

MEMORIA DEL TALLER



Intercambio de Experiencias en GESTION FORESTAL COMUNITARIA

MEMORIA “TALLER DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN GESTION FORESTAL COMUNITARIA” Santa Cruz, Bolivia. Diciembre del 2021

Taller facilitado por:

Raúl Aguirre Vásquez

Co-Facilitadores:

Karen Mendoza Ortega
Juan Pablo Baldiviezo
Marco Lucian Becking
Olga Lidia Cabrera Tapia
Lucy Cuellar Mendoza
Fernando Rodríguez

Financiado por:

MÁS ALLA DE LOS ÁRBOLES



Bélgica
socio para el desarrollo



Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación son responsabilidad exclusiva de los autores o participantes, no reflejan necesariamente las de BOS+ o el Ministerio de Relaciones Exteriores de Bélgica; Tropenbos Internacional o el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos.

Instituto Boliviano de Investigación Forestal
Barrio Las Palmas. Av. Ibérica, Calle 6 - N° 39
www.ibifbolivia.org.bo



Glosario

AA Agente Auxiliar

AAA Area de Aprovechamiento Anual

ABT Autoridad de Fiscalización y Control Social de Bosques y Tierra

AFIG Asociación Forestal Indígena Regional de Guarayos

AFIN Asociación Forestal Indígena Nacional

APIAT Asociación de Pequeños Productores Agroforestales de Tumupasa

CEFOR Certificado Forestal de Origen

CICOL Central de Comunidades Originarias de Lomerío

CIPTA Consejo Indígena del Pueblo Tacana

COINFO Comité Intercomunal Forestal de la Provincia Velasco

FSC Certificación Forestal Voluntaria

GAD_SC Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz

GIB -WLP

IAPOAF Informe Anual del Plan Operativo Anual Forestal

IBIF Instituto Boliviano de Investigación Forestal

IDEPRO Desarrollo Empresarial Institución Financiera de Desarrollo

IFOAM Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica

JAS Normativa Orgánica de Japón

MFC Manejo Forestal Comunitario

NOP Programa Nacional Orgánico

OFC Organización Forestal Comunitaria

PGM Plan General de Manejo

POAF Plan Operativo Anual Forestal

SBCBI Sistema Boliviano de Certificación de Bosques e Incentivos

TCO Tierras Comunitarias de origen

USDA Departamento de Agricultura de los Estados Unidos



INDICE

1. INTRODUCCION.....	4
2. OBJETIVO DEL TALLER.....	4
3. METODOLOGIA	4
3.1 COORDINACIÓN CON EQUIPO IBIF.....	4
3.2 LA PARTICIPACIÓN EN EL TALLER.....	4
3.3 SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TALLER.....	5
4. CARACTERIZACIÓN DE LAS OFC PARTICIPANTES.....	6
5. RESULTADOS DEL TALLER	7
DEFINICIÓN DE MFC.....	7
ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL OFC.....	8
5.1.1 <i>Organización y Liderazgo</i>	8
5.2.1.1 La estructura.....	8
5.2.1.2 Aplicación de estatutos.....	8
5.2.1.3 Relación con su ente matriz.....	9
5.2.1.4 Beneficios de la relación OFCs y Centrales.....	9
5.2.1.5 Factores de éxito de su actual estructura organizativa.....	10
5.2.1.6 Factores de fracaso o limitantes de su actual estructura organizativa.....	10
5.1.2 <i>Gestión operativa</i>	11
5.2.2.1 Documentos técnicos operativos del MFC.....	11
5.2.2.2 Estado del área de manejo forestal.....	12
5.2.2.3 Estado de la certificación de PGM.....	12
5.2.2.4 Factores de éxito para una buena gestión operativa de las OFC.....	14
5.2.2.5 Factores de fracaso o limitante para una buena gestión operativa de las OFC.....	15
5.1.3 <i>Desarrollo empresarial e innovación</i>	16
5.2.3.1 Clientes de la madera de OFCs.....	16
5.2.3.2 Forma de venta de madera.....	17
5.2.3.3 Factores que definen el precio de la madera en OFCs.....	17
5.2.3.4 Planes de negocio en las OFCs.....	18
5.2.3.5 Logística de las OFCs.....	19
5.2.3.6 Distribución de utilidades del comercio de madera en OFCc.....	20
5.2.3.7 Factores de éxitos para lograr una buena administración y comercialización.....	20
5.2.3.8 Factores de fracaso para lograr una buena administración y comercialización.....	21
5.2.3.9 Innovaciones aplicación impactos e intereses en el MFC de las OFCs.....	22
5.1.4 <i>Financiamiento para el MFC de OFCs</i>	24
5.2.4.1 Capital propio para MFC en las OFCs.....	24



5.2.4.2 Factor de éxito para disponer de capital para el MFC	25
5.2.4.3 Factor de fracaso o limitantes al acceso a capital para el MFC	25
5.1.5 Mercado para productos del MFC de OFCs.....	26
5.2.5.1 Mercado para productos de madera de OFCs	26
5.2.5.2 Modalidad de negociación de la madera de OFCs.....	27
5.2.5.3 Especies más demandadas por región a las OFCs	27
5.2.5.4 Factores de éxito para llegar al mercado con un mejor precio	28
5.2.5.5 Factores de fracaso para llegar al mercado con un mejor precio	29
ACCIONES PARA LIMITANTES AL DESARROLLO DE LAS OFC	29
5.3.1 Organización y Liderazgo	29
5.3.2 Gestión operativa.....	30
5.3.3 Desarrollo empresarial e innovación	31
5.3.4 Financiamiento y Mercado.....	33
PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS.....	33
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
7. EVALUACIÓN DEL TALLER.....	38
ANEXOS.....	40
ANEXO 1. PROGRAMA DEL TALLER.....	41
ANEXO 2. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER.....	42
ANEXO 3. CONVOCATORIA AL TALLER	52
ANEXO 4. TESTIMONIO FOTOGRÁFICO DEL TALLER DE OFCs	53



1. INTRODUCCION

Las 250 Organizaciones Forestales Comunitarias en Bolivia (OFC), son las mayores poseedoras de superficies de bosques destinadas al aprovechamiento forestal, mediante la cual proveen el producto madera en particular, a las industrias de Bolivia, pero además de ser su principal medio de vida de las Comunidades indígenas, sus bosques son de trascendental importancia para la sociedad por los múltiples servicios ambientales que brindan, pero también porque albergan una gran biodiversidad de Bolivia en las regiones amazónicas y chiquitanas en particular, de allí la importancia del evento de referencia.

En la presente memoria del Taller organizado por el Instituto Boliviano de Investigación Forestal (IBIF) con el apoyo de Tropenfos International, BOS* y BELGICA, se encuentra sistematizada y analizada la información recabada de los diferentes grupos de trabajo de acuerdo a un programa del taller para llegar a resultados relacionados con la definición de manejo forestal comunitario, un análisis de la situación actual de las OFC en Organización y Liderazgo, Gestión Operativa, Desarrollo empresarial e innovación y Financiamiento y Mercado, así como sus factores de éxito y fracaso, a partir de este contexto los participantes identificaron las acciones para superar las debilidades al desarrollo de las OFCs de cada área temática y las lecciones aprendidas de las OFCs.

2. OBJETIVO DEL TALLER

El objetivo del taller fue el “Compartir las experiencias de éxitos y fracasos de las OFC de Bolivia, en relación a su gobernanza e institucionalidad, desarrollo empresarial comunitario, gestión operativa forestal, inclusión y liderazgo e innovación y desarrollo; con la finalidad de tomar acciones para mejorar la gestión del manejo forestal comunitario”.

3. METODOLOGIA

3.1 Coordinación con equipo IBIF

Una vez definido el objetivo del estudio, se procedió a elaborar una propuesta metodológica para el taller que incluyó el DISEÑO METODOLOGICO DEL TALLER y el PROGRAMA DEL TALLER, el mismo fue presentado al equipo del IBIF conformado por Karen Mendoza Ortega, Juan Pablo Baldiviezo, Marco Lucian Becking, Olga Lidia Cabrera Tapia, Lucy Cuellar Mendoza y el Lic. Fernando Rodríguez. Durante dos sesiones se ajustó la propuesta y programa así como el rol de los co_Facilitadores del Taller (Anexo 1 Programa del Taller, Anexo 2 Diseño metodológico del taller).

3.2 La participación en el Taller

De acuerdo al Diseño metodológico del taller, se promovió la participación de los asistentes mediante preguntas inductivas para el uso de tarjetas y papelógrafos, de acuerdo a las actividades del programa del taller. Se facilita el desarrollo del taller



conformando grupos de trabajos, el Cuadro 1 muestra que los grupos fueron 5 conformados por afinidad cultural y regional siendo:

Cuadro 1. Organización de grupos de trabajo regionales Taller OFC 12/2021

Grupos de trabajos	Organizaciones Participantes	Nº
Chiquitania 1	OFC Puesto Nuevo, Las Trancas	8
Chiquitania 2	OFC COINFO, Monteverde	8
Guarayos	OFCs de Guarayos	11
Amazonia Norte	Chácobo Pacahuara, Yaminahua Machineri	4
Amazonia La Paz	OFCs Tacanas y del Norte de La Paz	8

Los trabajos grupales fueron guiados por un Co_Facilitador y luego de llevada a cabo la actividad encomendada, se elegía un representante para la presentación de los resultados del trabajo grupal, el mismo se lo hizo en una plenaria donde todos los asistentes conocían los resultados de todos los grupos y se hacían preguntas aclaratorias o complementarias respectivas. La Figura 1 sintetiza como se suscitó la participación de los asistentes

Figura 1. Esquema herramientas para promover la participación



3.3 Sistematización de los resultados del taller

La información generada en cada trabajo grupal, fue ordenada introducida a una planilla de Excel generando una base de datos. Una vez generada la base de datos se procedió a procesar los resultados en totales, promedios, proporciones o frecuencias, para facilitar generar finalmente una serie de cuadros y gráficos que ayudaron a la interpretación de los resultados.



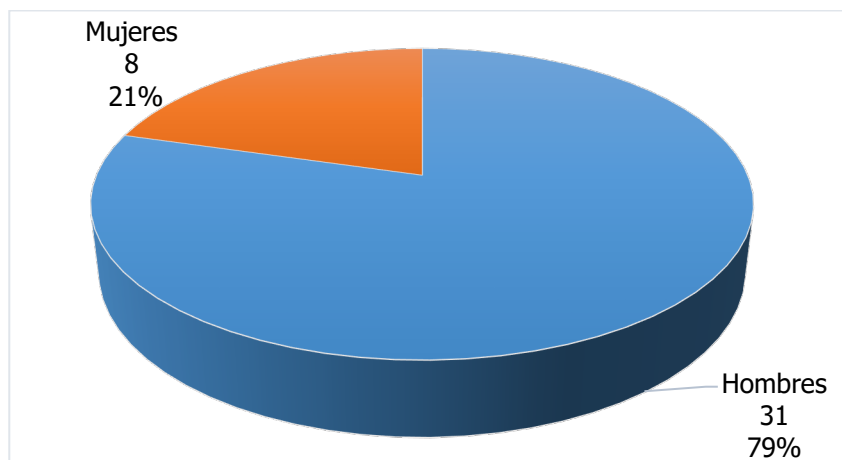
4. CARACTERIZACIÓN DE LAS OFC PARTICIPANTES

En Bolivia existen 11 Asociaciones Forestales Indígenas Regionales, con participación de 12 pueblos indígenas en los departamentos de Santa Cruz, Beni, Pando, La Paz y Cochabamba que aglutinan a más de 250 organizaciones forestales comunitarias (OFC)¹.

De acuerdo a la convocatoria (Anexo 3), asistieron 39 participantes de 16 OFCs y 4 Centrales de comunidades indígenas que laboran con PGM en la actividad forestal comunitaria (Cuadro 2), de los cuales según la Grafica 1, un 79% fueron hombres y 21% mujeres.

Cuadro 2. Descripción de los participantes al taller de OFCs Bolivia

Regiones	Asistentes N°	OFC's	CENTRAL/ Organización
Chiquitania 1	8	3	CICOL
Chiquitania 2	8	3	COINFO
Guarayos	11	5	AFIG
Amazonia Norte	8	3	CIPTA
Amazonia La Paz	4	2	-
	39	16	4



Grafica 1. Proporción de hombres y mujeres participantes al taller de OFCs

Para llevar adelante la organización del taller, se contó con la participación del siguiente equipo de trabajo:

- Nataly Ascarrunz (Directora Ejecutiva)
- Juan Pablo Baldiviezo (director del Programa GIB -WLP)

¹ IBCE. 2021. Reactivación económica del sector forestal maderero boliviano. Publicación Año 29 • Nº 291



- Karen Mendoza Ortega (Gerente de Proyecto WLP)
- Marco Lucian Becking (Consultor Regional)
- Miguel Manchego (Coordinador de Comunicación)
- Olga Lidia Cabrera Tapia (Consultor WLP)
- Lucy Cuellar Mendoza (Consultor WLP)
- Vicente Candagüira (Apoyo logístico)
- Marco Moro (Apoyo logístico)

5. RESULTADOS DEL TALLER

Definición de MFC

Para descubrir la definición del Manejo Forestal Comunitario (MFC) en el contexto actual, se procedió en trabajos grupales a analizar el contexto y proponer una definición por regiones, la misma luego fue presentada y defendida en plenaria, posteriormente se rescató las palabras claves de cada definición regional para proceder luego a proponer junto con los facilitadores una definición global y así en plenaria adecuar una definición más específica en el marco de las propuestas regionales.

Momento 1: Palabras claves de trabajo de grupos

- Aprovechamiento
- Recursos del bosque (Maderables y no maderables)
- De forma sostenible / sus capacidades productivas
- Territorio / comunidad / usos y costumbres
- Preservación del bosque /fauna / Rec. Hídricos
- Beneficio familiar / Comunidad y calidad de vida
- Marco legal vigente
- Organización autónoma transparente

Momento 2: Primer formulación presentada en plenaria para ajustes

Proceso que se lleva a cabo a través de una Organización comunitaria autónoma y transparente para el Aprovechamiento diversificado y sostenible de los Recursos del bosque (Maderables y no maderables) respetando su cultura, según sus Capacidades productivas en un Territorio y/o comunidad con la finalidad de generar Recursos económicos en beneficio de la Familia y comunidad, así como de la Preservación de la flora y fauna del bosque y sus servicios ambientales”

Momento 3: Definición de Manejo Forestal Comunitario (MFC)

“Proceso que se lleva a cabo a través de una Organización Comunitaria para el Aprovechamiento sostenible de los Recursos del bosque (Maderables y no maderables) respetando su cultura, en un Territorio y/o comunidad con la finalidad de generar impactos socioeconómicos en beneficio de la Familia y comunidad”.



Análisis situación actual OFC

5.1.1 Organización y Liderazgo

Cada región trabajo en su grupo un conjunto de preguntas inductivas para analizar la situación actual (diagnostico) en cuanto a organización y liderazgo se refiere, para finalmente identificar los principales factores de éxito y fracasos que experimentaron. Las preguntas desarrolladas fueron:

- ¿En su organización (OFC) como están organizados?
- ¿Aplican sus estatutos internos?
- ¿Cuál el grado de relación con su ente matriz?
- ¿En que favorece al MFC una buena relación con su ente matriz?
- ¿Cuál es el factor de éxito de su actual estructura organizativa?
- ¿Cuál es el factor de fracaso de su actual estructura organizativa?

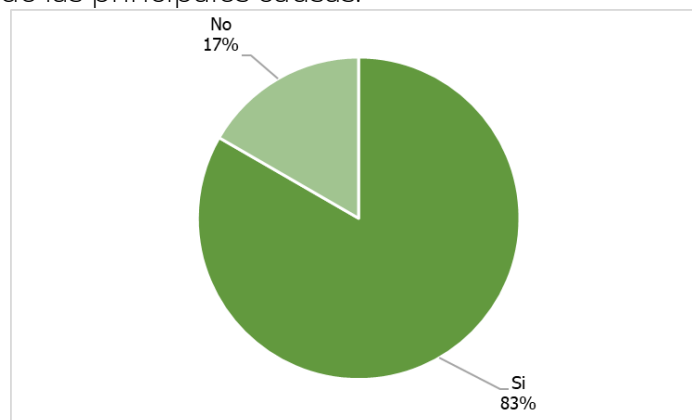
5.2.1.1 La estructura

Respecto a la estructura organizativa de las OFCs de acuerdo a los resultados de los 5 grupos de trabajo, se observa que el numero oscila entre 3 a 8 miembros del directorio, de los cuales el 75% de los cargos los ocupan los hombres y el 25% las mujeres. También se aprecia que la edad de los miembros del Directorio escila entre 24 a 59 años.

Se puede deducir que el numero de un Directorio debe estar conformado por alrededor de 5 miembros, que actualmente los cargos mayoritariamente son ocupados por los hombres y que existe inclusión de jóvenes en los Directorios.

5.2.1.2 Aplicación de estatutos

Según la gráfica 2, el 83% de las OFC's si aplica sus estatutos y reglamentos y el 17% no lo aplica, en general lo aplican en la Asignación de cargos, Presentación de Informes, Toma de decisiones, Sanciones a faltas de miembros, Distribución beneficios del Plan General de Manejo (PGM), Aportes a organización matriz, pero también reconocen que falta socializar más los estatutos entre sus miembros, por ello el no cumplimiento del mismo como una de las principales causas.



Grafica 2. Proporción de la aplicación de estatutos de las OFCs participantes

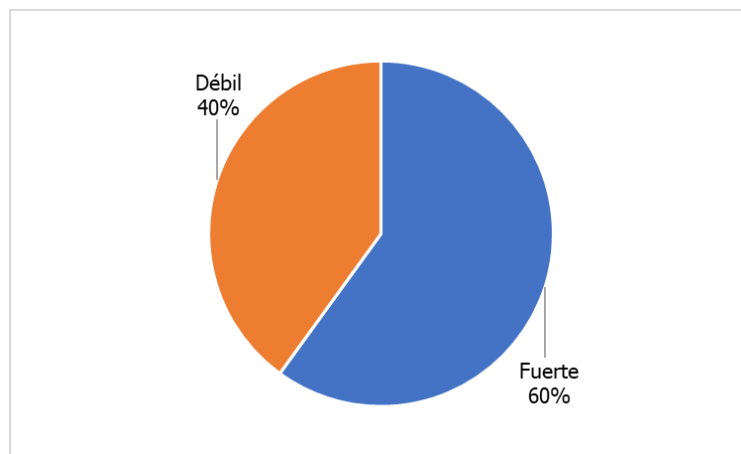


5.2.1.3 Relación con su ente matriz

Por ente matriz nos referiremos a las Centrales de los Tierras Comunitarias de origen (TCO), de las OFCs regional o Centrales de las Comunidades en un Municipio. La grafica 3 nos muestra que existe un 40% de relación débil entre las OFs y sus centrales.

Entre las causas refieren principalmente que es débil debido a

- Porque no hay apoyo de las Centrales
- Politización²
- No hay seguimiento ni control
- No coadyuban a reformular el PGM
- No apoyan a negociar precios ni contratos
- Hay divisionismo (2 centrales)



Grafica 3. Grado de relación entre las OFC,s y sus Centrales

5.2.1.4 Beneficios de la relación OFCs y Centrales

En orden de importancia las OFCs perciben que las Centrales los apoyan en las siguientes actividades en orden de frecuencia citada:

- Contrato compra y venta y negocia precio. Es la accion mas valorada por las OFCs y que les garantiza un exitoso contrato.
- Solo aval o certifican. Un accion positiva pero débil porque solo la Central se limita a la firma de documentos como representante legal del PGM.
- Apoyo ABT y GAD_SC (Nacional e Internacional). La Central es mas respetada en instancias públicas oficiales.
- Resolución de conflictos. Las Centrales apoyan a las OFCs cuando surgen problemas con la empresa.
- Apoyo técnico y fiscalización. Cuando existe buena coordinación entre la Central y la OFCs, las Centrales brindan apoyo técnico y fiscalizan a las OFCs

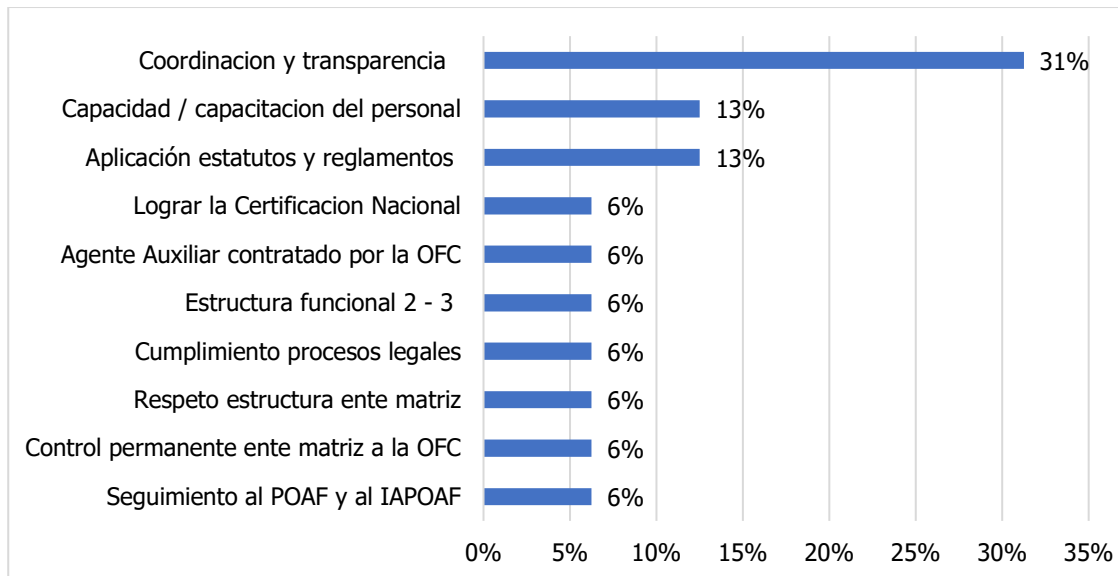
² Los participantes señalaron que perjudica a las OFCs que las Centrales se alineen a un partido político y también que los políticos crearon centrales paralelas, citaron como ejemplo el caso de Guarayos y de San Ignacio.



- Gestión nacional e internacional. En la gestión de proyectos las Centrales son reconocidas por organismos de la Cooperación u ONGs nacionales, para gestionar proyectos.

5.2.1.5 Factores de éxito de su actual estructura organizativa

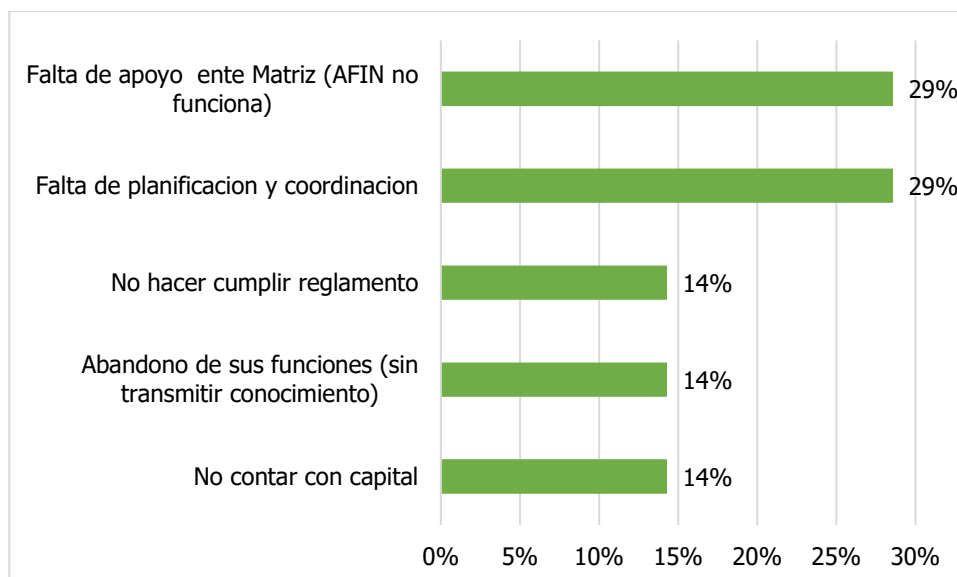
En la Grafica 4 se observa que las OFC en particular perciben que los principales factores de éxito de su funcionamiento en una OFC son una buena coordinación y transparencia en su funcionamiento (31%), seguido de una adecuada capacidad y capacitación permanente a la directiva (13%) y de la correcta aplicación de sus estatutos y reglamentos (13%).



Grafica 4. Factores de éxito del funcionamiento de una estructura organizativa en OFC's

5.2.1.6 Factores de fracaso o limitantes de su actual estructura organizativa

En la Grafica 5, se aprecia que los principales factores de fracaso de los PGM debido al desempeño de una Directiva de OFCs, se deben a la falta de apoyo de sus entes matrices ya sean centrales o la Asociación Forestal Indígena Nacional (AFIN) como ente nacional que no cumplen sus funciones (29%), asimismo destaca la falta de planificación y coordinación de los miembros del Directorio (29%).



Grafica 5. Factores de fracaso o limitantes al funcionamiento de una estructura organizativa en OFC's

5.1.2 Gestión operativa

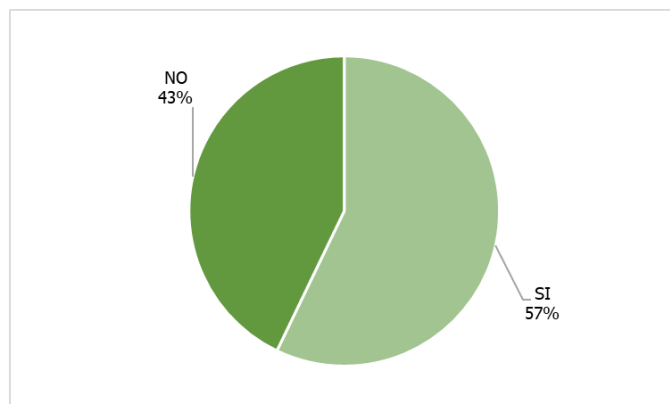
Siguiendo la metodología del taller, se trabajó en grupos para analizar la situación actual de la gestión operativa del PGM e identificar los principales factores de éxito y fracasos. Las preguntas inductivas desarrolladas fueron:

- ¿Cuenta con toda la documentación técnica operativa al día de su OFC?
- ¿Su área de manejo original se mantiene o tiende a reducirse?
- ¿Cuenta con la certificación SBCBI u otra?
- ¿Cuáles fueron los beneficios de la Certificación?
- ¿Tiene interés en ser certificado? ¿Por qué?
- ¿Existen normas que limitan sus operaciones forestales?
- ¿Cuál es el factor de éxito para una buena gestión operativa de las OFC?

- ¿Cuál es el factor de fracaso de su actual estructura organizativa?

5.2.2.1 Documentos técnicos operativos del MFC

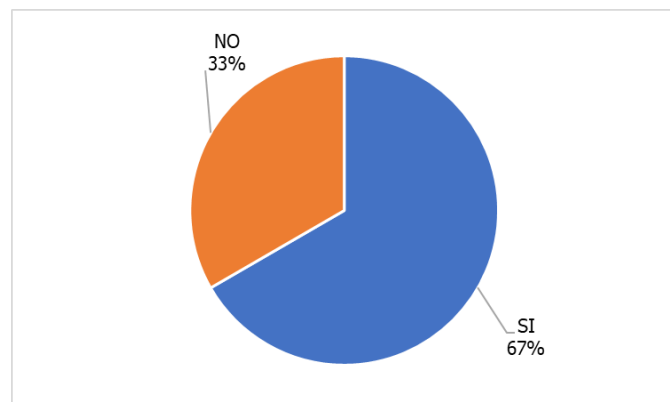
Los documentos técnicos operativos se refieren al PGM vigente, POAF, CFS, IAPOAF entre otros. Por lo que se observa en la Grafica 6 el 47% no cuenta con toda su documentación al día, indudablemente que esto ocasiona una paralización de las actividades de aprovechamiento así como de certificación, por ejemplo, de allí su importancia. En general los documentos que se adolecen son el IAPOAF y PGM actualizado.



Grafica 6. Grado del manejo operativo de documentación del PGM

5.2.2.2 Estado del área de manejo forestal

Se consulto acerca del área de manejo si esta se mantiene en su superficie original o tiende a reducirse, la percepción según la frecuencia de respuestas se aprecia en la Grafica 7 donde se observa que, si un 33% de las OFCs pretenden reducir sus áreas de manejo, siendo la principal causa la de reducir para destinar más áreas a la agricultura, argumentando que las poblaciones y necesidades aumentaron, así como las sequias heladas e incendios incidieron en su economía.



Grafica 7. Estado de la superficie de manejo forestal de las OFCs

5.2.2.3 Estado de la certificación de PGM

La Certificación del manejo forestal en Bolivia, en particular se da por la modalidad o estándares internacionales de la Certificación Forestal Voluntaria (FSC), el Sistema Boliviano de Certificación de Bosques e Incentivos (SBCBI) también enmarcado en estándares internacionales técnicos pero reconocido más en el ámbito nacional.

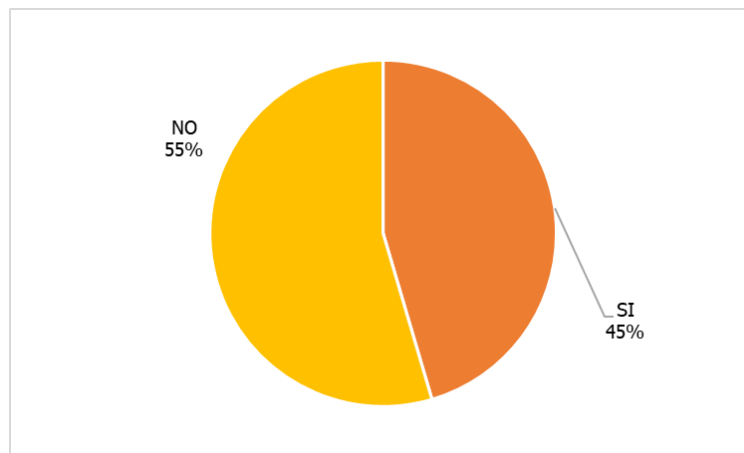
De acuerdo a la Grafica 8 el 55% de las OFC participantes no cuentan con una certificación forestal del manejo forestal y 45% de las OFC participantes en general obtuvieron o cuentan con alguna certificación como del SBCBI. Se considera además



que una de las OFC en Pando cuenta con certificación de producto orgánico de volúmenes de castaña, siguiendo estándares internacionales como las normas en el marco de las Normas Básicas para la producción y procesamiento orgánico de la IFOAM (JAS del Japón en el por ejemplo, Regulación NOP-USDA), lo que demuestra que el MFC es diversificado e incluye productos no maderables.

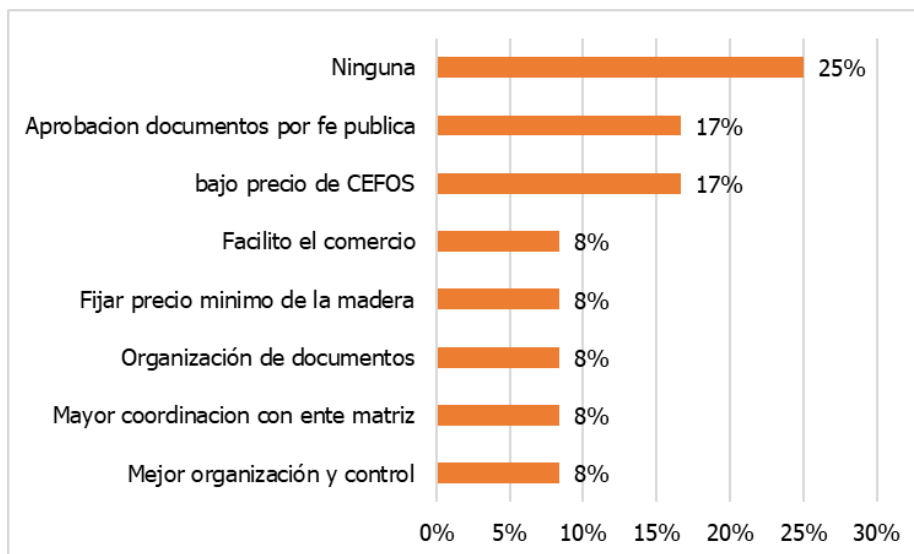
Entre las causas del porque no certificaron las OFCs restantes, se agregan:

- Tuvieron evaluación, pero sin resultados (no se cumplieron los incentivos propuestos por el SBCBI)
- Falta sanear aspectos técnicos (caminos, plaqueteados)
- Falta de recursos
- Exigencia de muchos requisitos
- Es un proceso voluntario



Grafica 8. Grado de certificación de las áreas bajo manejo forestal en OFCs

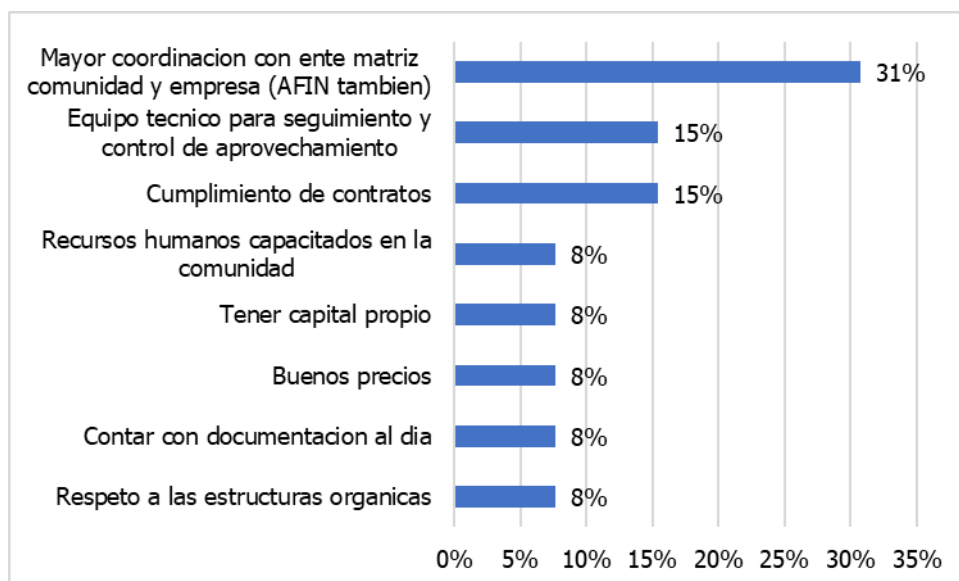
Acercas de los beneficios que perciben las OFCs, en la Grafica 9 se destaca que reiteran como ninguna (25%), al respecto las OFCs señalaron que no perciben beneficios de la Certificación y que incrementa sus costos sin que el precio de su madera se incremente con la certificación. Otras OFCs en menor proporción (17%), perciben un beneficio a la aprobación por fe pública y el bajo precio por CEFOR (17%).



Grafica 9. Beneficios de la certificación SBCBI percibidos por las OFCs Bolivia

5.2.2.4 Factores de éxito para una buena gestión operativa de las OFC

Respecto a los factores de éxito en gestión operativa, las OFC's en su participación regional de acuerdo a la Grafica 10 coinciden en que las principales son, el de una efectiva coordinación con la Comunidad, ente matriz (Central u otra) y la empresa, incluyendo la AFIN como ente nacional (31%), el contar con un equipo técnico para seguimiento y control del aprovechamiento ya sea este de la OFC o de una Central (15%) y el de que se dé estricto cumplimiento a los contratos suscrito entre la OFC y la Empresa/Intermediario (15%).



Grafica 10. Factores de éxito para una buena gestión operativa de las OFC's

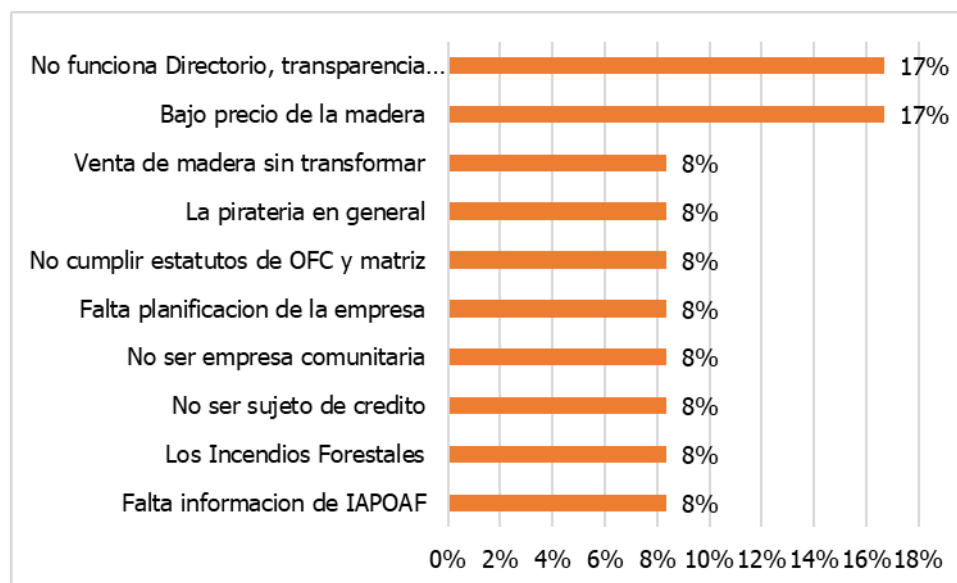


5.2.2.5 Factores de fracaso o limitante para una buena gestión operativa de las OFC

Desde el año 1996 cuando operaba una Empresa Comunitaria en Lomerío liderada por CICOL, ya se tenían informes sobre las debilidades en los aspectos sociales, institucionales y administrativos del sistema de manejo forestal de Lomerío, informes que se conocen por procesos de certificación que monitoreaban el desempeño de la organización anualmente (Stocks, Roso y Oky, 1997)³

De acuerdo a la Grafica 11 respecto a los factores de fracasos o limitantes en su gestión operativa de las OFCs actualmente, del análisis grupal o regional, se aprecia que coinciden en que uno de las principales causas es que no funciona el Directorio, no hay transparencia de la administración de recursos y no hay seguimiento y control en particular del aprovechamiento forestal (17%), también consideran que el bajo precio de la madera (17%) es otra limitante principal porque reduce los ingresos y desmotiva la participación en una adecuada gestión operativa de la OFC.

A pesar de haber tenido malas experiencias en la administración de aserraderos fijos (CICOL) como empresa comunitaria, o de aserraderos móviles (TCO Yuracares), las OFCs consideran que otras limitantes en la gestión de su desarrollo también son la falta de una visión de Empresa Comunitaria, la piratería de madera de sus áreas de manejo o comunidades vecinas pero que les perjudica porque ofrecen su madera a menor costo, asimismo, los incendios forestales han provocado pérdidas de volúmenes aprovechados como afectado a la regeneración de sus especies, porque las áreas afectadas se convierten en “bejucales” de sotobosque impenetrables.



Grafica 11. Factores de fracaso o limitantes para una buena gestión operativa de las OFC's

³ Stocks, A., Roso, B. y Oky A. 1997 Informe sobre el diagnostico organizativo de Lomerío y recomendaciones para CICOL. Documento Técnico 42 /1997. BOLFOR/USAID.



5.1.3 *Desarrollo empresarial e innovación*

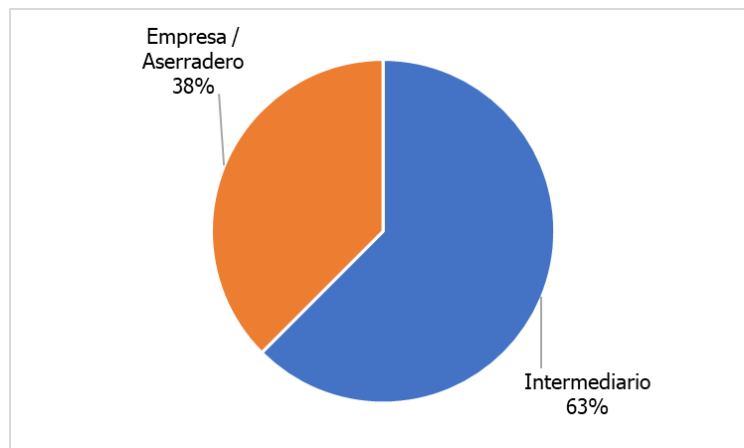
En este componente, las OFCs en trabajos grupales, debatieron sobre aspectos comerciales y de innovaciones en aspectos organizativos o técnicos, las preguntas inductivas fueron:

- ¿A quién comercializa su madera?
- ¿Cuál la forma de venta de madera?
- ¿Qué factores definen el precio de la madera?
- ¿Cuenta con Planes de negocio? ¿Utilidad?
- ¿Con que logística cuentan?
- ¿Cómo realizan la distribución de utilidades?
- ¿Realizan reinversión de sus ganancias en MF u otros?
- ¿Qué resultados tuvieron de la reinversión?
- ¿Cuál es el principal factor de éxito que favorece lograr una buena administración y comercialización?
- ¿Cuál sería el principal factor de fracaso que impide una exitosa administración y comercialización?

5.2.3.1 Clientes de la madera de OFCs

Las OFCs comercializan la madera de sus bosques considerando el marco legal vigente (Ley 1700) y la planificación técnica de los Planes de Manejo forestal (PGMF) gestionados/avalados por sus entes matrices (Centrales).

La grafica 12 nos muestra que en mayor proporción comercializan su madera intermediarios (63%) que no son personas legales sino particulares, siendo estos los que posteriormente entregan la madera transformada a Barracas y carpinterías o a Empresas Forestales (Aserraderos, Laminadoras etc) y en menor proporción las OFCs comercian su madera a las Empresas Forestales propiamente dichas y establecidas legalmente (38%).

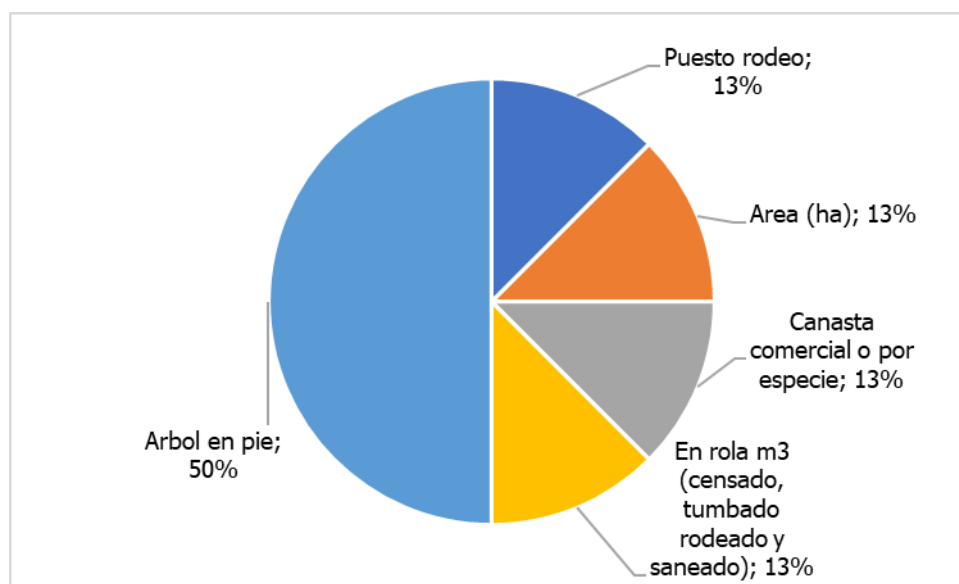


Grafica 12. Principales clientes de la madera de OFCs



5.2.3.2 Forma de venta de madera

Según la Grafica 13, las OFC comercializan la madera de sus bosques bajo 5 modalidades, siendo la más aplicada la modalidad de árbol en pie (50%), donde prácticamente la Empresa o el intermediario realiza las actividades de planificación aprovechamiento y extracción de la madera, las demás formas son la de puesto en rodeo, por área, por canasta de especies y saneado es decir con la participación en el censo, tumbado y rodeo que según los participantes de las OFCs, es una de las que mejor beneficio socioeconómico les otorga a la población de las Comunidades, pero que también requiere de mayor conocimiento y capacidades.



Grafica 13. Formas de venta de madera de bosques comunitarios de OFCs

5.2.3.3 Factores que definen el precio de la madera en OFCs

Una de los principales temas que sobresalieron en el análisis e intercambio de experiencias en el taller, giro en torno al precio de venta de la madera de los bosques Comunitarios, porque los participantes consideran que este es más bajo que otras gestiones anteriores, lo que repercute en una reducción de ingresos de unos de los principales medios de vida de las Comunidades indígenas originarias.

Se observa en la Grafica 14, cuáles son los factores que inciden en el precio de la madera, siendo entre ellos el de la *calidad de la madera* (29%), por eso la diferencia de precios en guarayos que es menor que el de las OFCs de la chiquitania, seguido del factor de *información de precio del mercado* (14%), aduciéndose que con información de un precio referencial en mercado se podría negociar mejor el precio de madera en las Comunidades, la *distancia a la AAA* (14%), *estado de los caminos* (14%) entre otros, también están relacionados porque a mayor distancia y mal estado de los caminos los costos de extracción se encarecen para el comprador y tiene una justificación para bajar la oferta del precio de madera.

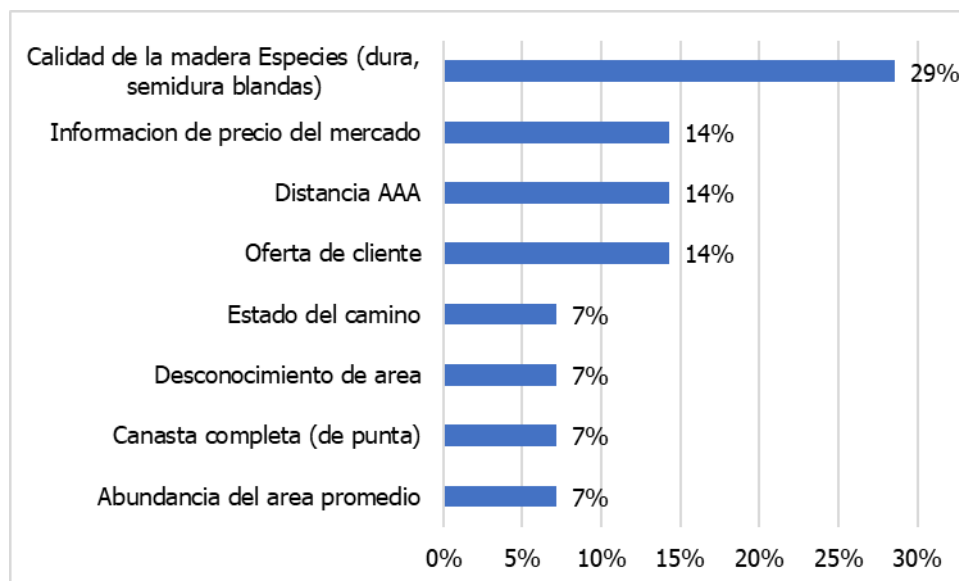


Gráfico 14. Principales factores que inciden en el precio de la madera de POAs de OFCs

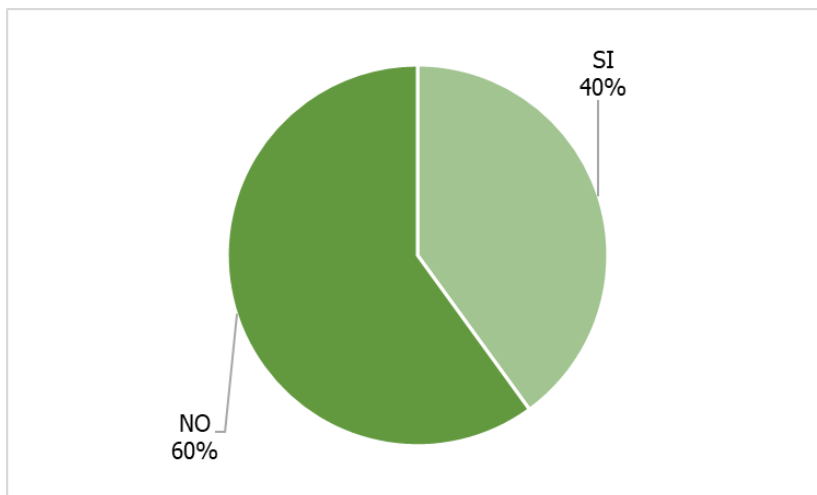
5.2.3.4 Planes de negocio en las OFCs

Por lo general un plan de negocios funcionan como estrategia para que las pequeñas organizaciones de productores puedan conseguir un lugar en el mercado a través de las diferentes cadenas de valor priorizadas que se desean impulsar, identificando las posibles oportunidades de negocios (ASOCUCH/UE, 2020)⁴, sin embargo este instrumento por sus características parece adecuarse para una OFC tiene más desarrollada su cadena productiva y a pasado de una producción primaria a la transformación de su producto, para competir con otros similares en un mercado regional nacional o internacional que no es el caso en general de las OFC en Bolivia, porque estas se encuentran en el primer eslabón de la cadena productiva y su producto principal es solo madera en troza o rola o árbol en pie.

Cuando se consulta en las regiones participantes al taller de las OFCs, si cuentan con un Plan de Negocios (PN), se aprecia según la Grafica 15 en 40% de ellas si cuentan con un PN y 60% responden que no argumentando a los requisitos es decir a los costos de elaborar un PN. Entre las utilidades de los PN, según la experiencia de las OFCs esta ha permitido generar oportunidades e información en los siguientes aspectos:

- Para licitaciones publicas
- Relaciones de negocios de largo plazo
- Identificar buenos compradores
- Definir un precio mínimo de madera
- Conocer los principales gastos operativos en planificación (PGM/POAF, protección del área etc) del aprovechamiento.

⁴ ASOCUCH/UE. 2020. Plan de Negocios de la cadena de valor de Madera, en La Sierra de Los Cuchumatanes, Huehuetenango, Guatemala. Helvetas/El Fondo de Desarrollo. Huehuetenango.



Grafica 15. Proporción del uso de Planes de negocios en las OFCs.

5.2.3.5 Logística de las OFCs

Aquí nos referimos básicamente al equipamiento con que cuentan las OFCs participantes para llevar a cabo sus actividades administrativas, operativas en el manejo forestal y de transformación del producto del aprovechamiento (madera).

El resultado del trabajo grupal/regional de las OFCs se aprecia en la Grafica 16 donde se observa que principalmente cuentan con vehículos livianos (23%: motos, camionetas), equipo menor de campo (23%: GPS, motosierras), seguido de aserraderos portátiles, equipo pesado (skideer, camión) y motosierra marco en menor proporción.

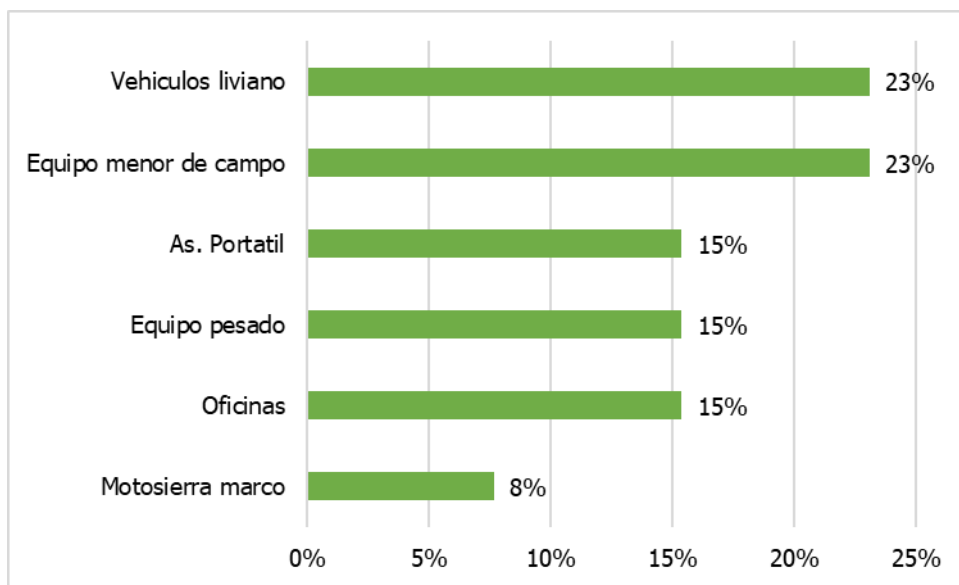


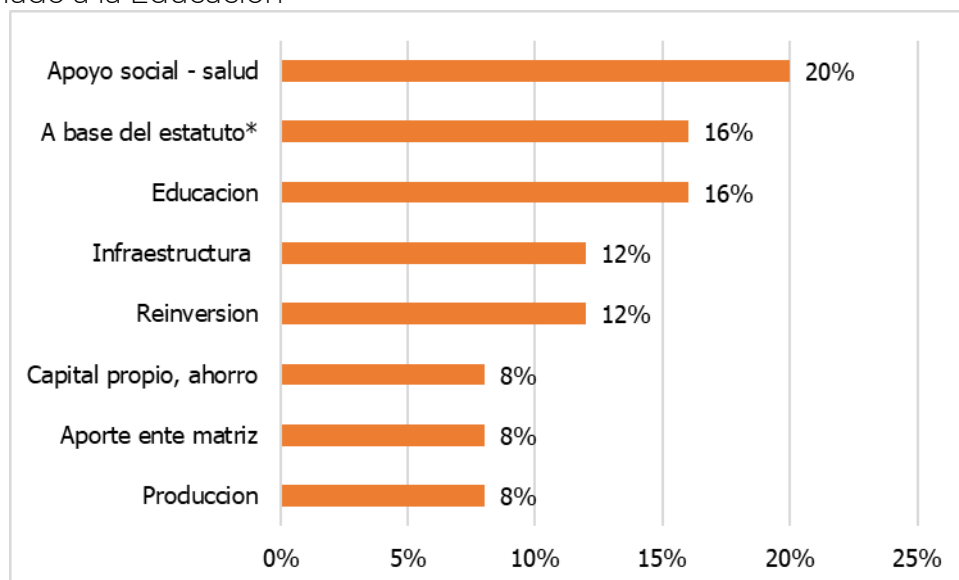
Gráfico 16. Tipo de logística empleada en las OFCs



5.2.3.6 Distribución de utilidades del comercio de madera en OFCs

De acuerdo a la Grafica 17 principalmente son destinados para brindar apoyo social y en salud en las Comunidades (20%), los participantes sostienen que esto se debe a que el sistema de salud municipal o estatal es deficiente o insuficiente, la base de la distribución lo determinan los estatutos de las OFC (16%), que en general un 70% va destinados a los socios de la OFC y el 30% para las demás acciones comunitarias y de las OFCs. Otros destinos de las utilidades son:

- Para apoyo a la Producción agropecuaria
- Aportes al ente matriz
- Para disponer de un capital propio (ahorro)
- Para reinversión en el manejo forestal
- Para infraestructura
- Destinado a la Educación



Grafica 17. Prioridades en la distribución de utilidades de las OFCs

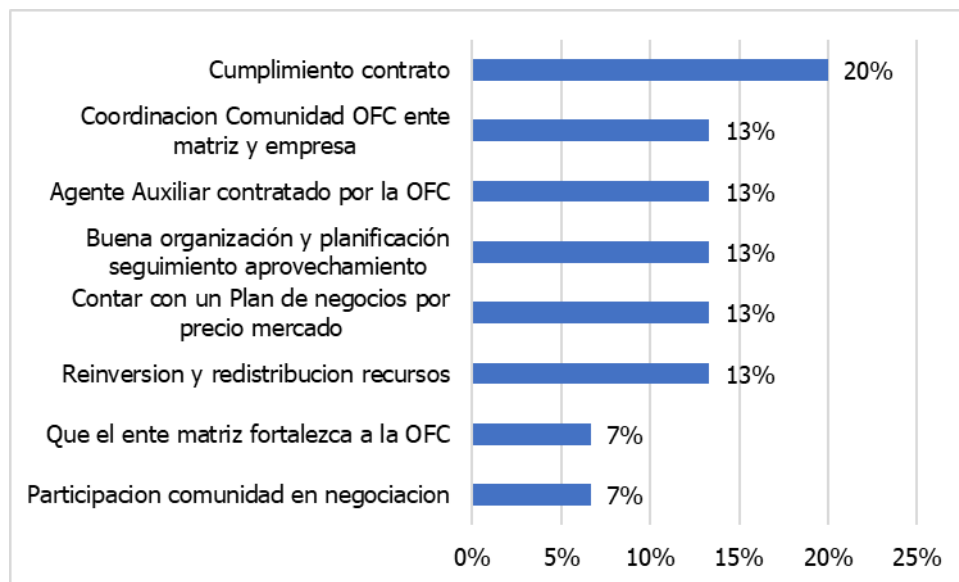
De la reinversión, los participantes al taller manifestaron que lograron resultados positivos que les permitió avanzar en la cadena productiva, mayores ingresos por venta y diversificación, pero principalmente para realizar el censo de sus POAs debido que no lo financian ya las empresas.

5.2.3.7 Factores de éxitos para lograr una buena administración y comercialización

La modalidad de negocio de venta de madera de las OFCs en Bolivia, en general es de árbol en pie (acápite 5.2.3.2). Los factores de éxito que ellos identifican para coadyubar a una buena gestión administrativa y de comercialización de su producto, se aprecia en el Grafica 18 donde se observa que la principal coincidencia es que el cumplimiento de contrato (20%) es de mayor importancia para las OFCs.



Asimismo, es importante la coordinación con la Comunidad, las Centrales y empresa, pero también es importante que el Agente auxiliar sea contratado por las OFCs, debido a que mucha información se queda con la Empresa y dificulta tramites posteriores en particular de gestión de nuevos POAF, actualización de PGM o Certificaciones, también se destaca la planificación y seguimiento del aprovechamiento debido a que la ABT reconoce como responsable legal del manejo a la OFCs y no a la empresa/intermediario que adquiere la madera, los Planes de negocio en particular ayudan a descubrir un precio base, mínimo de venta de madera en cualquiera de las modalidades de comercio de las OFCs.



Grafica 18. Factores de éxito para una gestión positiva en administración y comercio por OFCs

5.2.3.8 Factores de fracaso para lograr una buena administración y comercialización

De acuerdo a la Grafica 19, se confirma que una adecuada organización seguimiento y control del aprovechamiento (23%), es una de las principales falencias en las OFCs, así como la dependencia económica de las Empresas/intermediarios (15%) que con anticipos negocian a su favor los precios de madera, pero también el desconocimiento de la reputación de la empresa/intermediario y su falta de planificación hace que haya incumplimiento de contratos por parte de la empresa (15%), realizando pagos tardíos, dejando volúmenes en campo etc. Otros aspectos considerados limitantes son la falta de capacidades de las OFCs y no tener una visión de Empresa, no disponer de un Agente Auxiliar contratado, no lograr reformular sus PGM desactualizados por falta de IAPOAF u otra documentación que queda en manos de la Empresa o el Agente Auxiliar, influye también el continuar vendiendo madera en rola reduciendo ingresos, no transparentar la información (Contratos, informes anuales, etc) y finalmente no menos importante el desconocimiento de precios de madera del mercado en las mismas condiciones que las OFCs.

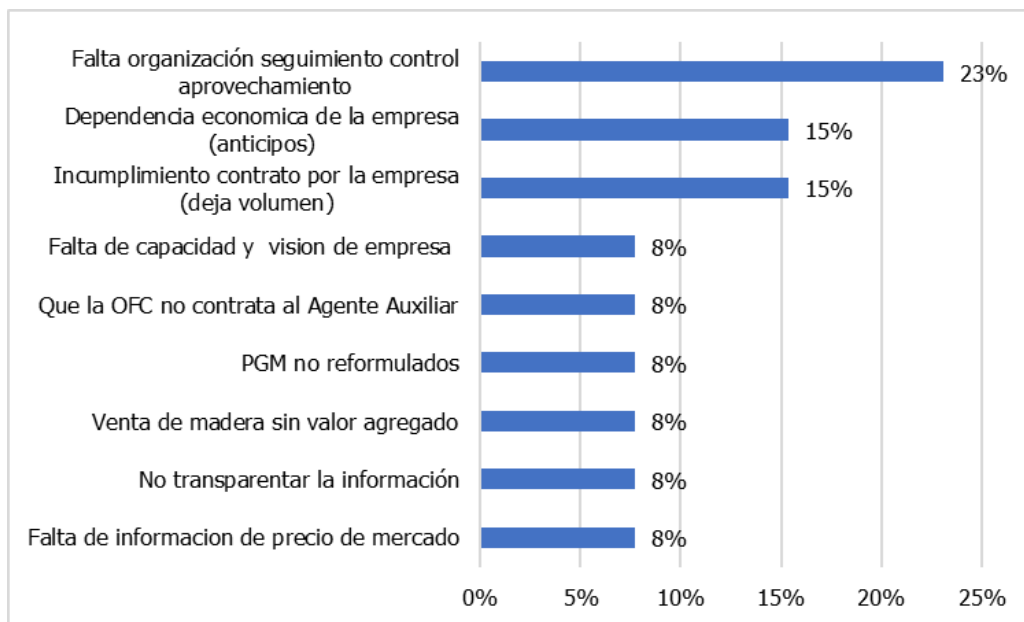


Grafico 19. Factores de fracaso o limitantes para una exitosa administración y comercialización en OFCs

5.2.3.9 Innovaciones aplicación impactos e intereses en el MFC de las OFCs

En este acápite nos referimos en general a las innovaciones en el MFC, siendo la innovación un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible referirnos a innovación en la implementación de elementos totalmente nuevos⁵.

Innovaciones introducidas

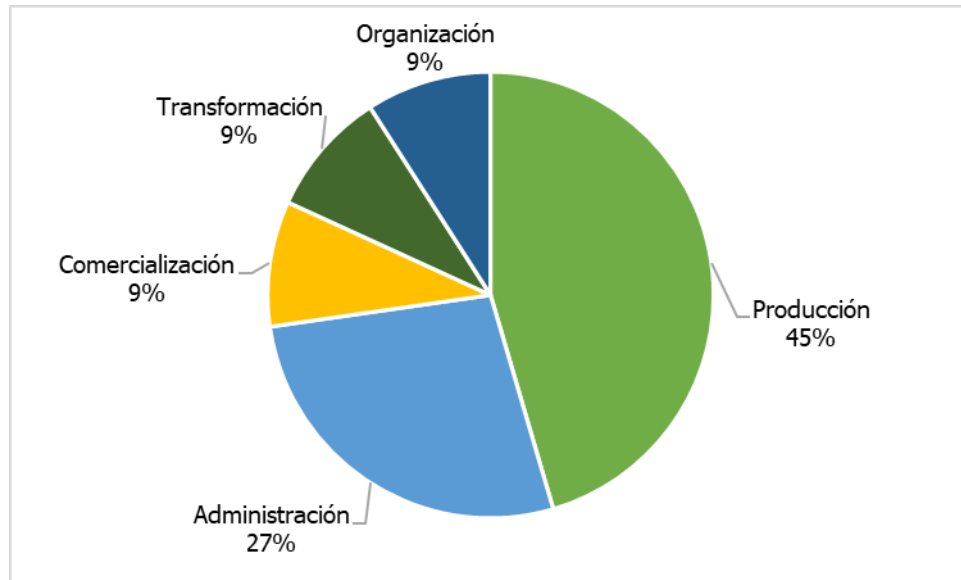
A continuación, un listado de las diferentes acciones y su ámbito de aplicación, que reflejan según proporción de replicación en las OFCs que aspectos de la cadena están más actualizados con innovaciones de mejora. La Grafica 20 nos revela que existe mayor aplicación de innovaciones en el ámbito productivo (45%), seguido de aspectos administrativos (27%) principalmente, seguido de introducción de innovaciones en aspectos organizativos, transformación y de comercialización en menor proporción (9% respectivamente). Es decir que en las OFCs se debería tomar en cuenta, que las áreas que requieren mayor introducción o replicación de innovaciones de mejora son las de transformación, comercialización y organización.

- Sistema de monitoreo y seguimiento (Producción)
- Restitución con especies maderables en AAA (Producción)
- Metodología para aprovechamiento de la madera (Producción)
- Censo con apoyo de la comunidad (Producción)
- Uso de drones para cumplir con la certificación (Producción)
- Sistema contable (Administración)

⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>



- Digitalización en computadora (Administración)
- Programa Excel para control cadena productiva (Administración)
- Manejo de AP Zoom para reuniones de negocios (Comercialización)
- Aserradero portátil a pequeña escala (Transformación)
- Participación de la comunidad en el Censo (Organización)



Grafica 20. Innovaciones introducidas en las OFCs para el MFC

Innovaciones que no han sido beneficiosa para el MFC

De acuerdo a la experiencia de aplicación de innovaciones por las OFCs en el MFC que no han sido beneficiosas según sus opiniones son las del uso de equipos de transformación y logística como los Aserraderos/tractores/camiones, debido a la falta de capacidad y falta de visión empresarial, también la del uso del Dron por falta de conocimiento y recursos, la aplicación del CFO web también no ha sido de beneficio para las OFCs por la falta de acceso a internet en las comunidades y finalmente el uso de Aserraderos Portátiles porque existe mucha exigencia legal impositiva para su legal funcionamiento.

Interés por innovaciones observadas para el MFC

Respecto a la introducción e implementación de innovaciones totalmente nuevas (nacional / internacional) los participantes mencionan su interés por las siguientes:

- Uso de GPS de última generación, drones y Cámaras
- Aserrío con tecnología móviles
- Medidor de altura con láser (mejor estimación volumen)
- Comercialización de trozas sin saneo
- Transformación de madera fina con para valor agregado



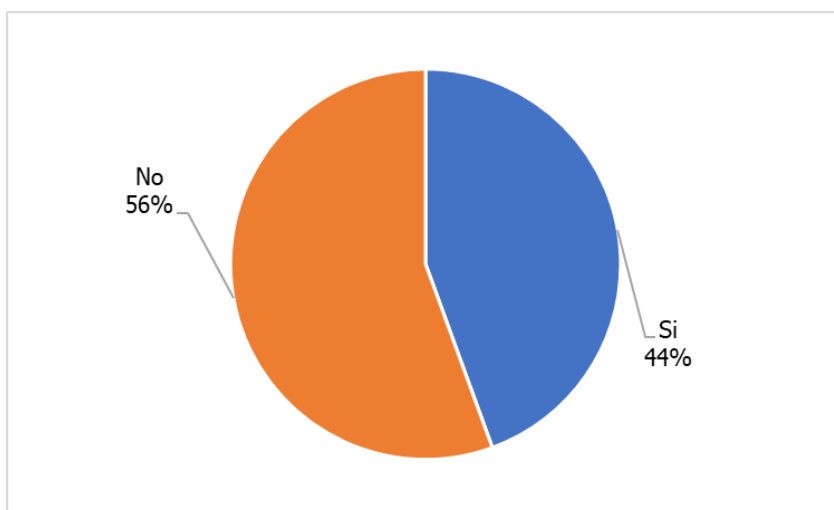
5.1.4 *Financiamiento para el MFC de OFCs*

Los 5 grupos de trabajo regional de participantes al taller, analizaron la situación del financiamiento para el MFC mediante las siguientes preguntas inductivas:

- ¿Cuentan con capital propio y su Uso?
- ¿Quién financia su gestión operativa?
- ¿Conocen los requisitos y a financiadores de la banca?
- ¿Tuvo acceso a financiamiento?
- ¿Qué factor de éxito favorece para lograr disponer de capital para el MFC?
- ¿Qué factor ocasiona un fracaso o limita el acceso a capital para el MFC?

5.2.4.1 Capital propio para MFC en las OFCs

Según la Grafica 21 las OFC participantes manifestaron que el 44% si cuentan con algún capital propio para reinversión en las operaciones forestales, también para realizar el censo hasta lograr su ficha técnica para negociar la venta de su madera y el 56% manifestó que no cuenta con capital.



Grafica 21. Disponibilidad de capital propio para planificar MFC en OFCs

Respecto al origen de fondos para gestión operativa de las OFCs, manifestaron que pueden provenir de alguna de las 4 fuentes siguientes:

- Capital propio de la OFC
- De aportes de la Comunidad
- Empresa/Aserradero
- Intermediario

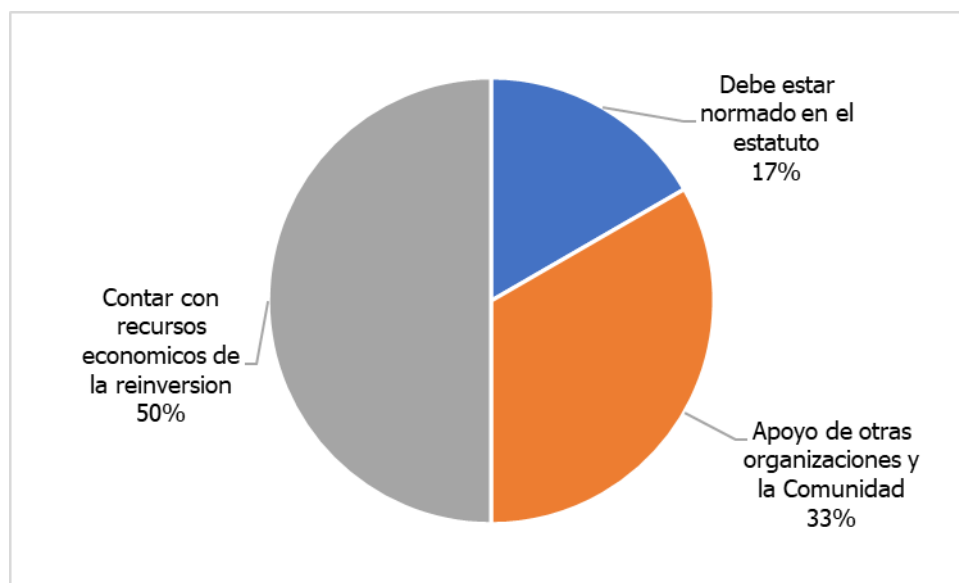
En cuanto a la banca financiadora de recursos, de los participantes un 60% de ellos conocen los requisitos exigibles (Ficha técnica, personería Jurídica, Contratos de



compra venta, Título de propiedad, cuenta bancaria entre los principales) y un 40% no los conoce aún. Pero en general manifestaron que no pueden cumplir los requisitos exigidos por la banca actualmente, por lo que solo un 20% manifiesta haber obtenido algún crédito con apoyo de la OTB IDEPRO y ONGs, el resto 80% no lo consiguieron.

5.2.4.2 Factor de éxito para disponer de capital para el MFC

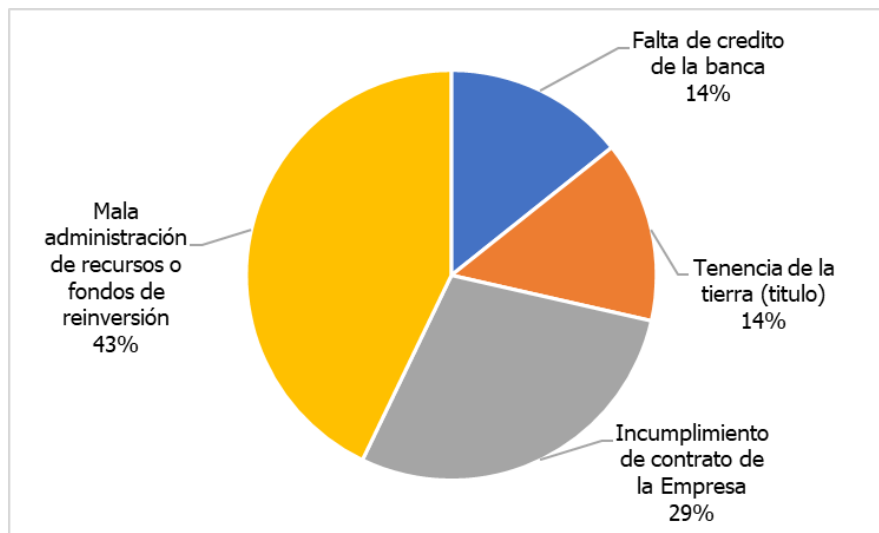
Según la Grafica 22 el principal factor de éxito para disponer de recursos económicos que permitan asegurar el MFC y las gestiones operativas para lograr un buen resultado comercial, es el de disponer de recursos económicos de la reinversión (50%), también resaltaron los participantes que alrededor del 12% de las utilidades se destina para dicho fondo, pero que este debe ser bien administrado. Otro aspecto no menos importante es también el apoyo de otras organizaciones en la gestión de recursos y de la propia Comunidad (33%), que también se beneficia del MFC, finalmente siendo un factor clave para el MFC la disponibilidad de recursos económicos, las OFCs manifestaron que debe estar claramente normado en los estatutos y reglamentos (17%).



Grafica 22. Factores de éxito para disponer de capital en MFC de las OFCs

5.2.4.3 Factor de fracaso o limitantes al acceso a capital para el MFC

Por lo que se observa en la Grafica 23 los principales factores limitantes son debido a la mala administración de los recursos de reinversión (43%) que son la principal fuente de recursos, otra limitante importante es el incumplimiento de contrato (29%), de allí la importancia que se señala en un acápite anterior (5.2.3.8) el de conocer la seriedad de la empresa o la participación de la ABT para dar mayor seguridad en el cumplimiento de los contratos con las OFCs, otras limitantes son la falta de acceso al crédito de la banca formal y la tenencia de la tierra que dificulta cumplir uno de los requisitos legales.



Grafica 23. Factores de fracaso o limitantes para el acceso a capital en MFC de las OFCs

5.1.5 Mercado para productos del MFC de OFCs

Por lo general la venta de madera de las OFC ya lo dijimos en acápite anteriores es en el área del bosque comunitario, sin embargo, también se ha avanzado en la cadena de la madera y se logra alguna transformación primaria, por lo que la madera también se comercializa fuera de las regiones productoras.

En el análisis de la situación actual del mercado para productos de las OFCs, se emplearon las siguientes preguntas inductivas a los grupos de trabajo:

- ¿Cuál es el principal mercado para su madera?
- ¿Cómo oferta o negocia su madera?
- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- ¿Cuáles son las especies más demandadas en su región?
- ¿Sus volúmenes de madera se mantienen, incrementan o están bajando? ¿Por qué?
- ¿Cuáles es un factor de éxito para llegar con su producto al mercado con un mejor precio?
- ¿Cuáles es un factor de fracaso o limitante para llegar con sus productos a los mercados?

5.2.5.1 Mercado para productos de madera de OFCs

De acuerdo a las opiniones de los participantes el comercio de madera cubre el mercado local y nacional, a continuación, en el Cuadro 3 se presentan los resultados de cada grupo regional de trabajo, donde se precisa las localidades hasta donde se comercializa la madera de los bosques comunitarios ya sea en tronca o simplemente aserrada. Se puede apreciar que el alcance se centra en los 3 principales



departamentos de Bolivia Santa Cruz, La Paz y Cochabamba por lo que se confirma que las OFC se constituyen en los principales abastecedores de materia prima del país.

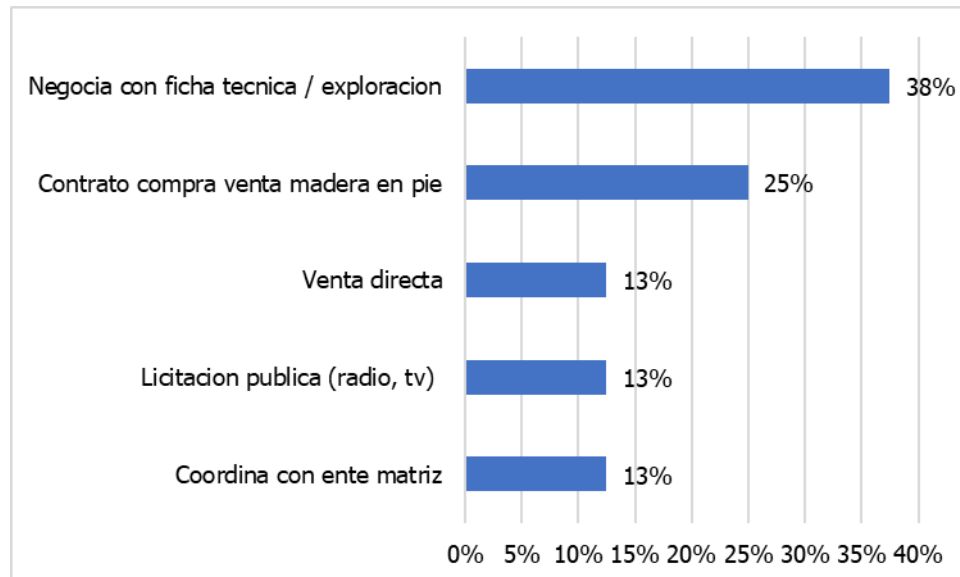
Cuadro 3. Destino de producto madera de las OFCs por región

Grupo / Región	Destino
Chiquitania 1	Concepción - San Miguel de Velasco
Chiquitania 2	Concepción
Guarayos	Local, Nacional, Barracas y Laminadoras de Santa Cruz
Norte de La Paz	La Paz, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz
Amazonia Norte	Empresas madereras locales (Pando)

Fuente: BD Taller OFCs (2021)

5.2.5.2 Modalidad de negociación de la madera de OFCs

De acuerdo a la Grafica 24, la principal modalidad según los participantes es la negociar la madera con la ficha técnica o con la información de una exploración (38%), seguida por la modalidad de gestionar un contrato por venta de madera en pie (25%)



Grafica 24. Formas de negociación de la madera de bosques comunitarios por OFCs

5.2.5.3 Especies más demandadas por región a las OFCs

Como se observa en el Cuadro 4 cada región ofrece especies diferentes propias del lugar que fluctúan entre 8 hasta 12 especies (duras y blandas), pero es evidente que hay una gran diversidad de especies siendo las regiones de la Chiquitania y Guarayos las que presentan mayor diversidad de especies que las del norte de Bolivia es decir de la región amazónica y andino amazónica.



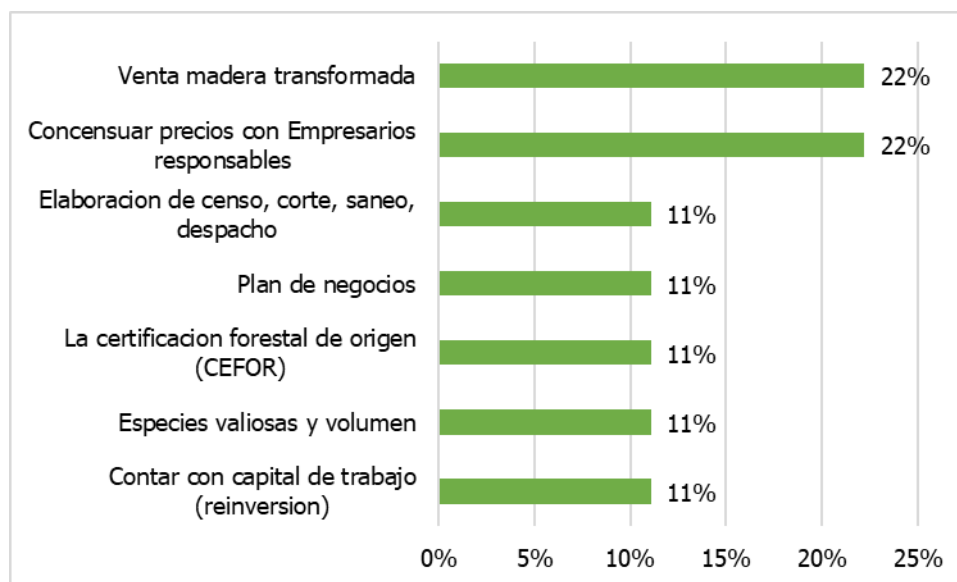
Respecto a las existencias en volúmenes de madera por región, manifestaron las OFC un 67% que, si se mantienen porque en los ciclos de aprovechamiento y demanda surgen nuevas especies, para un 33% de las OFCs el volumen se redujo principalmente debido por efecto de los incendios forestales que son mas frecuentes en las regiones en particular en la Chiquitania.

Grupo / Region	Especies	Nº
Chiquitania 1	tarara colorada, tarara amarilla, jichituriqui, paquio, yesquero negro, curupau, cuchi, tajibo, tipa, morado y soto	11
Chiquitania 2	tajibo, cuchi, curupau, morado, sirari, tarara, soto, cedro, roble	9
Guarayos	ochoo, bibosi, hoja de yuca, palo maria, serebo, palo maria, mapajo, copaibo, yesquero, cuta, verdolago y yeguaparaqui	12
Norte de La Paz	almendrillo, cachirira, ochoo, mapajo, verdolago, tajibo, palo maria y gabu	8
Amazonia Norte	roble, cedro, mara macho, tajibo negro, mani, almendrillo negro, itauba, masaranduba	8

Cuadro 4. Lista de especies más demandadas por región de OFCs participantes

5.2.5.4 Factores de éxito para llegar al mercado con un mejor precio

Entre los principales factores que favorecen para lograr un mejor precio de los productos de las OFCs se destaca según la Grafica 25 la venta de madera transformada (22%), seguida del logro del consenso del precio con empresas responsables y serias (22%), entre otros factores se destaca que elaborando ellos mismos el censo, corte, saneo y despacho también se logra un mejor precio de comercialización que coincide con acápite anteriores, el disponer de un plan de negocios, la certificación forestal de origen (CEFOR) de productos, contar con especies valiosas y volumen (caso particular de la Chiquitania) y de disponer de recursos económicos propios de la reinversión.



Grafica 25. Factores de éxito que inciden en mejorar el precio de madera en OFCs



5.2.5.5 Factores de fracaso para llegar al mercado con un mejor precio

Los factores de fracaso o limitantes para mejorar sus precios de venta de madera que perciben las OFCs según su grado de experiencia se aprecian en el Grafico 26, allí se observa que entre los principales factores se tiene que el producto no tiene un valor agregado, se vende en rola (22%), que los empresarios no cumplen los contratos y realizan pagos tardíos (22%) y finalmente que no cuentan con un capital de trabajo (22%) los que le limita avanzar en el proceso de entrega de madera de solo vender árbol en pie a vender árbol (m³) saneado y despachado, otros aspectos que inciden son los bajos volúmenes por la preferencia de especies de construcción o valiosas, la falta de organización para una mejor negociación y la falta de control del aprovechamiento.



Grafica 26. Factores de fracaso o limitantes para lograr mejores precios

Acciones para limitantes al desarrollo de las OFC

De los resultados de factores de fracaso o limitantes en cada área temática (Organización y liderazgo, Gestión Operativa, Desarrollo empresarial e Innovación, Financiamiento y mercado trabajado por cada grupo regional (4), se titularon los factores semejantes y por una mayor frecuencia se priorizaron como los más relevantes. En plenaria se asignó a cada grupo o región el área temática y la responsabilidad de desarrollar soluciones basado en su experiencia, la misma luego fue presentada en plenaria y en el Cuadro 5 al 8, se muestran las propuestas de acciones (soluciones) para cada debilidad (factor de fracaso o limitante) por área temática, asimismo las principales opiniones al respecto de los participantes.

5.3.1 Organización y Liderazgo

Alfredo Moirenda (presidente AFIG), *“Necesitamos acciones, tomar decisiones para hacer escuchar nuestras voces, tener un líder que nos represente y nos unifique a todas las OFC a nivel nacional”*.



Darío Mamio (secretario de RRNN CIPTA), *“Es importante transmitir el conocimiento a los más jóvenes de las OFC, ellos muchas veces ni saben qué hacer ni cómo hacer el manejo forestal”.*

“Las personas de afuera que no conocen como es manejo forestal comunitario, piensan que nosotros deforestamos, sin embargo, el manejo forestal es el que garantiza la permanencia de los bosques”.

Cuadro 5. Soluciones propuestas en Organización y Liderazgo a debilidades de las OFCs que limitan el desarrollo del MFC

AREAS TEMATICAS	PRIORIZACION DEBILIDADES (de factores de fracaso)	ACCIONES PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES		
Organización (inclusión) y liderazgo	Falta de Liderazgo en miembros de la OFC	Concientizar a líderes la importancia del manejo forestal sostenible	Realizar convenios con ONG para asesoramiento y fortalecimiento de las OFC	Gestionar capacitación a directiva OFC en Liderazgo, Planificación, Relaciónamiento entes matrices, gestión técnica, manejo forestal, gestión territorial???
	Que la OFC no planifica coordina y controle al AA	Planificar por parte de la OFC para hacer seguimiento toda la cadena productiva	Hacer contratos con transparencia entre OFC y Empresa para hacer seguimiento por socios de su cumplimiento	OFC debe hacer cumplir al AA según normativa de la ABT no según criterio de la empresa
	Organización matriz de las OFC (AFIN) no funciona no apoya en ADM y técnico	Realizar coordinación directa con la Central	OFCs lograr mayor seguimiento y hacer cumplir los informes anuales de la AAA al Agente auxiliar y resguardar copias	
	La creación de centrales paralelas afecta a la gestión de las OFC	Actualizar e implementar estatutos y reglamentos para la comunidad y la OFC al respecto	OFC y Comunidades tomar acciones proactivas para monitoreo y control territorial	
	Falta de formación técnica humana de los miembros del Directorio y de la OFC	Identificar y priorizar cursos de capacitación (interna y externa)	Transmitir conocimiento técnico a los miembros de las OFC (motivación)	

Fuente: BD Taller OFCs 3-4/12/2021

Del cuadro 4 se aprecia que las acciones sugeridas por los participantes al taller, están orientadas a mejorar las competencias en liderazgo, planificación, aspectos legales, relacionamiento, principalmente con su ente matriz ya sea una Central o AFI regional.

5.3.2 Gestión operativa

Etgar Fesi (CIPTA), *“solicitamos apoyo para poder conocer el estado de los bosques de la Amazonía, nuestros PGMF están cumpliendo su ciclo de corte y no sabemos lo que queda para seguir con el manejo o no”.*

“Se ha hablado mucho del tema de la certificación, pero ¿cuáles son los beneficios?, ¿cuáles son los incentivos?, esos no se cumplen a la hora de ser certificados. La certificación debería ser una política de Estado”.

“No hay diferencia en ser certificados o no, a la hora de vender los productos maderables no se reconoce el ser certificado”.

Orlando Iraipi (OFC Ascensión-TCO Guarayos), *“Necesitamos discutir el tema de “precios de la madera”, ese es aspecto principal que nos afecta de forma directa a las*



OFC, si no tenemos buenos precios, no tenemos éxito en nuestro manejo forestal comunitario”.

Anselmo Abiyuna (OFC Agwara), *“Como OFC Agwara apoyamos la realización de un análisis del tema precios de la madera, necesitamos poder hacer algo al respecto, siendo este un tema clave para las OFC”.*

Cuadro 6. Soluciones propuestas en Gestión Operativa a debilidades de las OFCs que limitan el desarrollo del MFC

AREAS TEMATICAS	PRIORIZACION DEBILIDADES (de factores de fracaso)	ACCIONES PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES		
Gestión operativa	Venta de madera a precios bajos	Promover la rrganización - unidad entre todas las OFC del Pais	Tener una estructura fortalecida en cada region	Analizar los precios bases por region y hacer un pronunciamiento nacional
	Falta seguimiento al AA por OFC	Hacer una demanda al AA ante la ABT (solicitar su suspension)	Que el AA responda directamente de la OFC (contrato con OFC no con Empresa)	Realizar pagos en funcion al avance de los trabajos (contrato)
	Instrumentos de gestion (IAPOAF, PGM), desactualizados sin informacion ni lo presentan ???	Gestionar recursos (financiamiento) para realizar la actualizacion de PGM's	Mayor seguimiento ex AA y busqueda de la informacion	Efectuar seguimiento a cumplimiento estricto de contrato (donde estipule plazos de entrega de documentos a la OFC) OFC - Empresa ; OFC - AA
	OFC no coordina con ente matriz y AFIN no funciona	Gestionar la inclusion de las OFC en los estatutos de las Centrales (que tengan derecho a voto)	Revisar y actualizar los estatutos y reglamentos de los entes matrices	OFCs tomar acciones para mayor coordinacion AFIG AFIDES
		Hacer conocer los reclamos mediante los entes matrices (AFIN, Centrales, otros)		Gestionar nuevos beneficios???
	Piratería	Exigir mayor cumplimiento de parte de ABT en fiscalizar y controlar	Efectuar como OFC denuncia inmediata ante ABT casos de aprovechamiento ilegal	Aplicar el control social según usos y costumbres, involucrando a la comunidad
	Incendios forestales	Monitorear los incendios forestales de las areas de manejo (gestion equipos adecuados de monitoreo)	Mayor comunicación con vecinos (comunidades / predios privados) informar sobre el PGM e impacto en la madera que puede ocasionar un incendio	Coordinar y supervisar limpieza de areas de AAA, del PGM (incluir en contratos con Comprador / Empresa)

Fuente: BD Taller OFCs 3-4/12/2021

Las principales acciones para mejorar las gestiones operativas de las OFC sugieren según el Cuadro 6, fortalecer la actual estructura organizativa de las OFC para que los represente en una gestión permanente ante instancias nacionales para mejorar los precios de venta de madera (asi como lo hacen el sector sojero, ganadero, avícola etc), pero también del cumplimiento de fiscalización y control de la piratería por parte de la ABT y de las propias comunidades (control social) sin descuidar un monitoreo de los incendios forestales y comunicación de acciones con los actores involucrados.

5.3.3 Desarrollo empresarial e innovación

Anacleto Peña (Cacique-Lomerío), *“Ya llevamos cerca de 20 años haciendo manejo, y todo el proceso productivo es pagado por la empresa compradora, las comunidades no estamos avanzando en dar valor agregado a nuestra madera. Varias empresas se han formado, han crecido a través de los negocios con nosotros. Si nosotros avanzamos en esos aspectos de vender madera transformada, así tendríamos mayores beneficios”.*



“Pedimos el apoyo para la consultoría del estudio de costos de producción y transformación de la madera. Necesitamos avanzar al menos hasta poder vender madera en tronca puesta en rodeo de monte o en los aserraderos”.

OFC Ixiamas, *“antes de la pandemia teníamos mejores precios, hoy los empresarios de La Paz ya no nos compran igual, hay una competencia desleal, competimos entre nosotros mismos, algunos venden su madera a precios más bajos con el argumento de que necesitan el dinero”.*

Cuadro 7. Soluciones propuestas en Desarrollo Empresarial a debilidades de las OFCs que limitan el desarrollo del MFC

AREAS TEMATICAS	PRIORIZACION DEBILIDADES (de factores de fracaso)	ACCIONES PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES		
Desarrollo empresarial e Innovación	Venta de madera a PRECIOS BAJOS y falta de informacion de mercado	Conformar una organización nacional para coordinar la regulacion de precios que gestione ante el gobierno una politica de precios de madera para OFC	Gestionar estudio de precios de madera y estudios de costos de produccion y transformacion	Mayor control de la pirateria que comercia madera a precios bajos
	Venta de madera en rola y sin valor agregado	Avanzar en dar valor agregado a la madera	Probar equipos de transformacion adaptados a nuestra realidad	
	Vinculo de dependencia economica de la empresa (anticipos, conciliaciones, deudas acumuladas), no extracción de volúmenes acordados	La reinversion para un capital operativo debe estar en el estatuto y reglamento y hacer cumplir	Gestionar financiamiento en los proyectos del estado y cooperacion internacional	
	Saqueo de la madera sin control ABT	Crear puestos de control y gestionar inspecciones por la ABT	Organizar y garantizar mayor presencia / vigilancia permanente de la OFC en el area de manejo forestal (limites claros)	
	Falta capacitacion / orientacion a las OFC para crear empresas comunitarias	Coordinar con organizaciones matrices para buscar instituciones aliadas (nacional / cooperacion) para capacitar organizar e impulsar Empresas Forestales Comunitarias	Sistematizar experiencias regionales y nacionales	

Fuente: BD Taller OFCs 3-4/12/2021

Del Cuadro 7, se observa que coinciden las sugerencias de las OFC en la gestión una política nacional de precios con la intervención del estado, pero justificada con estudios de precios y costos de producción y transformación. También resalta la necesidad de agregar valor a la madera probando equipos de transformación adaptados a las condiciones socioculturales de las Comunidades indígenas (Motosierra y marco), siendo el recurso económico una limitante y para evitar compromisos con las Empresas sugieren establecer claramente en sus estatutos los porcentajes destinados a reinversión y su cumplimiento, finalmente demandan acciones para avanzar de ser una organización de productores de materia prima madera a constituirse en el futuro en Empresas Comunitarias y sugieren sistematizar experiencias regionales y nacionales como mejorar sus competencias para lograr una visión empresarial comunitaria.



5.3.4 *Financiamiento y Mercado*

Alfredo Moirenda (presidente AFIG), “Sugerimos la creación de leyes municipales forestales (Ej sobreposición de las reservas forestales con áreas de manejo de la TCO Guarayos. Así mismo sugerimos la refundación de la AFIN”.

“Que esto no quede en un solo taller, queremos ser escuchados por algún nivel de gobierno, si bien tenemos apoyo de organizaciones como el IBIF, necesitamos que el gobierno apoye al sector forestal, por ejemplo, poder exportar nuestra madera, tener acceso a nuevos mercados y que así mejore los precios de nuestra madera”.

Cuadro 8. Soluciones propuestas en Financiamiento y Mercado a debilidades de las OFCs que limitan el desarrollo del MFC

AREAS TEMATICAS	PRIORIZACION DEBILIDADES (de factores de fracaso)	ACCIONES PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES	
Financiamiento y mercado	No tener acceso a financiamiento por requisitos o garantías que las OFC no pueden cumplir (Títulos tierra)	Trabajar con entidades financieras para que conozcan la realidad de las OFC	Gestionar ante el gobierno norma a la banca requisitos o garantías que puedan alcanzar / cumplir las OFC
	Incumplimiento de contratos por empresarios no serios y por falta de seguimiento de OFC	Gestionar mediante ente matriz o centrales convenio / norma ante la ABT para coadyubar cumplimiento de contrato	Gestion de Directriz para la corresponsabilidad de las Empresas en el manejo forestal Capacitar a las OFC en mejorar habilidades para negociar contratos justos y mas legales
	Mal manejo de los recursos de reinversion por la OFC	Hacer cumplir estatutos y reglamentos de las OFC	
	Venta de madera en rola	Promover el generar mayor valor agregado a la madera en las OFC	Gestionar certificación de comercio justo para mejorar precio de madera

Fuente: BD Taller OFCs 3-4/12/2021

Por lo que se observa en el Cuadro 8, los participantes sugieren principalmente acciones para lograr acceder a crédito para sus requerimientos (operaciones forestales, transformación, comercialización) pero con la participación del Gobierno en materia normativa adecuar los requisitos que exige la banca actualmente debido a que sus requisitos legales limita el acceso a las OFCs, también se hace evidente la participación de la ABT en la suscripción de contratos de venta de madera que se realiza entre OFCs y Empresas Forestales, en particular para involucrar en la responsabilidad del aprovechamiento y manejo forestal a las Empresas.

Principales Lecciones aprendidas

A través de los diferentes trabajos grupales y presentaciones en plenaria se mantuvo un intercambio de experiencias activo durante el taller, en torno a las áreas temáticas de *Organización y Liderazgo, Gestión Operativa, Desarrollo Empresarial e Innovación y Financiamiento y Mercado*, donde cada participantes tuvo la oportunidad de identificar y reflexionar sobre las enseñanzas de lo otros participantes y actividades posibles desarrollar en su OFCs y en su propio contexto.



El cuadro 9, presenta las lecciones aprendidas identificadas por las OFCs y comprometidas para su adaptación y puesta en práctica por sus organizaciones.

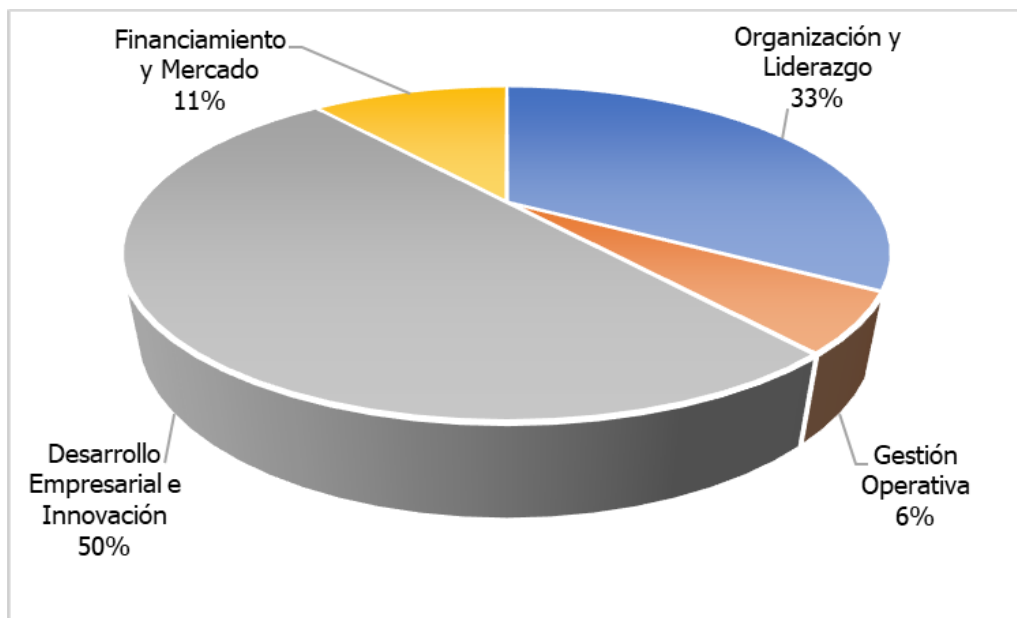
Cuadro 9. Lecciones aprendidas para compromiso de gestión en el Taller OFC 3-4 / 12/2021

OFCs / CENTRAL	UBICACIÓN	LECCION APRENDIDA Y COMPROMISO DE GESTION PROPIA
CICOL	TCO Lomerío	Que la motivación debe ser más grande que el paradigma
CORNACAL		Tener una buena organización
LAS TRANCAS	TCO Lomerío	Una buena coordinación con la OFC y CICOL, cumplimiento de Estatutos y Reglamentos
STA. MONICA	TCO Monteverde	Elaborar un Plan de negocio antes de hacer cualquier actividad forestal
PUESTO NUEVO	TCO Lomerío	Cumplimiento del estatuto y reglamento forestal
PALMARITO	TCO Monteverde	Motivación para la reinversión, tener recursos económicos extras
YAMINAHUA		Administración de los recursos para la reinversión
CIPTA		Debatir problemáticas en beneficio de las OFCs
AFI AGWARA		La coordinación, planificación y administración es clave para llevar adelante la OFC
AFI SAN JUAN	TCO Guarayos	La venta de madera tumbada y saneada
ASI ASCENCION	TCO Guarayos	Mejorar el precio de venta de la madera
CHACOBO PACURA		Extracción de madera al aserradero (avanzar en la cadena productiva)
RIO BLANCO	TCO Guarayos	Mayor coordinación entre las OFC de la región para lograr mejores negocios y resolver problemas
APIAT		Gestionar oportunidad de crédito financiero, buscar información
AGROFOR		Gestionar iniciativas de emprendimientos, pero con valor agregado
SANTA FE		Mantener Intercambio del análisis de precio, intercambio de experiencia
COINFO	San Ignacio de Velasco	Estar bien organizados institucionalmente en todos los aspectos (OFC y Centrales) para tener éxito en la gestión de las OFC
AFI IPAGWASI		Gestión para mejorar el precio de la madera en todos los PGM / POAF

Fuente: BD Taller OFCs 3-4/12/2021



A partir del Cuadro 9, se agruparon por áreas temáticas las lecciones aprendidas identificadas por los participantes y en la Grafica 27 se muestran los resultados. Se aprecia que los participantes concentraron mas su atención en el área de Desarrollo Empresarial e Innovación (50%), que es parte de la nueva visión Empresarial Comunitaria a construir por las OFCs, en su proceso de avanzar en la cadena productiva forestal, es decir mejorar la producción, avanzar en la transformación y mejorar su comercialización y mercadeo, pero también se hace evidente la necesidad de aplicar lo observado en las OFCs, en cuanto a su desarrollo organizacional y Liderazgo (33%) y como este ha influido positivamente en el mejoramiento del MFC de las OFC, en particular cuando se articulan con su ente matriz y comunidad, otras lecciones aprendidas giran en torno a Financiamiento y Mercado (11%), porque existe la necesidad de no depender económicamente de la empresa y porque el acceso al crédito es una de las soluciones, finalmente y no menos importante se refieren a la Gestión Operativa (6%), porque es evidente que el trabajo conjunto con las Centrales ha significado mejor gestión de documentación legal, contratos y otros para facilitar el aprovechamiento y comercialización de sus productos.



Grafica 27. Relación de las lecciones aprendidas y áreas temáticas en gestión MFC de OFCs



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la metodología empleada y apoyo de los co facilitadores, se logró una amplia participación de las OFCs en los procesos de definición del MFC en el contexto actual, así como del análisis situacional de la temática de su Organización y Liderazgo, la Gestión Operativa del MFC, el Desarrollo Empresarial e Innovación y del Financiamiento y Mercado incidentes en una gestión forestal, se llega a las siguientes conclusiones.

- ✓ Se ha logrado cumplir el objetivo general del taller de “Conocer el nivel de avance de las OFC hacia su sostenibilidad organizativa y financiera en la gestión forestal comunitario”.
- ✓ En particular se ha construido una definición de manejo forestal comunitario con una visión más integral y de procesos basados en su conocimiento, cultura y en el ámbito de su territorio, pero respetando el enfoque de sostenibilidad en su aprovechamiento y reafirmando que el bosque es su principal medio de vida familiar y del entorno de su comunidad.
- ✓ Conociendo su situación actual, se identificaron los factores de éxito que permitieron a los participantes detectar las lecciones aprendidas para su replicación y de conocer los factores de fracasos para cada área temática y que esta paralizándolo el desarrollo del MFC, así como se formularon soluciones para cada una de las limitantes.
- ✓ De las soluciones sugeridas a limitantes del desarrollo del MFC de las OFCs y el relato de los líderes presentes, se hacen evidentes las siguientes necesidades:
 - Fortalecer o tener una organización líder que los represente y los unifique a todas las OFC a nivel nacional, como mejorar sus competencias en organización y liderazgo incorporando a los jóvenes en estos procesos.
 - Gestión permanente ante instancias nacionales para mejorar los precios de venta de madera, pero también del cumplimiento de fiscalización y control de la piratería por parte de la ABT, así como de mejorar los beneficios de la certificación forestal, sin descuidar un monitoreo de los incendios forestales que merma la biodiversidad del bosque.
 - Avanzar en dar valor agregado a la madera para tener mayores beneficios por lo que se requieren estudios de precios, costos de producción y transformación, probar equipos de transformación adaptados a las condiciones socioculturales de las Comunidades y generar competencias con visión empresarial comunitaria.
 - Se exige el acceso al crédito por las OFCs con la participación del Gobierno en materia normativa, para adecuar los requisitos según sus condiciones socioeconómicas y legales de tenencia de la tierra, también es evidente la necesidad de participación de la ABT en la suscripción de contratos de venta de madera que se realiza entre OFCs y Empresas Forestales.



Finalmente, entre las conclusiones acerca las lecciones aprendidas y que se convirtiera en un compromiso público en plenaria de replicación en sus OFCs se evidencia que existe más el interés de aplicarlas en el área de Desarrollo Empresarial e Innovación (50%), seguido en desarrollo organizacional y Liderazgo (33%) y en torno a Financiamiento y Mercado (11%)

Entre las principales recomendaciones de acuerdo a los resultados del taller y conclusiones para avanzar del estado de la situación actual del MFC de las OFCs hacia una mayor comprensión y promoción de su desarrollo se tienen:

- Planificar la realización de eventos anuales de análisis en intercambio de experiencias en el MFC por regiones con la participación de los entes matrices o Centrales, para lograr mayor participación de las OFCs locales.
- Con la finalidad de caracterizar a cada OFCs y crear una base de datos que se actualice periódicamente, realizar una encuesta semiestructurada considerando la encuesta propuesta para este taller.
- Identificar las demandas de competencias en las áreas temáticas de Organización y Liderazgo, la Gestión Operativa del MFC, el Desarrollo Empresarial e Innovación y del Financiamiento y Mercado
- Apoyar la conformación o fortalecimiento de un ente nacional que represente los intereses de las OFCs de cada región del país.

Considerando los resultados y soluciones planteadas en la temática Organización y Liderazgo los participantes recomendaron que se debe proceder a la unidad de las OFCs para lograr una mejor gestión de acciones, que promuevan el mejoramiento del desarrollo del manejo forestal comunitario en los Comunidades indígenas originarias.

Al respecto la Ingeniera Karen Mendoza (Gerente de Proyecto WLP), a nombre del IBIF, recomendó desarrollar acciones inmediatas y propuso que se hará uso de las herramientas de comunicación utilizadas actualmente, para conectarse y mejorar la comunicación y compartir intereses comunes, tales como información, estudios, experiencias, problemas e inquietudes, entre otros temas relacionados al manejo forestal comunitario.

Se recomendó trabajar de forma prioritaria en:

1. La creación de un grupo de WhatsApp y una página Facebook.
2. La conformación de un Comité de Comunicación y Coordinación de las OFC.
3. Trabajar en un plan para mejorar el precio de la madera a nivel nacional en coordinación con el comité de comunicación y coordinación de las OFC.

Estando de acuerdo con la propuesta del IBIF los participantes seleccionaron a sus respectivos representantes para conformar el Comité de Comunicación y Coordinación, el mismo que quedó compuesto de la siguiente manera:

Comité de Comunicación y Coordinación conformado		
Región	Representante	Nº de contacto
Guarayos	Alfredo Moirenda (AFIG)	76691405



	Guísela Abiyuna Añez	73372340
Chacobo Pacahuara	Constantino Toledo Ortiz	68105001
CIPTA (Norte de La Paz)	Darío Momio (secretario de RRNN CIPTA)	63118372
Yaminahua Machineri (Amazonia Norte)	Esteban Rodríguez	73943905
COINFO	Nicanor Poñé	75390270
Concepción	Pepe chacón	67722114
Lomerío	Tomás Aguilar	67032977

7. EVALUACIÓN DEL TALLER

La finalidad de la evaluación del taller es la de conocer si se ha dado cumplimiento a las expectativas de los participantes, en particular si la metodología del taller fue apropiada que aspectos se deberían mejorar en próximos eventos similares y tomar en cuenta las sugerencias de los participantes. Al finalizar el evento, los participantes emitieron sus opiniones respecto a lo bueno, lo malo del taller, y realizaron sugerencias al IBIF.

El Cuadro 10 sintetiza los resultados de la evaluación y se observa que si se satisficieron las expectativas de los participantes, en particular de lograr un intercambio de sus experiencias, también que se hace necesario darle continuidad a las propuestas de acciones sugeridas y que se requiere una mayor planificación coordinación y planificación de las OFCs para las limitantes, entre las sugerencias se destaca la previsión de una mayor participación de las mujeres en los próximos eventos, que se requiere seguir discutiendo la problemática del precio de la madera y que probablemente se realicen eventos regionales.

Cuadro 10. Síntesis de la evaluación por participantes de OFCs del Taller nacional

Bueno	Malo	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intercambio de experiencia ✓ Compromiso de todas las OFC ✓ Conocer la experiencia de las diferentes OFC del país ✓ Intercambio de conocimientos, e informarse de las diferentes formas de trabajo de las OFC. ✓ Intercambio de ideas ✓ Buena metodología del taller 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No todos tomamos interés al taller. ✓ No hubo entendimiento bien concreto, que haya conformidad entre OFCs. ✓ Las OFC no coordinaron una planificación. ✓ Faltó equidad de género en la convocatoria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar otro evento para discutir el tema de precio de la madera. ✓ Realizar capacitaciones a las comunidades que realizan manejo forestal. ✓ Realizar eventos por regiones. ✓ Que el IBIF trabaje en otras regiones del país (Amazonia). ✓ Que no sea la última vez que se realiza este taller. ✓ Que la próxima vez haya más participación de las mujeres.



A nombre del IBIF el Ing J. P. Baldivieso (Director Programa WLP) con unas palabras de reflexión final, agradeció a todos los participantes, recalando el interés y compromiso del IBIF para poder apoyar a que este evento se pueda volver a realizar en la siguiente gestión.

Los participantes también agradecieron al IBIF por la organización taller, a su equipo de trabajo y a todos los hermanos que vinieron de diferentes lugares del país.



ANEXOS



Anexo 1. Programa del Taller

I. ACTIVIDAD: Taller “Intercambio de experiencias en gestión forestal comunitaria: factores de éxito y necesidades en el contexto actual”.			
II. OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD: Conocer el nivel de avance de las OFC hacia su sostenibilidad organizativa y financiera en la gestión forestal comunitario.			
III: PARTICIPANTES: Hombres y mujeres socias de las OFC Lomerío, San Ignacio, Monte Verde, Guarayos, Tacanas, AFIG e Ixiamas, Chacobo (Riberalta)			
III. LUGAR Y FECHA DE LA ACTIVIDAD: Ciudad de Santa Cruz, Hotel Villa Rosita 3 y 4 de diciembre del 2021			
<i>DIA JUEVES</i>			
HORA	ACTIVIDAD	TECNICA	RESPONSABLE
8:30 - 9:00	Lista de participantes y bienvenida al Curso	Planilla - Verbal	IBIF (Nataly A.) Introducción de las OFC en Bolivia
9:00 - 9:15	Presentación participantes, de objetivos, resultados y metodología del curso, expectativas	Verbal - apoyo data	Facilitador
24 h	Mural “Lecciones Aprendidas”	Uso de papelografo - llenado manual	Facilitador / Equipo IBIF/ Todos
9:15 - 10:00	Definición participativa de Manejo Forestal Comunitario (MFC) en contexto actual	Trabajo Grupal - Regiones - Lluvia de ideas - Plenaria	Facilitador / Equipo IBIF
10:00 - 10:15	REFRIGERIO		
10:15 - 12:15	Análisis situación actual OFC en Organización (inclusión) y liderazgo y Gestión operativa	Grupos Focales - Preguntas reflexivas (mesas de trabajo) – Presentación Plenaria	Facilitador / Equipo IBIF
12:15 - 13:15	ALMUERZO		
14:15 - 16:15	Continúa..... Análisis situación actual OFC en Desarrollo empresarial e Innovación, Financiamiento y mercado.	Grupos Focales - Preguntas reflexivas (mesas de trabajo) - Presentación Plenaria	Facilitador / Equipo IBIF
16:15 - 16:30	REFRIGERIO		
16:30 - 18:30	Practica del FODA - OFC por regiones - Identificar Acciones para Limitantes y Amenazas	Trabajo Grupal - Técnica del FODA - Plenaria	Facilitador / Equipo IBIF
18:30	CENA		
<i>DIA VIERNES</i>			
HORA	ACTIVIDAD	TECNICA	RESPONSABLE
8:00 - 8:30	Resumen del día anterior e introducción a los objetivos del día 2	Verbal – apoyo papelografo	Facilitador / Participante
8:30 - 9:00	Presentación de 1 OFC con experiencia de éxito	Verbal – apoyo papelografo	Facilitador / Participante
9:00 - 10:30	Lecciones aprendidas en mi OFC y de otras OFC.	Trabajo Grupal considerar Genero - Apoyo resultados y del Mural Presentación Plenaria	Facilitador / Equipo IBIF
10:30 - 10:45	REFRIGERIO		
10:45 - 11:30	Conclusiones del taller	Plenaria - Uso de tarjetas	IBIF
11:30 - 12:15	Evaluación del taller	Plenaria - Uso de tarjetas	Facilitador
ALMUERZO - RETORNO			



Anexo 2. Diseño metodológico del taller

“TALLER: “INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN GESTIÓN FORESTAL COMUNITARIA: FACTORES DE ÉXITO Y NECESIDADES EN EL CONTEXTO ACTUAL””

OBJETIVO DEL TALLER:	Conocer el nivel de avance de las OFC hacia su sostenibilidad organizativa y financiera en la gestión forestal comunitario		
PRODUCTO ESPERADO:	Identificar las experiencias de éxito, debilidades, necesidades y acciones de las OFC en Gobernanza e institucionalidad, Desarrollo empresarial comunitario, Gestión operativa forestal, Inclusión y liderazgo, innovación y desarrollo.		
ALCANCE:	TCO Lomerío, San Ignacio, Monte Verde, Guarayos, Tacanas, AFIG e Ixiamas Chacobo (Riberalta).	DÍAS:	2
LUGAR:	Hotel Villa Rosita (Santa Cruz de la sierra)	FECHA:	03 al 04/12/2021

DÍA 1: (03/12/2021)

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICA	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Crear las condiciones adecuadas para el éxito del curso taller	INTRODUCCIÓN	Verbal	Registrar participantes Bienvenida Difundir normas de bioseguridad Presentación participantes y expectativas (3 minutos) Presentación de objetivos, resultados y metodología del curso Reflexión (frases célebres de líderes)	– Papelógrafo / Pizarra o Data show – marcadores – Planilla de asistencia – Folder – Lapiceros	45 min	IBIF / Raul Aguirre Bienvenida: Nataly Ascarrunz (Directora Ejecutiva)
Fomentar la reflexión sobre las enseñanzas de los otros participantes	MURAL : “LECCIONES APRENDIDAS”	Usar papelógrafo Uso de tarjeta / libre proceso	Los participantes podrán colocar ideas, lecciones aprendidas, temas que consideran interesantes, opiniones del intercambio de experiencias	– Hoja bond – Cartulina – Lapiceros – Marcadores – Pizarra o panel	24 hora	Raul Aguirre / Equipo IBIF Participantes



<p>y actividades y mantener a los participantes activos</p>						
<p>Definir el concepto de manejo forestal comunitario en el contexto actual, desde la experiencia de las OFC de Bolivia</p>	<p><i>DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE MANEJO FORESTAL COMUNITARIO (MFC) EN CONTEXTO ACTUAL</i></p>	<p>Trabajo Grupal – Regiones Lluvia de ideas Plenaria</p>	<p>Se divide 5 Grupos de trabajo: GRUPO1: Chiquitania 1 (Monte Verde + Coinfo) (KAREN) GRUPO2: Chiquitania 2 (Lomerio), JUAN PABLO /FER GRUPO 3: Guarayos (LUCY) GRUPO 4: Norte de la Paz (OLGA) GRUPO 5: Amazonia Norte (Pando) y Amazonia Este (Riberalta). (MARCO /JP) El Facilitador induce con preguntas a entender que es el MFC o que elementos contiene, luego mediante lluvia de ideas pide: – Definir el MFC según la opinión y experiencia de los y las participantes. – Luego sistematiza y valida un concepto consensuado en grupo por región. – Un participante presenta en plenaria la nueva definición de MFC del grupo. El Facilitador en plenaria: Unifica el nuevo concepto a base de las definiciones creadas por los participantes de grupos.</p>	<p>– Papelgrafos – Marcadores – Cinta masquin – Tarjetas de colores</p>	<p>45 min</p>	<p>Facilitador / Equipo IBIF</p>



<p>Conocer la situación actual de las OFC, sus factores de éxito y fracaso en la gestión forestal comunitaria.</p>	<p><i>ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL OFC EN GESTIÓN DE SU DESARROLLO</i></p>	<p>Grupos Focales - Preguntas reflexivas (mesas de trabajo) - Plenaria</p>	<p>Facilitador hace una presentación explicando la metodología de trabajo y los conceptos de las 5 áreas (Cadena figura) y que es un factor de éxito y de fracaso.</p> <p>Se organizan 5 grupos (mismos) y responden preguntas orientadoras, en relación a las siguientes áreas:</p> <p>– <i>1. Organización y liderazgo</i></p> <p>¿Su estructura organizativa - dibujo?</p> <p>¿Cargos Adultos, mujeres y jóvenes?</p> <p>¿Aplican sus estatutos internos?</p> <p>¿Cuál el grado de relación con su ente matriz y otras organizaciones afines? (dibujar un diagrama, calificar fuerte – débil –ninguna)</p> <p>¿En que favorece al MFC una buena relación con su ente matriz? (<i>Proyectos, gestión ABT?...gestión Comercio?...Contrato?...Asistencia Técnica?, otro</i>)</p> <p>¿Cuál es el <i>factor de éxito</i>⁶ de su actual estructura organizativa?</p> <p>¿Cuál es el factor de <i>fracaso</i>⁷ de su actual estructura organizativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Papelografos – Tarjetas de colores – Marcadores – Cinta masquin – Tarjetas/cartulinas con los 5 escenarios diferentes. – Lista de preguntas orientadoras. (una para cada facilitador). – Post-its. – Copia de tabla área temática (matriz) 	<p>2 horas</p>	<p>Facilitador / Equipo IBIF</p>
--	---	--	--	---	----------------	----------------------------------

⁶ Factor claves de éxito: El o los elementos que le permiten a la OFC alcanzar los **objetivos** que se han trazado en su **gestión**

⁷ Factor claves de fracaso: El o los elementos que no le permiten o limitan a la OFC alcanzar los **objetivos** que se han trazado en su **gestión**



			<p>– 2. Gestión Operativa</p> <p>¿Cuenta con toda la documentación técnica operativa al día de su OFC? (ABT/ Ente matriz) <i>PGMF, POAF, IAPOAF, INFORMES, CONTRATOS Y OTROS.</i></p> <p>¿Su área de manejo original se mantiene o tiende a reducirse?</p> <p>¿Porque?</p> <p>¿Cuenta con la certificación SBCBI u otra?</p> <p>¿Cuáles fueron los beneficios de la Certificación? ¿Cuáles fueron los factores más limitantes en su evaluación?</p> <p>¿Existe interés en ser certificados? Sí, No. Por qué?</p> <p>¿Existen normas que limitan sus operaciones forestales? (autorización uso propio 6 mil pt)?</p> <p>¿Porque?</p> <p>¿Cuál es el factor de éxito para una buena gestión operativa de las OFC?</p> <p>¿Cuál es el factor de fracaso o que limita una buena gestión operativa de las OFC?</p>			
--	--	--	--	--	--	--



ALMUERZO – DESCANSO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICA	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Conocer la situación actual de las OFC, sus factores de éxito y fracaso en la gestión del manejo forestal comunitario.	ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OFC EN GESTIÓN DE SU DESARROLLO	Grupos Focales - Preguntas reflexivas (mesas de trabajo) - Plenaria	<p>– 3. Desarrollo empresarial e innovación⁸</p> <p>¿A quién comercializa su madera? (<i>empresa, intermediarios, otros</i>)</p> <p>¿Cuál la forma de venta de madera? (<i>ficha técnica, árbol tumbado, en rodeo otros</i>)</p> <p>¿Qué factores definen el precio de la madera?</p> <p>¿Qué experiencia positivas y negativas tienen de los Planes de negocio? (<i>aplica, funciona, no funciona, que le falta al PN</i>)</p> <p>¿Con que logística cuentan? (<i>cual sería lo mínimo de disponer o invertir</i>)</p> <p>¿Cómo realizan la distribución de utilidades?</p>	Papelografos Tarjetas de colores Marcadores Cinta masquin Tarjetas/cartulinas con los 4 escenarios diferentes. Lista de preguntas orientadoras. (una para cada facilitador). Post-its. Copia de tabla área temática (matriz)	2 horas	Facilitador / Equipo IBIF

⁸ **Innovación:** Es una acción de cambio que supone una novedad. Partiendo de los conocimientos que le anteceden, el fin es de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad



			<p>¿Realizan reinversión de sus ganancias en MF? ¿Qué resultados tuvieron?</p> <p>¿Cuál es el principal <i>factor de éxito</i> que favorece lograr una buena administración y comercialización?</p> <p>¿Cuál sería el principal <i>factor de fracaso</i> que impide una exitosa administración y comercialización?</p> <p>¿Qué innovaciones introdujeron y han sido beneficiosa para el MFC?</p> <p>¿Qué innovaciones introdujeron y no han sido beneficiosa para el MFC? y ¿porque?</p> <p>¿Qué innovaciones conoce en la región o fuera de ella que le interesa aplicar en el MFC? y ¿porque?</p> <p>– 4. Financiamiento y mercado</p> <p>¿Cuentan con capital propio? (si, no, porque)</p> <p>¿Quién financia su gestión operativa? (empresa, banco, cooperativa, capital propio?)</p> <p>¿Conocen los requisitos y a financiadores de la banca?</p> <p>¿Tuvo acceso a financiamiento? (si no %)</p> <p>¿Qué <i>factor de éxito</i> favorece para lograr disponer de capital para el MFC?</p>			
--	--	--	---	--	--	--



			<p>¿Qué <i>factor ocasiona un fracaso</i> o limita el acceso a capital para el MFC?</p> <p>¿Cuál es el principal mercado para su madera?</p> <p>¿Cómo oferta su madera?</p> <p>¿Quiénes son sus principales clientes?</p> <p>¿Cuáles son las especies más demandadas en su región?</p> <p>¿Sus volúmenes de madera se mantienen, incrementan o están bajando? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles es un <i>factor de éxito</i> para llegar con su producto al mercado con un mejor precio?</p> <p>¿Cuáles es un <i>factor de fracaso</i> o limitante para llegar con sus productos a los mercados?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un representante del grupo expone en plenaria por área. ➤ En plenaria se identifica - sistematiza o resume <i>que aprender</i> de otras OFC (regiones) de las 4 áreas temáticas. 			
Identificar Acciones para mejorar el desarrollo de las OFC a partir de Limitantes y Amenazas	<i>PRACTICA DEL FODA - OFC POR REGIONES</i>	Trabajo Grupal - Regiones Lluvia de ideas	<p>Facilitador hace una presentación explicando el FODA, la metodología de trabajo.</p> <p>En grupos organizados (Regiones), identifican en la gestión del desarrollo de las OFC las FORTALEZAS (+) y DEBILIDADES (-), AMENAZAS (-) y OPORTUNIDADES (+) en su región</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Papeles - Tarjetas de colores - Marcadores - Cinta masquin - Lista de preguntas orientadoras. (una para cada facilitador). 	2,5 horas	Facilitador / Equipo IBIF



del FODA por regiones			y consideran resultados de las áreas temáticas (éxitos y limitantes) <ul style="list-style-type: none">➤ El Facilitador sintetiza DEBILIDADES y AMENAZAS y en plenaria / grupos se proponen líneas de acciones.➤ Un representante expone en plenaria			
-----------------------	--	--	---	--	--	--





DÍA 2: (04/12/2021)

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TÉCNICA	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Fijar resultados del Día 1	Resumen del día anterior e introducción a los objetivos del Día 2	Verbal - Papelografo	El día 1 se selecciona 1 expositor y apoya en elaborar su presentación del resumen del día anterior.	- Papelografos - Tarjetas de colores - Marcadores - Cinta masquin	30 min	Facilitador / Participante
Motivar que el MFC es un medio de vida importante comunitario	Presentación de 1 OFC con experiencia de éxito.	Verbal - Papelografo	Al finalizar el día 1 se identifica a la OFC que hará la presentación de su experiencia de éxito.	- Papelografos - Tarjetas de colores - Marcadores - Cinta masquin - Data	30 min	Facilitador / OFC
Fijar lineamientos que contribuyen al éxito de la gestión del desarrollo en una OFC	LECCIONES APRENDIDAS DE OTRAS OFC	Trabajo Grupal - Apoyo del Mural	Facilitador hace una presentación explicando el concepto de lección aprendida ⁹ Se organizan 6 grupos (1 Grupo mujeres) e identifican las lecciones aprendidas en las áreas temáticas a partir del análisis positivo y negativo (análisis de otra OFC y de mi OFC).	- Papelografos - Tarjetas de colores - Marcadores - Cinta masquin - Matriz para cada grupo	1.5 hora	Facilitador / Equipo IBIF

⁹ **Lección aprendida:** Conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias (positivas o negativas), a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente. Capturan evidencias a un contexto específico, y sugieren recomendaciones prácticas y útiles para la **aplicación** o **replicación** del **nuevo conocimiento** en otros contextos.



			Cada grupo presenta en plenaria sus resultados			
Entender la importancia de 'networking'	<i>CONCLUSIÓN</i>	Presentación verbal Uso de tarjetas	Resumen de todo el taller mostrando todas las lecciones aprendidas y experiencias de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Papelografos - Tarjetas de colores - Marcadores 	30 min	IBIF (Nataly A. / Juan Pablo B.)
Percibir si cumplió los objetivos / expectativas el taller y pautas para mejorar próximos eventos	<i>CONCLUSIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALLER</i>	Presentación verbal Uso de tarjetas	Evaluación del taller (expectativas, lo bueno lo malo y sugerencias) y palabras de Clausura	<ul style="list-style-type: none"> - Papelografos - Tarjetas de colores - Marcadores 	30 min	Facilitador IBIF / Participantes Clausura



Anexo 3. Convocatoria al taller



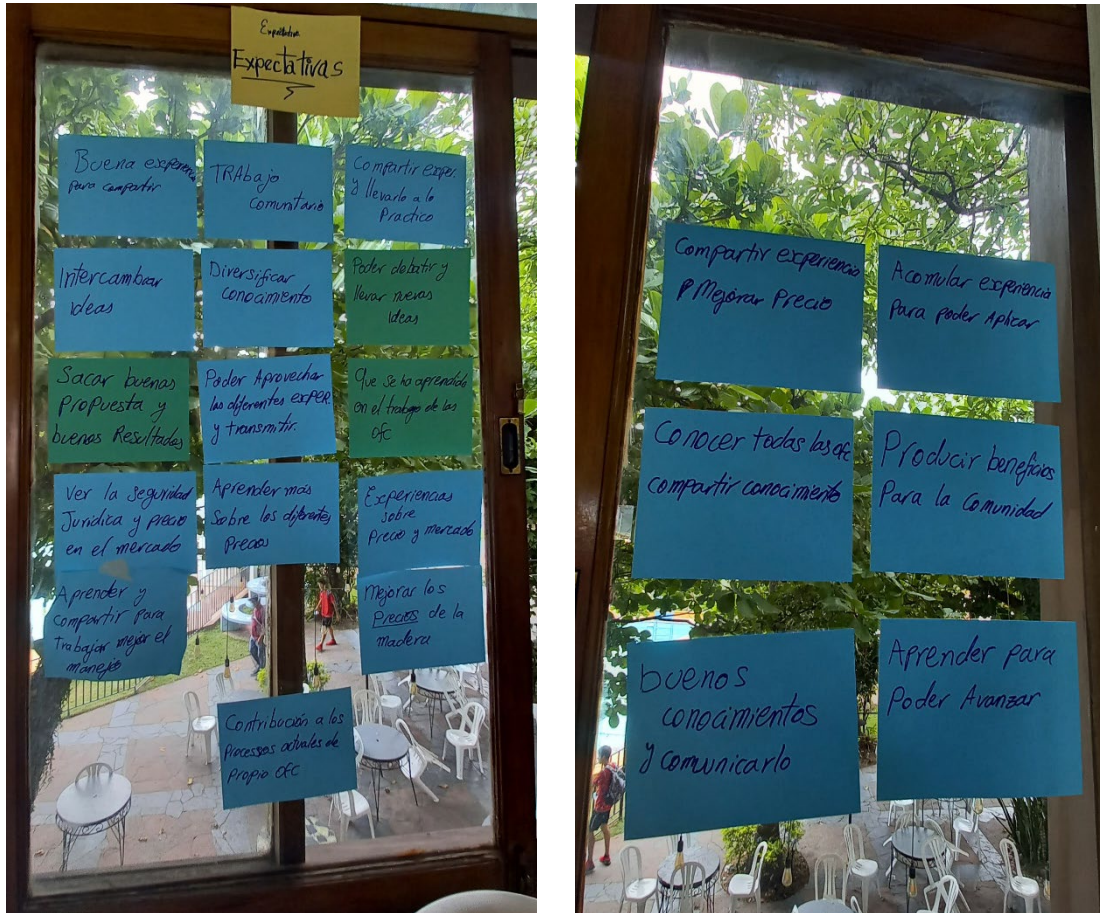
Anexo 4. Testimonio fotográfico del Taller de OFCs



Registro de participantes



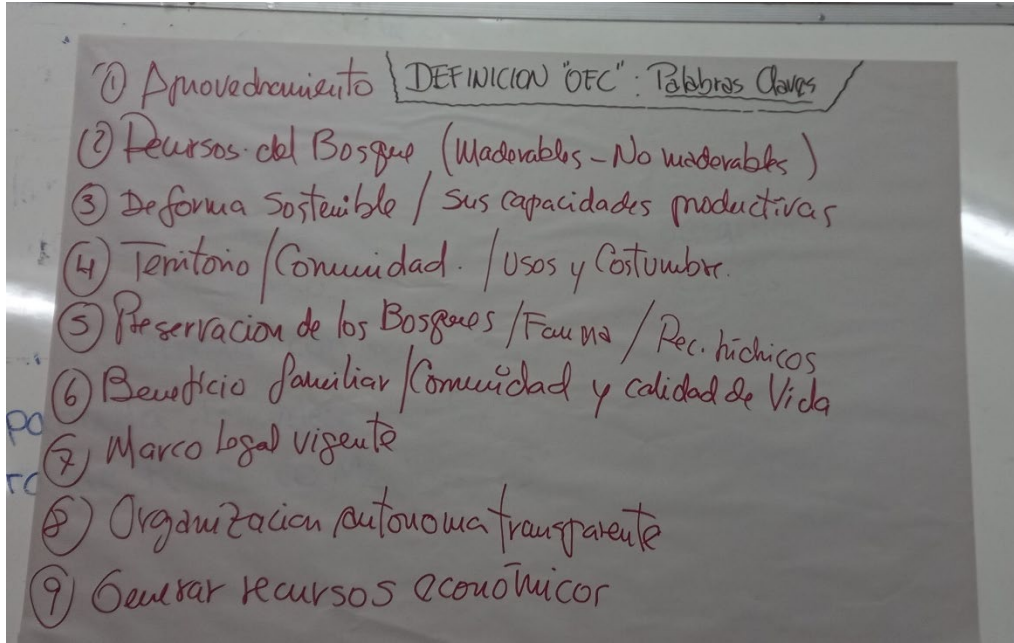
Inauguración del taller



Expectativas expresadas por los participantes



Trabajos de grupo por regiones (Grupo OFCs Guarayos)



Definición en plenaria de "Manejo Forestal Comunitario"



Trabajos en grupos regionales



GRUPO 3: GUARANDOS

ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL EN 3.1 DESARROLLO EMPRESARIAL

¿A quién comercializa su madera?	¿Cuál la forma de venta de madera?	¿Qué factores definen el precio de la madera?	¿Qué experiencia tienen de los Planes de negocio?	¿Con que logística cuentan?	¿Cómo realizan la distribución de utilidades?	¿Realizan reinversión de sus ganancias en MF u otros?	¿Qué resultados tuvieron de la reinversión?
Empresa privada "Aserradero"	Arbol en pie Hasta el 2017 se vendió arbol tumbado (algunas OFC).	La distancia del área de manejo. Ej. 100 Km: 16 \$us 150 Km: 14-15 \$us 200 Km: 11-12 \$us Especies: Eucalipto, Scaevola, Duro (caesalpinia) Camino: Estructura Apertura Mantenimiento Zona: Alta Baja	Ej. Algunas experiencias: 1. Negocio con empresas que incumplan en los pagos. 2. Incumplimiento por baja capacidad de aprovechamiento (dejar madera en monte)	Bases: Asunción, Pala Congadora, Camión Fronteriza, Comunitaria De forma general las OFC no cuentan con equipos pisado ni liviano	De acuerdo a los Estatutos y reglamento. Aprox el 30% de las utilidades El resto va a: - Reinversión (20%) - Salud - Educación - Aporte org. Matriz	Algunas OFC cuentan con capital de las utilidades para realizar el curso Forestal (2017)	Mayor parte utilizada de inversiones. Aunque la empresa ya no financia este trabajo.

¿Cuál es el principal factor de éxito que favorece lograr una buena administración y comercialización?	¿Cuál sería el principal factor de fracaso que impide una exitosa administración y comercialización?
Factor +	Factor -
<p>Que la OFC sea quien realice su propio censo, con capital propio.</p> <p>Seguimiento del Aprovechamiento por parte de la OFC poniendo sus propios técnicos, bajo el control del Directorio (Equipo Técnico) o encargado de campo.</p> <p>Seguimiento y Control por parte del Agente Auxiliar, que responde a las OFC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia económica de la empresa Ausencia de Seguimiento y Control al aprovechamiento (ATA) Anticipos a cuenta de venta de madera, apertura de caminos, actualización de POMF. No se extrae el total del volumen acordado en contrato por falta de capacidad y planificación del Aprovechamiento. Compran a varias POMF, y el tiempo no les da para sacar la madera. Duplicidad de contratos (t de clientes).

Debilidades	Estrategias
<p>Falta de liderazgo en miembros de la OFC</p> <p>Que la OFC no planifique, coordina y controle al AAA</p> <p>Organización matriz de las OFC no funciona, no posee un ADM y técnico</p> <p>La creación de centrales para las OFC afecta a la gestión de las OFC</p>	<p>Hacer entender manejo sostenible es un beneficio - mediante motivación</p> <p>Hacer convenio con ONG para asesoramiento</p> <p>buenas relaciones con las entidades matrices</p> <p>hacer seguimiento estricta a toda la cadena productiva por parte de la OFC</p> <p>Contrato transparente</p> <p>Cumplimiento de normativa de la ABT</p> <p>coordinación directa con la ente matriz: centrales y AFIN</p> <p>Cumplimiento con los informes anuales de la AAA</p> <p>Monitoreo y control territorial</p> <p>Implementar estatuto y reglamento para la comunidad y OFC</p>
Debilidad	Estrategia
<p>Falta de formación humana de los miembros del directorio y OFC</p>	<p>Cursos de capacitación (interno y Externo)</p> <p>La transmisión de conocimiento técnico de las OFC a los miembros</p> <p>Motivación</p>

Resultados de Trabajos en grupos regionales
(Análisis de la situación actual de las OFC)



Trabajo del grupo regional Amazonia Norte La Paz



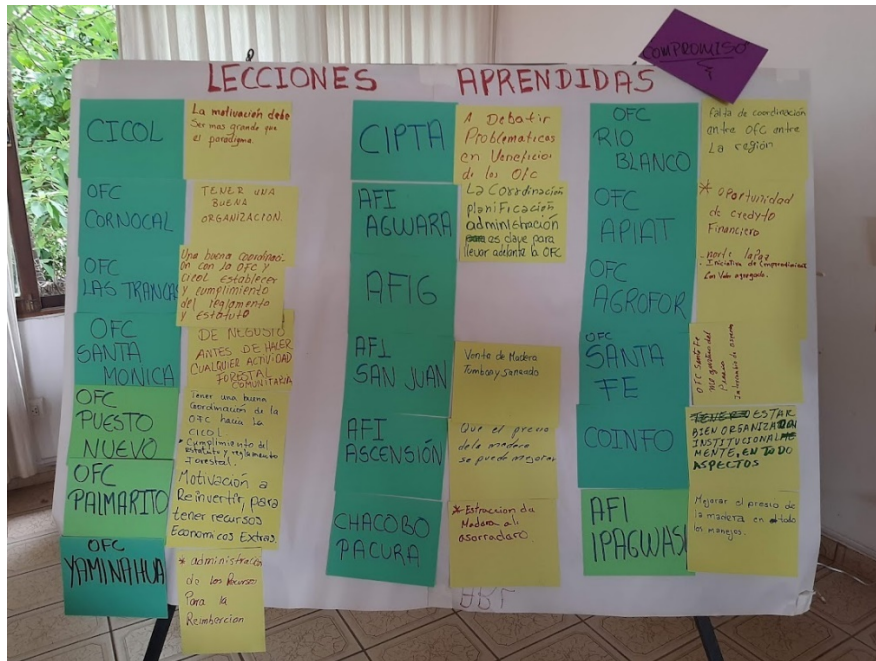
Trabajo del grupo regional Amazonia Pando y Beni



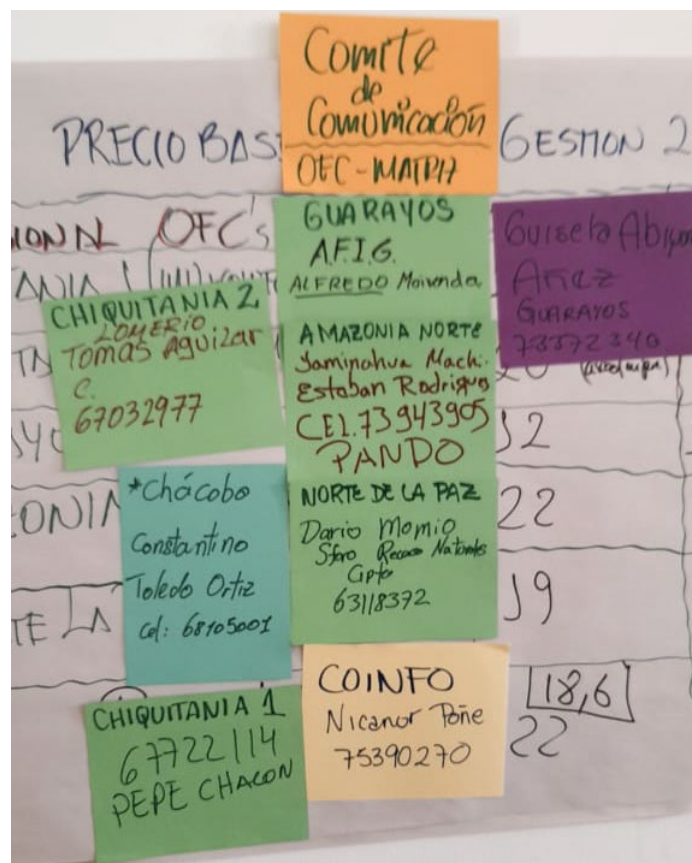
Trabajo del grupo regional Chiquitania 2 (COINFO San Ignacio – TCO Monteverde)



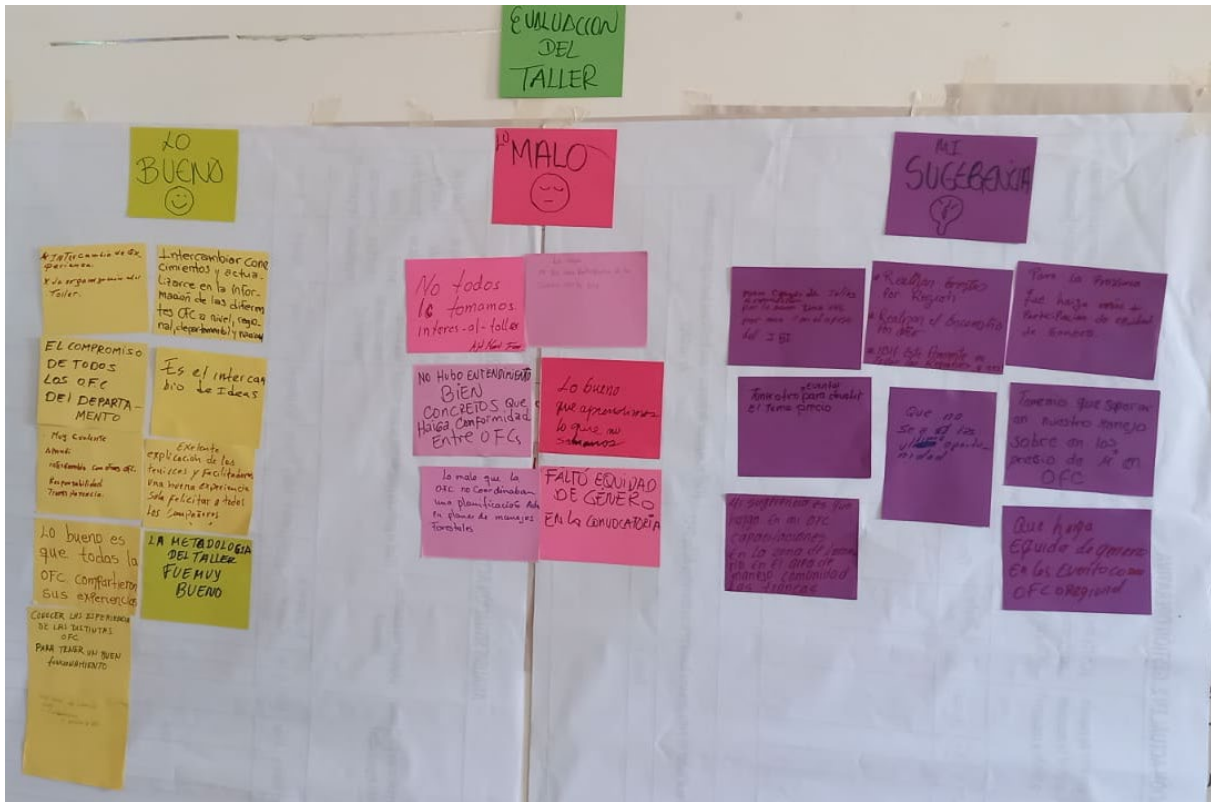
Trabajo del grupo regional Chiquitania 1 (TCO Lomerío)



Lecciones aprendidas y "compromisos" expresadas por los participantes



Resultados conformación del Comité de Comunicación y Coordinación de las OFC.



Evaluación del taller por parte de los participantes



Palabras de clausura del evento



Palabras de agradecimiento de participante al Taller

MEMORIA DEL TALLER



Intercambio
de Experiencias en
**GESTION FORESTAL
COMUNITARIA**

MÁS ALLÁ DE LOS ÁRBOLES



Bélgica
socio para el desarrollo



www.ibifbolivia.org.bo