procesos de consulta y de toma de decisiones.

Las comunidades no son entidades homogéneas—al contrario son muy heterogéneas y por lo tanto, las medidas de motivación, participación y apropiación tienden a diferenciarse para cada contexto específico. Pero la gente se motiva y se moviliza siempre con la perspectiva de lograr beneficios tangibles; ya sean económicos, sociales, políticos, etc.

La apropiación por parte de la comunidad va un paso más allá de la participación ciudadana, este es el caso en que la comunidad hace verdaderamente suyo el proyecto, responsabilizándose por él del todo. Aún en circunstancias en que se ha tenido apoyo externo, es la comunidad quien se adueña y administra el proyecto, asegurando su sostenibilidad y aislándolo de las incertidumbres externas tales como la “fatiga de los donantes” y fluctuaciones de las voluntades políticas. La iniciativa PATO POC de Guatemala, es un ejemplo de institucionalización de la participación de la comunidad, a través de la formación de una asociación agrícola de primer nivel (APOCS). PATO POC también ha hecho un gran esfuerzo por diseminar conocimientos técnicos entre los productores individuales, sobre el cultivo del café orgánico, con lo cual, la iniciativa ha dejado de depender de la asistencia técnica externa. En República Dominicana, la organización comunitaria IDEAC desarrolló su proyecto para la conservación de la biodiversidad y el cultivo del café orgánico con base en las ideas que dieron directamente los beneficiarios, a través de un innovador proceso de evaluaciones rurales (Diagnósticos Rurales Participativos).



Otra problemática común, a muchas iniciativas comunitarias, surge cuando ciertos individuos, miembros de la comunidad, se oponen o no se motivan a un proyecto comunitario, mientras sea imperativo contar con toda o la mayoría de la comunidad para que el proyecto tenga éxito. Esto se refiere al problema del gorrión (Free rider) en que individuos se benefician de la acción colectiva sin contribuir a las tareas exigidas por el grupo para lograr el bien común. Una manera sugerida por representantes comunitarios, que han superado este tipo de situaciones, es: intentar motivar y convencer, pero evitar inscribir a gente que realmente no está motivada. En este caso, hay que idear mecanismos para involucrar—en una manera justa para todos—a los individuos que, si el proyecto tiene éxito, puedan tener un efecto multiplicador, integrando más miembros.

4.1.3) Empoderamiento y equidad de género

Aunque el empoderamiento y la equidad de géneros podrían considerarse como un tema de la participación comunitaria, consideramos que merece estar en una categoría aparte dentro de las condiciones habilitantes internas, debido a la marginalización histórica de los temas de género y del papel único que con frecuencia, desempeña la mujer en la conservación de la biodiversidad y la reducción de la pobreza.

Recuadro No. 1: Condiciones Habilitantes Internas

En Pichasca, Valle del Limarí, Chile, se formó una organización comunitaria compuesta por 94 familias, para detener el proceso de desertificación, mediante la recuperación de áreas deforestadas y la utilización de energía renovable (hornos solares). Desde sus etapas de planificación tempranas, la organización desarrolló un mecanismo para asegurar la participación y apropiación de la comunidad en el proceso de toma de decisiones, mediante la creación de una asamblea democrática y representativa (“Junta de Vecinos de Pichasca”). La organización también reconoció y capitalizó el papel tan especial que desempeñaban las mujeres jefes de familia y trabajadoras del sector agrícola, como lo demuestra la composición de géneros (64 mujeres y 30 hombres) de la organización. Los líderes locales también contribuyeron al éxito de la iniciativa Pichasca, por la calidad y capacidad de su coordinador, un profesor local especializado en educación para adultos, muy respetado por la comunidad.

La valoración y realización de equidad de género puede ser un proceso muy conflictivo, dependiendo de las normas culturales existentes. Sin embargo, las discusiones sobre género y distribución de poder, también pueden servir como apoyo para el desarrollo de una participación democrática en general, dentro de una comunidad. Han habido muchas iniciativas comunitarias exitosas tendientes a garantizar que la mujer sea incluida en todos los aspectos de la organización, y que tenga iguales oportunidades de acceso a posiciones de poder. MUTU, el proyecto comunitario organizado en Honduras, en torno al turismo comunitario está compuesto exclusivamente de mujeres, y se maneja de manera participativa y consensuada. Cuando se requiere, los proyectos pueden crear mecanismos específicos para empoderar a la mujer. Por ejemplo, una de las principales actividades realizadas por la cooperativa ecuatoriana Sumac Llacta, fue consolidar organizaciones femeninas, ayudándoles en su tarea de lograr la seguridad alimentaria a través de la recuperación y conservación de semillas nativas.



4.1.4) Transparencia y rendición de cuentas

Una lección importante que se ha aprendido a través de los casos estudiados, es que la llegada de fondos exteriores pueden distorsionar las relaciones sociopolíticas internas de los grupos comunitarios. Además, cuando el financiamiento corresponde más a los intereses de los donantes que a los requerimientos de los donados, puede ocasionar problemas graves, minimizando su validez como una forma de acceso. De ahí, la importancia acordada sobre la transparencia y la rendición de cuentas.

La transparencia se refiere a qué tan visibles, accesibles y comprensibles son los procesos de toma de decisiones para todos los miembros de la comunidad; mientras que la rendición de cuentas se refiere a la relación y responsabilidad que existe entre los diferentes niveles de autoridad (administración, gerencia, beneficiarios, etc.). Se requieren canales efectivos de comunicación y disseminación de la información para facilitar tanto la transparencia como la rendición de cuentas. También, la forma de la rendición de cuentas, debe fortalecer un proceso de gestión político y administrativo dentro de las comunidades. La empresa de ecoturismo formada por el proyecto Turicentro en Guatemala, promueve una mayor transparencia y más posibilidades de que haya rendición de cuentas, mediante la creación de una junta de fiscalización y finanzas a cargo de la supervisión de las finanzas del proyecto (Comisión fiscalizadora).

En las etapas iniciales de un proyecto comunitario, especialmente cuando hay cantidades significativas de dinero involucradas, se ha recomendado contratar a un contador externo o establecer algún mecanismo de objetividad y transparencia, para darles legitimidad a las cuentas y evitar conflictos causados por acusaciones de mal manejo de fondos. Después de un tiempo, se puede transferir a manejo interno, cuando los líderes comunitarios ya tienen la capacidad financiera y/o confianza necesaria para manejar los fondos, sin apoyo externo. Esa decisión, obviamente, depende de la voluntad de la comunidad, pero es algo que se puede considerar.

4.2 Condiciones Habilitantes Externas (Acceso)

Se refieren a una gama de factores externos que determinan la forma como interactúan las empresas comunitarias con el mundo exterior, y la forma en que se benefician de dicha interacción.

Estos factores pueden reagruparse bajo el concepto de acceso, pues está claro, tras revisar los estudios de caso, que el éxito de las empresas comunitarias depende de qué tanto acceso tengan a servicios financieros, técnicos y empresariales. Estos servicios, por lo general, son prestados por un amplio abanico de actores, e incluyen servicios bancarios formales, programas de extensión y capacitación ofrecidos por entidades del gobierno, proyectos manejados por ONGs, grupos de abogacía ("advocacy"), auto-ayuda, servicios comerciales y asesoría de negocios prestados por el sector privado.

4.2.1) Servicios Financieros

El acceso a los servicios financieros constituye, por lo general, un pre-requisito crítico para que pueda despegar una empresa comunitaria. Este concepto incluye la obtención de capital semilla en forma de donaciones y proyectos no reembolsables. El Programa de Pequeñas Donaciones del GEF desempeña un papel importante en los 14 países latinoamericanos y del Caribe dónde opera. Muchas de las experiencias documentadas encontraron en el Programa de Pequeñas Donaciones su primera, y en muchos casos, su principal fuente de financiación externa. En algunos casos, esos fondos se complementaron con los servicios financieros (donaciones, créditos, etc.) prestados por otras fuentes. En la CIPLA (Central Indígena de Pueblos Leco), una iniciativa para el cultivo y la producción sostenible de incienso en Bolivia, la comunidad recibió fondos de la ONG internacional CARE, al igual que del gobierno municipal local. Además, los miembros de la comunidad aportaron entre todos, fondos propios que representaron un 13% del costo total del proyecto.

Otras experiencias, han tenido una relación más larga con ONGs nacionales e internacionales de amplia trayectoria, y han recibido financiamiento para proyectos y programas específicos. Sin embargo, estas fuentes de financiamiento externo están perdiendo cada vez más terreno ante la aparición de nuevas fuentes, tanto convencionales como no convencionales.

Entre las experiencias estudiadas, son pocas las que tienen una larga trayectoria de crédito con bancos comerciales. Sin embargo, hay algunas empresas rurales de gran tamaño, especialmente en el campo de la silvicultura, como el Ejido Noh Bec y ACOFOP, que a través de los años han desarrollado una sólida tradición de solvencia y trabajan con créditos comerciales, como cualquier otra empresa. La Empresa Indígena Nuevo San Juan Parangaricutiro, uno de los finalistas (2004) de la Iniciativa Ecuatorial, también lleva varios años manejando su industria comunitaria de madera y silvicultura con acceso a créditos de la banca comercial.

Otras experiencias, la mayoría, quizás, han tenido acceso a la industria de las microfinanzas, a pequeños créditos o a fondos rotativos. El auge de las uniones y cooperativas de crédito durante las décadas de los 80 y los 90, ha dado origen a una gran variedad de organizaciones dedicadas a los microcréditos. Una de las principales limitaciones de las pequeñas y medianas empresas, es su falta de acceso a oportunidades de créditos formales, como consecuencia de su falta de reconocimiento jurídico, debido tanto a la incertidumbre que rodea la tenencia de sus tierras, como a otra serie de limitaciones estructurales. El riesgo y la incertidumbre, son ciertamente factores que limitan el acceso de estas empresas pequeñas y medianas al crédito formal. El rol de presiones corporativas y de grupos de interés, en definir o restringir oportunidades de financiamiento, no debe ser subestimado.

Una fuente de financiación emergente y no convencional la constituyen las remesas, que en algunos países centroamericanos y del Caribe se han convertido en una fuente extremadamente importante de financiación a nivel comunitario. Aunque la mayoría de las remesas se invierte en consumo y construcción, hay una parte de esos fondos que constantemente se invierte en los sectores productivos, incluyendo

la economía rural no agrícola.

Una pregunta importante que relaciona al tema del financiamiento es: ¿cómo hacen las comunidades para conseguir 'la semilla de financiamiento' de donantes externos, en las etapas iniciales del proyecto? Pues una respuesta suele ser que a veces hay un proceso vital de autofinanciamiento para lograr un nivel de organización y respetabilidad necesario para poder buscar fondos externos. En el caso del Ejido Noh Bec, en México, los aportes ejidatarios iniciales sirvieron para arrancar el proyecto forestal, que siguió después ya con fondos estatales y del PPD.

4.2.2) Servicios técnicos

Los servicios de extensión agrícola manejados por el Estado son ya cosa del pasado. En la mayoría de los países latinoamericanos y del Caribe, la reducción permanente del flujo de recursos públicos en la prestación de servicios técnicos para la población rural, ha obligado a las comunidades a explorar formas alternativas de abordar este tema, y han surgido dos enfoques nuevos: el primero es una mayor participación del sector privado, en su condición de prestador de servicios técnicos, particularmente dirigidos a los productores y empresas más grandes. El segundo enfoque, es aquel conocido con el nombre de "campesino a campesino", nombrado en honor del ganador de la versión 2002 de la Iniciativa Ecuatorial, proveniente de Nicaragua. Allí, las comunidades capacitan a sus propios promotores, quienes luego se encargan de visitar otras comunidades, con el fin de hacer intercambios horizontales y darles entrenamiento. El éxito de este modelo, particularmente en Mesoamérica, se ha debido también al cambiante papel de los servicios de extensión del Gobierno. Las pequeñas organizaciones comunitarias se han beneficiado de estos intercambios horizontales, los cuales han venido a llenar la brecha dejada por los servicios tradicionales de extensión agrícola.

Son muchas las iniciativas que han gozado durante alguna de sus etapas, de servicios de asistencia técnica prestados por una amplia gama de actores. En República Dominicana, la organización comunitaria IDEAC recibió apoyo para su proceso de transición al cultivo de café orgánico, de parte de toda una serie de organizaciones gubernamentales (la Oficina de Gestión Ambiental Municipal) y no gubernamentales (FUNDASUR, Centro LEMBA, etc.), las cuales, compartieron con ella su experiencia en materia de certificación (productos orgánicos, FT, FSC). Una institución académica local (BAGAF-UATF), le brindó servicios de investigación técnica y capacitación a la comunidad boliviana de Río Abajo, en apoyo a su proyecto para manejar mejor los bosques locales de Palqui. Siempre hay que recordar que el peligro de depender exclusivamente de fuentes externas de asistencia técnica, es que se vuelve una forma actual de dependencia. En los casos estudiados más exitosos, siempre se esfuerzan por capacitar a los mismos miembros de la comunidad, fortaleciendo la autosuficiencia.



Entre todas las herramientas identificadas en los estudios de caso que se documentaron, el acceso a servicios de certificación ha demostrado ser un paso crítico en la consolidación del acceso a mercados preferenciales por parte de las empresas comunitarias. Los procesos de certificación han sido implantados en muchos países como un mecanismo de los mercados para controlar la tala indiscriminada de árboles, reducir la deforestación y aplicar las normas ambientales. Inicialmente, en Latinoamérica y en el Caribe, la certificación, tanto para la agricultura orgánica como para la silvicultura, se le otorgaba exclusivamente a aquellas empresas que podían darse el lujo de costearla, pero varios factores han contribuido a aumentar el acceso de las empresas a los servicios de certificación. Por una parte, han comenzado a surgir agencias certificadoras de cubrimiento global, a través de empresas como Smartwood o como el Forest Stewardship Council (FSC). Además, se ha notado que la integración horizontal, especialmente el crecimiento de membresía, ayuda mucho a disminuir los costos individuales de certificación, por tener una escala mayor.

El auge de las certificaciones en el campo de la silvicultura en Latinoamérica es sorprendente. Más de 100 millones de hectáreas de bosques cultivados bajo diferentes esquemas han recibido certificación. Desde su creación en 1993, el FSC ha certificado 29.6 millones de hectáreas, distribuidas en 453 iniciativas de gestión silvícola en 56 países en el mundo entero (Bray y Merino, 2004). Más de una cuarta parte de estas iniciativas se encuentran en el área mesoamericana. México tiene 500.000 hectáreas de bosques certificados (Giro, P. 2000). Entre las experiencias documentadas, IDEAC también logró obtener su certificación de Producto Orgánico y de Comercio Justo.

Recuadro No 2: Condiciones Habilitantes Externas en ACOFOP, Petén, Guatemala

En 1999, el Gobierno de Guatemala concedió 450,000 hectáreas de bosques a comunidades locales en la Zona de Usos Múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya. Esta enorme concesión forestal, les dio a unas 30 comunidades locales, en 5 municipios por primera vez la seguridad de acceso al recurso forestal necesaria para organizarse en una asociación comunitaria de segundo piso. ACOFOP, hoy agrupa más de 2500 socios y constituye una de las más importantes empresas forestales comunitarias de Centroamérica. Para que se diera esta concesión forestal, sin embargo, dos condiciones habilitantes externas fueron necesarias: un clima político favorable con la firma de los Acuerdos de Paz en 1996 y la anuencia del gobierno a recibir propuestas provenientes de organizaciones comunitarias, dándoles prioridad ante poderosos grupos de presión del sector de la industria forestal. En sus etapas formativas, ACOFOP recibió apoyo técnico, financiero y empresarial por parte de un abanico de organizaciones gubernamentales (donantes bilaterales) y no-gubernamentales. La Fundación Ford, HELVETIAS (Cooperación Suiza), el servicio de cooperación alemana (DED), y unas organizaciones religiosas de desarrollo local, estaban entre las que le brindaron a ACOFOP apoyo técnico y financiero. Como resultado, ACOFOP pudo crecer en forma tan exitosa en los últimos años. La asistencia técnica en manejo forestal fue particularmente vital en estas etapas iniciales. El acceso a servicios de certificación, parte de las condiciones habilitantes externas, también constituyó un factor determinante para ACOFOP en proveer acceso a mercados más lucrativos. Hoy en día, las 450,000 hectáreas de bosques manejadas por ACOFOP han sido certificadas por el Forest Stewardship Council. Apoyo financiero en la forma de donativos ayudó a ACOFOP a iniciar operaciones. Y hoy en día goza de un respaldo financiero sólido que le ha permitido acceder a fuentes de crédito comercial.

En la práctica, la certificación de productos orgánicos ha representado una gran diferencia para algunas comunidades. Los mayores ingresos provenientes de mercados nicho, como en el caso del café gourmet, les han permitido a las comunidades capear una de las peores crisis estructurales experimentadas por los precios del café. Al igual que en el caso de la certificación de bosques, el acceso a la certificación de productos orgánicos ha constituido una barrera importante.



En algunos casos, como el MAOCO en Costa Rica, el surgimiento de agencias nacionales de certificación, ha facilitado el acceso de los pequeños empresarios a los servicios de certificación. Grupos nacionales de abogacía, como por ejemplo MAOCO en Costa Rica, desempeñan un papel importante en la conscientización de la opinión pública y en el aumento del tamaño de los mercados internos. ASOPROBA en Costa Rica, y PATO POC en Guatemala, ambos se han beneficiado considerablemente con el crecimiento del mercado de hortalizas orgánicas a nivel local y nacional, pero la certificación, les abrió las puertas a mercados internacionales de productos orgánicos mucho más rentables.

4.2.3) Servicios empresariales

En la región está comenzando a tomar forma una nueva modalidad de servicios empresariales para las compañías comunitarias. Estos servicios, por lo general, los prestan firmas consultoras y en menor medida, algunas ONGs. Intervienen en varias formas y medidas el Estado e instituciones donantes, quienes financian el inicio de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) a través de diferentes mecanismos. En Latinoamérica, muchas instituciones donantes están combinando la microfinanciación con el establecimiento de grupos de auto-ayuda y organizaciones comunitarias. A su vez, esto exige un volumen considerable de capacitación en técnicas financieras y administrativas. Varias organizaciones de segundo y tercer piso vienen apoyando empresas comunitarias, ayudándoles a desarrollar sus planes de negocios.

Los esquemas de mercadeo son críticos para el éxito de las empresas comunitarias, pues mediante ellos se aumenta el acceso a los mercados y se mejora la apariencia y la calidad del producto. La certificación también se considera una importante herramienta de mercadeo, utilizada por varias de las experiencias documentadas. La certificación se relaciona cada vez más con las estrategias bioregionales de mercadeo de marcas, como las que comienzan a surgir con la Bolsa Amazonia en la región amazónica, y con el Corredor Biológico mesoamericano. Los productos provenientes de la gestión sostenible de los recursos naturales de estas bioregiones, tienen acceso a los mecanismos de etiquetas verdes, denominación controlada del origen geográfico y otros esquemas de mercadeo de marcas ("branding").

Este también, es tema central de muchos de los programas GEF por iniciarse en la región Latinoamericana, con miras a aumentar el acceso a los mercados de biodiversidad, como en el caso de CAMBio, en que el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) se une al GEF para ofrecer carteras de financiamiento a micro y pequeñas empresas amigables con la biodiversidad.

Las alianzas con otros actores como las ONGs y las universidades, también son críticas para tener acceso a servicios empresariales y obtener apoyo para las iniciativas de integración vertical. Las agroindustrias que comienzan a surgir, son con frecuencia resultado de alianzas entre el sector público, el sector privado y las universidades. También es crítico tener acceso a capital de riesgo para desarrollar vínculos industriales en el procesamiento de productos certificados (madera, hortalizas, miel). La Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF) en Bolivia, recibió apoyo para su iniciativa de mejorar la producción de frutas por parte de CEPROCO, una empresa privada que le prestó servicios comerciales tales como acceso a mercados, comercialización, y estrategias de mercadeo de marcas para que su producto se distinguiera de los demás en el mercado. Asimismo, la cooperativa Kabi Habin, dedicada al negocio de la miel, se benefició enormemente con los servicios de certificación, y ha forjado alianzas claves con jugadores nacionales, regionales e internacionales.

RECUADRO No. 3 INTEGRACIÓN VERTICAL – Una Definición

Fuente: Hooper, M. et al 2004, pp.131-132

A un nivel más refinado de resolución, sin embargo, se han identificado cuatro tipos distintos de integración vertical – cuantitativo, funcional, organizacional, y político.

Integración funcional se refiere a que las organizaciones aumentan el alcance de sus actividades. A través de la diversificación, la integración vertical permite programas de base y participativos para agregar actividades complementarias a su rango operativo. Por ejemplo, una iniciativa especializada en desarrollo agrícola puede evolucionar más allá de su actividad inicial y programas de nutrición, salud, e incluso alfabetización para atender mejor las necesidades de su comunidad.

Integración vertical cuantitativa se da cuando un programa u organización se amplía en tamaño, replicándose o aumentando su base de miembros, su membresía o su influencia geográfica. Como es una expansión estructural, la integración vertical cuantitativa, puede tomar 5 formas distintas: extensión, réplica, mejoramiento, agregación horizontal, e integración. Integración vertical organizacional se da cuando se fortalece una iniciativa para mejorar la efectividad y la eficiencia de sus actividades. Las comunidades pueden lograr este objetivo financieramente mediante nuevas fuentes de apoyo, promoción de su independencia económica (por ejemplo, creando actividades que generen mayores ingresos), o mediante la obtención de fondos públicos. Institucionalmente, las iniciativas también pueden establecer vínculos externos con entidades públicas y privadas para mejorar su capacidad de gestión, capacitar y desarrollar su personal de tal manera que se mejoren su efectividad y su sostenibilidad a largo plazo.

Integración vertical política se refiere a esfuerzos por participar en procesos políticos y forjar relaciones con el Estado. Mediante la integración vertical organizacional, las empresas comunitarias pueden empoderarse y tratar de cambiar las raíces fundamentales del subdesarrollo. Al operar en esferas políticas, contextuales y socioeconómicas más amplias, las iniciativas pueden conducir a un verdadero cambio político e institucional que ofrezca beneficios significativos para los actores de la comunidad en general.



4.3- Integración Horizontal y Vertical

La integración es probablemente el factor de éxito más importante de los estudios de caso analizados. Para efectos de este estudio, hemos elegido separar los conceptos de integración horizontal e integración vertical. Algunas definiciones anteriores de integración vertical, hablan de esfuerzos por brindarle más beneficios de calidad a más personas a través de determinada área geográfica en forma más rápida, equitativa y

(Hooper, M. et al 2004:131). Una tipología propuesta para los ODM por Hooper, M. et al (2004) distingue la integración vertical funcional y la integración vertical cuantitativa, como procesos mediante los cuales, una organización aumenta el alcance de sus actividades o el tamaño de su membresía (Ver Recuadro No.1). Estos dos conceptos, los hemos sumado aquí y los hemos llamado conjuntamente integración horizontal, que es el proceso mediante el cual una organización se amplía horizontalmente, incorporando más miembros y aumentando su cobertura geográfica.

Los otros dos tipos de procesos de integración vertical, identificados en la tipología propuesta en el Recuadro No.3, son la integración vertical organizacional y la integración vertical política. Estos dos procesos los hemos sumado aquí, llamándolos integración vertical, que es el proceso mediante el cual una organización aumenta su efectividad y su eficiencia estableciendo vínculos externos con entidades públicas y privadas, mientras aumenta su capacidad de gestión y su acceso a la obtención de recursos financieros. Para efectos de este documento, el término integración vertical también se refiere al proceso político que le permite a una organización comunitaria tener mayor empoderamiento, mayor influencia política y mayor acceso a los mercados internacionales.

Habiendo desarrollado este marco conceptual, es importante ilustrar con ejemplos sacados de los estudios de caso, cómo el proceso de integración constituye un gran desafío para la mayoría de las organizaciones comunitarias.

4.3.1) Integración Horizontal: La Importancia de Construir Membresía

Para varias de las experiencias documentadas, uno de los pasos más cruciales para alcanzar el éxito fue la construcción de una sólida membresía, en la práctica se ha evidenciado la importancia de responder a la demanda de cada uno de los miembros, y que cada uno de estos sienta el interés, los beneficios, o la importancia de mantener membresía en el grupo. Esto puede lograrse a través de varios métodos, y por lo general depende de las condiciones habilitantes internas, analizadas en la primera parte de esta sección. La integración horizontal se convierte así en una labor propia de cada organización, en dónde la identidad es la base para cualquier intervención o innovación. En algunos casos, la integración horizontal es parte de la construcción o la recuperación de una identidad cultural común, como en el caso de MUTU, una asociación de mujeres Garifuna, dedicada al ecoturismo en Honduras. Asimismo, la comunidad Lafkenche en Chile, también alcanzó el éxito gracias a la reivindicación de los derechos ancestrales de los Mapuches sobre sus recursos marítimos y terrestres.



Un grupo social cohesivo es una clara ventaja a la hora de negociar derechos de tierras con el gobierno. En ambos casos, la integración horizontal comenzó con una identidad cultural compartida.

En otros de los casos documentados, la integración horizontal es una forma de recuperar y reconstruir la agro-biodiversidad, como en el caso de Sumac Llacta, en el Ecuador. En este caso, el esfuerzo de las organizaciones indígenas se orientó en atraer a aquéllos que tenían reservas de semillas y manejaban variedad de cultivos, por lo cual, aquí la integración horizontal se convierte también en una forma de aumentar la diversidad. También, permite forjar alianzas entre comunidades vecinas, y ampliar la base de miembros de la organización.

De vez en cuando, se encuentra una organización que decide saltarse unos pasos y trabajar simultáneamente en la construcción de una membresía local y en la formación de alianzas con organizaciones externas. En Costa Rica, AFAPROSUR ha contribuido a crear un mercado regional de granjeros, para la compra de hortalizas orgánicas, mientras que, simultáneamente, ha forjado alianzas con una organización de tercer piso como lo es ACICAFOC, la cual agrupa todas las organizaciones dedicadas a la silvicultura comunitaria en Centroamérica.

La integración horizontal también tiene que ver con lograr economías de escala ¹ Economía de escala: Se refiere al crecimiento de forma menos proporcional en los factores de la producción en relación al crecimiento total de la producción. Lo que conlleva a disminuir costos e incrementar los beneficios y la rentabilidad de las utilidades. y con unir los recursos disponibles ("pooling" de recursos). En Petén, Guatemala, ACOFOP, ganador del Premio a la Iniciativa Ecuatorial en 2002, es un buen ejemplo de cómo las condiciones habilitantes externas aumentan el potencial de integración. Una concesión de 350.000 Hectáreas de bosques comunitarios, otorgada por el gobierno de Guatemala a unas 34 comunidades al oriente de Petén, ha permitido construir en 10 años, una de las empresas comunitarias forestales más exitosas de la región. En este caso, la integración horizontal no consiste sólo en aumentar la cantidad de miembros, sino también en generar economías de escala para que la gestión de los bosques sea sostenible.

Finalmente, MAOCO es otro ejemplo de integración horizontal por parte de una coalición nacional. El Movimiento Costarricense para la Agricultura Orgánica, agrupa varias organizaciones nacionales y locales, y ha permitido un trabajo de abogacía mucho más efectivo, llegando a su vez, a más gente y a más organizaciones. Dedicado en parte a la promoción de la agricultura orgánica y al cabildeo en busca de nueva legislación, también está creando un programa a nivel nacional y ha formado comités regionales y locales a lo largo y ancho del país. En este caso, es clave la conformación de una membresía, puesto que un movimiento nacional requiere aumentar su membresía para ampliar su papel de abogacía.

¹ Economía de escala: Se refiere al crecimiento de forma menos proporcional en los factores de la producción en relación al crecimiento total de la producción. Lo que conlleva a disminuir costos e incrementar los beneficios y la rentabilidad de las utilidades.



4.3.2) Integración vertical – Globalización Localizante

La integración se entiende en este caso, como una forma más limitada de concentrar los esfuerzos de la organización, canalizándolos hacia acceder, crear vínculos y beneficiarse del mundo externo. La integración vertical desde el punto de vista político y organizacional, aumenta la importancia de la función de abogacía y le abre el camino a la institución para que reciba reconocimiento y apoyo, lo cual es particularmente importante en el caso de las organizaciones de segundo y tercer piso, a medida que se amplía el papel de abogacía política. Uno de los aspectos que deben ser tomados en cuenta para poder tener el apoyo gubernamental y político, está relacionado con una organización sólida, y el establecimiento de acuerdos previos, que permitan encontrar la mejor alternativa de negociación.

Otra fuerza motriz tras la integración vertical es el acceso a los mercados globales. Aunque muchas economías rurales en Latinoamérica se han integrado hace largo tiempo y han sido explotadas a través de sus vínculos con los mercados globales, la diferencia con el tipo de integración vertical que documentamos aquí, es el acceso preferencial a los mercados internacionales por medio de la certificación y otras técnicas innovadoras de mercadeo. La importancia de las condiciones habilitantes externas es mayor que en el caso de la integración horizontal. Lo mismo sucede con el acceso a servicios comerciales y técnicos, que le permiten a las empresas comunitarias progresar en un mundo globalizado. El apoyo financiero también es crítico para la integración vertical, y en algunos casos, las empresas alcanzan niveles de solvencia crediticia que les permiten operar como cualquier otra compañía del sector privado. En otros casos, como el de empresas que han recibido pequeñas donaciones y han contado con el respaldo de ONGs, la integración vertical les ha significado el acceso a un mercado más lucrativo, y por lo tanto, mayores ingresos. Cabe mencionar por ejemplo, el papel del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) en el fortalecimiento de la integración horizontal y vertical, el PPD cumple un rol sustantivo cuando se trata de financiar proyectos innovadores como es el caso del Palqui. De la misma forma, el PPD constituye también un valioso apoyo a grupos u organizaciones nuevas, como es el caso de las mujeres indígenas, abriendo las puertas para obtener nuevos apoyos, nuevos proyectos y nuevos financiamientos.²

Los estudios de caso revisados en este documento, también validan el concepto de que la naturaleza de la integración vertical es ante todo política. En varios casos, el acceso al gobierno nacional mediante una comisión conjunta o una mesa, creó las condiciones habilitantes externas necesarias para el éxito. En el caso de Lafkenche en Chile, la Mesa Nacional constituyó un paso clave para la integración vertical de su propuesta de reglamentar el uso de los suelos de la línea costera.

² Tomado del módulo de conclusiones: Integración horizontal y vertical entre experiencias locales, taller de intercambio regional – Mérida 2005, grupo 4 (Ana María Varea PPD Ecuador, Teresa Pagalo representante de comunidad Ecuador, Roxana Veliz representante comunidad Bolivia, Alfonso Abreu representante Comunidad República Dominicana, David Velazco, México, René Guzmán, PPD El Salvador, Guillermo Dascal, Consultor Chile)

En México, las condiciones habilitantes externas e internas han llevado al Ejido Noh Bec a convertirse en una de las empresas comunitarias más importantes de Mesoamérica, en el campo de la silvicultura. La figura del Ejido es una herencia colonial de propiedades ratificada por la Revolución Mexicana de 1910. Este tradicional reconocimiento de derechos colectivos sobre las tierras donde se encuentran los bosques y el amplio reconocimiento que le dan las autoridades locales y nacionales a los derechos de las comunidades forestales de manejar sus bosques, fueron condiciones de éxito sumamente importantes. En este caso, la integración vertical consistió en aprovechar el capital social e institucional, para acceder a los mercados internacionales de productos de madera a través de la certificación FSC y una variedad de alianzas. El financiamiento ofrecido por el SGP del GEF no fue sino una más de las fuentes de financiamiento de esta empresa rural consolidada.

También en México, Kabi Habin es un grupo comunitario de apicultores en Quintana Roo, el cual ha sacado adelante su proceso de transición de la producción tradicional de miel a la producción de miel orgánica, a través de varios esquemas de mercadeo. Desde que obtuvo la certificación de producto orgánico y comercialización legal, Kabi Habin aumentó sus ingresos por concepto de las cuotas pagadas por sus miembros, y logró invertir en una mejor capacitación futura para los miembros jóvenes de la comunidad. La certificación orgánica de sus productos también tuvo un impacto importante en el uso de las tierras, y condujo a la abolición del uso de pesticidas en las áreas de influencia de las colmenas. Esto, ha tenido un impacto importante en la biodiversidad de la región, pues cada apicultor/a contribuye a preservar las especies de flores que se necesitan para conservar la miel. En Kabi Habin, la integración vertical también ha significado un esfuerzo por lograr alianzas internacionales alrededor de la certificación FLO y también a través de su afiliación a asociaciones nacionales e internacionales de apicultores.

Los productores de café orgánico IDEAC, la cual consiste en un modelo de autogestión para la producción y comercialización de mercados justos de café orgánico, como estrategia de conservación de los ecosistemas montañosos y la reducción de la pobreza en comunidades marginales de República Dominicana, han construido una red de alianzas que les ha permitido aumentar la cadena de valor de sus productos a base de café, y aumentar su participación en el mercado. Mediante una atractiva combinación de acceso a las certificaciones y estrategias de mercadeo, IDEAC ha tenido éxito con la integración vertical de su producción y el aumento de los ingresos de sus accionistas. En el caso de Café de la Selva en México, la integración horizontal se ha fortalecido en la comercialización del producto; dicha organización tiene locales y exporta los productos de sus miembros pagando así un precio superior al mercado. De igual forma, pertenecer a café de la selva facilita el acceso a beneficios del Estado y privados, debido al establecimiento de vínculos con entidades públicas y privadas.

Similarmente, el proyecto chileno Vicuña también se dio a la tarea de desarrollar técnicas originales de mercadeo de lana de alpaca y vicuña para comercializarla directamente en el mercado europeo. Estas estrategias de mercadeo utilizadas por empresas comunitarias y ONGs locales, demuestran que la globalización puede ser localizada.

Finalmente, las experiencias de caso presentadas en éste documento, han mostrado en la evidencia empírica, que a través de la integración horizontal y vertical se pueden eliminar intermediarios, pues la integración actúa como una herramienta que permite vender directo al mercado y consolidar el reconocimiento de la marca, como es el caso de Café de la Selva en México.

4.3.3) Cómo Integrar horizontal y verticalmente las iniciativas de conservación de la Biodiversidad y Reducción de la pobreza

	Integración Horizontal	Integración Vertical
Turismo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de alianzas para negociar en conjunto. -Fortalecimiento interno que permita integrarse con otras iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Logro de compromisos políticos en altos niveles de toma de decisiones -Establecimiento de acuerdos con socios externos en una relación Ganar - Ganar
Eco agricultura	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de Cooperativas de afiliación abierta. Diversificación de oferta de producción. Establecimiento de alianzas con iniciativas similares. Búsqueda de financiamientos no tradicionales Integración de varios países buscando algunos puntos comunes para tener más fuerza en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de Cooperativas de afiliación abierta. Diversificación de oferta de producción. Establecimiento de alianzas con iniciativas similares. Búsqueda de financiamientos no tradicionales Integración de varios países buscando algunos puntos comunes para tener más fuerza en el mercado.

3 Tomado del Taller de Intercambio Regional Mérida 2005 Grupo de Trabajo 6 (Lilium Jarquim PPD Nicaragua, Alejandra Alarcón PPD Chile, Adolfo Cruz, representante comunidad Ecuador, Kira Cruz, Costa Rica, Rodolfo Soriano, consultor Bolivia, Alberto Sanchez, PPD República Dominicana)

	Integración Horizontal	Integración Vertical
Forestería Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a información e intercambio de experiencias. -Contar con áreas suficientes para el crecimiento de los participantes, y/o promoción de la diversificación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Accesos preferenciales a través de la certificación. (smartwood, FSC)

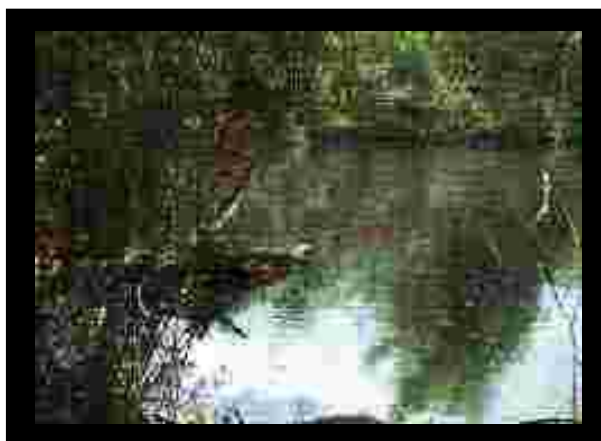
4.4 Bolsa de Conocimientos, Aprendizaje e Intercambio

Las experiencias comunitarias que han tenido éxito también han dependido del aprendizaje institucional. Aprender de las mejores prácticas es tan importante como aprender de los errores. Varias de las experiencias documentadas demostraron la importancia de construir una base de conocimiento a través de ejercicios de análisis de resultados de experiencias, y a través de intercambios horizontales.

En varios estudios de caso, el conocimiento tradicional, su recuperación y restauración demostraron ser un paso crítico para la experiencia. Para las mujeres Garifuna de la organización MUTU, su empresa comunitaria de ecoturismo se convirtió también en un vehículo para restaurar y reevaluar su historia oral y su tradición. En forma similar, los líderes de la comunidad Lafkenche decidieron reanudar sus reuniones comunitarias tradicionales para discutir temas relacionados con la reglamentación del uso de la tierra.

Un enfoque más estructurado hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje, se encuentra en el caso de Mani, la escuela de agricultura tradicional de Yucatán en México. Esta iniciativa, financiada por el PPD, emprendió la tarea de codificar formalmente el uso tradicional de los recursos y la de la ecoagricultura en Yucatán. Luego se utilizaron parte de los fondos asignados por el GEF, con la finalidad de fundar una escuela para el desarrollo de capacidades, donde se daba el proceso de intercambio horizontal de aprendizaje. En varios estudios de caso, se han documentado también, la importancia de la capacitación y de la educación formal.

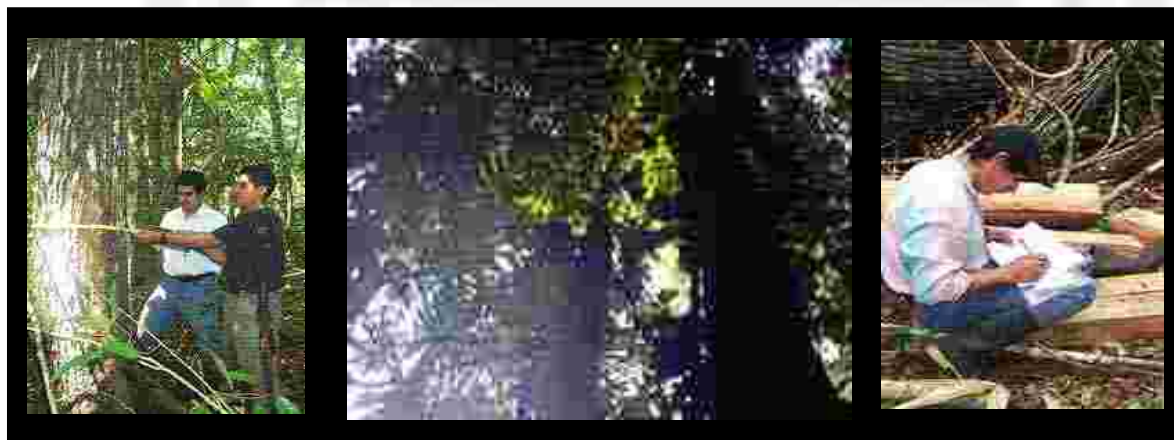
Grandes organizaciones colectivas como el Ejido Noh Bec en México (una gran empresa comunitaria desarrollada sobre el concepto del ejido) han invertido consistentemente en la capacitación de sus miembros y en la permanente ampliación de sus capacidades administrativas y técnicas. Turicentro, una iniciativa de ecoturismo en Guatemala, también encontró que valió la pena invertir en la capacitación de sus miembros para convertirlos en guías turísticos.



Las organizaciones comunitarias se benefician aprendiendo las unas de las otras, como en el caso de la experiencia Palqui, dedicada a la silvicultura comunitaria en Bolivia. En algunos casos, los talleres y otras iniciativas en materia de entrenamiento y capacitación, pueden llevar a encuentros a escala nacional, como el organizado por Pichasca en Chile.

Finalmente, varios otros casos se concentran en la capacidad de desarrollo como parte de la estrategia para incrementar el recurso humano dentro de

la organización. Dentro de este contexto, el aprendizaje es una parte constante del desarrollo de la empresa. Varios casos apuntan al papel de las asambleas y otros cuerpos de acción colectiva que pueden servir como herramientas para el aprendizaje institucional. La integración depende también de la capacidad de las organizaciones comunitarias para aprender de sus errores y compartir sus éxitos.



5) OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS

5.1 ¿Islas de Éxito?

Los 24 casos que se analizan en este documento ¿representan una compilación de éxitos fragmentados y atomizados, o son el reflejo de un gran movimiento regional (e incluso internacional) de mecanismos comunitarios para la conservación de la biodiversidad y el alivio de la pobreza? El peligro de concentrarse muy estrechamente en los casos individuales, es que con frecuencia se examinan sin tener en cuenta su significado dentro de un contexto socioeconómico más amplio. Con frecuencia se encuentran “islas de éxito” que coexisten con una extrema pobreza o una continua degradación ambiental. Cuando estas experiencias se analizan y se entienden como parte de un movimiento mayor, es posible identificar canales existentes o potenciales de cooperación entre comunidades y entre sectores. Los procesos de integración horizontal bien pueden tener un efecto “contagioso” a través de regiones enteras, constituyendo una sólida motivación para la acción y fomentando acciones, para compartir conocimiento desde el nivel de las comunidades de base. Sin embargo, como Timmer y Juma (2005) “metas mundiales y metas locales no siempre son alineadas, y las buenas prácticas en una comunidad tal vez no sea transferible hacia otras iniciativas locales”

De igual manera, la capacidad de aprender haciendo y de desarrollar capacidades, es parte integral de la forma como se pueden unir estas islas de éxito a través de la creación de redes y mediante el intercambio de conocimientos. Muchos de estos vínculos horizontales, entre organizaciones comunitarias, son parte del proceso de integración horizontal. Dentro de este contexto, el desarrollo debe ser el medio de capitalizar la experiencia y transmitir estos enfoques prácticos a otras comunidades para que encuentren formas sostenibles de ganarse el sustento. A su vez, esto favorece una reacción positiva en cadena, donde los vínculos verticales permiten integrar las experiencias locales y compartirlas más ampliamente. Algunas de las historias de éxito documentadas en este estudio pueden ser compartidas y utilizadas por otros.

Finalmente, si bien empresas comunitarias que desarrollen sistemas productivos amigables con el ambiente, juegan un papel importante en la búsqueda de soluciones a los problemas de conservación de la biodiversidad, no pueden por si solas contribuir a asegurar la sostenibilidad. Estas iniciativas locales, requieren ser complementadas por enfoques más amplios dirigidos a la gestión de áreas protegidas y la creación de corredores biológicos regionales (Timmer, V and C. Juma, 2005). De la misma manera, las soluciones ganar-ganar no siempre se pueden lograr, y hay concesiones necesarias entre el manejo sostenible de la biodiversidad y el acceso aunado a los mercados mundiales. Muchos de estos retos no pueden ser solucionados localmente, y requieren ser parte de políticas más amplias relacionadas con el comercio justo y el desarrollo sostenible.

5.2 Desigualdades Globales e Incertidumbres del Mercado

Hay graves desigualdades en el sistema internacional de comercio, que representan obstáculos formidables para las empresas comunitarias en Latinoamérica y a lo largo y ancho del Sur Global. A pesar de que durante la ronda de negociaciones de la OMC en Doha, lograron avanzar el tema en algo, el dumping agrícola y los subsidios de los países industrializados continúan distorsionando los mercados de distintos tipos de productos básicos de exportación. Los términos de intercambio de muchos productos agrícolas y forestales de exportación continúan desmejorando, y las prácticas oligopólicas de muchas entidades poderosas, continúa impidiéndole a los pequeños productores lograr una representación justa en el mercado. En resumen, va a ser extremadamente difícil integrar verticalmente estas organizaciones, después de un determinado umbral y realizar las muchas iniciativas prometedoras descritas en este documento, mientras no se logre un sistema internacional de comercio que sea justo y equitativo.

Las incertidumbres de los mercados nacionales e internacionales representan un desafío permanente a las medidas que se toman con base en el mercado, para la conservación de la biodiversidad y reducción de la pobreza. Como dice Oxfam, las organizaciones comunitarias están sujetas a “medidas tortuosas y a un sistema de doble moral” cuando tratan de acceder los mercados mundiales. En el ámbito internacional, las fluctuaciones impredecibles de los precios de los productos básicos y del comportamiento de los consumidores hacen que a los pequeños



productores les resulte difícil invertir en proyectos a largo plazo, por ser incierta su sostenibilidad. Aún mercados tipo “nicho” como el ecoturismo, son vulnerables a estas

Profundas fluctuaciones. Dentro de un contexto geopolítico globalizado, eventos en cualquier parte del mundo (Vg. los desastres, el terrorismo o la guerra) pueden tener efectos desestabilizadores inmediatos, como una reducción de los viajes internacionales o una caída en la demanda de bienes suntuarios. Las negociaciones que permanentemente se llevan a cabo en la actualidad, en busca de acuerdos de libre comercio (CAFTA, MERCOSUR), surgen como una fuente importante de competencia desleal y de ruina para los pequeños agricultores de la región latinoamericana y del Caribe.

Los mercados locales ofrecen una mayor estabilidad, en términos generales (como el mercado de La Paz, que compra el incienso producido por CIPLA, o el trabajo que hace ASOPROBA con los mercados agrícolas regionales). Sin embargo, hay una gama de incertidumbres internas y externas (como el cambio de hábitos de consumo, devaluación de la moneda, o choques de energía eléctrica) que pueden representar riesgos para los productores vulnerables. Mientras todas las empresas cuya gestión se orienta hacia el mercado tienen en cuenta estos desafíos, algunas comunidades pueden no estar tan bien equipadas para sobrevivir a las drásticas fluctuaciones del mercado; en estos casos, la estrategia a largo plazo, del proyecto, debe incluir la diversificación de productos y la búsqueda de seguridad alimentaria. Tanto a nivel internacional como nacional, los mercados son susceptibles de saturarse, especialmente cuando la oferta crece desproporcionadamente con respecto a la demanda.

Este fenómeno plantea serios obstáculos en términos de la replicabilidad del proyecto y la diseminación horizontal del conocimiento logrado: ¿Qué tanto interés pueden tener las comunidades en compartir sus secretos industriales y comerciales, si saben que esto puede poner en peligro su propia participación en el mercado? Los mercados que compran café certificado, en cuanto a su comercio justo o su naturaleza orgánica, son ejemplos emblemáticos de casos en que la oferta ha superado la demanda y muchos productores empiezan a ver decrecer sus rendimientos, creando competencia y eventualmente dañando la solidaridad y cooperación entre productores y entre sectores de producción.

Una importante y emergente tendencia, ha permitido ligar modelos alternativos de producción con modelos de consumo en el Norte. Han surgido interesantes alianzas con grupos consumidores del Norte, como el de Max Havelaar, entre otros. Estas alianzas facilitan la creación de mecanismos de comercio directo y justo, evitando así las cadenas de intermediarios que a menudo reciben los mayores beneficios. Por último, son los ciudadanos de los países del norte, quienes, por su forma de consumo pueden contribuir a cambiar sistemas de comercio injusto propagado mediante el mantenimiento de subsidios agrícolas, el dumping y otras prácticas insostenibles del comercio internacional



5.3 Gobierno Local y Límites a la Replicabilidad

Algunos éxitos logrados en materia de conservación de la biodiversidad y reducción de la pobreza, están tan ligados a un contexto específico, que es difícil replicarlos, aún en caso de que se pudieran identificar sus mejores prácticas. Por ejemplo, la enorme concesión forestal que le asignó el gobierno de Guatemala a ACOFOP ciertamente es única en su especie, pero igualmente única es la intrincada dinámica de las relaciones y la colaboración con MAOCO, el nuevo y pujante movimiento nacional dedicado a la agricultura orgánica.

Todas estas experiencias llevan a pensar que las condiciones habilitantes externas son absolutamente necesarias para garantizar el acceso a recursos claves, a servicios técnicos y comerciales, y a fuentes de financiación. Adicionalmente, la replicabilidad de experiencias requiere conocimiento y respeto en las formas, tiempos y contextos de las organizaciones comunitarias, evitando distorsionar su identidad o forzar actividades en contextos socio-ambientales distintos

Sin embargo, todavía son enormes los factores que se acumulan contra la mayoría de las empresas comunitarias en Latinoamérica y el Caribe; porque se encuentran inmersas en un contexto plagado de barreras estructurales, tales como los sistemas sesgados de tenencia de tierras, la falta de reconocimiento de derechos adquiridos y el aislamiento geográfico. Estas siguen siendo enormes barreras a la creación de empresas locales compatibles con la conservación de la biodiversidad. Así mismo, a través de los estudios de caso documentados aquí, se han identificado otros factores que también influyen, como la falta de acceso al crédito, la fragilidad de los mercados, y la falta de información sobre los mercados.

6) CONCLUSIONES

Las empresas comunitarias pueden ser vehículos cruciales para el logro de los ODM. Los ejemplos tomados de estos estudios de caso parecen apuntar en esa dirección. El propósito general de este ejercicio ha sido el de ilustrar la presencia de empresas comunitarias capaces de contribuir a la conservación de la biodiversidad y a la reducción de la pobreza rural. La importancia de estas historias de éxito, reside en que identifican es que ofrecen elementos necesarios para comprender las diferentes facetas de una iniciativa comunitaria. Aquí mencionaremos algunos elementos a título de conclusión, con el fin de formular recomendaciones concretas.

Entre las conclusiones de esta reseña, se evidencia la claridad de que existen condiciones habilitantes importantes, que pueden mejorar o limitar la integración de iniciativas comunitarias. En la mayoría de los casos exitosos, se ha dado un proceso de aprendizaje institucional y se han forjado alianzas importantes con actores externos. En varios de los casos se destacó, especialmente, la participación de organizaciones federadas de segundo y tercer piso, las cuales desempeñaron un papel clave en la integración de las iniciativas.

Aunque las iniciativas de las comunidades individuales pueden resultar exitosas, existe una clara necesidad de integrarlas horizontalmente y de crear membresía con el fin de aumentar su poder político, lograr economías de escala, y aumentar su capacidad de participación en los mercados. La membresía también requiere atención constante y para manejarla, se necesitan instituciones más complejas. Las alianzas y sociedades estratégicas también son claves para aumentar el acceso a los servicios financieros, técnicos y comerciales necesarios para el desarrollo de los negocios locales.

El hecho de reconocer y celebrar el éxito no quiere decir que debemos subestimar las amenazas que enfrentan las empresas comunitarias. El contexto latinoamericano y del Caribe está plagado de riesgos e incertidumbres, y muchas comunidades rurales están confrontadas a enormes barreras físicas y legales que les impiden hacer empresa a nivel rural. Muchas se han tornado vulnerables ante el cambio económico global y los cambios ambientales a nivel local. La adaptabilidad y la flexibilidad son conceptos que han aflorado recurrentemente en estos estudios de caso, a medida que las empresas han aprendido a adaptarse a las circunstancias cambiantes, lo cual va de la mano con las prácticas de administrar el conocimiento, aprender haciendo, y desarrollar capacidades.

Recuadro No. 4: Mejores Prácticas y Cambios Duraderos Fuente: Hugo Navajas

“Para detectar las mejores prácticas, es importante mirar de cerca el impacto que logran los proyectos, considerando que los impactos son ‘cambios duraderos’ positivos o negativos, logrados por determinados componentes de una determinada comunidad, a nivel individual, institucional y/o de la sociedad. El impacto depende de las capacidades de la comunidad en materia de organización, reflexión, información, comunicación, participación, incidencia política, influencia en la política nacional, y cambio en los patrones de desarrollo. En principio, aquellos componentes que conducen a cambios positivos y sostenibles en una comunidad serían elegibles como mejores prácticas.”

Fuente: Navajas, H. 2005, p.6

Habiendo identificado las mejores prácticas e iniciado el proceso de intercambio regional y creación de redes a través de esta conferencia, el próximo paso lógico es capitalizar estas lecciones y fortalecer las alianzas simbióticas entre las comunidades productoras, la sociedad civil, las organizaciones internacionales, la academia y los consumidores. Después de todo, como bien lo señala Navajas en el Recuadro No. 4, el objetivo final del desarrollo de capacidades, debería ser el logro de un cambio duradero, y este ejercicio de aprendizaje es una contribución en ese sentido.





7) BIBLIOGRAFÍA

Baéz Lacayo, Linda 2005 Desarrollo de un Mercado Sostenible de Servicios de Asesoría Técnica Rural: ¿Una forma de hacer desarrollo rural? De la experiencia de Centroamérica, Documento de Trabajo No. 16, RUTA-IFAD, San José, Costa Rica.

Bovarnick, Andrew y Ajay Gupta 2003 Local Business for Global Biodiversity Conservation: Improving the Design of Small Business Development Strategies in Biodiversity Projects, UNDP-GEF

Bray, David Barton y Leticia Merino 2004 Los Bosques Comunitarios de México: Logros y Desafíos, CIFOR: Bogor

FIDA 2001 Rural Poverty Report 2001: The Challenge of Ending Rural Poverty. International Fund for Agricultural Development. Oxford University Press. Oxford.

Girod, Pascal 2000 Raíz y Vuelo: El uso de los recursos naturales vivientes en Mesoamérica, San José: IUCN- SUI

Hooper, Michael, Rubab Jafry, Matthew Marolla y Josselin Phan, 2004 Scaling -up Community Efforts to Reach the ODMs – An Assessment of Experience from the Equator Prize, New York: UNDP-Equator Initiative

Jenkins, Michael, Sara Scherr y Mira Inbar, 2004 Scaling up biodiversity protection: Potential Role y and Challenges of Markets for Biodiversity Services, Forest trends: Washington DC.

Molnar, Augusta 2003 Forest Certification and Communities: Looking Forward to the Next Decade, Washington D.C.: Forest Trends

Navajas, Hugo 2005 Methodological Note on Best Practices and Lessons Learned in Local Sustainable Development, UNDP-CDG, Capacity 2015.

Richards, Michael 2004 Hacia un mayor entendimiento de la pobreza rural en América Central: Lecciones de la Literatura sobre el Desarrollo Rural, Documento de Trabajo No. 10. RUTA-DFID-ODI, San José, Costa Rica.

Sauma, Pablo 2004 La pobreza en Centroamérica en los noventa. Documento de Trabajo No. 11, RUTA-DFID-IFAD-ODI, San José, Costa Rica

Scherr, Sara, Andy White y David Kaimowitz, 2002 Asegurándose que los mercados incluyan a las comunidades forestales: Resumen de Políticas, Washington, DC: Forest Trends/CIFOR

Timmer, Vanessa y Calestous Juma 2005 Integrating Biodiversity Conservation and Poverty Reduction at the Local Level: The Equator Initiative and Community-based Conservation in the Tropics, in press