



**USAID**

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE CONSERVACION:

Una evaluación retrospectiva de 20 años  
de la teoría del cambio detrás de este  
enfoque ampliamente utilizado para la  
conservación de la biodiversidad



Julio 2018

*Se elaboró la presente publicación para que sea revisada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Se realizó por medio de Measuring Impact.*

Fotos de la portada (en sentido horario desde la parte superior izquierda): Gorila de montaña, Parque Nacional Impenetrable de Bwindi, Uganda (véase también en la página 64); Clasificación de la palma xate, Reserva de la Biósfera Maya, Guatemala (véase también en la página 32); Resina de almaciga de cosecha sostenible, Palawan, Filipinas (véase también en la página 41); Chayote cultivado en extensas espalderas, Nueva Vizcaya, Filipinas, un cultivo comercial relativamente nuevo proporciona ingresos a los agricultores pero representa una amenaza para los bosques (véase también en la página 39).

Foto de la contraportada: Amanecer sobre el Parque Nacional Tikal, Guatemala.

Todas las fotos: Jason Houston para USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

Elaborado por: Judy Boshoven, Foundations of Success

Colaboradores: Megan Hill, Oficina de Desarrollo Económico, Educación y Medioambiente de USAID/ Oficina de Forestería y Biodiversidad; Ann Koontz, Relief International

Agradecimientos: El equipo de Retrospectiva agradece enormemente las valiosas contribuciones del personal de socio implementador de cada una de las seis comunidades, así como de los miembros de la comunidad que acogieron las visitas a los lugares y proporcionaron una gran cantidad de información mediante entrevistas y otras actividades de Retrospectiva (véase el cuadro I de la página 10).

Presentado por: Shelly Hicks, Environmental Incentives, LLC

Presentado a: Sara Carlson, Representante del Agente de Contratación  
Oficina de Desarrollo Económico, Educación y Medioambiente de USAID  
Oficina de Forestería y Biodiversidad

*Los puntos de vista de los autores vertidos en la presente publicación no reflejan necesariamente los de la Agencia para el Desarrollo Internacional ni del Gobierno de los Estados Unidos.*

Sobre el proyecto Measuring Impact: Este trabajo ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) conforme a los términos de su solicitud número REQ-EGAT-12-000014 (Measuring Impact) implementado por Environmental Incentives, LLC, Foundations of Success, y ICF. Measuring Impact se ha emitido a través del contrato número AID-OAA-C-12-00078 y respalda los mismos objetivos del programa que se describen en la convocatoria de propuestas número SOL-OAA-000050. Measuring Impact es financiado y administrado por la Oficina de Desarrollo Económico, Educación y Medioambiente de USAID/Oficina de Forestería y Biodiversidad.

# TABLA DE CONTENIDOS

- I. RESUMEN EJECUTIVO ..... [5](#)
- II. PROPÓSITO ..... [10](#)
- III. MÉTODOS..... [12](#)
- IV. HALLAZGOS GENERALES ..... [14](#)
- V. HALLAZGOS POR SITIO ..... [29](#)
  - 1. Petén, Guatemala ..... [29](#)
  - 2. Nueva Vizcaya, Filipinas ..... [38](#)
  - 3. Isla Palawan, Filipinas ..... [45](#)
  - 4. Himalaya Occidental, Nepal ..... [53](#)
  - 5. Chitwan, Nepal..... [62](#)
  - 6. Zona de Bwindi-Mgahinga, Uganda ..... [71](#)
- VI. CONCLUSIONES ..... [80](#)
- VII. ANEXO ..... [83](#)
- VIII. NOTAS FINALES ..... [86](#)

## RECUADROS

- ¿Cuál es el enfoque de la empresa de conservación? ..... [5](#)
- Recuadro 1. Mantenimiento de los logros en materia de conservación ..... [70](#)
- Recuadro 2. Recursos adicionales de USAID sobre empresas de conservación ..... [78](#)

## FIGURAS

- Figura 1. Teoría del cambio generalizada para las empresas de conservación..... [6](#)
- Figura 2. Teoría del cambio generalizada para las empresas de conservación con preguntas de aprendizaje..... [12](#)

## TABLAS

- Tabla 1. Sitios, organizaciones comunitarias, socio implementador y empresas ..... [11](#)
- Tabla 2. Condiciones habilitantes..... [15](#)

# ACRÓNIMOS

<b>ACOFOP</b>	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
<b>ANSAB</b>	Asian Network for Small Scale Agricultural Bio-resources
<b>BCN</b>	Biodiversity Conservation Network (Red de Conservación de la Biodiversidad)
<b>CONAP</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
<b>FPIC</b>	Free, Prior, and Informed Consent (Consentimiento Libre, Previo e Informado)
<b>GCP</b>	Global Conservation Program (Programa de Conservación Mundial)
<b>IGCP</b>	International Gorilla Conservation Programme (Programa Internacional de Conservación de los Gorilas)
<b>KEF</b>	Kalahan Educational Foundation
<b>NATRIPAL</b>	Nagkakaisang mga Tribu ng Palawan
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization (Organización no gubernamental)
<b>NTNC</b>	National Trust for Nature Conservation
<b>SCAPES</b>	Sustainable Conservation Approaches in Priority Ecosystems (Enfoque Sostenible de Conservación en Ecosistemas Prioritarios)
<b>UNESCO</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
<b>WWF</b>	World Wide Fund for Nature (Fondo Mundial para la Naturaleza)
<b>WWF-US</b>	World Wildlife Fund - United States (Fondo Mundial para la Naturaleza - Estados Unidos)
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

# I. RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 20 años, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha prestado apoyo a empresas de conservación en diversos lugares del mundo, con el objetivo de crear incentivos económicos para que las partes interesadas reduzcan las amenazas contra la biodiversidad. Sin embargo, a pesar de la utilización generalizada de este enfoque estratégico, persiste una falta de conocimiento por parte de los profesionales sobre las condiciones necesarias para lograr y mantener la conservación de la biodiversidad.

Una revisión sistemática llevada a cabo en el 2015 ([2015 systematic review](#)), examinó investigaciones sobre un grupo de proyectos de medios de vida alternativos, incluyendo empresas de conservación, encontrándose poca evidencia en estas últimas. A pesar de que existen revisiones y material orientativo, acerca de las condiciones necesarias para establecer empresas de conservación, muchos de los que son resumidos en el informe de USAID “Establecimiento de una Empresa de Conservación: Claves del Éxito” ([Building a Conservation Enterprise: Keys for Success](#)); existe poca información que explique lo que se requiere para mantener una empresa y los resultados de conservación a largo plazo.

## ¿Qué son las empresas de conservación?

Son negocios que generan beneficios económicos y sociales de manera que ayudan a lograr resultados de conservación

Para respaldar un aprendizaje más profundo y sistemático, el “Grupo de Aprendizaje de Empresas de Conservación” ([Conservation Enterprises Learning Group](#)) de USAID desarrolló una teoría generalizada del cambio, la cual describe supuestos comunes respecto a la ruta que va desde el apoyo a las empresas hasta alcanzar la conservación de la biodiversidad. Esta proporciona un marco para la comparación entre sitios y aprendizaje, y fue usada para elaborar esta evaluación retrospectiva sobre empresas de conservación.\*

Los hallazgos clave de la teoría del cambio, incluyen: a) el papel de los socios implementadores evolucionó y se extendió a lo largo del tiempo, desde el apoyo para establecer empresas individuales hasta la creación de alianzas y sociedades comerciales entre las comunidades y el sector privado; b) se necesita de más tiempo que el típico ciclo de financiación de tres a cinco años por parte de los donantes para establecer las diversas condiciones habilitantes que son necesarias para la sustentabilidad de las empresas y resultados de conservación; c) es común que solo un pequeño porcentaje de miembros de la comunidad reciban beneficios monetarios directamente, sin embargo, las organizaciones comunitarias pueden distribuir beneficios empresariales en forma de servicios comunitarios; d) las distintas partes interesadas están motivadas por diferentes beneficios, por lo cual incentivar cambios en actitudes y comportamientos acerca de la conservación, no se da sin complicaciones; y, e) en diversos sitios, los socios han verificado mejores resultados de conservación de la biodiversidad debido en parte a sus empresas de conservación. Los socios reportan que sería beneficioso un incremento en el apoyo a la instauración de sistemas de monitoreo y evaluación para medir el impacto. La mejora de la conservación de la biodiversidad renovó los medios de vida, lo que a su vez motivó el compromiso continuo con la conservación en un ciclo virtuoso.

## Propósito

Para examinar los supuestos en la teoría del cambio generalizada, asimismo, para explorar a profundidad las condiciones requeridas para la sostenibilidad a largo-plazo de una empresa y la conservación, USAID lanzó una evaluación retrospectiva (denominada en adelante, como “la Retrospectiva”) de sitios con enfoque de empresas

\* La evaluación retrospectiva no fue una evaluación de desempeño de los socios implementadores de los seis sitios seleccionados para revisión, sino una oportunidad para aprender y compartir sus experiencias en tiempo. USAID valora el deseo y apertura de estos socios para compartir experiencias y lecciones aprendidas

de larga data. Se basó en seis sitios donde el enfoque de empresa se ha mantenido activo por aproximadamente dos décadas, a través de sociedades entre las comunidades y una o más organizaciones implementadoras. USAID apoyó actividades en los seis sitios en un determinado momento (Véase la Tabla I, en la página 10). Las empresas incluyen productos forestales maderables y no-maderables, y servicios de ecoturismo – todas enfocadas en lograr resultados de conservación.

Al mirar más allá del financiamiento tradicional y el período de presentación de informes, hacia los resultados a largo plazo del apoyo a las empresas de conservación, USAID y sus socios generaron nuevos y valiosos conocimientos para ayudar a los profesionales a mejorar el diseño y el manejo de este enfoque estratégico.

## Objetivos

Los tres objetivos de la Retrospectiva fueron:

1. En forma de marco comparativo, examinar los enfoques empresariales en seis sitios utilizando una **teoría del cambio generalizada para las empresas de conservación** y las preguntas de aprendizaje que la acompañan, desarrolladas por el Programa de Aprendizaje entre Misiones de USAID dentro de la Agenda de Aprendizaje de las Empresas de Conservación ([Conservation Enterprises Learning Agenda](#)).
2. Revisar **los resultados y las lecciones en cada sitio**, además de sintetizar los hallazgos en todos los sitios para proporcionar lecciones que ayuden a los profesionales a diseñar y mejorar las empresas de conservación como enfoque estratégico para la conservación de la biodiversidad.
3. Evaluar cómo los socios implementadores utilizaron el **manejo adaptativo** en respuesta a las enseñanzas obtenidas y a las condiciones dinámicas durante dos décadas en cada uno de los sitios.

## Métodos

Antes de esta Retrospectiva, USAID revisó la documentación sobre una serie de empresas de conservación para desarrollar una teoría del cambio generalizada que indica cómo el enfoque empresarial conduce a la conservación de la biodiversidad (Véase la Figura 1). En esta Retrospectiva, USAID utilizó esta teoría del cambio como un marco común para examinar seis sitios y, al hacerlo, obtuvo una mayor comprensión de sus supuestos fundamentales.

En resumen, la teoría del cambio generalizada para las empresas, funciona bajo el supuesto de que si las condiciones favorables se llevan a cabo, y las partes interesadas reciben beneficios de la empresa, entonces las partes interesadas cambiarán las actitudes y comportamientos hacia la conservación, lo que reducirá las amenazas y, en última instancia, conservará la biodiversidad.

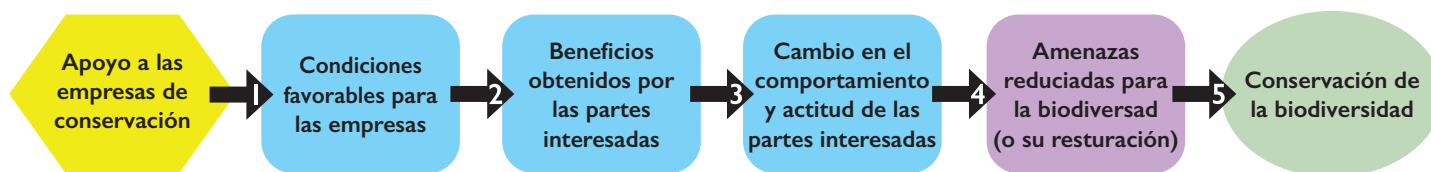


Figura 1. Teoría generalizada del cambio para las empresas de conservación

La Retrospectiva utilizó esta teoría del cambio en cada etapa del proceso de recopilación de información, que incluyó: (1) un análisis teórico, (2) entrevistas con expertos y (3) visitas a cada uno de los sitios para entrevistas de los informantes clave con los socios implementadores y las empresas interesadas. En **todos los sitios**, el socio implementador original sigue apoyando el enfoque de la empresa de conservación y estaba dispuesto a participar en la Retrospectiva.

## Hallazgos clave

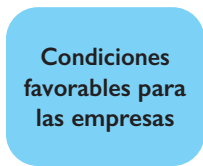
### Los supuestos de los socios implementadores se ajustan a la teoría del cambio generalizada

En los seis sitios, los supuestos identificados por los socios implementadores sobre la forma en que el enfoque de empresa de conservación conduce a la conservación de la biodiversidad se ajustó a la teoría del cambio generalizada desarrollada por el Grupo de Aprendizaje. Al ver la teoría en acción a lo largo de dos décadas, el equipo obtuvo una visión más profunda del plazo y las condiciones habilitantes necesarias para lograr y mantener los resultados a largo plazo. Los hallazgos incluyen:



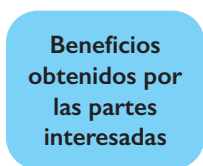
#### Las funciones de los socios implementadores evolucionan con el tiempo

Establecer y mantener empresas, así como los resultados de conservación, requieren más tiempo que el típico ciclo de financiamiento de donantes, que es de tres a cinco, y requiere que la función de los socios implementadores evolucione con el tiempo. En los seis sitios, los socios implementadores han pasado de prestar asistencia técnica a las organizaciones comunitarias para establecer sus empresas a apoyar la formación de sociedades y alianzas empresariales para garantizar la sostenibilidad. Las sociedades empresariales son importantes para obtener acceso a mercados más grandes y/o apoyo técnico, mientras que las alianzas entre grupos de organizaciones comunitarias en el ámbito regional o nacional proporcionan una voz colectiva para hacer incidencia sobre los derechos y políticas. **Fomentar la capacidad de liderazgo local**, incluyendo la capacidad de manejar las transiciones de liderazgo a lo largo del tiempo, es crítico para lograr y sostener cada resultado en la teoría del cambio.



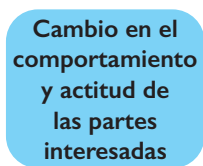
#### Se necesitan múltiples condiciones habilitantes para la sostenibilidad de las empresas

Los socios se han centrado tanto en asegurar las condiciones habilitantes para la sostenibilidad de las empresas, como en asegurar la conservación. Entre las condiciones fundamentales figura el establecimiento de organizaciones comunitarias legalmente reconocidas con derechos sobre los recursos naturales necesarios para los productos y servicios, así como una gobernanza sólida, en particular en los casos en que las partes interesadas compiten por los beneficios de las empresas de valor elevado.



#### Las organizaciones comunitarias difunden la riqueza a través de servicios comunitarios

Por lo general, solamente un pequeño porcentaje de los miembros de la comunidad reciben beneficios monetarios directos, en forma de salarios del empleo en la empresa o pagos de dividendos. Un porcentaje mayor de miembros de la comunidad recibe beneficios en forma de servicios comunitarios mejorados, como infraestructura, educación y atención de la salud, que se prestan con los ingresos de las empresas. En algunos casos, la mejora del manejo de recursos para apoyar a las empresas, también mejora el suministro de los recursos necesarios para la subsistencia, como leña, forraje y madera. En muchos casos, además de motivar el apoyo a la conservación, las organizaciones comunitarias también consideran que los beneficios de las empresas de conservación son valiosos desde el punto de vista del desarrollo (es decir, beneficios colaterales), pues mejoran el bienestar de sus miembros.



#### Las diferentes partes interesadas están motivadas por distintos beneficios, que no siempre son monetarios

Debido a que las comunidades son diversas, incentivar cambios en las actitudes y el comportamiento hacia la conservación no es sencillo. Las diferentes partes interesadas están motivadas por distintos beneficios, que no siempre tienen que ser financieros. En

algunos casos, el cambio de comportamiento positivo parece estar menos relacionado con el resultado de la sustitución directa de ingresos, y más con el resultado de actitudes positivas en general creadas por los beneficios de las empresas y la comprensión de que los beneficios están vinculados a un programa de conservación.

Los socios implementadores han aprendido que es importante pensar “hacia atrás” en la teoría del cambio – desde los resultados deseados de la conservación de la biodiversidad, pasando por el tipo y el nivel de reducción de la amenaza requerida, hasta el tipo y el nivel de cambio de comportamiento necesario – para comprender plenamente el tipo y el nivel de beneficios empresariales que deben obtenerse por diferentes grupos de partes interesadas para influir en los cambios deseados. En la mayoría de los casos, los beneficios de la empresa: (1) dependen de que los participantes conserven o aprovechen de manera sostenible los recursos que sirven como insumos a la empresa y (2) son condicionales, requiriendo del cumplimiento de normas y reglamentos relativos a la utilización y conservación de recursos, por parte de los participantes.

Amenazas  
reducidas para la  
biodiversidad (o  
su restauración)

### Los enfoques empresariales son eficaces cuando se aplican como parte de un conjunto de estrategias de conservación

En los seis sitios, el enfoque empresarial es solamente una de varias estrategias de conservación, que incluyen la sensibilización, la garantía de los derechos de tenencia de la tierra y derechos sobre recursos, la aplicación de la ley y, en ocasiones, la educación formal y la mitigación de los conflictos entre los seres humanos y la vida silvestre. Los socios implementadores consideraron que estos diferentes enfoques estratégicos no tendrían éxito por sí solos, sino que todos trabajan conjuntamente para reducir las amenazas y lograr y mantener los resultados de conservación.

Conservación de  
la biodiversidad

### El fomento de un ciclo virtuoso entre los medios de vida y la conservación de la biodiversidad es un importante impulsor de la sostenibilidad

Los socios implementadores y las empresas interesadas reportan que el estado de la biodiversidad ha mejorado en los últimos 20 años. Para algunos sitios, esto está corroborado por otras evaluaciones. En muchos casos, la mejora de la conservación de los recursos naturales mejora los medios de vida, lo que a su vez motiva un compromiso continuo con la conservación en un ciclo virtuoso.

## Hallazgos para el Manejo Adaptativo

Al llevar a cabo esta Retrospectiva, USAID buscó información sobre los factores que contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo de las empresas de conservación. El análisis se enfocó también en la forma en que los socios implementadores aprendían y se adaptaban a las circunstancias cambiantes sin perder de vista sus resultados de conservación a largo plazo. Los socios implementadores demostraron muchos de los elementos básicos de las buenas prácticas de manejo adaptativo, lo que indica que el aprendizaje

“El enfoque empresarial es clave. Si simplemente pedimos a las comunidades que cambien sus comportamientos sin proporcionar valor a cambio, no obtendremos resultados. Tienen que ver que hay alguna esperanza de mejores medios de vida vinculados a la gestión sostenible de recursos.”

—Bhishma Subedi, Director Ejecutivo de la Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Himalaya occidental, Nepal



activo y la adaptación informaron su labor a lo largo de dos décadas. USAID encontró evidencia de que el manejo adaptativo se aplica eficazmente de las siguientes maneras:

- Los socios implementadores fomentan una **cultura de aprendizaje y manejo adaptativo** entre las partes interesadas, incluidos los representantes gubernamentales, para ayudar con el mantenimiento de las empresas y sus resultados de conservación.
- Los socios implementadores tienen **supuestos explícitos** sobre la forma en que su enfoque empresarial conducirá a resultados de conservación, pero están dispuestos a perfeccionar los supuestos y el enfoque basados en lo aprendido.
- Los socios implementadores examinan los supuestos y se adaptan practicando el **monitoreo, evaluación y aprendizaje**. Sin embargo, algunos tienen una capacidad y financiación limitadas para medir los resultados de manera sistemática.

## II. PROPÓSITO

Mediante un financiamiento específico para la biodiversidad, USAID ha prestado un amplio apoyo a las empresas de conservación, como enfoque para la conservación de la biodiversidad. Actividades anteriores de apoyo a las empresas de conservación abarcan dos décadas e incluyen programas globales como la Red de Conservación de la Biodiversidad (BCN), el Programa de Conservación Mundial (GCP), Translinks y Enfoque Sostenible de Conservación en Ecosistemas Prioritarios (SCAPES). Aumentar la eficacia de los programas de conservación de biodiversidad utilizando el enfoque empresarial es una prioridad para USAID que ha sido apoyada por evaluaciones de estos y muchos otros programas.<sup>4-13</sup>

### Apoyo al Programa de Aprendizaje entre Misiones de USAID para Empresas de Conservación

Para examinar la efectividad de las estrategias de conservación de biodiversidad comúnmente empleadas, la Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID, lanzó en 2016 un Programa de Aprendizaje entre Misiones, que incluye un Grupo de Aprendizaje sobre Empresas de Conservación ([Conservation Enterprises Learning Group](#)). Con el apoyo de la actividad Medición del Impacto ([Measuring Impact](#)), el Grupo de Aprendizaje desarrolló una teoría del cambio generalizada sobre cómo las empresas de conservación conducen a la conservación de la biodiversidad, así como un conjunto de preguntas para ayudar a examinar más a fondo los supuestos fundamentales de la teoría. Utilizaron este marco para examinar y sintetizar las enseñanzas de los proyectos anteriores<sup>14</sup> apoyados por USAID y comprender mejor las condiciones habilitantes para establecer empresas y lograr resultados de conservación.<sup>2</sup> Además, USAID co-patrocinó un análisis sistemático de los proyectos sobre medios de vida alternativos, la mayoría de los cuales incluían enfoques empresariales de conservación.<sup>1</sup> Estos estudios encontraron pocas pruebas que vinculan las inversiones en medios de vida alternativos con resultados de conservación y las condiciones necesarias para mantener los resultados de conservación a largo plazo.

Esta Retrospectiva se basa en la labor realizada en el pasado para llenar los vacíos de información y sintetizar las lecciones aprendidas por parte de socios implementadores en la aplicación de enfoques empresariales de conservación a largo plazo. Se basa en una valiosa fuente de datos: seis sitios, en los que USAID apoyó los enfoques de las empresas de conservación durante un período de tiempo y en las que estos enfoques empresariales siguen activos, después de casi dos décadas. La experiencia de los socios implementadores y de las empresas interesadas en estos seis sitios proporcionan a USAID y a la comunidad conservacionista lecciones beneficiosas para diseñar, aplicar y mantener enfoques empresariales eficaces para la conservación de la biodiversidad.

### Objetivos

USAID se propuso cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar lecciones en seis sitios utilizando la **teoría generalizada del cambio de las empresas de conservación** desarrollada por el Programa de Aprendizaje entre Misiones de USAID, en el marco del Programa de Aprendizaje de Empresas de Conservación<sup>3</sup> como marco comparativo.
- Revisar **los resultados y las lecciones en cada sitio**, además de sintetizar los hallazgos en todos los sitios para proporcionar lecciones que ayuden a los profesionales a diseñar y mejorar las empresas de conservación, en forma de enfoque estratégico para la conservación de la biodiversidad.
- Evaluar si los socios implementadores, utilizaron el **manejo adaptativo** para responder a las condiciones dinámicas durante dos décadas en cada uno de sus sitios.

## Los seis sitios a simple vista

USAID incluyó empresas de cuatro países en seis sitios, que iban desde operaciones de turismo de nivel elevado hasta empresas forestales, artesanales, apícolas y de fabricación de papel. En la Tabla I de la página 10, se proporciona una visión general de los seis sitios, las organizaciones comunitarias que dirigen las empresas, los socios implementadores que facilitan el apoyo y las empresas responsables de cada sitio.

Tabla I. Sitios, organizaciones comunitarias, socio implementador y empresas incluidas en la Retrospectiva

Sitios	Actividad y Años de Apoyo de USAID	Organización comunitaria	Socio implementador	Empresas	
Petén, Guatemala – comunidades en la Reserva de Biósfera Maya	Diversas actividades de USAID, en los últimos 20 años	12 concesiones forestales comunitarias	Rainforest Alliance (con diversos socios)	Madera, xate (hojas de palma), chicle, ramón, y turismo certificados por el Forest Stewardship Council	
Nueva Vizcaya, Philippines – el dominio ancestral de la comunidad indígena de Ikalahan	Red de Conservación de la Biodiversidad (BCN)	1994-1998	Kalahan Educational Foundation (KEF)	KEF	Productos de frutos silvestres
Palawan, Philippines – el dominio ancestral de tres comunidades indígenas	BCN	1994-1998	Sociedades indígenas en Cayasan, Campung Ulay y Punta Baja	Nagkakaisang mga Tribu ng Palawan (NATRIPAL)	Mimbres, resina de almáciga y miel silvestre
Western Himalayas, Nepal – comunidades en cinco distritos	BCN  Programa de Conservación Mundial (GCP)	1992-1998  1999-2009	Muchos Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios, en Kalikot, Jumla, Dolpa, Mugu y Bajhang	EntrepriseWorks/ VITA (ahora parte de Relief International) y Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB)	Aceites esenciales, papel artesanal y carbón
Chitwan, Nepal – zona de amortiguamiento del Parque Nacional de Chitwan	BCN	1994-1997	Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento de Baghmara y Kumrose	National Trust for Nature Conservation (NTNC)	Paseos en camioneta todo terreno, canoa y elefantes; caminatas; hospedaje; y artesanías
Bwindi-Mgahinga Area, Uganda – comunidades alrededor del Parque Nacional Impenetrable de Bwindi y el Parque Nacional del Gorila de Mgahinga	Conservación de Bosques Afromontanos y Gorilas de Montaña en un Contexto Paisajístico	2002-2005	Sociedades comunitarias en Nkuringo, Ruburguri, Buhoma, Gitenderi	Programa Internacional de Conservación de los Gorilas (IGCP), que incluye al Fondo Mundial para la Naturaleza, (WWF), y Fauna & Flora International	Hospedaje ecológico de alta gama, “campamento comunitario”, apicultura, cultivo de hongos, caminos culturales y artesanías

### III. MÉTODOS

#### Aplicación de una teoría del cambio generalizada para revisar y comparar lecciones a través de los sitios

USAID utilizó la teoría generalizada del cambio y las preguntas de aprendizaje del Grupo de Aprendizaje de Empresas de Conservación (Véase la Figura 2), como marco para examinar un conjunto de actividades en seis sitios.

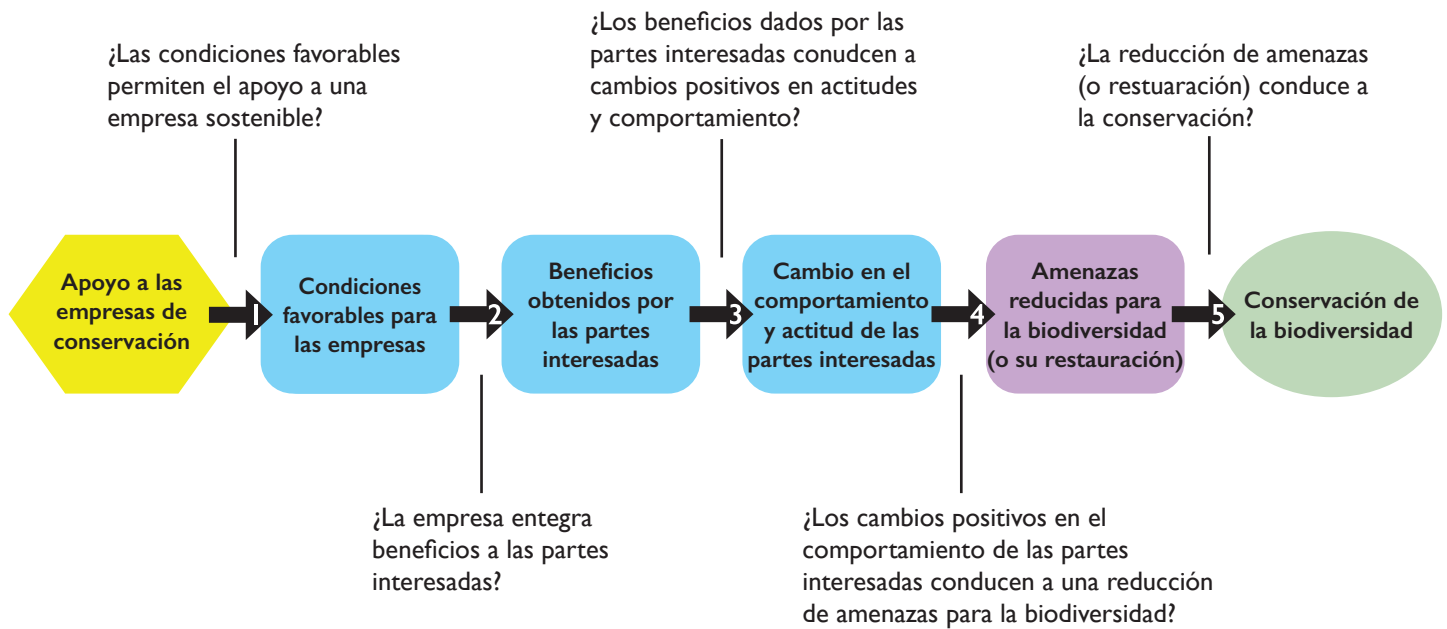


Figura 2. Teoría del cambio generalizada para Empresas de Conservación con preguntas de aprendizaje

Esta teoría del cambio esboza los resultados intermedios esperados (cuadros azules) en el recorrido hacia la reducción de amenazas (cuadro morado), y, en última instancia, hacia la conservación de biodiversidad (óvalo verde). Un conjunto de preguntas de aprendizaje proporciona una base para explorar los supuestos clave a lo largo del recorrido, e informar del aprendizaje en los sitios.

#### Cuadro I. ¿Qué es un enfoque empresarial de conservación?

En general, las empresas de conservación tienen por objeto incentivar la conservación de la biodiversidad, otorgando beneficios (principalmente, ingresos, sin embargo, también existen otros beneficios no monetarios) a las partes interesadas que se dedican a un negocio basado en la producción y venta de bienes y servicios relacionados. Las empresas abarcan desde servicios de ecoturismo y apicultura, hasta las artesanías o productos forestales maderables y no-maderables.

El apoyo a las empresas de conservación es un enfoque estratégico que, a veces, se enmarca en un conjunto más amplio de intervenciones destinadas a mejorar la conservación de la biodiversidad. Las empresas están destinadas a (1) reducir la prevalencia de comportamientos que inducen amenazas para la biodiversidad y/o (2) incrementar la prevalencia de comportamientos que restauren o mantengan la biodiversidad proporcionando, al menos, beneficios equivalentes a los medios de vida mediante la participación en empresas.

La Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID, y Measuring Impact trabajaron con expertos regionales (denominado en adelante, como el equipo”) para llevar a cabo esta Retrospectiva, a través de los siguientes métodos (Véase el Anexo para más detalles):

- 1. Desarrollo de un marco de aprendizaje.** El equipo revisó las lecciones aprendidas de empresas de conservación anteriores y financiadas por USAID, y desarrolló una teoría generalizada del cambio y preguntas de aprendizaje relacionadas para su uso como marco comparativo entre centros y contextos (Véase la Figura 2 en la página 11).<sup>3</sup>
- 2. Revisión de la base de evidencia en cuanto a la documentación.** El equipo revisó estudios incluidos en la revisión sistemática de Roe et al.,<sup>1</sup> junto con otros estudios. Luego, el equipo aplicó la teoría del cambio generalizada a esta muestra más amplia de enfoques empresariales de conservación, para comprender la evidencia sobre los resultados y supuestos de la teoría.<sup>15</sup>
- 3. Revisión de la documentación sobre condiciones habilitantes.** El equipo revisó los hallazgos y conclusiones publicados sobre las condiciones habilitantes para las empresas de conservación, con la finalidad de mejorar la comprensión de su rol en el manejo de cada resultado en la teoría del cambio.<sup>2</sup>
- 4. Ejecución de un estudio de gabinete.** El equipo utilizó la teoría del cambio generalizada como marco para realizar un estudio de gabinete sobre la documentación de cada sitio, como informes de proyectos y publicaciones, para cada uno de los seis sitios elegidos para la Retrospectiva.
- 5. Visitas a los sitios.** El equipo visitó cada sitio para llevar a cabo entrevistas individuales y grupales, con una muestra de representantes de los socios implementadores y de las empresas.
- 6. Documentación y difusión de hallazgos.** Usando la teoría del cambio y las preguntas de aprendizaje como marco de organización, el equipo documentó los hallazgos de cada sitio, y entre sitios. El equipo elaboró este informe y un reportaje fotográfico para ser compartido con el Grupo de Aprendizaje entre Misiones de Empresas de Conservación de USAID, así como profesionales, donantes y socios implementadores en todo el mundo.

Esta Retrospectiva incluye los hallazgos de USAID acerca de los seis sitios, a nivel individual y entre sitios. Describe las condiciones que apoyan el logro de resultados de conservación a largo plazo. También describe el manejo adaptativo basado en la experiencia adquirida por los socios implementadores durante dos décadas.

La elección de los seis sitios se basó en los enfoques empresariales de conservación que han perdurado durante aproximadamente dos décadas y que han recibido financiamiento de USAID y el apoyo continuo de los socios implementadores. Esta evaluación no incluye una comparación entre sitios, en la que las empresas no perduraron o los socios implementadores no prestaron un apoyo continuo frente a un enfoque empresarial de conservación.

La información sobre los resultados y enseñanzas se basa en entrevistas con los socios implementadores y partes interesadas de las empresas. Las evaluaciones, valoraciones e investigaciones de los socios o de terceros contribuyeron a corroborar distintos hallazgos de las entrevistas. La comparación entre sitios y la comprensión de los enfoques empresariales de conservación que han durado casi dos décadas, hacen que las lecciones en este informe sean útiles para los profesionales comprometidos con el aprendizaje y el manejo adaptativo.

## IV. HALLAZGOS GENERALES

En esta Retrospectiva, USAID encontró que, en los seis sitios, los supuestos de los socios implementadores sobre la manera en la que el enfoque empresarial de conservación logra la conservación de la biodiversidad, están alineados con la teoría del cambio generalizada. Lo cual resultó en una comprensión más profunda de cada una de las cinco preguntas acerca de estos supuestos, dadas por el Grupo de Aprendizaje de Empresas de Conservación (Véase la Figura 2, en la página 11).

A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos relacionados con la teoría del cambio y las preguntas de aprendizaje en los seis sitios.

### Enfoque estratégico: Apoyo a las empresas de conservación

En cada sitio, en un esfuerzo por conservar la biodiversidad, los socios implementadores apoyan a una o más empresas de conservación. Todas las empresas son propiedad de organizaciones comunitarias legalmente reconocidas, a veces, constituidas como empresas pertenecientes al sector privado bajo las leyes locales. Al apoyar a estas organizaciones con el establecimiento de empresas y la creación de condiciones para la sostenibilidad, los socios implementadores aprendieron varias lecciones:

- Las condiciones favorables enumeradas en la Tabla 2, eran necesarias para poner en marcha y mantener una empresa en todos los sitios, independientemente del contexto. Sin embargo, el contexto dicta qué condiciones requieren más apoyo externo de distintos socios. Por ejemplo, las organizaciones comunitarias que manejan beneficios de alto valor pueden necesitar un mayor apoyo con la gobernanza para mitigar conflictos sobre la distribución de beneficios.
- Establecer condiciones habilitantes requiere de un apoyo más prolongado que el típico financiamiento de tres a cinco años, dado por los donantes, y requiere de un apoyo a largo plazo para desarrollar capacidad local y apoyo del gobierno.
- El rol del socio local evoluciona con el tiempo, desde la asistencia técnica para el establecimiento de empresas hasta la facilitación de sociedades y alianzas empresariales, y la ejecución de políticas de apoyo para garantizar la sostenibilidad. Fomentar el liderazgo local, incluyendo la capacidad de las organizaciones comunitarias de manejar transiciones de liderazgo, es también importante para la sostenibilidad.

Tabla 2. Condiciones favorables

<b>Condiciones para la sostenibilidad empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación de las partes interesadas</li> <li>• Diversificación de los medios de vida</li> <li>• La demanda del mercado</li> <li>• Potencial de beneficios</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Propiedad de la comunidad</li> <li>• Gobernanza interna</li> <li>• El cumplimiento de los requisitos gubernamentales</li> <li>• Políticas de apoyo</li> <li>• Alianzas y sociedades comerciales</li> <li>• Capacidad técnica</li> <li>• Capacidad comercial y de manejo financiero</li> <li>• Fuente sostenible de insumos</li> <li>• Equipamiento e infraestructura</li> </ul>	<b>Condiciones para la sostenibilidad de la conservación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios monetarios y no monetarios</li> <li>• Distribución de beneficios</li> <li>• La relación entre beneficios y el cambio de comportamiento</li> <li>• Derechos para el uso de recursos</li> <li>• Enfoques estratégicos complementarios</li> <li>• Participación o beneficios específicos</li> <li>• Escala del enfoque empresarial</li> </ul>
---	---	--	--

### Pregunta de Aprendizaje Número 1. ¿Las condiciones favorables permiten el apoyo a una empresa sostenible?

En esta Retrospectiva, USAID encontró las siguientes condiciones, como particularmente importantes para el establecimiento y sostenibilidad empresarial:

#### Alineación de las partes interesadas

Los socios implementadores evalúan las necesidades de distintos grupos interesados y organizaciones de apoyo comunitario para desarrollar empresas que cumplan con estas necesidades, y sean compatibles con las normas sociales y tradiciones culturales. Por ejemplo, en Chitwan y Bwindi-Mgahinga, las necesidades incluyen la mitigación del conflicto entre seres humanos y vida silvestre. Ann Koontz de Relief International, quien participó en el establecimiento de empresas en Himalaya occidental, señaló que muchas de las empresas incluidas en la Retrospectiva involucran a las partes interesadas que tienen una mayor cercanía con la gestión sostenible de recursos forestales (incluyendo a las mujeres y otros colectivos marginados) ya que son los que tienen menores oportunidades de obtener ingresos monetarios de otras fuentes. El mejoramiento de las actividades de estos grupos, como la recolección sostenible de productos forestales no maderables, está estrechamente vinculado al logro de una gestión adecuada de los recursos en los sitios.<sup>16</sup>

#### Diversificación de los medios de vida

Los socios implementadores alentaron la diversificación de los medios de vida, que a menudo incluye que los miembros de la comunidad tomen los conocimientos adquiridos en la empresa y los apliquen para desarrollar medios de vida sostenibles (Petén, Chitwan, Bwindi-Mgahinga). Ben Hodgdon, Director de Forestería de Rainforest Alliance, explicó que la diversificación de las empresas es importante para el manejo de expectativas de las partes interesadas, y el incremento de apoyo a la conservación, pues ofrece la oportunidad de proporcionar beneficios monetarios directos a más miembros de la comunidad, así como a diferentes sectores de la comunidad, como lo son las mujeres y demás colectivos marginados.<sup>17</sup>

## La demanda del mercado

El desarrollo de mercados para nuevos bienes y servicios estaba, en un inicio, fuera del alcance de la mayoría de las organizaciones comunitarias, por lo que los socios implementadores han ofrecido su apoyo. El personal del KEF en Nueva Vizcaya, describió la necesidad de crear mercados totalmente nuevos, para la venta de productos frutales.<sup>18</sup>

En Bwindi-Mgahinga, el IGCP ayudó a las comunidades a aprovechar los mercados existentes para apoyar a los albergues de ecoturismo,<sup>19</sup> y la NTNC en Chitwan se benefició de los mercados turísticos existentes para paseos en elefante, excursiones en rinoceronte y otras actividades empresariales.<sup>20</sup> Koontz señaló que la asistencia técnica para las comunidades del Himalaya occidental se centraba en ayudar a las empresas para lograr satisfacer el incremento de la demanda del mercado sin agotar los recursos.<sup>16</sup>

Tanto Koontz como Hodgdon señalaron que las sociedades empresariales han sido especialmente importantes para el desarrollo e incremento de vínculos de mercado (en Himalaya occidental y la Reserva de la Biósfera Maya, respectivamente). También hicieron hincapié en que los programas de certificación, como el Forest Stewardship Council, ayudan a ampliar la base de consumidores en los mercados nacionales e internacionales, con una mayor posibilidad de ingresos.<sup>16,17</sup>

## Potencial de beneficio

La mayoría de empresas son rentables, pero para algunas, la rentabilidad no se produjo en el período de actividad inicial. Los socios implementadores notaron que mantener la participación en las empresas durante dicho período era complejo, y que los participantes se incorporan en función de la tolerancia al riesgo y/o la falta de mejores opciones de subsistencia (Petén, Nueva Vizcaya, Himalaya occidental).

---

“Por supuesto, no se desea alentar a la población total a entrar en un solo nicho empresarial. Esto, en sí mismo, podría ser perjudicial para el equilibrio en el medioambiente. Kalahan Educational Foundation ha aprendido del estudio de la ecología que la diversidad suele ser la mejor política.”

—Pastor Delbert Rice, Fundador de Kalahan Educational Foundation, Nueva Vizcaya, Filipinas

---

Tom Oliano, de KEF en Nueva Vizcaya, detalló que, debido a la falta de beneficios, KEF ha subvencionado la empresa durante dos décadas, con la finalidad de incentivar la participación.<sup>18</sup> Los socios implementadores en Bwindi-Mgahinga y la Reserva de la Biósfera Maya describieron la forma en que, a medida que las posibilidades de obtener beneficios se incrementan, los sólidos sistemas de gobernanza interna eran cada vez más relevantes para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en la distribución de beneficios.

## Acceso al financiamiento

En la mayoría de los casos, los socios implementadores proporcionaron el capital para la adquisición de equipamiento y construcción de infraestructura (Nueva Vizcaya, Chitwan, Himalaya occidental, Bwindi-Mgahinga). En la Reserva de la Biósfera Maya, las organizaciones comunitarias generan el capital necesario o tienen acceso al crédito. Hodgdon consideró la capacidad de dichas organizaciones para realizar sus propias inversiones de capital, así como para lograr el acceso y manejo del crédito para el equipo o una expansión, como indicadores relevantes de madurez y sostenibilidad.<sup>17</sup> Entre las empresas incluidas en la Retrospectiva, las que tienen beneficios de alto valor, como el ecoturismo en Bwindi-Mgahinga y Chitwan, y la madera en la Reserva de la Biósfera Maya, en general, se consideran capaces de hacer inversiones y progresar. En un caso, el acuerdo de financiamiento es un impedimento para obtener los resultados deseados. La Directora Ejecutiva de NATRIPAL, Dionesia Banua, detalló que el acuerdo de financiamiento entre miembros de la comunidad y comerciantes de productos forestales no maderables en Palawan impide las mejoras en cuanto a los beneficios de las partes interesadas e incentivos para la gestión sostenible de recursos.<sup>21</sup>



## Propiedad de la comunidad

Todas las empresas son operadas por organizaciones comunitarias legalmente reconocidas, a menudo incorporadas en el marco del sector privado, bajo leyes comerciales, con diversos mecanismos de gestión. En Nueva Vizcaya, el socio implementador es, a su vez, la organización comunitaria que contrata directamente al personal para manejar la empresa. Sin embargo, en todos los demás casos, el socio implementador opera a nivel nacional o internacional, y ayuda con el establecimiento de organizaciones comunitarias legalmente reconocidas para gestionar las empresas y supervisar a un subgrupo del personal contratado. En Bwindi-Mgahinga, un concesionario externo que maneja y opera el hospedaje de alta gama, con un acuerdo en el que se describe la forma en que se deben abonar los beneficios al grupo comunitario propietario del hospedaje. Steven Asuma, un antiguo funcionario de IGCP, que ayudó a elaborar el acuerdo, destacó que encontrar una estructura de propiedad y manejo que rinda para las partes interesadas y las mantenga incentivadas a participar, es un factor relevante para la sostenibilidad. Asuma también hizo hincapié en que los acuerdos de asociación debían ser dinámicos, con mecanismos incorporados de evaluación y revisión.<sup>22</sup>

## Gobernanza interna

Todas las organizaciones comunitarias tienen un sistema de gobernanza, definido en los estatutos de la organización. Los sistemas que rigen la rendición de cuentas, la transparencia y la distribución de beneficios son especialmente relevantes para la sostenibilidad empresarial. Las experiencias en la Reserva de la Biósfera Maya, Chitwan y Bwindi-Mgahinga indican que, cuando se trata de resolver conflictos acerca de la distribución de beneficios, a menudo, es necesario el apoyo continuo y a largo plazo de los socios implementadores, la gobernanza u otros terceros, principalmente cuando se trata de beneficios de alto valor. Hodgdon señaló que un indicador positivo de una gobernanza y una sostenibilidad sólidas es la capacidad de las organizaciones comunitarias y sus empresas para realizar una transición satisfactoria a un nuevo liderazgo, sobre todo después de la pérdida de los líderes fundadores, o aquellos con muchos años en el puesto.<sup>17</sup>

## El cumplimiento de los requisitos gubernamentales

Algunas organizaciones comunitarias requieren del apoyo continuo de los socios implementadores para poder cumplir con los complejos y variables requisitos gubernamentales (Petén, Palawan e Himalaya occidental). Por ejemplo,

---

“Ninguna de las condiciones habilitantes funciona en aislamiento. Funcionan como un paquete. Todas necesitan permanecer así a largo plazo.”

—Beda Mwebesa, ex empleado del Programa Internacional de Conservación de los Gorilas (IGCP), Bwindi-Mgahinga

---



En Petén, Guatemala, María Marimadias de Alimentos Nutri-naturales descascara ramón, semilla de un árbol del bosque nativo, que se muele para convertirse en harina y se vende para hacer galletas y otro productos.

Bhisma Subedi, Director Ejecutivo de ANSAB, describió la forma en la que el apoyo al establecimiento de una alianza nacional de grupos empresariales, ha aumentado la capacidad de los mismos para promover mejoras y agilizar los costosos requisitos burocráticos que requieren mucho tiempo.<sup>23</sup>

## Políticas de Apoyo

Políticas y marcos jurídicos que apoyan al desarrollo empresarial y la certificación, fomentan el establecimiento de empresas y el progreso. Sin embargo, políticas variables o poco claras crean incertidumbre en las

organizaciones comunitarias acerca de la sostenibilidad empresarial. Banua describió cómo, en Palawan, la organización ha seguido desempeñando un rol relevante en la mejora de las políticas a nivel nacional.<sup>21</sup> En la Reserva de la Biósfera Maya y en Himalaya occidental, las alianzas de organizaciones comunitarias jugaron un rol clave en hacer incidencia sobre mejores políticas.

## Alianzas comerciales y asociaciones

Las organizaciones comunitarias, propietarias de las empresas suelen contar con el apoyo de alianzas comerciales y asociaciones a nivel local, nacional e internacional. Hodgdon<sup>17</sup> (Petén), Subedi<sup>23</sup> (Himalaya occidental) y Banua<sup>21</sup> (Palawan) detallaron que las alianzas entre organizaciones comunitarias son particularmente



*En Chitwan, Nepal, los representantes de los vecindarios del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de Baghmara hacen propuestas a la junta directiva sobre cómo utilizar los ingresos anuales generados por la empresa.*

importantes cuando se trata de abogar por la legitimidad de las empresas comunitarias y las políticas gubernamentales de apoyo. Hodgdon detalló que la formación de diferentes alianzas para distintas funciones (por ejemplo, una para apoyar la promoción, y otra para el desarrollo empresarial) facilita el desarrollo de una capacidad especializada y exclusión de conflictos de interés.<sup>17</sup> Las asociaciones comerciales son fundamentales para la agregación y venta de productos, la adición de valor y la creación de vínculos de mercado (Petén, Bwindi-Mgahinga, Himalaya occidental).

## Capacidad técnica

En un principio, los socios implementadores se centraron en ayudar a los participantes de las empresas a adquirir los conocimientos técnicos necesarios para producir bienes y servicios sin agotar los recursos. Las organizaciones comunitarias, en general, reportaron que necesitaban apoyo externo continuo. En ciertos casos, en particular en Palawan, Chitwan e Himalaya occidental, esto significaba mejorar las aptitudes de manejo de recursos existentes para aumentar la sostenibilidad. En Nueva Vizcaya e Himalaya occidental, eso implicaba ayudar a los participantes a desarrollar aptitudes completamente novedosas en materia de fabricación de papel. En la Reserva de la Biósfera Maya, los participantes necesitaban apoyo para dominar competencias altamente técnicas y mantenerse actualizados con las prácticas madereras más avanzadas. Los socios implementadores detallan la capacidad de las organizaciones comunitarias para capacitar a los participantes de sus propias

empresas, como un fuerte indicador de sostenibilidad. Hodgdon<sup>17</sup> (Petén) y Subedi<sup>23</sup> (Himalaya occidental) señalaron la importancia de los socios y alianzas comerciales en la creación de capacidad técnica constante.

### Capacidad de comercialización y manejo financiero

Todas las organizaciones comunitarias necesitaban desarrollar las aptitudes de comercialización y manejo financiero necesarias para dirigir con éxito sus empresas. El personal de Rainforest Alliance<sup>24</sup> y del IGCP19 describió como la necesidad de esas aptitudes se hizo cada vez más evidente a medida en que surgían problemas de responsabilidad y transparencia financiera. En los casos en que las empresas proporcionaban beneficios de alto valor, en forma de los hospedajes de ecoturismo en Bwindi-Mgahinga y la producción de madera en la Reserva de la Biósfera Maya, el apoyo al desarrollo de una sólida capacidad de manejo financiero era un componente fundamental de la asistencia técnica.

### Fuente sostenible de insumos

Los socios implementadores ayudan a garantizar que las organizaciones comunitarias puedan acceder a los insumos para producir bienes y servicios, sin agotar su base de recursos. En todos los sitios, ello requería establecer derechos claros a estos insumos. En Palawan, por ejemplo, el personal de NATRIPAL detalló que la dificultad para obtener permisos de uso de recursos del gobierno ha resultado en una sobreexplotación de productos forestales no maderables, como mimbre y resina almáciga.<sup>25</sup>

### Equipamiento e infraestructura

Los socios implementadores observaron que la inversión en equipamiento e infraestructura contribuye en gran medida a la sostenibilidad de las empresas. En todos los sitios, la infraestructura influye en la producción y el transporte de insumos y bienes, así como en la prestación de servicios como el ecoturismo. Por ejemplo, en Himalaya occidental, el personal de ANSAB observó que la ubicación remota de las empresas y la falta de carreteras inhiben la capacidad de llevar productos a los mercados.<sup>23</sup> El personal del IGCP, también describió la ubicación remota y el estado de las carreteras, como factores relevantes en el mercado de servicios de ecoturismo.<sup>19</sup>

“Los socios implementadores han aprendido de sus primeras experiencias y han ampliado el modelo empresarial en todos sus sitios. La ANSAB y NATRIPAL, por ejemplo, han fomentado una red de apoyo de organizaciones comunitarias que pueden llegar a mercados de alto valor para sus productos empresariales.”

—Ann Koontz, Relief International



*Himalaya Bio-Trade, Limited es una empresa de comercialización y distribución dedicada a la recolección de papel fabricado por las comunidades que luego se tiñe y se corta para su venta en los mercados nacionales e internacionales. Suministran papel de corteza de corteza para el empaquetado de la empresa global Aveda.*

Los socios implementadores ayudan a las organizaciones comunitarias a conseguir el equipamiento necesario para desarrollar, procesar y/o distribuir los bienes y servicios de sus empresas. Aquellas de bajos ingresos, como

las de procesamientos de frutas en Nueva Vizcaya, y las de fabricación de papel en el Himalaya occidental, no pueden invertir en equipo nuevo o de repuesto, lo que limita la producción, los ingresos y el nivel de participación. Por el contrario, las empresas con mayores ingresos como las madereras en la Reserva de la Biósfera Maya y servicios de ecoturismo en Bwindi-Mgahinga, pueden invertir más en equipo y, como resultado, expandir la producción y participación.

### **Pregunta de Aprendizaje 2: ¿La empresa produce beneficios para las partes interesadas?**

Las organizaciones comunitarias de cada uno de los seis sitios proporcionaron a las partes interesadas, los siguientes beneficios empresariales monetarios y no monetarios, mediante diversos acuerdos de distribución:



*Rodolfo Rodrigo, presidente de Tinig ng mga Katutubo sa Kabayugan (TIKCA), Cabayugan, una organización de pueblos indígenas de Sugodi, Barangay, Cabayugan, Palawan, Philippines, tiene un mapa del Certificado de Reivindicación de Dominio Ancestral de la organización.*

### **Beneficios monetarios y no monetarios**

**Beneficios monetarios.** En la mayoría de sitios, un subconjunto de miembros de la comunidad recibe beneficios monetarios directamente en forma de:

- **Empleo.** Las organizaciones comunitarias proporcionan empleo y salarios de la empresa a una parte de sus miembros. Las sociedades indígenas de Palawan son la excepción, pues pagan a sus miembros dinero en efectivo por productos forestales no maderables (Véase en la parte inferior). Las organizaciones siguen esforzándose por ampliar el empleo a más miembros e incluso a aquellos que no lo son.
- **Dinero en efectivo por la recolección de insumos.** En algunos casos, los miembros (y, en ocasiones, aquellos que no lo son) reciben dinero en efectivo por la recolección de productos forestales no maderables empleados en la producción de la empresa, lo que amplía el número de beneficiarios (Nueva Vizcaya, Himalaya occidental, Petén, Palawan). En ciertos sitios, son las mujeres más pobres, sobre todo, las que se dedican a la recolección, pues carecen de mejores opciones y esta tarea es compatible con sus viajes al bosque para actividades de subsistencia (Nueva Vizcaya, Himalaya occidental).

---

“La empresa debe generar ingresos, pero los beneficios adicionales y los beneficios no monetarios son los que también hacen que el enfoque de la empresa sea poderoso. Necesitamos mirar más allá de los ingresos como el único beneficio de la empresa que motiva la conservación.”

—Ann Koontz, *Relief International*

---

- **Dividendos.** En dos sitios, las organizaciones comunitarias distribuyen una parte de sus ganancias como dividendos anuales en dinero en efectivo para los miembros. En Himalaya occidental, los dividendos recibidos por cada miembro son mínimos, mientras que en la Reserva de la Biósfera Maya pueden ser sustanciales.

**Beneficios no monetarios.** En la mayoría de los sitios, los miembros de la comunidad reciben beneficios no monetarios en forma de mejores servicios comunitarios, apoyados por los ingresos de la empresa. Las organizaciones comunitarias suelen asignar una parte de sus ganancias anuales para invertir en infraestructura, educación y salud. En Bwindi-Mgahinga y Chitwan, los beneficios no monetarios incluyen medidas para mitigar los conflictos entre seres humanos y la vida silvestre. En situaciones en las que hay muchos miembros de comunidades, como en Bwindi-Mgahinga, el nivel de prestaciones para cada hogar puede ser mínimo. En Nueva Vizcaya, la falta de ganancia de la empresa ha significado que no se puede asignar ganancia a los servicios comunitarios. Cuando dichos servicios son proporcionados por otros programas de desarrollo en los sitios, los miembros de la comunidad no siempre atribuyen los beneficios a la empresa de conservación.

### Pregunta de Aprendizaje 3: ¿Los beneficios de la empresa obtenidos por las partes interesadas conducen a cambios en las actitudes y comportamientos?

Las entrevistas con los miembros de la comunidad en cada centro indican que los beneficios de la empresa proporcionan motivación y la capacidad de cambiar positivamente sus actitudes y comportamientos relacionados con el uso de recursos y la conservación de la biodiversidad. Los socios implementadores se centran en el cambio de los comportamientos que inducen a la amenaza de los propios beneficiarios, mientras que al mismo tiempo, se les incentiva a controlar los comportamientos amenazantes de forasteros.

#### Distribución de beneficios

Las organizaciones comunitarias informaron que de conformidad con los estatutos, se proponen repartir los beneficios de las empresas de manera equitativa entre sus miembros. Los acuerdos de distribución de beneficios varían ampliamente entre los sitios y las empresas, pero tienen una influencia decisiva en la participación de las empresas y en los cambios positivos en las actitudes y comportamientos para la conservación. El tipo, nivel y marco temporal de los beneficios recibidos por los diferentes grupos de partes interesadas (definidos por el género, la etnia y la riqueza) influyen en los resultados de la conservación en cada sitio.



*En Nkuringo, Uganda, los beneficios empresariales motivaron el comportamiento de conservación, además, apoyaron al desarrollo. Algunas de las mujeres más pobres de la comunidad han recibido apoyo con la venta de cestas a los turistas que visitan el Parque Nacional Impenetrable de Bwindi.*

Distintas organizaciones comunitarias detallaron que las mejoras en el bienestar humano se consideran de igual relevancia que la conservación de la biodiversidad. Es decir, la generación de beneficios para los miembros

de la comunidad se considera un fin relevante en sí mismo, no solamente como un medio para lograr la conservación. Esto implica que, si algunos sectores de la comunidad no se benefician equitativamente de la empresa, la organización puede asumir que no ha logrado su propósito final del todo.

En Nueva Vizcaya y el Himalaya occidental, las empresas involucran a los miembros más vulnerables de la comunidad, en su mayoría mujeres más pobres, que carecen de mejores opciones de sustento. En Bwindi-Mgahinga y Chitwan, el gobierno utiliza la aplicación de la ley para reducir las amenazas a las áreas protegidas, y los beneficios empresariales compensan las restricciones en el uso de los recursos. En estos mismos sitios, los grupos marginados que aún no se han beneficiado equitativamente del enfoque empresarial continúan compitiendo por los beneficios empresariales.

---

“Los que más lo necesitan no siempre se benefician de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios. Las decisiones son generalmente tomadas por la élite y personas influyentes, y se ocupan de sus propios intereses.”

—*Ram Chandra Kandel, jefe de guardia del Parque Nacional de Chitwan*

---

Las entrevistas con las partes interesadas indican que el tipo y la distribución de los beneficios influyen en los cambios de actitud y comportamiento de los diferentes grupos de partes interesadas de varias maneras:

- **Trabajo:** Los trabajadores de la empresa describieron los salarios como un incentivo importante para el cambio de actitud y comportamiento. Sin embargo, como el trabajo directo generalmente no está generalizado, este beneficio por sí solo es probablemente insuficiente para incentivar un cambio de este tipo, e incluso puede generar conflictos entre trabajadores y no trabajadores.
- **Dinero en efectivo para la recolección de insumos:** Los recolectores describieron los ingresos recibidos por productos forestales no maderables como un incentivo importante para el cambio de actitud y comportamiento. En algunos sitios, el dinero en efectivo por los beneficios de recolección está claramente relacionado con la gestión sostenible de los productos forestales no maderables (Himalaya occidental, Petén) o se percibe que están vinculados (Nueva Vizcaya), ambas condiciones motivan la conservación del bosque.
- **Dividendos:** El impacto de los dividendos varía según el lugar. Si bien los pagos anuales de dividendos son mínimos para los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios en el Himalaya occidental, los miembros informaron que todavía ofrecen incentivos para conservar el bosque. En la Reserva de la Biósfera Maya, los pagos anuales de dividendos pueden ser sustanciales, y los miembros de la organización comunitarias informaron que sirven como un fuerte incentivo para la conservación de los bosques.
- **Servicios comunitarios:** En general, los miembros de la comunidad informaron que servicios como infraestructura, escuelas y atención médica también ofrecen incentivos para cambiar sus actitudes y comportamientos hacia la conservación. Algunas organizaciones apuntan a los servicios comunitarios para abordar directamente las amenazas a la conservación. Por ejemplo, en Chitwan, organizaciones comunitarias proveen estufas de biogás para aquellos que son dependientes de leña. En Chitwan y Bwindi-Mgahinga, las organizaciones comunitarias mitigan el conflicto entre humanos y vida silvestre en las zonas de amortiguamiento de los parques para reducir la caza furtiva u otras represalias.

Sin embargo, los hogares con menor acceso a servicios comunitarios se benefician menos y por lo tanto, no están suficientemente incentivados para cambiar actitudes y comportamientos. Por ejemplo, las encuestas indicaron que los agricultores que viven cerca de los límites de los parques nacionales de Bwindi-Mgahinga en Uganda, que tienden a estar entre los miembros más pobres de la comunidad, a menudo tienen el mayor costo de conservación en términos de conflictos entre humanos y vida silvestre, pero reciben la menor cantidad de beneficios empresariales. Puede ser menos probable que cambien sus actitudes y comportamientos e incluso pueden volverse más resentidos con el parque.<sup>26</sup>

Los socios implementadores enfatizaron la importancia de que las partes interesadas tengan expectativas claras y realistas con respecto a la distribución y el plazo de los beneficios empresariales. También señalaron que las organizaciones comunitarias deben evaluar los cambios en las dinámicas sociales y culturales entre las partes interesadas a lo largo del tiempo adaptando su enfoque según sea necesario. Por ejemplo, Rainforest Alliance<sup>24</sup> e IGCP<sup>19</sup> señalaron que a medida que aumentaban los beneficios empresariales, otras partes interesadas se enfocaron en capturar esos beneficios. Los socios implementadores alientan a las organizaciones comunitarias a revisar periódicamente el tipo, el nivel y la distribución de beneficios para garantizar que sigan siendo equitativos e incentiven efectivamente los cambios necesarios en las actitudes y comportamientos dentro de sus grupos-objetivo.



*Al igual que otros participantes de las empresas, Charles Nshakumanza, presidente de la Nkuringo Beekeepers Multipurpose Cooperative, es un ex cazador furtivo y minero de oro que en la actualidad se gana la vida cosechando, procesando y vendiendo miel de manera sostenible en el área cerca del Parque Nacional Impenetrable de Bwindi, Uganda.*

### Vínculo entre los beneficios y cambios de comportamiento

Los beneficios generados por las empresas en cada localidad:

(1) dependen del uso sostenible de los recursos naturales como insumo para la empresa y (2) dependen de que los participantes cumplan con las reglas y regulaciones explícitas sobre el uso y la conservación de los recursos.

En todos los sitios, los socios implementadores utilizan más de uno de los siguientes mecanismos adicionales para influir en el cambio de comportamiento positivo entre los participantes de la empresa:

- **Compensación:** Al proporcionar apoyo empresarial, las partes interesadas en la conservación, como las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el gobierno, compensan a los miembros de la comunidad por la pérdida económica. Los mecanismos de compensación reconocen explícitamente los costos sociales e individuales de la conservación, particularmente las restricciones de acceso que afectan negativamente los medios de vida. En todos los sitios se requiere que los miembros de la comunidad cumplan con las reglas y regulaciones gubernamentales adicionales que limitan las actividades de medios de vida o eliminan el acceso a los recursos, en algunos casos debido al establecimiento de un área protegida. El apoyo a las empresas se considera un medio para compensar al menos parcialmente a los miembros de la comunidad por estas restricciones. En algunos sitios, las comunidades que bordean el área protegida también son compensadas a través de un programa de distribución de ingresos con el parque (Bwindi-Mgahinga, Chitwan, Petén) o medidas para mitigar conflictos entre humanos y vida silvestre Bwindi-Mgahinga, Chitwan).
- **Construyendo confianza y buena voluntad:** El apoyo empresarial fomenta una relación positiva entre los interesados en la conservación y los miembros de la comunidad y da como resultado una mayor colaboración en las actividades de conservación. Los socios implementadores vieron a las empresas de apoyo como una oportunidad para ganar la confianza de la comunidad y como un gesto de buena voluntad

---

“En Nepal y Filipinas, los miembros de la comunidad describen beneficios de subsistencia mejorados en forma de seguridad del agua, leña, forraje y materiales de construcción de viviendas como resultado de una mejor gestión de los bosques de su comunidad.”

—Ann Koontz, *Relief International*

---

a cambio de un comportamiento positivo. Las empresas también son un mecanismo para crear capacidad en torno a la toma de decisiones colectivas y la movilización de la comunidad, lo cual es valioso para abordar diversos desafíos de conservación. Por ejemplo, en Nueva Vizcaya y el Himalaya occidental, el apoyo a las empresas ha generado una gran confianza y buena voluntad entre los miembros de

la comunidad hacia la conservación de los bosques. Como resultado, aunque no todos los miembros de la comunidad se benefician directamente de las empresas, proporcionar beneficios a algunos (incluidos los más vulnerables) genera buena voluntad entre los demás. Las inversiones en medidas para mitigar el conflicto entre seres humanos y la vida silvestre en Bwindi-Mgahinga y Chitwan también ayudan a construir la buena voluntad.

- **Quid pro quo:** Bajo este mecanismo, las organizaciones comunitarias intercambian beneficios por comportamientos que sustentan la conservación de la biodiversidad. En todos los sitios, se exige explícitamente a las partes interesadas que cumplan con las normas y reglamentos gubernamentales, mediadas de antemano, a fin de mantener los derechos de los recursos a los aportes empresariales. En cinco sitios, las empresas son el resultado de que el gobierno otorga a las organizaciones comunitarias derechos sobre los recursos forestales (Petén, Chitwan, Himalaya occidental, Palawan, Nueva Vizcaya). En Bwindi-Mgahinga, la empresa principal es el resultado de que el gobierno garantiza a las organizaciones comunitarias una asignación de permisos para que los turistas vean a los gorilas. En todos los casos, los acuerdos quid pro quo se formalizan en documentos escritos. Koontz señaló que en el Himalaya occidental, el quid pro quo se complementa con los planes de manejo forestal requeridos por el gobierno y la certificación del Forest Stewardship Council, que exige el uso de la rotación de bloques, la extracción y otras técnicas de regeneración porcentual y de manejo, que han demostrado su sostenibilidad.<sup>16</sup>
- **Refuerzo de vínculos:** Apoyar a las empresas que dependen directa e inmediatamente del medio ambiente circundante, como el ecoturismo, la madera y los productos forestales no maderables, ofrece incentivos para el comportamiento a favor de la conservación. Debido a que estas empresas dependen de la gestión sostenible de los recursos, los participantes están motivados para practicar la sostenibilidad y evitar la explotación por parte de personas ajenas. Por ejemplo, Koontz describió que en el Himalaya occidental de Nepal y la isla de Palawan en Filipinas, los beneficios empresariales dependen de la cosecha sostenible de productos forestales no maderables y la protección de los ecosistemas forestales socios para seguir siendo rentables. Hodgdon señaló que, en la Reserva de la Biósfera Maya en Guatemala, los beneficios de valor elevado dependen de la cosecha sostenible de madera y productos forestales no maderables.<sup>17</sup>
- **Creación de vínculos:** Apoyar a las empresas que crean vínculos con la biodiversidad que antes no existían, como el ecoturismo administrado por la comunidad en Bwindi-Mgahinga y el procesamiento de frutas nativas en Nueva Vizcaya, ayuda a fortalecer la percepción de que los medios de vida mejorados dependen del mantenimiento de la biodiversidad. Si bien inicialmente los miembros de la comunidad solo reconocen los beneficios empresariales, con el tiempo llegan a darse cuenta de la conexión entre sus propias necesidades de subsistencia y la conservación. Por ejemplo, con el turismo de gorilas en Bwindi-Mgahinga y el turismo de rinocerontes en Chitwan, los socios implementadores apoyaron la creación de nuevas empresas comunitarias cuyos beneficios de alto valor están directamente relacionados con la protección de la vida silvestre y su hábitat. En Nueva Vizcaya, las partes interesadas perciben que los beneficios de la recolección y el procesamiento de frutas nativas están vinculados a la restauración y protección del bosque.
- **Desvinculación:** En algunos casos, los socios implementadores apoyan a empresas que no están directamente relacionadas con la biodiversidad, como aquellas de fabricación de artesanías y el cultivo de



hongos en Bwindi-Mgahinga. Estas empresas sirven como sustituto de los medios de vida vinculados al uso no sostenible de los recursos naturales. Sin embargo, el riesgo es que la actividad sustitutiva se realice, además de, en lugar de, las actividades anteriores dependientes de los recursos. Para evitar esto, los socios implementadores han aprendido que deben establecer acuerdos *quid pro quo* que aseguren que los beneficios estén vinculados a las actividades sustitutivas.

Los socios implementadores reconocen la complejidad inherente a la intervención para alterar los comportamientos de las partes interesadas, especialmente en relación con los medios de vida. El riesgo potencial es que si los beneficios empresariales no se materializan en la medida anticipada, o si las expectativas cambian con el tiempo entre los grupos de partes interesadas, los cambios de comportamiento positivos pueden erosionarse o incluso generar un mayor resentimiento que resulta en el aumento de comportamientos negativos.



*Como resultado de un programa de educación secundaria diseñado para complementar el enfoque de la empresa de conservación, Larna Tindaan, una agricultora en Nueva Vizcaya, Filipinas pudo enviar a sus cuatro hijos a la escuela secundaria y a la universidad.*

### Derechos de uso de recursos

Los socios implementadores se esfuerzan por proporcionar a las organizaciones comunitarias los derechos para usar y controlar el uso excesivo de los recursos necesarios para generar beneficios empresariales. Esto refuerza los vínculos entre los beneficios empresariales y el cambio de comportamiento. Los derechos de uso de los recursos incentivan a la gestión sostenible y permiten a las organizaciones comunitarias excluir a personas externas que podrían explotar los insumos. La tenencia de la tierra garantiza los derechos de las comunidades para vivir en la tierra. Pero los derechos de uso de recursos incorporados en los acuerdos de tenencia de la tierra con frecuencia desencadenan requisitos adicionales en torno a las estructuras de monitoreo y pago, así como implicaciones políticas. Como resultado, los derechos de uso de recursos presentan desafíos y cambios en las actividades empresariales. En Palawan, a las comunidades indígenas se les dificulta obtener permisos de uso de recursos, lo que limita la viabilidad y sostenibilidad de las empresas basadas en mimbre y resina de almáciga. En el Himalaya occidental, los estudios ambientales externos requeridos por el gobierno crean una carga adicional para los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios.

---

“En los seis sitios, los enfoques empresariales en combinación con la creación de conciencia, los derechos de uso de recursos y la aplicación de la ley brinda a las comunidades opciones de medios de vida sostenibles que contribuyen a mantener o mejorar el estado de la biodiversidad incluso a medida que aumenta la población. La conservación de la biodiversidad a través de una gestión mejorada, a su vez, ha apoyado a los medios de vida, reforzando este vínculo.”

—Ann Koontz, *Relief International*

---



*En Chitwan, Nepal, los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios se centraron en proporcionar beneficios empresariales, como biogás y estufas, que redujeron directamente la dependencia a la leña del Parque Nacional de Chitwan y los bosques comunitario de la zona de amortiguamiento. La distribución de beneficios dirigida a los usuarios de recursos, ha apoyado la reducción de amenazas.*

## Enfoques estratégicos complementarios

En todos los sitios, las empresas de conservación se implementan como parte de un conjunto de enfoques de varios socios, incluidas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para lograr la conservación. Los socios implementadores seleccionan un enfoque de empresa de conservación porque (1) perciben un alto grado de vinculación entre las amenazas a la conservación en el sitio y los comportamientos de sustento de los miembros de la comunidad en el área determinada, y/o (2) las necesidades de sustento dependen del mantenimiento de elementos específicos de diversidad en el sitio.

Los socios implementadores enfatizaron que, sin la adición de sensibilización, aplicación de

la ley y otros apoyos a los medios de vida, un enfoque empresarial probablemente no sería efectivo. Además, el uso de los recursos naturales por parte de los miembros de la comunidad, así como su percepción de la interdependencia entre sus medios de vida y la biodiversidad, cambian con el tiempo. Esto significa que los enfoques estratégicos complementarios deben ser diseñados para adaptarse en el tiempo. Los socios implementadores utilizan con frecuencia los siguientes enfoques estratégicos para complementar los enfoques de empresas de conservación:

- **Creación de conciencia.** Los socios implementadores destacan cómo los miembros de la comunidad no percibieron, inicialmente que sus necesidades y comportamientos de medios de vida: (1) presentaban una amenaza para la conservación y/o (2) estaban conectados o eran dependientes del mantenimiento de elementos específicos de la biodiversidad. Las empresas de apoyo brindan a los socios implementadores un punto de entrada a la comunidad para crear conciencia general sobre la necesidad de proteger y administrar los recursos naturales.
- **Cumplimiento de la ley.** En todos los sitios, las organizaciones comunitarias cuyos miembros se benefician de las empresas de conservación acuerdan cumplir con las normas y reglamentos sobre el uso y la conservación de los recursos dentro del área administrada o conjuntamente administrada por la comunidad. Eso también incluye patrullar y reportar infracciones al gobierno.
- **Apoyo a los servicios comunitarios.** El apoyo a los servicios comunitarios, como infraestructura, educación formal y atención médica, parece fortalecer la confianza dentro de las comunidades y hacer que los miembros estén más dispuestos a escuchar, planificar y tomar medidas para contrarrestar las amenazas internas y externas a la biodiversidad. En algunos sitios, las organizaciones comunitarias informaron que las

mejoras en la educación formal dan como resultado que los miembros de la comunidad hagan la transición de los medios de vida tradicionales de extracción de recursos a medios de vida no extractivos, como la enseñanza, el servicio gubernamental y el ecoturismo (Nueva Vizcaya, Petén).

#### Pregunta de aprendizaje 4: ¿Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o la restauración)?

En cada sitio, los socios implementadores y las partes interesadas de la empresa describieron una reducción en las amenazas directas a la biodiversidad, como la sobreexplotación y el uso ilegal de recursos. En algunos sitios, la reducción de amenazas ha sido corroborada por el gobierno y los socios implementadores, así como por otros que monitorean las áreas protegidas nacionales a lo largo del tiempo (Chitwan, Bwindi-Mgahinga, Petén). Dado que otros enfoques estratégicos, como la sensibilización y la aplicación de la ley, se están llevando a cabo en el sitio, los socios implementadores no atribuyen la reducción general de la amenaza únicamente a los cambios en las actitudes y comportamientos de los beneficiarios de las empresas.

Las siguientes condiciones influyen en la medida en que los cambios positivos en las actitudes y los comportamientos han contribuido a la reducción de amenazas en los sitios a lo largo del tiempo:

#### Participación o beneficios específicos

Los socios implementadores destacaron que al diseñar el enfoque empresarial, trabajaron para identificar a las personas o grupos cuyas actitudes y comportamientos necesitan cambiar, así como cuánto cambio se requería y qué medidas son más probables para lograr las reducciones de amenazas deseadas. Las organizaciones comunitarias parecen orientar la distribución de beneficios hacia: (1) aquellos que explotan los recursos directamente (inducen a la amenaza) y/o (2) aquellos tomadores de decisión sobre el uso de los recursos y tienen la mayor capacidad para evitar que los actores externos exploten los recursos.

#### Escala del enfoque empresarial

Los socios implementadores y las organizaciones comunitarias en cada sitio describieron que la escala del enfoque empresarial (incluida la cantidad de personas que participan, los beneficios recibidos y el cambio de comportamiento resultante) contribuye a reducir las amenazas a la conservación de la biodiversidad. Como se mencionó anteriormente, el empleo directo no es muy extenso, pero hay beneficios significativos en la forma de acceso a servicios comunitarios y otros ingresos relacionados. En muchos casos, las organizaciones comunitarias diversifican sus empresas a lo largo del tiempo para proporcionar beneficios a más partes interesadas y, por lo tanto, aumentar la escala del cambio de comportamiento y la reducción de amenazas.



*En la Reserva de la Biosfera Maya en Guatemala, los beneficios de alto valor de la empresa dependen de la cosecha sostenible de productos forestales maderables y no maderables, de acuerdo con los estándares del Forest Stewardship Council y los planes aprobados por el gobierno.*

En Nueva Vizcaya y el Himalaya occidental, la escala empresarial parece menos importante que si la empresa beneficia a los miembros más pobres de la comunidad con menos oportunidades de mejorar sus medios de vida. Apoyar a los más pobres parece crear buena voluntad en la comunidad en general para reducir las amenazas. Dado que en cada sitio también se implementan otros enfoques estratégicos, como la sensibilización y la aplicación de la ley, los socios implementadores y las organizaciones comunitarias enfrentan desafíos para estimar cómo la escala empresarial contribuye a la reducción de amenazas en relación con otros enfoques.

---

“Incluso si solo traes algo pequeño al principio, la gente pensará que al menos te importa. Antes decían ‘Amas a tus gorilas más que a las personas’. Pero con el apoyo a las empresas, se está demostrando que las personas también son importantes.”

*—Mwine Mark David, ex empleado del Programa Internacional de Conservación de los Gorilas, Bwindi-Mgahinga*

---

## Pregunta de aprendizaje 5: ¿Una reducción en las amenazas (o restauración) conduce a la conservación?

En todos los sitios, los socios implementadores, las organizaciones comunitarias y otras partes interesadas informaron que el estado de la biodiversidad se ha mantenido o mejorado con el tiempo. En algunos sitios, esto se corrobora por evaluación externa e investigación (Petén, Chitwan, Bwindi-Mgahinga). En todos los sitios, los socios implementadores y las organizaciones comunitarias describieron una especie de ciclo virtuoso en el que se mejora la conservación a través de prácticas de medios de vida sostenibles, lo que a su vez respalda aún más a las empresas, y motiva el compromiso continuo con comportamientos sostenibles.

Si bien los socios implementadores y las organizaciones comunitarias informaron que el enfoque empresarial contribuye a la conservación, la mayoría enfrenta limitaciones para monitorear los resultados de conservación y atribuir estos resultados al enfoque empresarial.

## V. HALLAZGOS POR SITIO



### I. PETÉN, GUATEMALA

Producto forestal maderable y no maderable  
las empresas mantienen el bosque en pie

#### A. Resumen

**Socio implementador**  
Rainforest Alliance

**Otros socios claves**  
Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP)  
Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) (Gobierno de Guatemala).

**El sitio y el desafío**  
Creada en 1990, la Reserva de la Biósfera Maya tiene una extensión de 2 millones de hectáreas, que cubre el 20% de Guatemala y alberga una gran cantidad de plantas y vida silvestre en peligro de extinción. En las décadas anteriores a su declaración como reserva, gran parte del bosque fue arrendado a empresas madereras privadas y explotado para especies maderables de alto valor, como la caoba y el cedro

#### RAINFOREST ALLIANCE

La misión de Rainforest Alliance es conservar la biodiversidad y garantizar los medios de vida sostenibles mediante la transformación de las prácticas de uso de tierra, las prácticas comerciales y el comportamiento del consumidor.

**Apoyo de USAID:** Durante casi 20 años, USAID ha financiado organizaciones internacionales y locales en Petén, Guatemala para apoyar el desarrollo y el manejo de la gestión de empresas de conservación en la Reserva de la Biósfera Maya. El objetivo es promover la conservación de la biodiversidad y la cosecha sostenible de productos maderables y no maderables

español. Mientras tanto, la migración descontrolada estaba causando la expansión de las poblaciones y los asentamientos humanos a lo largo de los caminos forestales de tala y otras rutas de acceso lo que resultó en una deforestación generalizada. Cuando se declaró la reserva muchas comunidades que viven en y alrededor de la Reserva de la Biósfera Maya la vieron como un “acaparamiento de tierras de conservación”, haciendo que el acceso local al bosque sea ilegal. Mientras tanto, CONAP, la agencia gubernamental guatemalteca encargada de administrar la Reserva de la Biósfera Maya, tenía una capacidad limitada para detener las amenazas externas como la caza furtiva de vida silvestre, la tala ilegal, la deforestación por la agricultura y la ganadería, los incendios forestales y el saqueo de sitios arqueológicos.<sup>27</sup>

### **Los socios y el enfoque**

Unos años después de la creación de la Reserva de la Biósfera Maya, y después de décadas de guerra civil, los líderes de la comunidad organizaron ACOFOP para abogar por los derechos legales para las comunidades miembro a los recursos forestales. Después de años de negociación, el gobierno otorgó legalmente concesiones forestales basadas en la Ley de Áreas Protegidas de Guatemala y en cumplimiento de los Acuerdos de Paz de 1996, que incluyeron un acuerdo específico sobre acceso rural a la tierra y los recursos. Para 2002, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas había asignado más de 530,000 hectáreas (aproximadamente, una cuarta parte de la reserva) como concesiones a organizaciones comunitarias.<sup>28,29</sup>

#### ***Concesiones otorgadas a doce organizaciones comunitarias:***

- Seis grupos comunitarios no residentes
  - Asociación Integral Forestal de San Andrés.
  - Sociedad Civil Laborantes del Bosque.
  - Sociedad Civil Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral.
  - Sociedad Civil Custodios de la Selva.
  - Sociedad Civil el Esfuerzo.
  - Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde.
- Dos grupos comunitarios de residentes tradicionalmente dependientes de los bosques.
  - Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita.
  - Sociedad Civil Organización Manejo y Conservación Comunidad Uaxactún.
- Cuatro grupos comunitarios residentes (migrantes de otras partes de Guatemala que principalmente practicaban la agricultura como medio de vida).
  - Asociación de Productores Forestales San Miguel la Palotada.
  - Asociación de Productores de la Pasadita.
  - Asociación Forestal Integral la Colorada.
  - Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada.

La tierra dentro de la Reserva de la Biósfera Maya y sus concesiones siguen siendo propiedad del estado. Los contratos de concesión tienen una duración de 25 años y permiten a las organizaciones comunitarias desarrollar actividades turísticas y utilizar productos maderables y no maderables como la palma xate (*Chamaedorea* spp.) y el látex de chicle (extraído de *Manilkara zapota*). Asimismo, las organizaciones comunitarias que administran las concesiones son propietarias de las empresas y son responsables de patrullar,

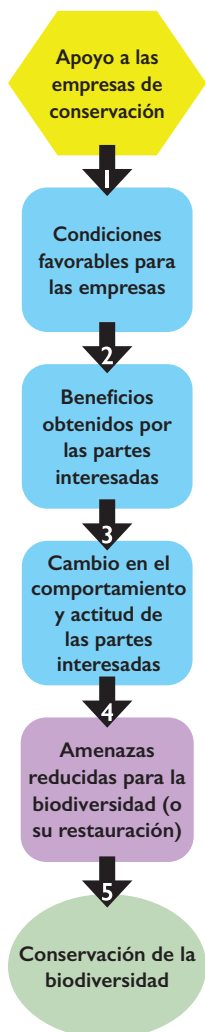
monitorear y reportar actividades ilegales al gobierno. Cabe resaltar que, para conservar la validez del contrato, se requieren concesiones para lograr y mantener la certificación del Forest Stewardship Council.<sup>29</sup>

Las organizaciones comunitarias describieron su éxito con una serie de cadenas de valor de productos forestales, que incluyen la caoba, el cedro español, el xate, el chicle, la nuez de pan (ramón, de Brosimum alicastrum y la pimienta de Jamaica (Pimenta dioica). Algunas organizaciones comunitarias también brindan servicios culturales y de ecoturismo.

## B. Teoría del cambio

El personal de Rainforest Alliance describió que sus supuestos sobre cómo el enfoque empresarial conduciría a resultados de conservación, son consistentes con la teoría generalizada de cambio para apoyar a las empresas de conservación:

**Rainforest Alliance y sus socios apoyan a las organizaciones comunitarias que manejan concesiones en la Reserva de la Biósfera Maya para establecer y mantener empresas para productos forestales maderables y no maderables. Sus supuestos fueron:**



**1. Se establecerán las condiciones propicias para apoyar a las empresas sostenibles.** Al garantizar condiciones clave, como la capacidad técnica y financiera, la planificación empresarial, los sistemas internos de gobierno y los equipos, las empresas de productos forestales maderables y no maderables de las concesiones madereras comunitarias podrán generar ingresos e involucrar a los participantes con el paso del tiempo.

**2. Las empresas generarán beneficios para las partes interesadas.** Las empresas proporcionarán beneficios tanto a los miembros de la concesión como a los que no lo son. Los beneficios incluyen mayores ingresos por los salarios de empleos más estables, mayores ingresos por los pagos obtenidos por recolectar y clasificar productos forestales no maderables, y acceso a servicios de salud y educación en especie.

**3. Los beneficios motivarán y permitirán cambios positivos en las actitudes y los comportamientos.** Los beneficios empresariales combinados incentivarán a los miembros de la comunidad a administrar sus bosques de manera sostenible, utilizando prácticas de vanguardia para reducir amenazas clave como incendios, tala y colonización ilegal.

**4. Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducirán a una reducción de las amenazas (o la restauración).** Una gestión sólida de las concesiones y sus empresas contribuirá a reducir significativamente las amenazas que conducen a la deforestación. Pero la reducción de amenazas no resultará solo del manejo comunitario. Las operaciones conjuntas de aplicación de la ley entre militares, policías, autoridades de áreas protegidas y representantes de concesiones comunitarias para asegurar estas áreas también serán fundamentales para lograr la reducción de amenazas.

**5. Una reducción de las amenazas y la restauración conducirá a la conservación de la biodiversidad.** Las concesiones forestales comunitarias, incentivadas por los beneficios empresariales, gestionarán y protegerán los bosques de las amenazas externas y lo harán al menos tan bien como las áreas protegidas, especialmente cuando existe un fuerte compromiso con la cultura forestal. La cobertura forestal y la salud mejorarán, apoyando a su vez a empresas comunitarias sostenibles.<sup>24</sup>

## C. Resultados y supuestos en la teoría del cambio

### ¿Existen las condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles?

Como resultado del apoyo a largo plazo de Rainforest Alliance y otros socios, se han establecido y mantenido importantes condiciones habilitantes en Guatemala, con indicios de que las concesiones comunitarias son económicamente viables y sostenibles. Las condiciones habilitantes incluyen lo siguiente:

- Derechos legales para cosechar y vender productos forestales de grandes áreas de bosque natural de alto valor.
- Una organización paraguas eficaz como ACOFOP, que proporciona una plataforma para abogar continuamente por la legitimidad y las necesidades colectivas.
- Apoyo gubernamental y co-gestión activa, incluyendo la aplicación de la ley.
- Capacidad de la comunidad y el gobierno para practicar la forestería sostenible de vanguardia, certificada de acuerdo a estándares internacionales
- Diversificación de productos y procesamiento de valor agregado
- Acceso a mercados preferidos y relaciones comerciales de largo plazo con compradores comprometidos con el abastecimiento responsable de productos forestales.<sup>24,28,30-32</sup>

Sin embargo, el director forestal de Rainforest Alliance, Benjamin Hodgdon, señaló que “todavía hay presiones significativas sobre la sostenibilidad del modelo empresarial.”<sup>17</sup> Las organizaciones comunitarias expresaron incertidumbre sobre la renovación o extensión del contrato de concesión, ya que la mayoría de los contratos expirarán alrededor del 2025. También explicaron que los grupos de interés están presionando al gobierno

para expandir el Parque Nacional Mirador-Río Azul, que eliminaría grandes áreas de concesiones existentes.<sup>33-38</sup>

Además, Rainforest Alliance y ACOFOP señalaron que cuatro concesiones de residentes, formadas por migrantes recientes, no han tenido tanto éxito en establecer y administrar sus empresas. A dos se les cancelaron sus contratos de concesión, a uno se le suspendió su plan de manejo y a uno le cuesta restablecer su empresa después de años de incursiones de actores externos. Estas concesiones han luchado con conflictos internos, centralización del liderazgo, tasas más bajas de alfabetización, mayor dependencia de los medios de vida agrícolas y ganaderos y bajos niveles de conocimiento sobre el manejo forestal. Estas concesiones

*El personal de Rainforest Alliance enfatiza que una buena gobernanza ha sido crítica para manejar conflictos internos y presiones externas relacionadas con concesiones madereras de alto valor. Felisa Navas Pérez, presidenta de la Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada, ha revitalizado la actividad empresarial forestal.*

también son de menor tamaño, con recursos maderables de menor valor, y están bajo una intensa presión para convertir la tierra en uso agrícola, especialmente en ranchos ganaderos ilegales.<sup>24,29,36</sup>





## Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas

Rainforest Alliance está aplicando las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Monitorear y apoyar las necesidades para las necesidades de una gobernanza en evolución.** La capacidad de gobernanza y la dinámica social son fluidas y requieren un monitoreo y apoyo constante (tanto interno como externo).<sup>29,39</sup> Por lo tanto, Rainforest Alliance y ACOFOP expresaron su compromiso a largo plazo para construir una fuerte capacidad institucional entre las concesiones.<sup>24,36,40</sup>
- **Mantener los derechos de los recursos. Los primeros contratos de concesión se renovarán o ampliarán en 2023.** Sin embargo, CONAP aún no ha establecido criterios para la renovación.<sup>41</sup> Rainforest Alliance y ACOFOP han iniciado el proceso de ayudar a las concesiones comunitarias a abogar por criterios específicos para la renovación de contratos para que puedan planificar para el futuro.<sup>24,36</sup>



*Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita celebra 20 años como una concesión forestal comunitaria y ha coronado su "Princesita."*

## ¿Las empresas generan beneficios para las partes interesadas?

Según un estudio reciente de Bioversity International y Rainforest Alliance,<sup>42</sup> se obtienen significativos beneficios empresariales tanto monetarios como no monetarios para los miembros de la comunidad, quienes, en su mayoría, están en riesgo de pobreza. El estudio muestra que los siguientes beneficios corresponden a los miembros de la concesión y, en cierta medida, a los miembros que no son de la concesión:

- **Empleo.** Se genera empleo significativo, aunque a tiempo parcial, relacionado con la extracción de productos forestales maderables y no maderables, su procesamiento y clasificación. Mientras que los hombres encuentran trabajo en las operaciones de productos forestales maderables y no maderables, el trabajo de las mujeres generalmente está vinculado a esto último. Las organizaciones comunitarias informaron que priorizan a los miembros y sus familias para percibir los beneficios del empleo; sin embargo, si las condiciones lo justifican, dichos beneficios también pueden extenderse a aquellos que no lo son. Una encuesta de seis organizaciones comunitarias activas en 2017 reveló que, en promedio, cada empresa tenía 13 empleados a tiempo completo y 49 a tiempo parcial. Los salarios y el número de empleados varían ampliamente entre las organizaciones comunitarias.
- **Pago por recolección y clasificación.** La recolección y clasificación de productos forestales no maderables ha proporcionado ingresos adicionales tanto para miembros de las organizaciones como para aquellos que

---

“Un alto nivel de participación de miembros de la comunidad que estén bien informados es esencial para la fortaleza institucional y la legitimidad de las empresas.”

—Benjamin Hodgdon, Rainforest Alliance

---

no lo son. A diferencia de la madera, esta fuente de ingresos está disponible durante varios meses, o incluso durante todo el año.

- **Dividendos.** En las organizaciones comunitarias constituidas como compañías de responsabilidad limitada (no como sociedades o cooperativas sin fines de lucro), parte de las ganancias de la empresa se pueden pagar como dividendos a cada miembro de la concesión anualmente. Los pagos de dividendos a cada miembro varían de unos pocos cientos de dólares a más de \$6,000 por año, dependiendo del desempeño del negocio y la cantidad de miembros. Como resultado, algunas organizaciones comunitarias son reacias a admitir nuevos miembros y pueden tener una membresía de unas pocas docenas. En contraste, las sociedades sin fines de lucro aceptan nuevos miembros y tienen una membresía de 300 personas o más.
- **Servicios comunitarios.** Muchas organizaciones comunitarias tienen estatutos internos que requieren invertir una parte de sus ganancias en proyectos que benefician a la comunidad, como servicios de salud y educación, infraestructura rural y revitalización cultural. Los miembros de las organizaciones comunitarias toman decisiones internas sobre qué servicios comunitarios apoyar en función de sus presupuestos.

### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

Rainforest Alliance está aplicando las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Fomentar la reinversión de ganancias para el crecimiento.** Rainforest Alliance alienta a las organizaciones comunitarias, de ser factible, a resistir la presión de pagar todas las ganancias de la empresa como dividendos y, en su lugar, invertir en infraestructura y reservas de capital de trabajo para hacer crecer la empresa. Si las organizaciones comunitarias lo hacen, pueden aumentar sus ganancias en un período de tiempo relativamente corto.
- **Continuar la diversificación de los medios de vida para distribuir los beneficios.** Rainforest Alliance alienta a las organizaciones comunitarias a diversificar sus productos. Hodgdon describió que “la diversificación de las empresas, especialmente en productos forestales no maderables, como xate y ramón y la generación de valor agregado, como la madera aserrada, ayuda a maximizar los beneficios para un mayor número de miembros de la comunidad.”<sup>17,43</sup> Además, el establecimiento y desarrollo de un negocio comunitario de segundo nivel ha sido muy importante para agregar valor a los productos maderables y acceder a los mercados de preferencia.<sup>24,29,44</sup>
- **Proporcionar apoyo continuo para la gobernanza.** Rainforest Alliance enfatizó que una base social sólida para la toma de decisiones, transparencia, responsabilidad en la gobernanza de las organizaciones comunitarias y sus empresas ayuda a mantener los beneficios para los miembros de la concesión durante muchos años.<sup>24</sup>

### **¿Los beneficios obtenidos por los interesados conducen a cambios positivos en las actitudes y comportamientos de conservación?**

Todas las organizaciones comunitarias activas tienen la certificación del Forest Stewardship Council, una condición previa para la validez del contrato de concesión. Todos practican la cosecha de bajo impacto de acuerdo con los planes de manejo aprobados por el gobierno. Monitorean y protegen activamente sus bosques contra incendios forestales, tala ilegal y colonización ilegal.<sup>24,27,28,33-38,40</sup> Como resultado, se reconoce ampliamente que las concesiones activas mantienen el bosque intacto tan efectivamente como las áreas estrictamente protegidas administradas por la

---

“A medida que las comunidades continúan diversificando sus empresas para proporcionar trabajo directo a más personas, incluidos los no miembros, esto ayuda a generar un apoyo más amplio para la conservación.”

—Ben Hodgdon, Rainforest Alliance

---

gobernanza. CONAP está trabajando con ACOFOP y las comunidades para agregar dos nuevas concesiones a la Zona de Uso Múltiple.<sup>24,37,41</sup>

Los miembros de la concesión informaron que los beneficios combinados de las empresas de productos forestales maderables y no maderables les proporcionan incentivos para que administren y protejan sus bosques. Los beneficios en forma de ingresos y servicios comunitarios también incentivaron a los que no son miembros de las comunidades a cumplir con las regulaciones. El deseo de ser considerado para la membresía en la concesión o el trabajo en las empresas también motiva a los no miembros a cumplir con estas regulaciones.<sup>34-38</sup>

Sin embargo, Hodgdon señaló que “la dinámica social varía entre las concesiones de no residentes frente a las de residentes y los críticos del sistema de concesiones comunitarias señalan que las desigualdades en la distribución de beneficios entre las partes interesadas pueden causar conflictos e interrumpir prácticas de conservación positivas.”<sup>17</sup> Un estudio reciente de Bioversity International y Rainforest Alliance encontró que las seis concesiones de residentes promueven activamente la nueva membresía y buscan involucrar a todos los miembros de la comunidad en la concesión y sus beneficios. Las seis concesiones de no residentes no buscan ampliar la membresía, posiblemente porque los miembros residen en pequeñas ciudades locales y realizan una variedad de otras actividades de medios de vida fuera de la forestación. Los miembros de la organización comunitaria describieron que la membresía limitada causa tensión y resentimiento entre aquellos que no son miembros. Al compartir más ampliamente los beneficios con aquellas personas, algunas organizaciones comunitarias han ayudado a promover la buena voluntad y el apoyo a los esfuerzos de conservación.<sup>34-38</sup>



*Este niño en Uaxactún está contando y firmando por el dinero que su familia gana al recolectar y clasificar xate.*

### **Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas**

Rainforest Alliance está aplicando las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Diversificar las empresas para ampliar los beneficios y el cambio de comportamiento.** Rainforest Alliance encontró que una mayor diversificación en productos forestales no maderables (por ejemplo, xate, chicle, ramón), así como especies de madera menos conocidas, demuestran el potencial para crear oportunidades de trabajo e ingresos tanto para los miembros de la concesión como para los no miembros, especialmente mujeres, sin interrumpir las operaciones comerciales de madera. La extensión de los beneficios a los que no son miembros ayuda a mejorar el cumplimiento de las regulaciones.<sup>24,31,38</sup>

- **Reinvertir los beneficios en el desarrollo empresarial.** Mejores márgenes de ganancias y un mayor enfoque en la competitividad empresarial permiten que algunas comunidades inviertan en el desarrollo empresarial. Rainforest Alliance insta a las organizaciones comunitarias a reinvertir un porcentaje de las ganancias en reservas de capital de trabajo e infraestructura para evitar acumular deudas con los compradores y mantener el manejo forestal y las actividades de generación de valor agregado.<sup>24,40</sup>

### ¿Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o restauración)?

Rainforest Alliance y los miembros de la comunidad informaron que el manejo comunitario dentro de las concesiones es efectivo para reducir la deforestación. En comparación con ambas áreas adyacentes

con protección estricta y la zona de amortiguamiento, las tasas de deforestación en las concesiones activas son más bajas. Las concesiones donde las comunidades dependen tradicionalmente de los bosques son las más exitosas, con una deforestación mínima. Estas concesiones incluyen las seis de no residentes y Uaxactún y Carmelita. La mayor parte de la deforestación en la Zona de Uso Múltiple se produjo en las concesiones canceladas y en los corredores biológicos, que se establecieron para garantizar la conectividad ecológica entre las unidades de la zona núcleo.<sup>24,30,46</sup>



*La diversificación en empresas de productos forestales no maderables, como la recolección y clasificación de la palma xate, ofrece trabajo constante y directo para más personas en la comunidad.*

Rainforest Alliance atribuyó la reducción de las amenazas al cumplimiento de los planes de manejo aprobados por el

gobierno y la certificación del Forest Stewardship Council.<sup>24,47</sup> La cancelación de dos y la suspensión de una de las concesiones ha llevado a mayores tasas de deforestación a través de la expansión de la agricultura y la ganadería.<sup>48</sup> Rainforest Alliance y sus socios no atribuyeron la reducción de amenazas solo al manejo forestal comunitario. Las operaciones conjuntas de aplicación de la ley también son críticas e involucran a las autoridades militares, policiales y de áreas protegidas, así como a representantes de concesiones comunitarias.<sup>24,41,49</sup>

### Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas

Rainforest Alliance está aplicando la siguiente lección a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Certificación de apoyo.** Hodgdon describió que “el requisito de lograr y mantener la certificación del Forest Stewardship Council permite el monitoreo de terceros y la mejora continua”. La certificación promueve el uso de mejores prácticas en el manejo de bosques tropicales ayudando a garantizar la reducción de amenazas.<sup>24,30,43,47,50</sup>

## ¿Están las reducciones de las amenazas influyendo en el estado de biodiversidad?

Además de utilizar el cambio de la cubierta forestal y las mejores prácticas forestales como indicadores de la conservación de la diversidad biológica, las nuevas evidencias de Polisar y otros muestran que las concesiones activas albergan una abundancia de especies de jaguares y presas, lo que sugiere que la forestación sostenible es compatible con la conservación de los grandes mamíferos en peligro de extinción.<sup>51</sup> Sin embargo, las conclusiones de Hodgdon y otros indican que en las cuatro concesiones residentes con migrantes recientes, en las que la especulación con la tierra y la conversión ilegal de tierras son problemas constantes, la tasa de deforestación es mayor.<sup>46</sup>

### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

Rainforest Alliance aplica las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Abogar por la renovación y expansión de concesiones.** Hodgdon y otros<sup>52</sup> muestran que las empresas basadas en concesiones forestales comunitarias, en las cuales las comunidades tienen derechos sobre recursos forestales de alto valor, han reducido las amenazas y conservado los bosques, tal como, o incluso mejor que, las áreas protegidas administradas por el gobierno. Basado en el desempeño de las concesiones, Rainforest Alliance está apoyando los esfuerzos de ACOFOP para renovar y expandir las concesiones activas.<sup>24,33</sup>



*Las concesiones administradas por la comunidad tiene tasas mas bajas de deforestación en comparación con las áreas adyacentes con protección estricta y la zona de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Maya.<sup>52</sup>*

- Proporcionar apoyo continuo para rastrear y abordar las amenazas anticipadas. Rainforest Alliance y sus socios enfatizaron que se requiere una voluntad política significativa y una inversión sostenida en apoyo técnico y financiero para construir un compromiso con este modelo de manejo forestal y reducir las amenazas a largo plazo. Debido a los altos niveles de conflicto en la región, incluso las concesiones madereras manejadas de manera eficiente continúan requiriendo apoyo externo adicional para mitigar las amenazas y frustrar el uso ilícito de los bosques.<sup>24,33,34,49</sup>



## II. NUEVA VIZCAYA, FILIPINAS

El liderazgo de confianza y los frutos del bosque inspiran una cultura de conservación

### A. Resumen

#### Socio implementador

Kalahan Educational Foundation (KEF)

#### Otros socios clave

Non-Timber Forest Products - Exchange Programme  
Federation of Peoples' Sustainable Development Cooperative

#### El sitio y el desafío

Nueva Vizcaya es el hogar de la tribu Ikalahan, una de varias en la Cordillera y montaña Caraballo en el norte de Luzón, Filipinas. Los Ikalahan, tradicionalmente cazadores y recolectores, se han dedicado a la agricultura migratoria en los últimos siglos. En la década de 1970, se le notificó a las comunidades que, como ocupantes ilegales en tierras de propiedad estatal, enfrentaban el desalojo de su dominio ancestral. Esto los dejó con poca motivación para proteger los bosques y las cuencas hidrográficas alrededor de Nueva Vizcaya.<sup>53,54</sup>

#### Los socios y el enfoque

KEF, fundada en 1973 por ancianos de la tribu Ikalahan, se estableció para ayudar al pueblo de Ikalahan a obtener los derechos legales sobre sus recursos, mejorar sus medios de vida y apoyar la restauración y protección de los bosques.

### KALAHAN EDUCATIONAL FOUNDATION (KEF)

En 1973, los ancianos de la tribu Ikalahan organizaron la KEF para proteger a las comunidades y sus recursos de los acaparadores de tierras. La KEF se convirtió en una organización dirigida por la comunidad con la misión de promover la educación y proteger el medio ambiente para el pueblo Ikalahan. Los objetivos de KEF incluyen el desarrollo de medios de vida sostenibles basados en los bosques y la mejora de la conservación de las cuencas hidrográficas y de la biodiversidad.

**Apoyo de USAID:** De 1994 a 1998, USAID prestó apoyo a las empresas de conservación de la KEF a través de la Red Conservación de la Biodiversidad.

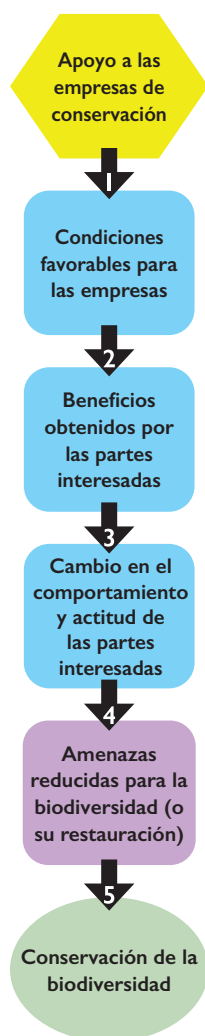
A través de KEF, la comunidad obtuvo su Certificado de Título de Dominio Ancestral para aproximadamente 15,000 hectáreas de Nueva Vizcaya. El certificado permite a los pueblos indígenas ocupar, usar y desarrollar tierras forestales durante 25 años, seguido de una opción para extender el arrendamiento por otros 25 años.<sup>55</sup> KEF también creó un sólido sistema de gobernanza interna, proporcionó acceso generalizado a la educación secundaria e inspiró una cultura comunitaria de valoración del bosque.<sup>56</sup>

A principios de la década de 1980, KEF construyó una instalación de procesamiento de frutas para producir mermeladas, jaleas y otros productos hechos de frutas silvestres del bosque. Hoy en día, compran frutas silvestres, como guayaba y daguey, una fruta filipina con forma de ciruela cosechada de bosques nativos, de miembros de la comunidad y contratan empleados para desarrollar recetas y hacer productos. Al mismo tiempo, brindan asistencia técnica y árboles frutales nativos a los agricultores que están en transición de la agricultura migratoria a los métodos agroforestales. KEF, que es tanto el socio implementador como la organización comunitaria que administra las empresas, ha avanzado en la conservación de los bosques a través de estos y otros enfoques.<sup>57,58</sup>

## B. Teoría de cambio

Los supuestos de KEF sobre cómo su enfoque empresarial conduciría a resultados de conservación son consistentes con la teoría generalizada del cambio para apoyar a las empresas de conservación.

**KEF desarrolla y administra una instalación de procesamiento de frutas que produce y vende diversos productos elaborados con frutos silvestres. Sus supuestos son:**



### 1. Se establecerán condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles.

Al operar las instalaciones de procesamiento de frutas, los miembros de la comunidad recolectarán frutas nativas para venderlas a la empresa. Los miembros de la comunidad también serán empleados en las instalaciones de procesamiento. La instalación utilizará equipos de baja tecnología que se pueden reemplazar y reparar fácilmente. KEF tendrá socios comerciales que ayudarán a comercializar productos en los mercados nacionales. La empresa generará ingresos para KEF.

### 2. Las empresas generarán beneficios para las partes interesadas.

La empresa proporcionará ingresos adicionales a los miembros de la comunidad comprando sus frutas y empleándolas en los establecimientos de producción. Las ganancias de la empresa también se utilizarán para financiar servicios comunitarios, como salud y educación.

### 3. Los beneficios motivan y permiten cambios positivos en actitudes y comportamientos.

El mayor valor de los árboles nativos que proporcionan frutos para obtener ingresos monetarios incentivarán la restauración y protección de los bosques dentro del dominio ancestral de los Ikalahans.

### 4. Los cambios positivos en el comportamiento de los interesados conducirán a una reducción de las amenazas (o restauración).

Si los árboles nativos son más valorados porque las frutas pueden venderse para su procesamiento, los miembros de la comunidad talarán menos bosque para la agricultura y la extracción de madera, y restaurarán los bosques, incluyendo el uso de árboles frutales nativos para la agroforestería dentro de sus reclamos. Las amenazas al bosque también se reducirán mediante la sensibilización y el cumplimiento de las políticas establecidas por KEF bajo su Certificado de Título de Dominio Ancestral.

### 5. La reducción de las amenazas y restauración conducirá a la conservación de la biodiversidad.

La restauración de los bosques y la reducción de la tala para la agricultura y madera darán lugar a una mayor cobertura forestal en las granjas y áreas comunes dentro del dominio ancestral de los Ikalahans. A su vez, una mayor cobertura forestal respaldará a una empresa sostenible.<sup>56,58,59</sup>

## C. Resultados y supuestos en la teoría del cambio

### ¿Existen condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles?

KEF identificó las siguientes condiciones habilitantes y continúa trabajando para que la empresa sea más sostenible:

- Inicialmente, KEF produjo solo mermelada de guayaba y jalea, pero la empresa ahora se ha expandido para incluir muchos tipos de productos de frutas.
- La empresa proporciona trabajo a los miembros de la comunidad. En promedio, 35 mujeres recolectan fruta durante la temporada, y diez procesan la fruta. A los recolectores se les paga por kilogramo.
- La instalación se construyó con equipamiento e infraestructura de baja tecnología, de modo que pudiera repararse y reemplazarse fácilmente. Actualmente, necesita una actualización.
- La empresa tiene capacidad técnica, ya que recibió asistencia sustancial del departamento de tecnología de alimentos de la University of the Philippines en Los Baños cuando se enfrentaron a problemas graves como la contaminación de alimentos.
- Hay un mercado para los productos, estos se venden en supermercados en Manila a consumidores de alto nivel, preocupados por el medio ambiente y la salud.
- La empresa recibió capital inicial de varios donantes para construir las instalaciones. La dificultad para acceder al crédito y al capital para actualizar el equipo y comprar fruta de los recolectores plantea un desafío continuo para la sostenibilidad empresarial.
- Es importante señalar que la empresa aún no obtiene beneficios y ha sido subsidiada por la familia del fundador de KEF.<sup>56-58</sup>



*Christie Rowena Plantilla, CEO de la Federation of People's Sustainable Development Cooperative, analiza los planes para apoyar los productos Mountain Fresh de KEF. La KEF se está asociando con la cooperativa para mejorar sus instalaciones de producción, comercialización y distribución.*

### Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas

La KEF ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Garantizar insumos sostenibles.** El azúcar, frascos, tapas y etiquetas son fácilmente accesibles y representan aproximadamente la mitad del costo de producción. El alto precio del azúcar tiene un gran efecto en la ganancia. En respuesta KEF desarrolló una línea de productos bajos en azúcar para reducir la dependencia de los insumos de azúcar.<sup>56</sup>
- **Continuar cultivando alianzas comerciales.** Para aumentar la rentabilidad y



la participación de la empresa, KEF trabaja con socios comerciales para mejorar productos y procesos. Por ejemplo, KEF está recibiendo apoyo de socios para renovar el equipamiento de las instalaciones de procesamiento de frutas para cumplir con los requisitos de la gobernanza y expandirse a nuevos mercados.<sup>56,59</sup>

- **Diversificar para ampliar la participación.**

Los líderes de KEF han adoptado un enfoque de manejo adaptativo para garantizar la sostenibilidad financiera y brindar más oportunidades de

participación mediante la diversificación de las empresas. Continuamente han expandido sus productos de frutas y están experimentando con el cultivo de hongos y el café de sombra.<sup>60</sup>

---

“El concepto aquí es que nos quedemos en el bosque, pero protegiéndolo. Por eso el propósito del procesamiento de la fruta es que la gente recoja los frutos silvestres y los procese y los convierta en dinero. La gente protegerá los bosques porque es una fuente de ingresos.”

—Moises Pindog, miembro de la comunidad

---

### ¿La empresa genera beneficios para las partes interesadas?

La empresa proporciona ingresos monetarios adicionales a una pequeña porción de las comunidades, aquellos con la menor cantidad de oportunidades para un mejor ejemplo. Las mujeres que recolectan y procesan fruta usan el ingreso adicional para pagar las cuotas escolares y comprar alimentos que no pueden cultivar, como arroz, sal y aceite, así como otros bienes. Tynee Rice, quien administra la empresa de procesamiento, describió que la comunidad ha pasado de la agricultura de subsistencia a una economía más dependiente del dinero en efectivo y dijo: “Estas mujeres quieren y pueden usar dinero en efectivo los 365 días del año. Sus familias ahora prefieren comprar y comer arroz antes que el alimento básico tradicional de camote que cultivaban.”<sup>57</sup>

#### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

KEF ha aplicado la siguiente lección a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Diversificar y escalar para ampliar los beneficios.** Para

proporcionar beneficios monetarios y no monetarios a la comunidad, KEF reconoce que aún necesitan abordar el nivel de participación y rentabilidad de las empresas que apoyan. Esto incluye involucrar a más miembros de la comunidad para que los beneficios estén más extendidos.<sup>60</sup>



*Enersto Bagiwan, un miembro del personal de KEF, humedece troncos que han sido inoculados con esporas para cultivar hongos shiitake, parte del esfuerzo continuo de KEF para diversificar los medios de vida utilizando actividades que son compatibles con la conservación forestal.*

## ¿Los beneficios obtenidos por las partes interesadas conducen a cambios positivos en actitudes y comportamientos?

A pesar de la falta de beneficios generalizados de la empresa, los miembros de la comunidad perciben la importancia de proteger y restaurar el bosque, puesto que proporciona frutos silvestres para la empresa. Los recolectores son miembros de la comunidad que carecen de otras oportunidades de ganar dinero en efectivo, por lo que el ingreso estacional es significativo para ellos.<sup>57,61</sup> La empresa de procesamiento de frutas es una fuente de orgullo comunitario y ha brindado apoyo de donantes y de la gobernanza para la conservación. La empresa también ha inspirado a otras empresas de procesamiento de frutas en el área.<sup>57</sup>

Los cambios en las prácticas incluyen un distanciamiento de la agricultura migratoria y una preferencia hacia algunos cultivos agroforestales y algunos cultivos comerciales, así como la reforestación de áreas comunes y reclamos agrícolas. Según David Marcelo, gerente del programa de recursos naturales de KEF, KEF ha recibido varias subvenciones y premios del National Greening Program por su éxito al aumentar las tasas de supervivencia de plantación de árboles.<sup>58</sup>

Además de la empresa, otras estrategias de KEF son esenciales para motivar cambios positivos en actitudes y comportamientos, que incluyen lo siguiente:

- **Apoyar la tenencia de la tierra.** La tenencia de la tierra fue la principal preocupación de KEF como un medio para garantizar los derechos y eliminar el estado de la comunidad como ocupantes ilegales.<sup>53</sup> KEF obtuvo un Certificado de Título de Dominio Ancestral, que permite a los pueblos indígenas registrar su reclamo legal sobre tierras ancestrales y obtener derechos de uso de recursos y responsabilidad de manejo. Dicha tenencia proporciona la motivación principal para que la comunidad restaure y proteja el bosque.<sup>60,63,64</sup>
- **Proporcionar educación formal.** Casi todos los niños de la comunidad se gradúan de la Kalahan Academy, un colegio secundario creado por KEF. El colegio enseña ecología utilizando el entorno local como un aula

al aire libre, muchos alumnos son en la actualidad profesionales quienes han regresado a la comunidad para servir a KEF. De hecho, la mayoría del personal y los maestros de KEF son graduados de la academia. Otros están sirviendo como funcionarios de barangay (gobierno local) en el área o trabajando en la oficina municipal de Santa fe, Nueva Vizcaya.<sup>18,65</sup>

- **Crear conciencia.** Con el apoyo de BCN, KEF previamente realizó seminarios de ecología, incluyendo discusiones sobre amenazas al bosque y la necesidad de conservación. Actualmente, sin embargo,



David Marcelo, coordinador del Programa de Desarrollo de Recursos Naturales de KEF, utiliza un mapa tridimensional artesanal para mostrar cómo la comunidad continuará promoviendo la reforestación dentro de su reclamo de dominio ancestral.

carecen de fondos suficientes para mantener ese programa. KEF celebra reuniones de difusión de información semestralmente donde los miembros de la comunidad son reconocidos por sus acciones de conservación.<sup>58</sup>

- **Hacer cumplir las políticas.** KEF y sus empresas asociadas son propiedad y están gobernadas por miembros de la comunidad de Ikalahan y ancianos tribales. Bajo su certificado de título de dominio ancestral, la KEF definió políticas para restringir la caza, la pesca, la recolección de madera y la tala de bosques, y hace cumplir estas políticas con el apoyo del gobierno.<sup>58,66</sup>

### **Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas**

KEF ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- Cultivar un sentido de orgullo en la conservación de los bosques. El enfoque empresarial de KEF ha proporcionado un gran sentido de orgullo y entusiasmo político, lo que ha resultado en el apoyo a la conservación de los bosques entre los miembros de la comunidad.<sup>56-58</sup>
- Hacer que las empresas sean más competitivas económicamente con alternativas que inducen amenazas. Además del orgullo de la comunidad, las empresas deben proporcionar alternativas económicas más sólidas a la expansión de la agricultura y ofrecer incentivos más competitivos para restaurar y proteger los bosques en las granjas. Los miembros de la comunidad necesitan que los beneficios empresariales sean mejores que los salarios que ganarían haciendo un trabajo menos amigable con la conservación, como cultivar y vender chayote (*Sechium edule*).<sup>57,61</sup>

---

“Algunos miembros han talado incluso árboles de guayaba para cultivar sayote, porque pueden ganar más dinero. En los últimos años, el nuevo camino y el chayote están destruyendo los esfuerzos que KEF ha realizado en las últimas décadas.”

—Tynee Rice, Program Coordinator for KEF

---

### **¿Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o restauración)?**

KEF informó que, como resultado de sus esfuerzos para hacer cumplir las políticas y construir una cultura de valoración del bosque, se redujeron la explotación forestal y la tala de bosques, y se restauraron grandes áreas de bosque.<sup>58</sup> KEF señaló que la educación formal también ha ayudado a reducir la presión sobre el bosque. La Kalahan Academy tiene dificultades financieras, pero el colegio inculca una ética de conservación forestal en la mayoría de los niños de la comunidad. Quizás aún más importante es la cantidad de alumnos que se van a la



*El chayote, un cultivo relativamente nuevo conocido como “oro verde” por los agricultores, se cultiva en extensos enrejados. Si bien proporciona ingresos para muchos miembros de la comunidad, es incompatible con la agroforestería y presenta nuevas amenazas para el bosque.*

universidad, deciden no cultivar y, en cambio, encuentran trabajo fuera de la comunidad o en el extranjero. Esta tendencia reduce la presión de una población que de otro modo aumentaría.<sup>18, 65</sup>

Desafortunadamente, la evidencia de prácticas de conservación amigable en la comunidad se ve contrastada por nuevas amenazas externas, que incluyen la construcción de un camino pavimentado y una nueva actividad agrícola comercial en torno al cultivo de sayote (un tipo de calabaza). Estas amenazas afectarán negativamente al bosque y por lo tanto aumentarán la necesidad de que KEF defienda la conservación a través de medios de vida alternativos.<sup>18, 57, 58, 60</sup>

### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

KEF ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial: Proporcionar continuamente capacidades para rastrear y abordar amenazas inminentes. KEF ha aprendido por experiencia que mitigar las amenazas es un trabajo en constante evolución. KEF ayuda a los miembros de la comunidad a abordar las amenazas continuas a la biodiversidad, como la construcción de carreteras, y atender las nuevas amenazas a medida que surgen como el cultivo de chayote.<sup>58,60</sup>

Emplear un conjunto de estrategias para reducir las amenazas. El Certificado de Título de Dominio Ancestral y la relación de KEF con el departamento local de medio ambiente y recursos naturales les otorga una autonomía casi total en el manejo del uso de recursos dentro de su reclamo de dominio ancestral. KEF reconoce la importancia de hacer cumplir las políticas para el uso de los recursos, además de fortalecer y adaptar sus diversos enfoques estratégicos, incluyendo la creación de conciencia, la educación formal y la diversificación de opciones de medios de vida sostenibles.<sup>60</sup>

### **¿Una reducción en las amenazas (o restauración) conduce a la conservación?**

Si bien el fuego es una amenaza común en los bosques del norte de Filipinas, KEF ha abordado efectivamente los incendios forestales dentro del área de Título de Dominio Ancestral. KEF también designó más de 4,000 hectáreas de bosques primarios como bosques santuarios, donde se excluye el uso de recursos. A su vez KEF estima que se han restaurado más de 2.500 hectáreas de bosque en granjas y áreas comunes mediante la plantación de árboles y la regeneración natural.<sup>60,67</sup> Los miembros de la comunidad entrevistados asocian claramente la sostenibilidad empresarial con la conservación forestal y reconocen la necesidad de reducir aún más las amenazas.<sup>68-71</sup>

### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

KEF ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Continuar promoviendo la restauración forestal.** KEF tiene la intención de continuar y expandir la reforestación a través del National Greening Program y la protección de bosques secundarios en áreas de reclamo familiar.<sup>58,60</sup>
- **Desarrollar capacidad para mejorar los esfuerzos de monitoreo.** Para comprender mejor los resultados de conservación, KEF también está en el proceso de delinear y hacer un inventario de sus bosques santuarios.<sup>58, 60</sup>



### III. Isla Palawan, FILIPINAS

Mimbre, resina y la miel silvestre ayudan a las comunidades a conservar sus bosques

#### A. Resumen

##### Socio Implementador

Nagakakaisang Tribu ng Palawan (NATRIPAL)

##### Otros negocios clave

Fondo Mundial Para la Naturaleza (WWF)

Tanggapang Panligal ng Katutubong Pilipino

Tribal Filipino Apostolate

Palawan NGO Network

Environmental Legal Assistance Center

##### El sitio y el desafío

Designada como Reserva de la Biósfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Palawan ha sido descrita como la última frontera natural en Filipinas. Aproximadamente la mitad de la superficie de esta provincia insular todavía está cubierta de bosques, lo que proporciona un hábitat importante para la vida silvestre.<sup>72</sup> Los bosques también albergan a los grupos indígenas Tagbanua, Batak y Palawan, cuyos territorios, recursos naturales y culturales se han enfrentado a amenazas cada vez mayores en las últimas décadas debido a la explotación no regulada de los recursos, el avance de la expansión agrícola, la minería comercial y las plantaciones de palma aceitera.<sup>73-75</sup>

#### NAGKAKAISANG TRIBU NG PALAWAN (NATRIPAL)

NATRIPAL es una federación de sociedades de pueblos indígenas, se organizó para que las comunidades de la isla de Palawan aborden la explotación económica, el abuso ambiental y los desafíos a la integridad cultural y la seguridad de la tendencia.

**Apoyo de USAID:** USAID financio el trabajo de NATRIPAL y sus socios a través de BCN de 1994 a 1998.

Tradicionalmente, las comunidades indígenas de la isla de Palawan han practicado la agricultura de arrastre para la subsistencia, además de cosechar mimbre (*Calamus sp.*), resina de almáciga (*Agathis philippinensis*, utilizada para hacer barnices, y quemada como incienso en ceremonias religiosas), y miel salvaje para ganar dinero en efectivo.<sup>74,75</sup> Con pocas oportunidades para acceder a los mercados finales de mimbre y resina, la comunidad depende de los comerciantes que otorgan préstamos para permisos de uso de recursos pero que establecen precios bajos, lo que mantiene bajos los ingresos de los miembros de la comunidad y aumenta la presión para cosechar en exceso.<sup>75,76</sup>



*Las sociedades de pueblos indígenas protegen el bosque primario dentro de su reclamo de dominio ancestral, ya que proporciona productos forestales no maderables que pueden cosechar y vender por dinero en efectivo.*

A mediados de la década de 1990, las políticas gubernamentales diseñadas para reducir la agricultura migratoria para conservar los bosques llevaron a una sobreexplotación aún mayor de productos forestales no maderables a medida que las comunidades luchan por generar ingresos y pagar las deudas a los comerciantes.<sup>74</sup>

La isla de Palawan también se enfrenta a amenazas externas comunes a los paisajes insulares de toda Asia. A menudo las empresas privadas se dirigen a los grupos indígenas ofreciéndoles ingresos, servicios y asistencia financiera a cambio de concesiones para la minería, las plantaciones de coco o de palma de aceite. Grizelda Mayo-Anda, del Environmental Legal Assistance Center, señaló: “Dado que estos grupos indígenas son

pobres, aislados y marginados, los habitantes locales y los bosques de los que dependen son muy vulnerables a este tipo de explotación, que socava tanto la salud del ecosistema forestal como los medios de vida locales.”<sup>77</sup>

### Los socios y el enfoque

En 1989, NATRIPAL, una federación de sociedades de pueblos indígenas en Palawan, se organizó para defender los derechos ancestrales de tenencia de la tierra, mejorar su capacidad de gestión sostenible y expandir su comercio y comercialización de productos forestales no maderables.

Con el apoyo de BCN, NATRIPAL comenzó a asociarse con sociedades de pueblos indígenas en cuatro comunidades. El primero, Cayasan, está ocupado por los pueblos Batak y Tagbanua, y el segundo, Cabayugan, por los Tagbanua. Ambos se encuentran en Puerto Princesa, adyacente al Parque Nacional del Río Subterráneo de Puerto Princesa, también conocido como el Parque Nacional Saint Paul, y una de las áreas protegidas más notables de Filipinas. Las otras dos comunidades, Campung Ulay y Punta Baja, están ocupadas por los pueblos Tagbanua y Palawan y se encuentran en el municipio de Rizal, en el sur de Palawan, al pie del monte Mantalingahan, el pico más alto del país.<sup>73</sup>

Finalmente, NATRIPAL y otros socios pudieron ayudar a estas comunidades a obtener Certificados de Reclamo de Dominio Ancestral del Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales de Filipinas. Estos certificados permiten a los pueblos indígenas ocupar, usar y desarrollar tierras forestales y formar sociedades para administrar los ingresos derivados de los productos forestales. El gobierno proporciona supervisión y puede revocar los derechos si se infringen los términos del certificado.<sup>21</sup>

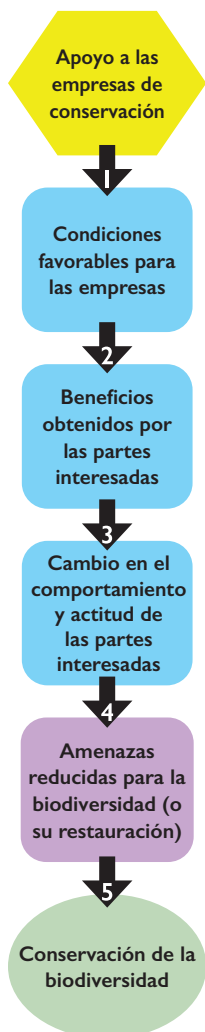
Con los derechos de recursos establecidos en cada sitio, NATRIPAL comenzó a apoyar a las sociedades de pueblos indígenas en el manejo de las empresas de conservación que todavía están en funcionamiento hoy en día. Las empresas se basan en la recolección sostenible y venta de miel silvestre, mimbre y resina de almáciga.

La membresía de NATRIPAL ha crecido de las cuatro sociedades originarias de pueblos indígenas bajo BCN a una federación de más de 60 comunidades en todo Palawan. NATRIPAL continúa trabajando con los pueblos indígenas para obtener derechos de tenencia de la tierra y permisos de uso de recursos, desarrollar planes de manejo y asegurar o fortalecer los vínculos de mercado para sus productos forestales no maderables.<sup>21</sup>

## B. Teoría del cambio

Los supuestos de NATRIPAL sobre cómo su enfoque empresarial conduciría a resultados de conservación son consistentes con la teoría generalizada del cambio para apoyar a las empresas de conservación:

**NATRIPAL y sus socios apoyan a las sociedades de pueblos indígenas en la obtención de los derechos ancestrales de la tierra, incluidos los permisos de uso de recursos, y en la cosecha sostenible y venta de mimbre, resina de almáciga y miel silvestre dentro de su dominio ancestral. Sus supuestos fueron:**



**1. Se establecerán condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles.** Si las sociedades de pueblos indígenas obtienen derechos ancestrales sobre la tierra, incluidos los permisos de uso de recursos, cosecharán de manera sostenible y venderán el mimbre, la resina y miel silvestre dentro de su dominio ancestral y generarán mayores ingresos. Las sociedades de pueblos indígenas, con el apoyo del gobierno, también prohibirán efectivamente la cosecha ilegal por parte de extraños.

**2. Las empresas generarán beneficios para las partes interesadas.** Al distanciar a las personas de la sobreexplotación con efectividad, las sociedades de pueblos indígenas podrán mantener niveles sostenibles de cosecha y calidad del producto. Recibirán mayores ingresos por sus productos de mayor calidad. Esto les permitirá reducir o eliminar la dependencia de los comerciantes para obtener asistencia con permisos, préstamos y vínculos con el mercado, y por lo tanto su vulnerabilidad a los bajos precios establecidos por terceros.

**3. Los beneficios van a motivar y permitirán cambios positivos en las actitudes y comportamientos.** Con el valor del mimbre, la resina de almáciga y la miel silvestre mejorada por un bosque intacto, los miembros de la comunidad serán incentivados para restaurar y proteger el bosque y desincentivados para conceder tierras a empresas privadas para minería o producción de coco y palma aceitera.

**4. Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducirán a una reducción de las amenazas (o la restauración).** Si los árboles nativos son más valorados porque los productos que proporcionan son de mayor valor, los miembros de la comunidad talarán menos bosques para la agricultura, restaurarán los bosques y excluirán a las personas de actividades ilegales y rechazarán ofertas de empresas para el uso de tierras en minería, plantación de coco y palma aceitera.

**5. Una reducción en las amenazas y la restauración conducirá a la conservación de la biodiversidad.** Una agricultura menos expansiva combinada con un mejor manejo forestal dará como resultado una mayor superficie forestal. Más superficie forestal apoyará a más empresas sostenibles.<sup>21,78</sup>

## C. Resultados y supuestos en la teoría del cambio

### ¿Existen las condiciones propicias para apoyar a las empresas sostenibles?

Con el apoyo de NATRIPAL y otros socios, las sociedades de pueblos indígenas han tratado de aumentar los ingresos de la resina de mimbre y almáciga, pero han tenido un éxito limitado. NATRIPAL describió tener mayor éxito ayudando a los recolectores individuales de miel silvestre a aumentar los ingresos. Sin embargo, como la miel representa una fuente menor de ingresos, continúan enfocando su apoyo comunitario en mejorar los derechos de los recursos, obtener acceso a los permisos de uso de los recursos y crear vínculos directos a los mercados finales para la resina de mimbre y almáciga.<sup>25</sup>

---

“A pesar del amplio apoyo de donantes, técnicos y legales, las sociedades de pueblos indígenas que ya han asegurado reclamos de dominios ancestrales ahora están luchando por obtener títulos para obtener seguridad de tenencia adicional sobre los recursos.”

—Grizelda Mayo-Anda, *Environmental Legal Assistance Center*

---

- **Derechos de recursos.** A lo largo de la década de 1990, NATRIPAL y sus socios ayudaron a unas 20 sociedades de pueblos indígenas a adquirir Certificados de Reclamos de Dominio Ancestral. También formaron una federación de sociedades de pueblos indígenas para defender colectivamente su legitimidad y necesidades. Sin embargo, para fortalecer su tenencia, ahora deben obtener Certificados de Título de Dominio Ancestral. Grizelda Mayo-Anda del Environmental Legal Assistance Center, un socio clave de NATRIPAL, explicó que la obtención de estos títulos presenta a las comunidades obstáculos adicionales. Por ejemplo, los solicitantes deben realizar encuestas, inventarios costosos y navegar requisitos legales complejos.<sup>77</sup>
- **Permisos de uso de recursos.** Las sociedades de pueblos indígenas explican que todavía luchan por pagar los permisos de uso de recursos, confiando en préstamos de comerciantes que reducen sus ingresos. Los miembros de la comunidad cosechan mimbre y resina de almáciga de los bosques dentro de su dominio ancestral y los venden a comerciantes que los venden a procesadores en Manila, Cebu y China.<sup>79,80</sup> Sin embargo, la venta de resina de mimbre y almáciga del reclamo de dominio ancestral requiere un permiso anual de uso de recursos por parte del gobierno, lo que lleva mucho tiempo y es costoso para los solicitantes, que resulta en la dependencia a los comerciantes. Los comerciantes dictan la estructura de precios para recuperar los gastos adicionales, resultando en precios más bajos pagados a los recolectores.<sup>25,81</sup> NATRIPAL continúa coordinando con todas las partes interesadas para mejorar el acceso de los pueblos indígenas a los permisos y aumentar sus ingresos.<sup>25</sup>
- **Acopiación, valor agregado y acceso directo a los mercados.** NATRIPAL apoya a las sociedades de pueblos indígenas y a sus miembros en la obtención de acceso directo a los mercados de productos, que incluye:
  - **Miel silvestre.** La miel silvestre recolectada por miembros individuales de la comunidad se ha vendido tradicionalmente en los mercados locales a precios bajos. El personal de NATRIPAL ha desarrollado una empresa que incluye a la miel de recolectores en muchas comunidades para su venta a un mercado ampliado. Inicialmente, ir más allá de los mercados locales requería mejorar la calidad del producto, por lo que NATRIPAL trabajó con los miembros de la comunidad para mejorar las técnicas de cosecha. Los miembros de la comunidad ahora transportan y venden sus panales a NATRIPAL a un precio más alto, y NATRIPAL procesa, embotella, comercializa y distribuye la miel a nivel local y en Manila. Dionesia Banua, directora ejecutiva de NATRIPAL, señaló que aún existen desafíos, que incluyen: (1) la producción de miel ha sido muy variable a lo largo de los años; (2) NATRIPAL necesita certificaciones adicionales para comercializar su miel más ampliamente; y (3) NATRIPAL lucha por mantener suficiente capital de trabajo para comprar los paneles de los miembros de la comunidad.<sup>21,25</sup>



- **Mimbre y resina almáciga.** Mercedes Limsa, ex directora ejecutiva de NATRIPAL, explicó que, inicialmente, NATRIPAL ayudó a las comunidades con métodos para agregar valor al mimbre (por ejemplo, hacer muebles). Sin embargo, debido a que los miembros de la comunidad requieren todos sus ingresos para alimentos y otras necesidades inmediatas, invertir en el desarrollo de productos antes de recibir ingresos fue una barrera para el éxito.<sup>82</sup> Hoy, el Non-Timber Forest Products - Exchange Programme, un socio de NATRIPAL, está ayudando a las comunidades a establecer un grupo que pueda consolidar y negociar los precios del mimbre y la resina directamente con los compradores.<sup>82</sup>



*Abenesto Dequen, miembro de una de las sociedades de pueblos indígenas de Palawan, complementa sus ingresos haciendo productos de las materias primas cosechadas por la asociación, como este andador.*

### **Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas**

NATRIPAL ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Garantizar el acceso de la comunidad a los derechos de capital y recursos.** Banua describió que NATRIPAL originalmente tenía la intención de convertirse en un acopiador de miel, mimbre y resina de almáciga de las organizaciones comunitarias y proporcionar el vínculo a los mercados directos. Sin embargo, esto requería que NATRIPAL tuviera suficiente capital para ayudar a las comunidades a obtener permisos de uso de recursos, comprar insumos y transportar productos, todo antes de venderlos a los mercados finales. Mantener estos costos iniciales fue posible con miel de menor valor, pero se convirtió en un obstáculo insuperable para el mimbre y la resina de mayor valor. NATRIPAL ha respondido enfocándose en apoyar a las organizaciones en la obtención de derechos de recursos y el capital necesario para obtener permisos del uso de ellos, así como trabajar con compradores en transporte y acceso al mercado.<sup>21,78</sup>
- **Fomentar la comunicación entre los actores de la cadena de valor.** Banua señaló que la falta de buena comunicación entre los proveedores (las comunidades), los comerciantes y los mercados finales, especialmente con respecto al manejo y la calidad adecuados de los productos, ha sido un desafío constante. NATRIPAL y otros socios han encontrado efectivo facilitar salidas o talleres que reúnen a estos actores, aclaran el proceso de la cadena de valor y ayudan a las comunidades a entregar productos de mayor calidad para maximizar las ganancias.<sup>21,83</sup>

---

“Después de más de dos décadas, NATRIPAL ha logrado logros graduales en el empoderamiento de los pueblos indígenas contra muchas dificultades políticas. Nuestra misión principal sigue siendo obtener el reconocimiento de los derechos sobre los dominios ancestrales para apoyar los medios de vida sostenibles de nuestras comunidades.”

—Dionesia Banua, Directora Ejecutiva, NATRIPAL

---

## ¿La empresa genera beneficios para las partes interesadas?

Los miembros de la comunidad indígena describieron su fuerte deseo de pasar de la agricultura de subsistencia y la jornada laboral a una economía monetaria basada en explotaciones como la del mimbre, de la resina de almáciga y de la miel. Los hogares usan efectivo de las ventas de productos forestales no maderables para enviar a los niños al colegio, y para comprar ropa y alimentos que no se pueden cultivar.<sup>84-88</sup>

Reconociendo que los recolectores tienen el trabajo más difícil en la cadena de valor de la empresa pero que reciben el menor beneficio,<sup>81</sup> NATRIPAL trabaja con las sociedades de pueblos indígenas para aumentar los ingresos de los productos forestales no maderables y dirigirlos a los recolectores y otros miembros vulnerables de la comunidad de las siguientes maneras:

- **Ingresos de la miel silvestre.** El personal de NATRIPAL describió que pagan a los recolectores individuales mejores precios por la miel silvestre, que en los mercados locales. Sin embargo, la producción de miel es estacional, de menor valor que otros productos, y ha estado disminuyendo debido a la reducción en las poblaciones de abejas melíferas.<sup>25</sup>
- **Ingresos de mimbre y resina de almáciga.** Los miembros de la comunidad explicaron que, para aquellas sociedades de pueblos indígenas que pueden obtener un permiso de uso de recursos, los ingresos de las ventas de mimbre y resina de almáciga se distribuyen en función de la calidad y la cantidad cosechada por cada equipo de las zonas designadas dentro del dominio ancestral. NATRIPAL y los miembros de la comunidad informaron que los precios de estas materias primas son bajas y determinadas por los mismos comerciantes, aún proporcionan una fuente importante de ingresos.<sup>25,85-89</sup>
- **Servicios comunitarios.** Los miembros de la comunidad describieron que una parte de los ingresos se designa para financiar servicios comunitarios, como infraestructura, salud y educación. Sin embargo, aunque los colegios primarios no existían hace 20 años, muchas de las comunidades eran demasiado remotas como para permitir que sus hijos accedan a la educación secundaria.<sup>85-89</sup> El personal de NATRIPAL describió que la infraestructura de la comunidad ha mejorado, pero, dado que otros programas de desarrollo también han brindado apoyo, es difícil atribuir las mejoras solo a los beneficios empresariales.<sup>25</sup>

## Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas

NATRIPAL ha aplicado la siguiente lección a medida que continúa adaptando el manejo empresarial:

- **Abogar por los derechos de los recursos.** Miembros de la comunidad describieron que los ingresos de la resina de mimbre y almáciga siguen siendo bajos, dada la continua dependencia de los comerciantes para obtener permisos y ventas.<sup>85-89</sup> La miel no requiere un permiso de uso de recursos, pero proporciona menos ingresos.

---

“Hoy en día, existen otras amenazas emergentes y graves para los bosques y la biodiversidad de Palawan, incluido el tráfico de vida silvestre, la minería y la conversión de bosques para plantaciones de coco y palma aceitera por parte de empresas privadas. Las empresas privadas se están aprovechando de las comunidades que luchan por obtener Certificados de Títulos de Dominio Ancestral al ofrecer asistencia financiera.”

—Grizelda Mayo-Anda, *Environmental Legal Assistance Center*

---

Banua explicó que NATRIPAL continúa enfocándose en la asistencia con los derechos de los recursos, los permisos de uso, el transporte y los vínculos con los compradores para aumentar los ingresos de las sociedades de pueblos indígenas y los beneficios para sus miembros.<sup>21,25</sup>

## ¿Los beneficios obtenidos por las partes interesadas conducen a cambios positivos en las actitudes y comportamientos?

Los miembros de la comunidad señalaron que, aún cuando los ingresos por ventas de mimbre y resina de almáciga son relativamente bajos, todavía aportan un valor significativo a los ingresos primarios en efectivo y comprenden la importancia de proteger el bosque dentro de su dominio ancestral. Las sociedades de pueblos indígenas apoyan y supervisan el uso de prácticas sostenibles de extracción y conservación, que se detallan en los planes de manejo de dominios ancestrales. Algunas comunidades también participan en el National Greening Programy se les paga por plantar y cuidar árboles.<sup>85-89</sup>

NATRIPAL informó que el empoderamiento por la conservación generado por haber conseguido los derechos sobre los recursos y por los beneficios de vender productos forestales no maderables, alienta a los miembros de la comunidad a informar sobre la ocurrencia de actividades ilegales por parte de terceros, tales como el acaparamiento de tierras, la tala ilegal para la agricultura, la producción de carbón y la extracción de madera. Las comunidades expresaron su frustración porque la vigilancia por parte de las autoridades del parque y el Departamento de Medio Ambiente y Recursos Naturales no es lo suficientemente fuerte.<sup>85-89</sup>



*Melinda Bacani, miembro de personal, evalúa la calidad de la miel procesada en las instalaciones de NATRIPAL. NATRIPAL agrega, procesa, empaqueta y vende miel de varias comunidades y paga a los recolectores precios más altos de lo que podrían obtener en los mercados locales.*

## Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas

NATRIPAL ha aplicado la siguiente lección a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Continuar abogando por los derechos de los recursos.** Dado el fuerte vínculo entre los beneficios empresariales y la gestión sostenible de los recursos, NATRIPAL continúa creyendo que si las sociedades de pueblos indígenas obtienen permisos de uso de manera asequible y obtienen precios más altos para la resina de mimbre y almáciga, estarán más incentivados para manejar el bosque e informar violaciones. Por lo tanto, abogar por los derechos de los recursos sigue siendo una de las principales prioridades.<sup>21,25</sup>

## ¿Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o restauración)?

Un estudio de Palao y otros<sup>75</sup> evidencia una reducción general en la pérdida de cobertura forestal en Cabayugan durante la década de 1990 en comparación con la década del 1980. Los autores atribuyen esto a una reducción en la agricultura migratoria por las comunidades indígenas en respuesta a las políticas que apoyan

los enfoques comunitarios para la conservación de los bosques. Por ejemplo, las políticas se cambiaron para apoyar los enfoques basados en la comunidad de la década de 1990 mediante el otorgamiento de Certificados de Reclamos de Dominio Ancestral y el desarrollo de planes de manejo comunitario. Los relatos de NATRIPAL y los miembros de la comunidad durante las entrevistas confirman esta tendencia.<sup>85-89</sup>

#### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

NATRIPAL ha aplicado las siguientes lecciones a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Prestar apoyo para fortalecer las políticas y el cumplimiento de las mismas.** NATRIPAL y sus socios están trabajando para garantizar un proceso sólido de Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) para que las comunidades sean plenamente conscientes de los impactos de la minería y las plantaciones dentro de sus reclamos de dominio ancestral y puedan tomar decisiones informadas.<sup>21,77</sup>
- **Mejorar la capacidad para monitorear las amenazas.** Ni NATRIPAL ni las sociedades de pueblos indígenas tienen los fondos y la capacidad para monitorear las amenazas dentro de los bosques manejados por la comunidad, especialmente las tendencias a lo largo del tiempo, continúan solicitando fondos para este propósito.<sup>21</sup>

#### **¿Una reducción en las amenazas (o restauración) conduce a la conservación?**

Palao et al. indicaron que la cubierta forestal dentro de los bosques manejados por la comunidad en Cabayugan se ha mantenido o mejorado desde su establecimiento.<sup>75</sup> Las entrevistas con las comunidades y NATRIPAL en 2017 confirman este reclamo para otros bosques manejados por la comunidad. Los miembros de la asociación de pueblos indígenas entrevistados asocian claramente la mejora en las cosechas de mimbre, resina de almáciga y miel silvestre con la necesidad de reducir aún más las amenazas.<sup>85-89</sup>

#### *Manejo adaptativo basado en lecciones aprendidas*

NATRIPAL ha aplicado la siguiente lección a medida que continúa adaptando el manejo del apoyo empresarial:

- **Mejorar la capacidad para monitorear los bosques y la biodiversidad.** NATRIPAL y los socios de pueblos indígenas notaron que los bosques manejados por la comunidad carecen de los fondos y la capacidad necesaria para monitorear el cambio en el estado y la biodiversidad dentro de estos bosques; por lo que continuarán buscando apoyo.<sup>25,85-89</sup>



## IV. HIMALAYAS, OCCIDENTAL NEPAL

### Aciete Esenciales, Papel Hecho a Mano y Carbón Ayudan a Los Comunidades a Conservar su Bosque

#### A. Resumen

##### Socios implementadores

EnterpriseWorks/VITA (en la actualidad parte de Relief International)  
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB)

##### Otros socios clave

Aveda  
Himalayan Bio-Trade Limited  
Ministerio de Bosques y Conservación de Suelos de Nepal  
Oficinas Forestales Distritales de Nepal  
Federation of Community Forest Users Nepal  
Social Development Centre, Bajhang  
Dolpa Sarbangin Bikash Samaj, Dolpa  
Humla Conservation and Development Association  
Rural Development Group Program  
Rural Community Development Centre

##### Los sitios y los desafíos

Los bosques del Himalaya occidental de Nepal son un foco de biodiversidad a nivel mundial.<sup>88,90</sup> Sin embargo, los bosques de los distritos de Humla, Bajhang, Jumla, Dolpa y Mugu sufren una

#### ENTERPRISEWORKS/VITA Y ANSAB

EnterpriseWorks/VITA tiene como objetivo empoderar a las poblaciones más vulnerables en entornos frágiles para abordar las necesidades de medios de vida, educación, salud y agua, saneamiento e higiene.

ANSAB busca implementar soluciones basadas en la comunidad y orientadas a la empresa que conserven la biodiversidad y mejoren los medios de vida de los más pobres, al tiempo que refuerzan el desarrollo económico y abordan el cambio climático.

**Apoyo de USAID:** con el apoyo de BCN (1992-1998) y GCP (1999-2009) de USAID, EnterpriseWorks/VITA y ANSAB pusieron a prueba el desarrollo empresarial y el manejo de bosques en algunas aldeas rurales. Este modelo se ha seguido replicando en muchas otras regiones de Nepal.

serie de amenazas. Muchas plantas raras y endémicas se cosechan en exceso y se venden a los comerciantes. El pastoreo no controlado, la agricultura de tala y quema, y la recolección insostenible de madera y forraje también afectan la flora del bosque.<sup>23,89,91-95</sup> El crecimiento poblacional, la falta de claridad en los derechos de propiedad, la creciente demanda del mercado de productos forestales no maderables y la falta de otras opciones de medios de vida exacerban aún más las amenazas a los bosques.<sup>73</sup> Además, las superficies rocosas y la extensa capa de nieve de la región restringen severamente las oportunidades de desarrollo.<sup>23, 89, 91-95</sup>

Ann Koontz de Relief International y Bishma Subedi de ANSAB describieron los desafíos que enfrentan las comunidades más pobres en aldeas remotas a medida que trabajan para establecer empresas, incluidos los altos costos de transporte y la falta de comunicaciones, lo que dificulta el transporte de productos a mercados externos. Con pocas opciones y poco apalancamiento, las comunidades son vulnerables a recibir precios bajos por las materias primas que proporcionan a los comerciantes externos. Los comerciantes pueden alentar a los aldeanos a cosechar en exceso un área hasta el punto de que se agote el suministro del producto. Posteriormente los comerciantes se mudan a otra aldea.<sup>23,89,91-95</sup>

### Los socios y el enfoque

En 1992, EnterpriseWorks/VITA estableció un programa de empresas de conservación en el distrito Humla de Himalaya con el apoyo de BCN. Con un enfoque tanto en el alivio de la pobreza como en la conservación de la biodiversidad, el programa lanzó el ahora autónomo ANSAB. El PCG de USAID ayudó a expandir el enfoque de la empresa de conservación en 1999 a otros cinco distritos. EnterpriseWorks/VITA y ANSAB tenían como objetivo abordar las necesidades de medios de vida proporcionando asistencia a los miembros de la comunidad para obtener la tenencia de recursos, desarrollar empresas vinculadas a productos forestales no maderables

y establecer vínculos comerciales para estos productos, incluso a través de la certificación del Forest Stewardship Council.<sup>89,92</sup>



*Los miembros de la empresa como Khadak Khadka obtienen mayores beneficios cuando pasan de actividades de menor valor, como vender materias primas, a actividades de valor agregado, como convertir materiales en productos como papel.*

Una de estas empresas, Malika Handmade Paper, produce papel hecho de un arbusto del sotobosque llamado lokta (*Daphne spp.*). Koontz y Subedi explicaron que EnterpriseWorks/VITA y ANSAB ayudaron a esta empresa a establecer tasas de cosecha sostenibles mediante la introducción de técnicas de manejo de cosecha por rotación en bloques y la creación de una planta de procesamiento de corteza de lokta de primera etapa que aumentó los ingresos para los recolectores. EnterpriseWorks/VITA y ANSAB también ayudaron a desarrollar vínculos de mercado al establecer una empresa de procesamiento y comercialización con sede en Katmandú, Himalayan

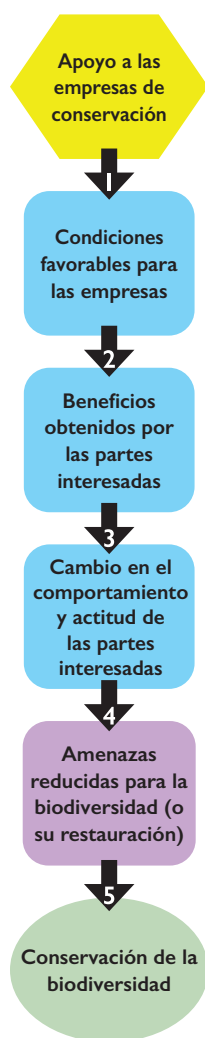
Bio-Trade Limited, que facilitó una relación a largo plazo con la empresa internacional de productos de cuidado personal Aveda Corporation. Estas inversiones empresariales incentivaron a los recolectores y a la comunidad a proteger el capital natural de la región.<sup>16,23</sup>

Subedi describió que, después de recibir el apoyo de GCP, ANSAB y los socios locales continuaron expandiendo el modelo de empresa de conservación en Nepal. Señaló que, “a partir de 2017, se habían establecido más de 1,000 empresas comunitarias, que van desde aceites esenciales hasta procesamiento de papel y producción de carbón utilizando especies invasoras.”<sup>23</sup>

## B. Teoría del cambio

Los supuestos de EnterpriseWorks/VITA y ANSAB sobre cómo su enfoque empresarial conduciría a los resultados de conservación son consistentes con la teoría generalizada del cambio para apoyar a las empresas de conservación:

**EnterpriseWorks/VITA y ANSAB apoyan Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios para establecer empresas a nivel de aldea. Sus supuestos fueron:**



**1. Se establecerán condiciones habilitantes para apoyar a empresas sostenibles.** Se establecerán condiciones habilitantes para apoyar empresas sostenibles: si los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios tienen derechos de uso de recursos para cosechar de manera sostenible productos forestales no maderables dentro de los bosques de su comunidad, así como la capacidad de procesar materias primas en aceites esenciales, papel hecho a mano o carbón para la venta a empresas líderes (empresas de segundo nivel que generan y agregan valor adicional a los productos y proporcionan enlaces a los mercados nacionales e internacionales), generarán ingresos.

**2. Las empresas generarán beneficios para las partes interesadas.** Si generan ingresos, las empresas proporcionarán empleo, ingresos a los recolectores de productos forestales no maderables y un vínculo más formal con los acopiadores en lugar de con los comerciantes intermediarios anteriores. La empresa comunitaria pagará regalías a los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios, que a su vez pagarán dividendos anuales a todos los miembros. Los bosques comunitarios también apoyarán las necesidades de los miembros para subsistencia con leña, madera y productos forestales no maderables.

**3. Los beneficios motivarán y permitirán cambios positivos en las actitudes y comportamientos.** El incremento del valor de los productos forestales no maderables como materia prima para productos con valor agregado incentivará a los miembros de la comunidad a implementar actividades de restauración y protección forestal. Las actividades incluirán una mejor gestión de la cosecha de productos forestales no maderables de acuerdo con los planes de gestión forestal aprobados por el gobierno y la notificación de actividades ilegales por parte de personas externas. Los miembros de la comunidad también estarán motivados a proteger el bosque porque satisfacen sus necesidades de subsistencia.

**4. Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducirán a una reducción de las amenazas (o la restauración).** A medida que los miembros de la comunidad cumplan con sus planes de manejo forestal, habrá menos bosques talados para la agricultura, mejores prácticas de pastoreo, gestión sostenible de productos forestales no maderables, y reducción de actividades ilegales.

**5. Una reducción en las amenazas y la restauración conducirá a la conservación de la biodiversidad.** La reducción de la tala de bosques para la agricultura, el pastoreo controlado, la cosecha sostenible de productos forestales no maderables y la reducción de las actividades ilegales, resultará en el mantenimiento o aumento de la cobertura forestal dentro del bosque comunitario. El aumento de la cobertura forestal apoyará al desarrollo de empresas más sostenibles.<sup>16,23</sup>

## C. Resultados y supuestos en la Teoría del Cambio

### ¿Existen condiciones favorables para apoyar a las empresas sostenibles?

Como resultado del apoyo de EnterpriseWorks/VITA, ANSAB y otros socios, los grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios establecieron y sostuvieron condiciones favorables importantes para empresas de conservación, que son económicamente viables y sostenibles.

---

“Había una historia de trabajo con productos forestales no maderables, por lo que pudimos construir sobre esos mismos productos para aumentar su valor para las comunidades.”

—Ann Koontz, *Relief International*

---

Estas condiciones habilitantes incluyen:

- Derechos más seguros sobre la tierra y los recursos en grandes extensiones de bosque natural para asegurar que las comunidades tengan una fuente sostenible de productos forestales no maderables de alta calidad y la habilidad para controlar la invasión de los que no son miembros
- Políticas nacionales más favorables que den importancia a las empresas de productos forestales no maderables para la conservación de la biodiversidad mundial
- Una alianza de Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios y partes interesadas en productos forestales no maderables que sirva como foro para el intercambio de información y promoción
- Capacidad para la gestión sostenible de los recursos forestales a través de planes aprobados por el gobierno
- Empresas registradas en el gobierno como sociedades de responsabilidad limitada
- Constituciones empresariales que exijan responsabilidad, transparencia y representación de las mujeres y grupos étnicos marginados en el manejo, la administración financiera y la distribución de beneficios
- Conocimiento técnico y de manejo, así como capacidad de formar a otros miembros de la comunidad
- Investigación y desarrollo en prácticas de explotación sostenible de productos forestales no maderables
- Organizaciones locales, reclutadas y fomentadas por la ANSAB, que proporcionen apoyo continuo, confiable y práctico a los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios y sus empresas a escala de distrito
- Capital de los financiadores para invertir en la construcción de infraestructura (por ejemplo, plantas de procesamiento) y el equipamiento necesario para fabricar productos de valor agregado
- Socios comerciales con empresas para acopiar, dar valor agregado y vender los productos a compradores nacionales e internacionales
- Certificaciones del Forest Stewardship Council, Wildlife Friendly y orgánicas, que ayudan a aumentar los beneficios y a acceder a relaciones de compra internacionales a largo plazo<sup>16,23,89,95-98</sup>

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

La ANSAB ha aplicado las siguientes lecciones mientras continúa adaptándose al manejo del apoyo de la empresa:

- **Manejar las expectativas de la línea de tiempo.** Subedi describió que, para la ANSAB y sus socios, el aumento de la participación y de los ingresos requiere una visión y labor a largo plazo para identificar y reclutar participantes, generar confianza entre las autoridades y las partes interesadas y fomentar el apoyo a las ideas innovadoras para la empresa y la protección de la diversidad biológica. Los participantes en las empresas también necesitan ayuda para desarrollar sus competencias en el ámbito de la contabilidad, el manejo de conflictos y la comercialización. Por ejemplo, Malika Handmade Paperl completó su plan



comercial en el 2000 y obtuvo sus primeros beneficios en el 2002.<sup>10,23,95</sup> Los directivos de la empresa señalaron que, si bien la empresa ha sido rentable durante 20 años, todavía no se dispone de fondos para mejoras de capital a los niveles necesarios para nuevos equipos e infraestructura.<sup>98</sup>

- **Escalar la producción para satisfacer la demanda del mercado.** La ANSAB reconoció que la producción a escala, ya sea asegurando mayores extensiones de bosques comunitarios o acumulando producción a través de múltiples empresas en aldeas, es de gran importancia para satisfacer la demanda del mercado. La producción a escala también es importante para hacer frente a la competencia dado que permite contar con un suministro abundante y sostenible de insumos. Subedi describe que, a fin de ampliar el negocio y mantener al mismo tiempo los márgenes de beneficio, las empresas están ubicadas cerca de las zonas de recolección y se supervisan de cerca los métodos de cosecha sostenible.<sup>23,96</sup>
- **Promover el desarrollo de empresas orientadas al mercado.** La ANSAB y sus socios reconocieron que las empresas de conservación deben estar impulsadas por el sector privado y orientadas al mercado para garantizar la sostenibilidad. Por esa razón, la ANSAB colabora con las empresas que se registran como negocios y promueve los vínculos con los distribuidores del sector privado y los proveedores de servicios de comercialización.<sup>23,99</sup>
- **Abordar la sucesión de funciones.** La ANSAB y sus socios reconocieron la necesidad de gestionar continuamente el ciclo natural de los líderes y responsables de empresas que se jubilan o se trasladan. Para hacer frente a esto, la ANSAB ha incluido actividades de reclutamiento y formación de la próxima generación de líderes.<sup>23,95</sup>
- **Garantizar la apropiación por la comunidad y la gestión.** La ANSAB señaló que el éxito de la empresa depende de que la comunidad tenga un fuerte sentido de apropiación y de que sus miembros aprendan todos los aspectos de la gestión de la empresa desde el principio.<sup>23,96</sup>
- **Agregar valor a las actividades de los medios de vida existentes.** Koontz y Subedi señalaron que, agregar valor y mejorar los medios de vida existentes es más sostenible, menos arriesgado y más agradable para los miembros de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios, en lugar de intentar introducir medios de vida completamente nuevos.<sup>10,23,89</sup>
- **Contratar servicios de marketing.** La ANSAB señaló que el simple hecho de proporcionar información de marketing no es suficiente para que la comercialización y las ventas tengan éxito. En su lugar, las empresas necesitan intermediarios comprometidos que proporcionen servicios de comercialización rápidos y eficaces específicamente en el entorno del sitio. En respuesta, muchas empresas de conservación en el ámbito de este programa han combinado sus esfuerzos, contratando consultores competentes en materia de comercialización a nivel nacional o regional, o estableciendo conjuntamente alianzas estratégicas con los exportadores.<sup>23,96</sup>
- **Asegurar un continuo intercambio de opiniones.** La ANSAB determinó que facilitar el intercambio continuo de opiniones y de inquietudes entre las diferentes partes interesadas ayuda a los participantes de las empresas y a los encargados de la formulación de políticas a comprender las prioridades de cada uno. La ANSAB señaló que es eficaz que las ONGs locales faciliten esas reuniones y fomenten la participación de las partes interesadas.<sup>23,89</sup>
- **Monitorear continuamente las políticas y mantener la incidencia.** La ANSAB, a través de sus redes y relaciones gubernamentales, abogó por políticas que promueven tanto la equidad social, como el avance económico y la conservación.<sup>23</sup>

---

“Mientras que las comunidades necesitan del apoyo de socios sin fines de lucro, el éxito y la sostenibilidad final de sus empresas dependen de que las comunidades tengan apropiación, una gestión adecuada e impulsores de mercado del sector privado.”

—Bhishma Subedi, Director Ejecutivo de ANSAB

---

## ¿Las empresas proporcionan beneficios a las partes interesadas?

Los beneficios para los miembros de la comunidad han incluido tanto ingresos económicos como servicios no monetarios, de la siguiente manera:

- Ingresos de los recolectores de productos forestales no maderables. Las empresas compran productos forestales no maderables en bruto y pagan en efectivo a los recolectores, que constituyen una pequeña fracción del total de los miembros de la comunidad (en Kailash, donde opera Malika Handmade Paper, el porcentaje se estima en torno al 20%). Los miembros de la comunidad explicaron que los recolectores de corteza de lokta suelen tener pocas oportunidades de conseguir otros ingresos.<sup>23,99</sup> Los informes corroboran esto en el caso de otros sitios empresariales.<sup>89,95</sup> También explicaron que entre 500 y 550 recolectores, en su mayoría mujeres, recolectan corteza de lokta para la empresa Malika Handmade Paper. Los recolectores utilizan los ingresos adicionales para pagar las cuotas escolares y comprar bienes y alimentos que no pueden cultivar, como arroz, sal y aceite.<sup>98,100</sup>
- Empleo en la planta de procesamiento. Por lo general, sólo un pequeño grupo de miembros de la comunidad es empleado directo de las empresas.<sup>23,89</sup> En el caso de Malika Handmade Paper, nueve personas reciben un salario por empleo directo. Otras ocho o diez personas trabajan ocasionalmente a tiempo parcial transportando productos al mercado.<sup>98</sup>
- Dividendos de los miembros de la empresa. Un porcentaje de los beneficios anuales se paga como dividendos a cada miembro del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario.<sup>89,95</sup> Cerca de 350 hogares (como miembros del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario) son poseedoras de la empresa Malika Handmade Paper. Sin embargo, informaron que los pagos de dividendos hasta la fecha no han sido significativos.<sup>97</sup>
- Servicios comunitarios. Los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios en el Himalaya occidental reciben ingresos por la venta de productos y regalías pagadas por las empresas a tasas establecidas por el gobierno.<sup>23</sup> Malika Handmade Paper paga al Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario una tasa basada en el número de hojas de papel vendidas a los compradores y la regalía prescrita por el gobierno. El Grupo Comunitario de Malika informó que utilizaba esos ingresos para pagar los gastos, (por ejemplo, guardias forestales) y para prestar servicios comunitarios.<sup>97</sup>

---

“Solíamos ir a todas partes para cosechar. Ahora usamos el sistema de bloques. Cada año cosechamos corteza de lokta de un bloque, y dejamos que se renueve en los años siguientes. Esto ha hecho más fácil la cosecha y hay más corteza.”

—Karan Khadka, recolector de productos forestales no maderables de Kailash

---

Los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios, por sus estatutos, tienen el requisito de invertir una parte de los ingresos en proyectos que benefician a la comunidad, tales como servicios de salud y educación, infraestructura rural, o ayuda de subsistencia. El grupo en Kallash reportó que han establecido un fondo de préstamo rotativo que proporciona apoyo para la educación y la infraestructura comunitaria.<sup>97</sup> Otros beneficios informados por los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios incluyen el acceso a la leña, a la madera para la construcción de viviendas, y la mejora del flujo de agua de los manantiales de las cuencas hidrográficas.<sup>97,99,100</sup>

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

Los socios han aplicado la siguiente lección mientras continúa adaptándose el manejo del apoyo de la empresa:

- **Abordar con antelación las cuestiones de género y equidad.** ANSAB describe que la mayoría de los pobladores de los sitios empresariales viven por debajo de la línea oficial de pobreza y los más pobres son

generalmente los recolectores de productos forestales no maderables. Durante el diseño de la empresa, la ANSAB y sus socios determinaron la necesidad de abordar las inquietudes de género y equidad, de manera que las mujeres, gente pobre, y grupos marginados reciban beneficios justos. Para abordar este aspecto, EnterpriseWorks/ VITA y ANSAB aseguró que todas las reuniones y oportunidades para trabajar en las empresas estaban abiertas para todos, tanto mujeres como hombres e independientemente de la situación económica.<sup>16,23,95</sup>



*Los recolectores que venden corteza de lokta a las empresas son en su mayoría mujeres como Bhadra Kala Singh, quien carece de otras oportunidades para generar ingresos monetarios. Ella utiliza los ingresos de la empresa para enviar a sus hijos para el colegio y para comprar comida, ropa, y otros artículos que no pueden producir en sus granjas.*

Koontz declaró que, “Nos rehusamos en centrarnos solamente en las mujeres, porque eso puede no haber favorecido la total aceptación

de la comunidad. En su lugar, tratamos de exponer a todos, incluyendo a las mujeres, a lo que estaba pasando. Hicimos que las oportunidades se abrieran para todos.”

### ¿Los beneficios obtenidos por las partes interesadas llevan a cabo cambios positivos en las actitudes y comportamientos?

Los miembros de la comunidad consideran que la protección de los bosques es de suma importancia porque proporciona los insumos para la empresa y otros productos forestales maderables y no maderables para la subsistencia y ventas en Kailash.<sup>97,98</sup>

ANSAB describió que, antes del desarrollo de las empresas, las comunidades eran conscientes de que el uso del bosque era destructivo, pero carecían de incentivos para cambiarlo. El desarrollo del programa de empresas, el cual cuenta con un Plan Operativo de Manejo Forestal establecido, ha dado como resultado un conjunto de incentivos que incluyen el establecimiento de derechos sobre los recursos, el aumento de la capacidad para la explotación sostenible y el pago por productos forestales no maderables a precios iguales o mejores.<sup>23,94,95,97</sup>

La ANSAB y los miembros de la comunidad en Kailash describieron los siguientes cambios en las prácticas comunitarias resultantes del establecimiento de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios y las empresas:

- Protección del bosque comunitario contra incendios, invasiones ilegales, sobre-explotación y expansión agrícola
- Cosecha sostenible de productos forestales no maderables, de acuerdo con los planes de manejo aprobados por el gobierno

- Cosecha sostenible de madera para uso local
- Aplicación de las restricciones en pastoreo de ovejas y cabras
- Exclusión del uso no autorizado por parte de personas que no son miembros. Por ejemplo, los guardias forestales que controlan las talas e invasiones no aprobadas y están autorizados para aplicar sanciones
- Expansión de las zonas forestales bajo el manejo comunitario.<sup>23,94-97</sup>

### **Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas**

Los socios han aplicado las siguientes lecciones mientras continúa adaptándose el manejo del apoyo de la empresa:

- **Utilizar un conjunto de enfoques estratégicos.** La ANSAB explicó que Nepal tiene recursos gubernamentales limitados para invertir en la aplicación de la ley, por lo que se necesitan enfoques complementarios para garantizar el uso sostenible de los recursos forestales. Además de la aplicación de la ley, la ANSAB y sus socios utilizan un conjunto de enfoques para crear incentivos adecuados para la conservación comunitaria de la biodiversidad forestal. Entre ellos figuran la sensibilización y el desarrollo de empresas basadas en el manejo forestal comunitario y productos forestales no maderables.<sup>23,89</sup>
- **Asegurar que los planes de manejo forestales y de desarrollo empresarial funcionen de manera conjunta.** La ANSAB explicó que esto ayuda a las comunidades a desarrollar y ejecutar planes empresariales, ya que los beneficios monetarios y no monetarios dependen directamente de la salud y la capacidad productiva de los bosques bien manejados.<sup>23,89,97</sup>
- **Recordar que los beneficios menores importan.** La ANSAB considera, que incluso los pequeños beneficios de los ingresos, proporcionan incentivos significativos para que las comunidades conserven la biodiversidad, cuando son percibidos como constantes de un año a otro y/o en momentos estacionales críticos. Incluso si no reciben ingresos en efectivo, los miembros de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios que dependen del bosque para su subsistencia valoran enormemente la mejora del manejo de la leña, la madera para la construcción de viviendas y el apoyo en el manejo del forraje.<sup>23,94-97</sup>
- **Manejar cuidadosamente la distribución de los beneficios.** La ANSAB señaló que cuando los miembros de la comunidad sienten que los beneficios no son distribuidos de manera adecuada, estos tienen menos incentivos para proteger los recursos naturales. Por lo tanto, los planes de uso de recursos deben incorporar las necesidades de subsistencia y comerciales de todos ellos. ANSAB trabaja con las comunidades para desarrollar sus Planes Operativos de Manejo Forestal teniendo en cuenta quién necesita acceso a los recursos forestales y con qué fines. Los planes también aseguran que los miembros más vulnerables de las comunidades tengan acceso a los recursos necesarios.<sup>23,89</sup>

### **¿Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o a la restauración)?**

Los miembros de la comunidad en Kailash informaron que las amenazas directas a la biodiversidad y a la conservación de los bosques se han reducido en sus bosques comunitarios, a pesar de que la población ha crecido sustancialmente. Los miembros de la comunidad describieron cómo han pasado de patrullar voluntariamente en un sistema de rotación a pagar a los guardias forestales para mejorar su eficacia. Observaron que se había reducido la explotación excesiva de productos forestales no maderables y los incidentes de incendios, expansión de la agricultura, pastoreo descontrolado y caza furtiva de madera. La capacidad y los recursos gubernamentales para la vigilancia y la aplicación de la ley, no han mejorado significativamente. Atribuyen la reducción general de la amenaza, a un mejor manejo forestal comunitario y a la aplicación de la ley.<sup>23,95,97</sup>

### *Manejo adaptativo basado en la lección aprendida*

Los socios han aplicado la siguiente lección mientras continúan adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Desarrollar la capacidad a nivel local para monitorear las amenazas.** En una evaluación realizada por USAID en 2003 se recomendó aumentar los esfuerzos para el monitoreo biológico de la comunidad mediante el uso de una herramienta de monitoreo que prioriza las amenazas, concibe actividades para contrarrestar las amenazas y monitorea los progresos en la reducción de las amenazas.<sup>95</sup>



*Miembros de la comunidad notaron que, además de incrementar el acceso a productos de subsistencia e ingresos económicos, las condiciones mejoradas de los bosques también ha permitido en una oferta hídrica más limpia y abundante.*

Esta herramienta de monitoreo, desarrollada conforme a la BCN, es utilizada por los miembros de la ANSAB, quienes señalaron que permite a las comunidades participar activamente en la evaluación de las amenazas y, por consiguiente, las posiciona para que puedan tomar el control de las actividades en la reducción de éstas.<sup>23,89</sup> La ANSAB sigue trabajando junto con las comunidades para construir su capacidad de monitoreo de amenazas.<sup>23</sup>

### **¿La reducción de las amenazas conduce a la conservación (o la restauración)?**

Los miembros de la comunidad en Kailash describieron que la cobertura y el estado forestal comunitario han mejorado con el tiempo y se observa más vida silvestre. Al regresar al lugar en 2017, Koontz observó que la superficie y el límite del bosque no habían cambiado desde el momento de la creación de la empresa.<sup>16</sup> Las partes interesadas atribuyeron la conservación al manejo comunitario a la ejecución del plan de manejo forestal, pues el monitoreo y aplicación de la ley por parte del gobierno han sido mínimos o inexistentes.<sup>97</sup>

### *Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas*

Los socios han aplicado el siguiente aprendizaje mientras continúan adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Utilizar el Forest Stewardship Council para apoyar el monitoreo continuo de la biodiversidad.** Si bien la ANSAB y sus socios no tienen la capacidad de monitorear el cambio de estado del bosque y su biodiversidad, informaron que la adquisición y el mantenimiento de la certificación del Forest Stewardship Council ha permitido el monitoreo por medio de terceros. La ANSAB informó que la renovación anual de la certificación Forest Stewardship Council era un indicio de que las comunidades estaban practicando un mejor manejo forestal y la adopción de normas de biodiversidad.<sup>23</sup>



## V. CHITWAN, NEPAL

Los bosques comunitarios y el ecoturismo reducen las amenazas al Parque Nacional

### A. Resumen

#### Socio implementador

National Trust for Nature Conservation (NTNC)

#### Otros socios claves

Fondo Mundial para la Naturaleza - Estados Unidos (WWF-US)

Oficina Forestal Distrital

Parque Nacional de Chitwan

#### El sitio y el desafío

El Parque Nacional de Chitwan de Nepal es una de las zonas más ricas en biodiversidad de Asia, y atrae a miles de turistas con el fin de ver sus rinocerontes, tigres, cocodrilos y cientos de especies de aves.<sup>93,101</sup> Sin embargo, cuando fue fundado en 1973, el parque no benefició directamente a las millones de personas que vivían en él y sus alrededores. De hecho, las comunidades locales consideraban al parque como causante de sufrimiento. Los valiosos recursos del parque estaban fuera del alcance de los pobladores locales, fueron pocos los que encontraron empleo en el parque o recibieron ingresos del turismo, y la vida silvestre a menudo invadía los cultivos de los pobladores locales. El gobierno exacerbó el problema creando políticas que fomentaban la migración e incentivos para subdividir las

### NATIONAL TRUST FOR NATURE CONSERVATION

La misión del NTNC es promover, conservar y manejar la naturaleza en toda su diversidad. Desde 1994, el NTNC ha ayudado a establecer más de 60 Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios. El NTNC los asiste en el manejo de los bosques y las empresas asociadas.

**Apoyo de USAID:** USAID financió el trabajo de conservación de la empresa de NTNC conforme a la BCN desde 1994 hasta 1997.

tierras en parcelas más pequeñas para ser vendidas, lo que hacía que cada hogar tuviera incluso menos acceso a los recursos. A los grupos indígenas no les fue mejor. Fueron reubicados desde las zonas del parque, de donde dependían de los recursos forestales hacia pequeñas parcelas de tierra fuera del parque donde no podían satisfacer sus necesidades en cuanto a paja, leña, madera y forraje. Por último, los miembros de la comunidad local se vieron obligados a recolectar los recursos del parque de manera ilegal.<sup>20,102-104</sup>

Hacia la década de 1980, las amenazas al parque se intensificaron. La débil supervisión y las continuas necesidades de subsistencia de las comunidades locales impulsaron el pastoreo excesivo y la explotación de los recursos.<sup>92,108</sup> El NTNC y

la comunidad iniciaron la reparación de los daños en 1989 cuando lanzaron un proyecto de reforestación destinado a reducir la presión a largo plazo en la recolección de leña y a ampliar el hábitat del parque para la vida silvestre, especialmente del rinoceronte indio (*Rhinoceros unicornis*). El primer año sembraron 32 hectáreas de nuevo bosque, que fueron suplementadas el siguiente año con 20 hectáreas adicionales de árboles nativos de crecimiento rápido y especies de forraje.

### Los Socios y el Enfoque

Además de la reforestación, el NTNC creía que si se otorgaba a las comunidades la responsabilidad de manejar sus propios bosques, tendrían menos necesidad de recolectar ilegalmente recursos del parque.<sup>20,91</sup> Por consiguiente, en 1993, el NTNC y sus socios empezaron a ayudar al parque a establecer un Programa de Manejo de la Zona de Amortiguamiento y a conceder a los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios los derechos legales de propiedad y manejo de los bosques en esta zona.

El primer Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario se estableció en 1995 para adquirir y manejar el bosque de Baghmara, de 215 hectáreas, un terreno de caza denso y famoso para los tigres. Su nombre deriva de bagha que significa “tigre” y mara que significa “matar”.<sup>91</sup> Con el tiempo, la reforestación que resultó de un mejor manejo comunitario impulsó a la vida



*Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento a menudo utilizan los fondos de las empresas para apoyar a los servicios comunitarios, tales como el financiamiento de las escuelas y las becas para los estudiantes. Los servicios comunitarios son una forma de difundir los beneficios de una manera más amplia.*

---

“Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento a menudo utilizan los fondos de las empresas para apoyar a los servicios comunitarios, tales como el financiamiento de las escuelas y las becas para los estudiantes. Los servicios comunitarios son una forma de difundir los beneficios de una manera más amplia.”

—B.P. Chaudhari, *Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento de Baghmara*

---

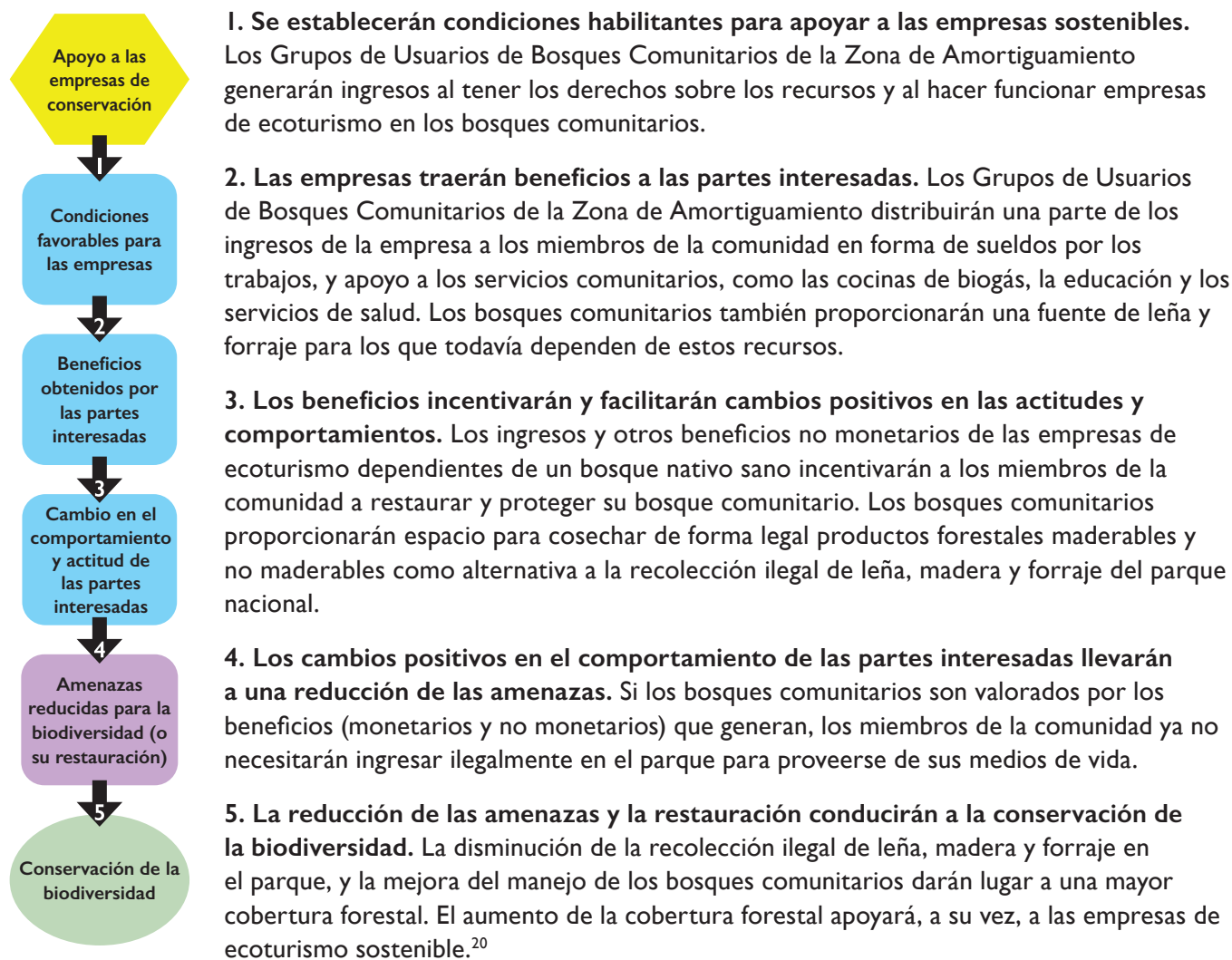
silvestre a trasladarse a la zona de amortiguamiento, abriendo nuevas oportunidades al ecoturismo. Esto condujo al establecimiento de un segundo Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario en la comunidad de Kumrose. Ambos Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios realizaron actividades de ecoturismo, como paseos en elefante y caminatas por la selva, y cada uno estableció un pequeño albergue con dos habitaciones dobles.

Estas empresas generaron ingresos en su primer año de funcionamiento,<sup>92</sup> y las comunidades añadieron servicios para los turistas como paseos en canoa y en camioneta todoterreno.<sup>20,103,104,105</sup> En la actualidad, los bosques comunitarios de la zona de amortiguamiento proporcionan un hábitat de bosque ribereño para el tigre de Bengala (*Panthera tigris tigris*), el rinoceronte indio, tres especies de cocodrilos y unas 190 especies de aves. El ecoturismo ha aumentado constantemente en ambos bosques comunitarios, y los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios proveen beneficios significativos a las comunidades.<sup>20,103-105</sup>

## B. Teoría del cambio

Los supuestos de la NTNC sobre la forma en que su enfoque empresarial conduciría a resultados de conservación son coherentes con la teoría generalizada del cambio para apoyar a las empresas de conservación:

**El NTNC apoya a los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento en la obtención de derechos sobre los recursos y en el funcionamiento de empresas de ecoturismo dentro de sus bosques comunitarios. Sus supuestos fueron:**





## C. Resúmenes y Supuestos en la Teoría del Cambio

### ¿Existen condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles?

Como resultado del apoyo del NTNC y otros socios, los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento establecieron y mantuvieron importantes condiciones habilitantes para hacer que sus empresas de ecoturismo fueran económicamente viables y sostenibles.

Estas condiciones habilitantes incluyen:

- Garantizar los derechos sobre las tierras y los recursos de la comunidad con respecto a grandes áreas del bosque restaurado y natural en la zona de amortiguación del parque
- Responsabilidad, transparencia y representación de las mujeres y los grupos étnicos marginados en la gobernanza, el manejo financiero y la distribución de beneficios
- Sociedades comerciales con hospedajes y agencias de viajes para asegurar un mercado potencial para los servicios de turismo
- Una alianza de Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento para el intercambio de información y la defensa de sus necesidades con el parque
- El capital de los financiadores para la construcción de la infraestructura, como senderos y machaans (pequeños refugios)
- La capacidad para la gestión sostenible de los recursos forestales a través de los Planes Operativos de Manejo Forestal
- Diversificación de los servicios de ecoturismo para mejorar la sostenibilidad y ampliar la distribución de los beneficios
- Ganancias que han aumenten constantemente a lo largo de los años
- Atención veterinaria, proporcionada gratuitamente por el NTNC, y métodos de tratamiento mejorados para los elefantes que ofrecen paseos a los turistas<sup>20,103,104</sup>



*Para incentivar el apoyo de los Musahares para la conservación, los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento les han facilitado beneficios no monetarios, como mejoras en la infraestructura y acceso a los bosques comunitarios para cubrir las necesidades de leña.*

Los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento también se benefician de las actividades de comercialización del parque, los hospedajes y las agencias de turismo. Los propietarios

de elefantes, que a menudo son propietarios de hospedajes, antes podían ofrecer paseos en el parque, pero ahora sólo pueden funcionar en los bosques comunitarios de la zona de amortiguamiento y los grupos de usuarios cobran a cada turista una tarifa para ingresar. Esto es lo que permitió generar ingresos durante el primer año de funcionamiento a los dos grupos de usuarios. Estos ingresos han aumentado a un ritmo constante gracias al crecimiento del turismo y a la diversidad de los servicios ofrecidos.<sup>20,102-104</sup>

---

“Toleramos la pérdida de los animales silvestres porque vemos los beneficios que nos aportan.”

—Hira Bahadur Gurung, ex presidente del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de Kumrose

---

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

El NTNC ha aplicado las siguientes lecciones mientras continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Proporcionar apoyo a largo plazo para la gobernanza.** En un principio, la desconfianza de la comunidad hacia el gobierno y los frecuentes cambios en su dirección obstaculizaron el establecimiento y la aceptación de los reglamentos de la zona de amortiguación.<sup>20,73</sup> La insurgencia Maoísta entre 1996 y 2000 fue particularmente desestabilizadora, pues socavó la confianza de los miembros de los grupos de usuarios y debilitó aún más los esfuerzos por establecer la gobernanza de las empresas. Dado que el NTNC considera que una buena gobernanza es fundamental para la sostenibilidad tanto de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento como de sus empresas, han prestado asistencia técnica a largo plazo para crear una capacidad de gobernanza, que hoy en día es relativamente firme.<sup>20</sup>



Los bosques comunitarios proporcionan forraje y otros productos forestales a los miembros de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento. El NTNC y las autoridades del parque informaron que la cobertura de estas necesidades ha reducido la atención a los recursos del parque..

- **Promover el desarrollo de empresas orientadas al mercado.** El NTNC ha alentado a los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento a diversificar sus tipos de empresas para mejorar la sostenibilidad a medida que los mercados cambian. Por ejemplo, a medida que el interés por los paseos en elefante disminuye debido a las inquietudes sobre el bienestar social, otros servicios de ecoturismo serán la clave.

### ¿Las empresas proporcionan beneficios a las partes interesadas?

Desde el inicio de la empresa del Bosque Comunitario de Baghmara, las comunidades han reconocido los beneficios del programa. Apenas dos años después de la creación del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de

la Zona de Amortiguamiento, una encuesta realizada entre sus miembros reveló que la mayoría de los encuestados confirmaba que el bosque comunitario estaba ayudando a proteger las tierras de cultivo de los daños causados por la fauna y la flora silvestres y a reducir la depredación de las cosechas.<sup>92</sup>

En la actualidad, las empresas de ecoturismo generan importantes ingresos y beneficios no monetarios a los miembros de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento, entre ellos:

- **Empleo:** Algunos miembros reciben sueldos por empleos directos como operarios de turismo.
- **Dividendos:** Por lo general, los grupos de usuarios pagan un pequeño porcentaje de las ganancias anuales como dividendos a cada miembro.
- **Servicios comunitarios:** Los grupos de usuarios tienen reglamentos internos que exigen invertir una parte de los ingresos netos en proyectos que benefician a la comunidad, como servicios de salud y educación, infraestructura y apoyo a los medios de vida. También han establecido un fondo de préstamos rotativos.<sup>20,103-105</sup>

Los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento también han invertido en medidas de mitigación de conflictos de la vida silvestre, como trincheras, cercas y muros alrededor de los bosques comunitarios. Además, compensan a las familias por los ataques de la vida silvestre y los daños causados por las inundaciones y la vida silvestre. La participación en los ingresos del parque, que distribuye el 30% de los ingresos por turismo generados por el parque, proporciona fondos adicionales para los servicios comunitarios. Por ejemplo, en la mayoría de los hogares de los miembros han recibido instalaciones sanitarias y de biogás. Los bosques de la comunidad también proporcionan leña y forraje para los miembros que dependen de estos recursos.<sup>20,102-104</sup>

---

“Cuando la empresa está vinculada a la conservación, incentiva a la gente a conservar esos recursos y a la vez es el medio más fácil para enseñar los valores de la conservación de la biodiversidad.”

—Arun Rijal y el personal del proyecto, Nepal Conservation Research and Training Center of the King Mahendra Trust for Nature Conservation (ahora NTNC)

---

### **Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas**

El NTNC ha aplicado las siguientes lecciones mientras continúan adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Apoyar las sociedades empresariales sólidas.** Poco después del establecimiento de las empresas de ecoturismo, surgió un conflicto entre los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento y los empresarios hoteleros en relación con la cantidad de tarifas que se cobraban a los turistas para entrar al bosque comunitario.<sup>73</sup> El personal de el NTNC describió que ayudaron a la mediación por una solución y que han seguido desempeñando el papel de mediadores cuando ha sido necesario facilitando el éxito de los aspectos como la generación de ingresos y la distribución de beneficios de las empresas.<sup>20</sup>
- **Apoyar la distribución equitativa de los beneficios.** Los grupos étnicos marginados, como los habitantes de Bote, Tharu y Musahar, han sido tradicionalmente pobladores de los bosques que dependen de los recursos naturales para su subsistencia. Para asegurar que se cubran sus necesidades, el gobierno y los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento permiten a los miembros de estos grupos étnicos recolectar una cantidad regular de recursos naturales del parque y de los bosques comunitarios.<sup>73,102,104-106</sup>
- **Probar y adaptar o rechazar los nuevos esquemas de beneficios.** Los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios también han proporcionado beneficios no monetarios a los Musahar, como cocinas, clases

de costura o, en una oportunidad, un estanque de peces. Desafortunadamente, esos servicios no han sido eficaces para mejorar el medio de subsistencia de los Musahar.<sup>106,107</sup> Con el apoyo del NTNC, los grupos de usuarios siguen haciendo participar a los Musahar en las decisiones relativas a la distribución de los beneficios de las empresas y en los debates sobre cómo mejorar sus condiciones de vida.<sup>20,102-106</sup>

### ¿Los beneficios generados por las partes interesadas conducen a cambios positivos en las actitudes y los comportamientos?

Mientras que algunos miembros de la comunidad no apoyaron inicialmente a los bosques comunitarios, sus actitudes cambiaron a medida que la restauración y el aumento de la vida silvestre residente comenzaron a generar ingresos significativos por el turismo.<sup>20,102,108</sup> Según el Presidente del Comité de Desarrollo de la Aldea de Kumrose, Krishna Lal Chaudhary, “El liderazgo local fue criticado por la gente cuando se decidió por primera vez implementar un programa de reforestación en nuestra aldea. La gente temía que los animales salvajes del Parque Nacional de Chitwan cercano hicieran de esta parcela de bosque su hogar y causarían más problemas a los agricultores locales”.<sup>108</sup>

Sin embargo, a medida que los beneficios de la empresa aumentaban, también lo hacían las actitudes positivas de la comunidad con respecto a la conservación. En los dos primeros años después del establecimiento del bosque comunitario, la cantidad de personas que ingresaban ilegalmente al parque para recolectar leña y forraje disminuyó en casi un 30%. Denunciar a los cazadores furtivos y pedir ayuda al Parque Nacional de Chitwan para reubicar a los elefantes problemáticos o a los leopardos merodeadores, se convirtió en la nueva norma. Además, las comunidades informaron que sentían interés en el manejo de las especies en peligro de extinción y de la conservación del hábitat.<sup>73,92</sup>

---

“Era muy fácil para los cazadores furtivos. Podían matar a la vida silvestre al extremo del parque, incluso en el exterior. Ahora los miembros de la comunidad llevan la vida silvestre de vuelta al parque e informan acerca de los incidentes a las autoridades del parque.”

—Ram Chandra Kandel, jefe de la Guardia del Parque Nacional de Chitwan

---

BCN informó acerca de los siguientes cambios en las actividades domésticas poco después del establecimiento del programa de empresas:

- El ganado pasó del pastoreo en el bosque a la alimentación en los establos.
- Muchos hogares comenzaron a recolectar forraje del bosque comunitario o de sus tierras de cultivo, y muy pocos continuaron recolectando forraje del parque.
- La necesidad de leña de los hogares se cubría con recursos del bosque comunitario, y muy pocas personas siguen recolectando en el parque.
- Muchos hogares participaron activamente en los programas de plantación de la comunidad y sembraron árboles en sus tierras para satisfacer sus necesidades de forraje y leña.<sup>73</sup>

A medida que los medios de vida continúan mejorando con el tiempo, la demanda de recursos de los parques por parte de la comunidad disminuye considerablemente. Los medios de vida mejoraron aún más cuando los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios distribuyeron cocinas de biogás, que tuvieron beneficios dobles: 1) mejorar las actitudes y motivar el cumplimiento de los reglamentos del parque, y 2) reducir la necesidad de recolectar leña del parque. El uso del bosque comunitario para satisfacer las necesidades de leña y forraje también redujo la demanda de los recursos del parque.<sup>20,108</sup>

El NTNC describió cómo, a medida que se acumulaban los beneficios de las empresas, las comunidades cambiaban a otras prácticas para apoyar los resultados de la conservación. Por ejemplo, el uso de la madera

para la construcción disminuyó, siendo reemplazada por el hormigón. Los agricultores sustituyeron el libre pastoreo de grandes rebaños de ganado por la alimentación en establos de un número menor de animales para satisfacer las necesidades del hogar. A medida que el parque y los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento aplicaron medidas de mitigación de conflictos entre las personas y la vida silvestre, como el uso de muros perimetrales, mejoraron las actitudes hacia la conservación. Además, desde su establecimiento, los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento han vuelto a invertir entre el 30 y el 50% de los ingresos de las empresas en la restauración y el manejo de los bosques.<sup>20,102-104</sup>

### *Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas*

Los socios han aplicado la siguiente lección mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Escalar a las empresas para reducir más las amenazas.** A medida que aumenta la población alrededor de los bosques comunitarios de Baghmara y Kumrose, los grupos de usuarios reconocen la necesidad de ampliar las empresas para proporcionar beneficios a más miembros de la comunidad. De no hacerlo así, se reducirá el beneficio por individuo o por hogar a un nivel que podría dejar de incentivar el cambio de comportamiento necesario para la conservación de los bosques.<sup>20,73,102-104</sup>

### **¿Los cambios positivos en el comportamiento de los interesados conducen a una reducción de las amenazas para la biodiversidad (o la restauración)?**

La prioridad en el establecimiento de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios de la Zona de Amortiguamiento fue reducir

las amenazas al Parque Nacional de Chitwan. El programa fue diseñado para: (1) trasladar el uso de los recursos del parque al bosque comunitario; (2) reducir la necesidad de recursos naturales proporcionando beneficios, como biogás y cocinas, a la comunidad que pudieran satisfacer esas necesidades; y (3) reducir el conflicto entre el ser humano y la vida silvestre a través de medidas como cercas y muros perimetrales. El Jefe del Parque de Chitwan, Ram Chandra Kandel, informó de que las principales amenazas a la vida silvestre, como la caza furtiva, y al bosque, como la recolección de madera y forraje, han disminuido sustancialmente en el parque.

Atribuyó parte de esta disminución a la reducción de la dependencia de las comunidades forestales y empresas en los recursos del parque. Chandra Kandel también

señaló la eficacia de la aplicación de la ley, la concientización y la distribución de los ingresos del parque con las comunidades como factores importantes para reducir sus amenazas.<sup>101</sup>



*Con el apoyo del NTNC, las comunidades han desarrollado empresas de ecoturismo cuyos beneficios de alto valor están directamente relacionados con la protección de la vida silvestre y su hábitat. Cada turista paga una tarifa para ingresar al bosque de la comunidad para dar paseos en elefante y ver la vida silvestre como los rinocerontes.*

### *Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas*

El NTNC ha aplicado la siguiente lección mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Emplear una serie de enfoques estratégicos.** La NTNC y los administradores de parques reconocen que la creación de sinergias entre la serie de enfoques estratégicos destinados a reducir las amenazas puede mejorar la eficacia de la conservación. Por ejemplo, el parque puede orientar la repartición de los ingresos hacia la ampliación de la participación en las empresas de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios para aumentar la distribución de los beneficios e incentivos para la conservación entre más miembros de la comunidad.<sup>20,101</sup>

### **¿La reducción de las amenazas conduce a la conservación (o la restauración)?**

Durante el período inicial de financiación de tres años de USAID, el monitoreo mostró incrementos graduales en la cantidad de diferentes especies, incluyendo aves, rinocerontes, tigres, cocodrilos y ungulados. Esto se atribuyó, en parte, al hábitat adicional proporcionado por los bosques comunitarios.<sup>73,92</sup> Estudios posteriores del parque, realizados cada tres a cinco años en el parque, mostraron que los tigres y sus predadores, así como el rinoceronte, el elefante y otras poblaciones de fauna silvestre, seguían aumentando constantemente (con la excepción del período de insurgencia Maoísta de 1996 a 2000). Además, los estudios indican que la cobertura forestal ha aumentado en los bosques comunitarios de la zona de amortiguamiento y en Baghmara, específicamente.<sup>109</sup>

El NTNC y el Jefe del Parque Nacional de Chitwan atribuyen parte del aumento de las poblaciones de fauna y flora silvestres al Programa de Manejo de la Zona de Amortiguamiento, pero reconocen que también es el resultado de varios enfoques estratégicos que trabajan de forma coordinada.<sup>20,101</sup> Los líderes de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios entrevistados relacionaron claramente el éxito de sus empresas de ecoturismo con la conservación de la vida silvestre del parque.<sup>102-104</sup>

### *Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas*

Los socios han aplicado la siguiente lección mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Aprender más sobre el efecto de los beneficios.** El NTNC ha identificado la necesidad de comprender mejor el impacto de sus esfuerzos colectivos, los bosques comunitarios y las empresas de los Grupos de Usuarios de Bosques Comunitarios en la reducción de las amenazas y la conservación de la biodiversidad. Señalaron la necesidad de realizar estudios que comparen la incidencia de las amenazas, el estado del bosque y la situación de las poblaciones silvestres en las áreas dentro de la zona de amortiguamiento y en las tierras de los parques adyacentes que están o no, proporcionando beneficios de los bosques comunitarios a las comunidades de los alrededores.<sup>20</sup>



## VI. ZONA BWINDI-MGAHINGA, UGANDA

Las comunidades, el turismo, los parques y los gorilas comparten los beneficios

### A. Resumen

#### Socio implementador

Programa Internacional de Conservación de los Gorilas (IGCP)

#### Otros socios claves

Autoridad de Vida Silvestre de Uganda  
African Wildlife Foundation

#### El sitio y el desafío

La zona de Bwindi-Mgahinga en el suroeste de Uganda, donde viven aproximadamente 880 gorilas de montaña en peligro crítico de extinción (*Gorilla beringei beringei*), incluye el Parque Nacional Impenetrable de Bwindi y el Parque Nacional del Gorila de Mgahinga. Las amenazas directas a los gorilas incluyen el turismo mal manejado, las enfermedades y la perturbación de su hábitat forestal por el fuego para la recolección de miel y el desbroce para la agricultura, la caza furtiva para la carne de animales silvestres, la recolección de alimentos, y la recolección de madera para leña, postes y estacas.<sup>19,110-113</sup>

### PROGRAMA INTERNACIONAL DE CONSERVACIÓN DE LOS GORILAS

La misión del IGCP es proteger a los gorilas de montaña en peligro crítico de extinción y su hábitat, mediante la asociación con las principales partes interesadas y la contribución al desarrollo de medios de vida sostenibles. El IGCP se formó en 1991 como un programa de coalición y actualmente está formado por Fauna & Flora International y WWF.

**Apoyo de USAID:** USAID apoyó al IGCP mediante la financiación que dio a la African Wildlife Foundation (2002-2005) para el proyecto de conservación de los Bosques Premontanos y los Gorilas de Montaña en un Entorno Paisajístico. Desde este proyecto, el IGCP ha seguido implementando su enfoque de empresa de conservación en el paisaje de Virunga.

Cuando el gobierno estableció los parques a principios de los años 90, desplazó a las personas de la tierra y habilitó a algunos grupos de gorilas con fines turísticos. Los índices de cosecha de madera y de actividades ilegales disminuyeron en las zonas centrales de los parques y el alcance general de las amenazas parece haberse mantenido relativamente constante desde entonces.<sup>26,114,115</sup>

---

“El día en que los socios externos ya no existan, no será porque hayamos fracasado, sino porque hemos logrado construir la capacidad de nuestro gobierno y de los socios de la comunidad para que se desenvuelvan sin nosotros.”

—Sam Mwandha, African Wildlife Foundation

---

Sin embargo, las amenazas a lo largo de los límites del parque persistieron. Los agricultores locales continuaron las actividades ilegales, especialmente la caza furtiva para obtener carne de animales silvestres, impulsados por el resentimiento que provocó el asalto a las cosechas por parte de la fauna silvestre en las zonas de amortiguación y la pobreza exacerbada por

el desplazamiento de las tierras del parque.<sup>110,151</sup> Los agricultores percibían que las autoridades de los parques y los gobiernos locales no estaban dispuestos a hacer frente a los asaltos en los cultivos, a pesar de la magnitud del problema, lo cual aumentó las actitudes negativas por parte de los agricultores locales.<sup>19,26,116</sup>

En algunos casos, esto condujo a violentos ataques al personal del parque. Los que experimentaron conflictos con los gorilas percibían que eran otros quienes ganaban dinero con las caminatas de gorilas, incrementando el sentimiento negativo.<sup>19,26,116</sup>

### Los socios y el Enfoque

El IGCP y sus socios han aplicado un enfoque empresarial para la conservación por 26 años. Se centran en aumentar los ingresos de la población local diversificando los medios de vida mediante el turismo y otras empresas sostenibles, lo que constituye una alternativa al uso ilegal de los recursos o a la invasión del parque.<sup>16,113,116</sup>

Las organizaciones comunitarias y sus empresas respaldadas por el IGCP, incluyen:

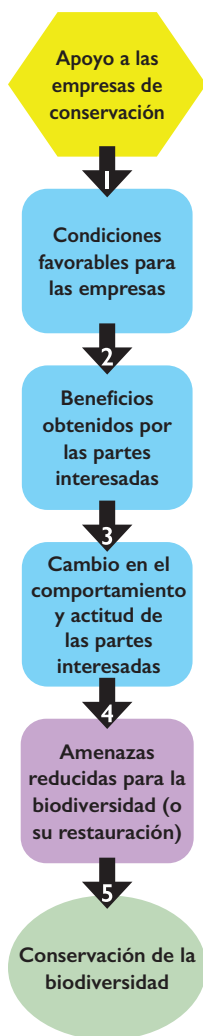
- **Nkuringo Community Conservation and Development Foundation** que es propietaria de un hospedaje ecológico de alta gama llamado Clouds Mountain Gorilla Lodge, que es administrado por una concesión externa en el extremo del Parque Nacional Impenetrable de Bwindi en Nkuringo. La Fundación también dirige el Paseo del Bosque Buniga con los miembros de la comunidad Batwa.
- **Buhoma Mukono Community Development Association** que es propietaria y maneja un hospedaje de gama baja, el Buhoma Community Rest Camp, en el límite del Parque Nacional Impenetrable de Bwindi en Buhoma. La Asociación también ofrece una caminata cultural comunitaria guiada, que incluye a miembros de la comunidad Batwa.
- **Nkuringo Beekeepers Multipurpose Cooperative Society** que es un grupo de apicultores con una refinería de miel que tiene como objetivo la reforma de los cazadores furtivos.
- **Nkuringo Women Artisans Group** es un grupo de artesanas que producen cestas, cuentas de papel, tallados de madera, entre otras cosas.
- **Gitenderi Mushroom Growers** es un grupo dedicado al cultivo de hongos.
- **Los Batwa Trail Guides del Parque Nacional del Gorila de Mgahinga** son un grupo de miembros de la comunidad Batwa que ofrece un paseo cultural en el Parque Nacional del Gorila de Mgahinga.



## B. Teoría del cambio

Los supuestos del IGCP sobre cómo su enfoque empresarial conduciría a resultados de conservación son consistentes con la teoría generalizada del cambio para apoyar a las empresas de conservación:

El IGCP apoya a las organizaciones comunitarias en el establecimiento y mantenimiento de diversas empresas vinculadas con el turismo. Sus supuestos fueron:



1. **Se establecerán condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles.** Las organizaciones comunitarias, el empleo de miembros de la comunidad y la comercialización de sus bienes y servicios generarán ingresos mediante la participación en empresas.

2. **Las empresas traerán beneficios a las partes interesadas.** Las empresas proporcionarán ingresos mediante el empleo directo de algunos miembros de la comunidad, y una parte de los beneficios podrá utilizarse para financiar servicios comunitarios, como la salud y la educación, en beneficio de otros.

3. **Los beneficios incentivarán y facilitarán cambios positivos en las actitudes y comportamientos.** Los ingresos y los servicios comunitarios generados por las empresas incentivarán a los miembros de la comunidad a cumplir con los reglamentos de los parques en materia de desmonte de tierras para la agricultura, la caza furtiva y la recolección de madera, debido al valor de los medios de vida que tiene la protección de los recursos de los parques, es decir, los gorilas y su hábitat. Los miembros de la comunidad también se verán impulsados a denunciar las actividades ilegales a las autoridades.

4. **Los cambios positivos en el comportamiento de las partes interesadas llevarán a una reducción de las amenazas.** El cumplimiento de las regulaciones de los parques por parte de la comunidad reducirá las amenazas a los recursos de los parques. La concientización de la comunidad sobre la necesidad de conservación, la adopción de medidas para reducir los conflictos entre el hombre y la vida silvestre y el cumplimiento de los reglamentos de los parques también reducirán las amenazas.

5. **La reducción de las amenazas y la restauración conducirán a la conservación de la biodiversidad.** La reducción de las amenazas traerá consigo el mantenimiento o el aumento de la cobertura forestal y el incremento de las poblaciones de gorilas. El aumento de las poblaciones de gorilas apoyará, a su vez, a las empresas comunitarias sostenibles vinculadas al ecoturismo.<sup>19,117,118</sup>

## C. Resultados y Supuestos en la Teoría del Cambio

### ¿Existen condiciones habilitantes para apoyar a las empresas sostenibles?

Con el apoyo del IGCP y otros socios, se establecieron las organizaciones comunitarias, que han sustentado sus propias empresas. Las condiciones habilitantes importantes incluyen lo siguiente:

- Marcos nacionales sólidos, incluido el Plan de Acción Nacional para el Medio Ambiente, que apoya la conservación comunitaria y la misión de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda de manejar los parques “en asociación con las comunidades vecinas”.
- Capital de los financiadores para equipamiento e infraestructura para apoyar el establecimiento de albergues, senderos, la refinera de miel y las cámaras de cultivo de hongos
- Capacidad de producir bienes y servicios comercializables

- Responsabilidad, transparencia y representación de las mujeres y los grupos étnicos marginados en el gobierno, el manejo financiero y la distribución de beneficios
- Sociedades empresariales para asegurar un mercado sólido para los servicios de turismo, tales como hospedajes y recorridos, además de bienes, como la miel, las artesanías y los hongos



*Machate Emanuel dirige un recorrido por el sendero forestal de la comunidad de Buniga en Nkuringo, Uganda. Muestra a los turistas cómo vivían los Batwa en el bosque, así como sus tradiciones de canto y baile.*

- Fuerte potencial de ganancias en constante aumento a lo largo de los años<sup>19, 113, 116, 117</sup>

### **Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas**

El IGCP ha aplicado las siguientes lecciones mientras continúa adaptando el manejo del apoyo a la empresa:

- Hacer de la construcción de competencias una inversión continua. En la evaluación final de la actividad de USAID Conservación de Bosques Afromontanos y Gorilas de Montaña en un Contexto Paisajístico, se observó que las organizaciones comunitarias tuvieron algunas complicaciones al comienzo al proporcionar servicios y productos turísticos de calidad. Después de recibir capacitación adicional,

mejoraron sus capacidades y, en algunos casos, incluso proporcionaron capacitación a otros miembros del grupo.<sup>113</sup> El IGCP considera que esto es un indicador positivo de la sostenibilidad de la empresa.<sup>19</sup>

- Continuar impulsando la buena gobernanza. El personal del IGCP recalcó que la creación de sistemas sólidos de gobernanza es un reto que, por lo general, requiere una inversión de mayor duración. El IGCP continúa ayudando a garantizar que las organizaciones comunitarias rindan cuentas a sus miembros. Las capacidades de gobernanza se han vuelto cada vez más críticas a medida que crecen los ingresos de las empresas y aumenta la importancia de la transparencia en la distribución de los beneficios.<sup>19, 116</sup>
- **Crear vínculos con el sector privado para mejorar capacidad.** Dado que ni el IGCP ni las organizaciones locales cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para establecer empresas comerciales rentables y sostenibles, el IGCP reconoce que es importante desarrollar y fortalecer las sociedades comerciales entre las empresas y el sector privado. Las sociedades mejoran el desarrollo de productos, la publicidad, el acceso a los mercados y las ventas.<sup>19, 113, 116</sup>

### **¿Las empresas traerán beneficios a las partes interesadas?**

Sólo unas pocas empresas acumularon realmente ingresos durante la actividad inicial de tres años respaldada por USAID.<sup>113</sup> Los beneficios de la empresa generados en los años posteriores, aunque no se han medido formalmente, incluyen lo siguiente:

- **Empleo.** Los empleos son importantes, pero se limitan relativamente a pocos miembros de la comunidad, ya sea a través de las empresas iniciadas por el IGCP o de empresas independientes de apoyo, como las de hospedaje y guía de senderos.

- **Ventas.** Los ingresos por la venta de productos como la miel y las artesanías están más difundidos que en otras empresas.
- **Servicios comunitarios.** La mayoría de los miembros se benefician de los servicios comunitarios financiados por los ingresos de las empresas, incluyendo mejoras en la infraestructura, la atención sanitaria y la educación mediante escuelas y becas. <sup>19,119-124</sup>

Los beneficios de las empresas no llegan consistentemente a los miembros más pobres de la comunidad (los que asumen los mayores costos de la conservación, incluido el acceso restringido a los recursos y la invasión de los cultivos por parte de los gorilas y otros animales salvajes en las zonas de amortiguamiento del parque). <sup>19,110,116,125,126</sup>

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

El IGCP ha aplicado la siguiente lección mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Involucrar a las partes interesadas desde el comienzo.** Las encuestas realizadas por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo en torno a los parques revelaron que las personas más involucradas en el diseño y la aplicación de una intervención integrada de conservación y desarrollo describen el programa como exitoso desde la perspectiva de la gobernanza. Las personas que sentían que no participaban en el diseño y la aplicación casi siempre informaban de que no se beneficiaban o describían la intervención como un fracaso. <sup>111</sup> Basándose en estas conclusiones y en su propia experiencia, el IGCP involucra a un amplio grupo de partes interesadas en el diseño de las empresas, incluidos sus sistemas de gobernanza y sus mecanismos de distribución de beneficios. <sup>19</sup>

### ¿Los beneficios obtenidos por las partes interesadas conducen a cambios positivos en las actitudes y comportamientos?

El IGCP y sus socios definieron una lógica explícita de cómo esperaban que los beneficios motivaron el cambio de actitud y comportamiento:

- **Vincular los beneficios a los recursos.** Los beneficiarios reconocerán la necesidad de manejar de manera sostenible los recursos del parque con el fin de que las empresas tengan éxito (*Ejemplo:* Los gorilas y su hábitat son necesarios para el éxito de las empresas relacionadas con el turismo y deben ser protegidos).
- **Desvincular los beneficios de los comportamientos menos sostenibles.** Los beneficiarios sustituirán los ingresos obtenidos de la recolección no sostenible y la venta de los recursos del parque por ingresos de empresas que no están vinculadas a los recursos (*Ejemplo:* Los miembros de la comunidad pueden obtener



*USAID apoyó el desarrollo del Clouds Mountain Gorilla Lodge de alta gama en Nkuringo (Uganda), propiedad de la Nkuringo Community Conservation and Development Foundation y administrado por un concesionario de Wildplaces, que maneja varios hospedajes en Uganda.*

más ingresos por el cultivo de hongos o por la producción de miel que por la recolección y venta de carne de animales silvestres del parque).

- **Hacer que los beneficios dependan de las normas.** El cumplimiento de las normas y reglamentos relacionados con los recursos sostenibles será una condición para recibir los beneficios.<sup>116</sup>

En entrevistas realizadas el año 2011, el IGCP escuchó reiteradamente de los miembros de la comunidad que las relaciones entre las comunidades y las autoridades de ambos parques eran buenas, y que la mayoría tenía actitudes positivas respecto al parque. El personal de la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda señaló a los parques como los más estables de Uganda en cuanto a las relaciones entre la comunidad y el parque. El personal declaró: “Hace diez años, los guardabosques, e incluso el personal del IGCP, serían llamados babuinos (o algo peor) por la población local y se sentirían amenazados si su vehículo se averiara en el campo. Ahora, se sienten seguros y confían en que se les ayudará. Esta es una transformación notable.”<sup>116</sup>

### *Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas*

El IGCP ha aplicado la siguiente lección mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **No confíe solo en la sustitución de los ingresos para cambiar los comportamientos.** El IGCP ha encontrado que el apoyo a las empresas no reduce la demanda por los recursos de los parques solamente con sustituir una fuente de ingresos ilegal que induce a la amenaza, por otra con ingresos de una empresa. El cambio de comportamiento positivo parece ser en menor medida el resultado de la sustitución directa y en mayor medida el resultado de las actitudes positivas generales creadas por los beneficios de las empresas (monetarios y no monetarios) y un entendimiento de que los beneficios están vinculados a un programa de conservación.<sup>19, 116</sup>

---

“La realidad es que algunas de estas empresas requieren tiempo para su transformación. A veces en cinco años se pueden tener algunos resultados, pero lo más probable es que no sea aplicable a la conservación. Lleva tiempo entender las relaciones de causa y efecto y conseguir los incentivos y condiciones adecuadas.”

—Steven Asuma, ex personal del IGCP

---

El IGCP encontró que esta lógica de sustitución es errónea porque asume incorrectamente que las personas: 1) tienen una necesidad finita de ciertos recursos que provienen de los parques, como la carne y las cañas de bambú; 2) pueden satisfacer sus necesidades desde algún lugar fuera de los parques, ya sea produciendo recursos por sí mismos o comprándolos en el mercado; y/o 3) dispondrán de su tiempo fuera de la recolección de recursos dentro de los parques.<sup>19, 116</sup>

Otra razón por la que el IGCP ha sido prudente con la lógica de la sustitución es que, en las comunidades que rodean los parques, la relación entre la pobreza y el uso de los bosques no es bien comprendida. Por ejemplo, la demanda de productos forestales como la leña y la carne podría crecer potencialmente a medida que los miembros más pobres de la comunidad aumenten sus ingresos a través de las empresas.<sup>19, 116</sup>

- **Asegurar el cumplimiento de los reglamentos de los parques cuando los beneficios de las empresas no están vinculados a la conservación de los gorilas.** En el caso de las empresas vinculadas al turismo, como en el hospedaje y los recorridos, los beneficios están directamente vinculados al apoyo de la conservación de los gorilas y su hábitat; por lo tanto, los beneficios incentivan el cumplimiento de los reglamentos de los parques. Sin embargo, algunas empresas de conservación apoyadas por el IGCP, como la apicultura y el cultivo de hongos, tienen poca o ninguna relación directa con el turismo y la conservación de los gorilas. En estos casos, el IGCP ha comprendido que es necesario: (1) crear un acuerdo contractual con los beneficiarios que establezca que el apoyo a las empresas está condicionado al cumplimiento de los reglamentos de los parques y (2) garantizar mecanismos para el seguimiento y la aplicación del mismo.<sup>19, 116</sup>

- **Tomar medidas para dirigirse deliberadamente a los más pobres, ya que son ellos los que asumen los costos más altos de la conservación.** Los miembros de las comunidades más ricas generalmente se han beneficiado más que los miembros más pobres, creando resentimiento. Como resultado, los más pobres continúan utilizando los recursos sin autorización, especialmente la caza de carne de animales silvestres y la recolección de madera del bosque para materiales de construcción.<sup>110,111,116,127</sup> El saqueo de cultivos por parte de la fauna y la prohibición de acceso a la leña, a las cañas de construcción y a otros recursos forestales exacerbaban estos comportamientos negativos.<sup>110</sup> Otro factor es que los grupos pobres y marginados carecen de los activos necesarios para acceder a las nuevas oportunidades empresariales. Los activos incluyen capital social (por ejemplo, estatus y redes), capital humano (por ejemplo, educación y habilidades), capital físico (por ejemplo, tierra y edificios), y/o capital financiero (por ejemplo, dinero en efectivo y acceso a crédito). El IGCP apoya a las organizaciones comunitarias en la adopción de medidas adicionales para asegurar deliberadamente que la participación y los beneficios de las empresas lleguen a los miembros más pobres de la comunidad, lo que incluye ayudar a reducir los conflictos con la vida silvestre de los parques.<sup>19,116,127,128</sup>



*Simeo Ntawuruhuga recibió una vaca de la Nkuringo Community Conservation and Development Foundation. Luego crió la vaca y pasó el primer ternero al siguiente participante del programa. La asociación de la comunidad utiliza esta estrategia para complementar el enfoque empresarial y dirigir los beneficios a aquellos que pagan el precio más alto del conflicto de la vida silvestre debido al parque.*

### **¿Los cambios positivos en el comportamiento de los interesados conducen a una reducción de las amenazas a la biodiversidad (o a la restauración)?**

Las autoridades de los parques informaron que los incidentes de amenazas a los parques han disminuido constantemente con el tiempo. Creen que los cambios positivos de actitud y comportamiento resultantes de la sensibilización y el apoyo a los medios de vida han incrementado la cooperación de la comunidad, reduciendo así el costo de la aplicación de la ley.<sup>114,115</sup> Es difícil atribuir la reducción de las amenazas únicamente a los cambios de comportamiento entre los participantes de las empresas, pero el IGCP hace hincapié en que la sostenibilidad de las empresas a largo plazo ha desempeñado un papel en el fomento de la cooperación de la comunidad que contribuye a la reducción de las amenazas.<sup>19</sup>

Aunque las amenazas se han reducido en general, las evaluaciones muestran que la carne de animales silvestres sigue siendo muy deseada por la población local.<sup>111,128</sup> La Autoridad de Vida Silvestre de Uganda confirma que la caza con trampas de carne de animales silvestres sigue siendo la principal amenaza para los

gorilas.<sup>114,115</sup> En reseñas anteriores, se describe que los siguientes factores contribuyen a la falta de progreso en la lucha contra la caza furtiva:

- Desafíos en la identificación de los cazadores furtivos como grupo, analizando sus razones para cazar, o aproximarlos como uno de los principales agentes que inducen las amenazas<sup>113</sup>
- Ineficacia y alcance limitado de la actividad de los guardabosques, según lo informado por las comunidades<sup>110</sup>
- Reducción del incentivo y del sentido de responsabilidad para denunciar las actividades ilegales debido al deficiente desempeño de los guardabosques en casos específicos<sup>110</sup>
- Miedo a las represalias al reportar a vecinos, parientes u otros miembros de la comunidad<sup>110</sup>
- La pobreza atribuida a los parques, a consecuencia de las invasiones de cultivos y la pérdida de acceso a recursos forestales, tales como la carne y la leña, que impulsa la caza ilegal para la subsistencia<sup>111</sup>
- El resentimiento hacia los parques, sobre todo en relación a la distribución de los ingresos del turismo y al empleo, los cuales no están llegando a los que más sufren por el conflicto entre las personas y la vida silvestre<sup>111</sup>

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

El IGCP ha aplicado las siguientes lecciones mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Planificar un plazo más largo para reducir las amenazas.** Diversas evaluaciones muestran que se ha tardado mucho más de lo esperado para lograr el establecimiento de empresas sólidas, sostenibles y manejadas por la comunidad, por no hablar de lograr la magnitud del cambio de actitud y comportamiento necesario para reducir las amenazas a los parques.<sup>110,113,116</sup> Aunque la cooperación de la comunidad con las autoridades de los parques ha progresado, se necesitan muchos años para generar beneficios para la comunidad, crear confianza, ampliar las empresas y crear suficientes incentivos para reducir las actividades ilegales.<sup>19,110</sup>
- **No utilice solo el enfoque de la aplicación de la ley.** El IGCP enfatiza en que centrarse exclusivamente en intervenciones de aplicación de la ley para lograr resultados de conservación aleja a los principales grupos interesados. En particular, los que más se alejan son los miembros más pobres de la comunidad, quienes dependen más de los recursos protegidos para su sustento, no tienen acceso a más alternativas, siguen experimentando conflictos con la vida silvestre y/o están más resentidos con el parque. El IGCP reconoce la necesidad de mitigar los conflictos entre el hombre y la vida silvestre y de centrar las intervenciones en los medios de vida de estos miembros de la comunidad<sup>19,116</sup>
- **Utilice un conjunto de enfoques estratégicos.** El IGCP y otros han descubierto que es poco probable que un conjunto limitado de empresas por sí solo logre el nivel necesario de reducción de la amenaza.<sup>110,113,116</sup> Por el contrario, es más probable que las estrategias empresariales apoyadas por la aplicación de la ley y las medidas para reducir los ataques a los cultivos sean más eficaces para reducir el resentimiento hacia los gorilas y el uso de recursos en el parque.<sup>19,113-116</sup>

### Recuadro 2. Sostenibilidad de los logros de la Conservación

Un estudio de Blomley et al.<sup>26</sup> describe que el mantenimiento de los logros de la conservación requiere:

- Una colaboración amplia entre los socios y las relaciones con organizaciones externas, que se desarrolle y madure a lo largo del tiempo
- Una confianza sólida y mutua entre las ONG y los socios gubernamentales, como la Autoridad de Vida Silvestre de Uganda y los gobiernos locales
- Profundo conocimiento del contexto local para dar a los socios la oportunidad de desarrollar y ajustar sus estrategias para satisfacer las prioridades locales

- **Mejorar la comprensión de los inductores de amenazas.** Las evaluaciones concluyeron que para incentivar un cambio positivo de comportamiento, los programas de conservación requieren una comprensión detallada del quién y el porqué del uso no autorizado de los recursos y de los costos y/o beneficios de las empresas para las distintas partes interesadas.<sup>110,111,119–124,126,131–133</sup>

Con este fin, el IGCP y sus socios han estado desarrollando encuestas para comprender los factores específicos que influyen en los comportamientos de grupos específicos de partes interesadas, incluyendo a los más pobres. Estas encuestas examinan cómo ciertos factores pueden influir en los comportamientos ilegales, especialmente los que amenazan directamente a los gorilas, como la caza con trampas de carne de animales silvestres. Los socios del sitio creen que si los hogares más pobres reciben más beneficios del programa empresarial, las necesidades de los parques y los costos de la aplicación de la ley pueden reducirse aún más.<sup>19,114,115,127,128</sup>

### ¿La reducción de las amenazas conduce a la conservación (o la restauración)?

Los censos efectuados periódicamente muestran que la población de gorilas está aumentando.<sup>19,114,129,130</sup> Otros estudios han demostrado que la integridad ecológica y los valores de la biodiversidad del Parque Nacional Impenetrable de Bwindi permanecen estables.<sup>110</sup>

Los miembros de la comunidad entrevistados relacionan claramente la sostenibilidad de sus empresas de ecoturismo con la conservación de los gorilas. Sin embargo, es difícil atribuir directamente estas tendencias al programa empresarial, ya que es una de las diferentes medidas de conservación que están siendo aplicadas por una amplia gama de instituciones en los parques y sus alrededores.

### Manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

El IGCP ha aplicado las siguientes lecciones mientras se continúa adaptando el manejo del apoyo de la empresa:

- **Apoyar a las alianzas a largo plazo para alcanzar la sostenibilidad.** El IGCP señaló que, en algunos casos, el establecimiento de las condiciones necesarias para obtener resultados de conservación sostenibles no puede lograrse durante el ciclo habitual de financiación de los donantes, que es de tres a cinco años. El IGCP ha podido prestar un apoyo constante a las organizaciones comunitarias trabajando en colaboración con un equipo de socios, incluidos los organismos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales.<sup>16,116</sup>
- **Equilibrar los programas de las múltiples partes interesadas.** El IGCP recalcó que el logro de resultados de conservación requiere que se equilibre su compromiso con su propia misión de conservación con las necesidades de desarrollo de las comunidades cuyos medios de vida dependen de los recursos de los parques o los amenazan.<sup>16,116</sup>



*La Autoridad de Vida Silvestre de Uganda señala que las iniciativas de conservación de los gorilas centradas en la concientización, los medios de vida sostenibles y otros esfuerzos para aumentar los beneficios de las empresas para las comunidades locales pueden reducir la necesidad de programas de aplicación de la ley.*

## VI. CONCLUSIONES

La singular oportunidad que tuvo USAID de regresar a seis sitios de empresas después de dos décadas a través de esta evaluación retrospectiva arrojó perspectivas útiles acerca de: 1) los supuestos que subyacen a la teoría generalizada del cambio para las empresas de conservación y 2) las condiciones necesarias para sostener los resultados de las empresas y la conservación. Estas percepciones proporcionan ayuda a los profesionales que diseñan e implementan este enfoque estratégico de la conservación de la biodiversidad.

Al recopilar lecciones a largo plazo en los sitios y entre ellos, así como al examinar cómo los socios implementadores han manejado de manera adaptable su enfoque de empresa de conservación, USAID también ha proporcionado un modelo de aprendizaje que puede ser reproducido por otros que buscan mejorar las estrategias específicas para la conservación de la biodiversidad.

### Hallazgos clave

Al seleccionar específicamente los sitios donde el enfoque de la empresa de conservación sigue funcionando después de dos decenios, la Retrospectiva limitó su muestra, excluyendo de la comparación aquellos sitios donde las empresas no perduraron. No obstante, mediante la Retrospectiva, USAID identificó y ahora comparte las conclusiones sobre las condiciones necesarias para sostener las empresas y obtener resultados en materia de conservación y desarrollo humano en seis contextos diferentes. Entre las principales conclusiones figuran las siguientes:

- 1. La labor de los socios implementadores evoluciona a lo largo del tiempo.** El establecimiento y mantenimiento de empresas y el logro de resultados de conservación requieren más tiempo que el típico ciclo de financiación de tres a cinco años de los donantes y exigen que la función del socio en la ejecución evolucione con el tiempo. En los seis sitios, las funciones de los socios implementadores pasaron de proporcionar la asistencia técnica necesaria a establecer empresas que apoyen las sociedades y alianzas comerciales para garantizar la sostenibilidad. Las sociedades empresariales son importantes para mejorar el acceso a mercados más grandes y/o a la capacitación técnica permanente, mientras que las alianzas entre grupos de organizaciones comunitarias en el plano regional o nacional proporcionan una opinión colectiva para promover los derechos y las políticas. Fomentar la capacidad de liderazgo local, incluida la capacidad de transición del liderazgo a largo plazo, es fundamental para lograr y mantener todos los resultados de la teoría del cambio.
- 2. Es necesario que se establezcan múltiples condiciones habilitantes para la sostenibilidad de las empresas.** Los socios se han centrado tanto en asegurar las condiciones propicias para la sostenibilidad de las empresas como en asegurar la conservación. Una de esas condiciones consiste en establecer organizaciones comunitarias legalmente reconocidas con derechos sobre los recursos naturales necesarios para los productos y servicios. Estas organizaciones también necesitan una gobernanza sólida, en particular en los casos en que las partes interesadas compiten por los beneficios de las empresas de alto nivel.
- 3. Las organizaciones comunitarias difunden la riqueza a través de servicios comunitarios.** Por lo general, solo un pequeño porcentaje de los miembros de la comunidad recibe beneficios monetarios directamente, a modo de salarios por el trabajo en la empresa o pagos de dividendos. Un porcentaje mayor de miembros de la comunidad recibe beneficios no monetarios a modo de servicios comunitarios mejorados (por ejemplo, infraestructura, educación y atención de la salud), que se proporcionan con los ingresos de las empresas. En algunos casos, la mejora del manejo de los recursos para apoyar a las empresas también mejora el suministro de los recursos necesarios para la subsistencia, como la leña, el forraje y la madera. En muchos casos, además de motivar el apoyo a la conservación, las organizaciones comunitarias



también consideran que los beneficios de las empresas de conservación son valiosos desde el punto de vista del desarrollo (es decir, los beneficios colaterales), porque mejoran el bienestar de sus miembros.

- 4. Las diferentes partes interesadas son motivadas por distintos beneficios, que no siempre son monetarios.** Debido a que las comunidades son diversas, no es sencillo incentivar cambios en las actitudes y el comportamiento hacia la conservación. Los diferentes interesados están motivados por diferentes beneficios. En algunos casos, el cambio positivo del comportamiento parece ser en menor medida resultado de la sustitución directa de los ingresos y en mayor medida por los beneficios que generan las empresas y el entendimiento de que los beneficios están vinculados a un programa de conservación. Los socios implementadores han aprendido que es importante pensar “al revés” en la teoría del cambio – desde los resultados deseados de la conservación de la biodiversidad, hacia el tipo y el nivel de reducción de la amenaza requerida, hasta el tipo y el nivel de cambio de comportamiento necesario – a fin de comprender plenamente el tipo y el nivel de los beneficios empresariales que pueden obtener los diferentes grupos de interesados para afectar a los cambios deseados. En la mayoría de los casos, la empresa beneficia a ambos: (1) dependen de que los participantes conserven o cosechen de manera sostenible los recursos que sirven de insumos a la empresa, y (2) son condicionales, lo cual requiere que los participantes cumplan con normas y reglamentos explícitos en relación con el uso y la conservación de los recursos.
- 5. Los enfoques empresariales son eficaces cuando se aplican como parte de un conjunto de estrategias de conservación.** En los seis sitios, el enfoque empresarial es sólo una de las diversas estrategias de conservación, que incluyen la sensibilización, la garantía de los derechos de tenencia de la tierra y de los recursos, la aplicación de la ley y, a veces, la educación formal y la mitigación de los conflictos entre los seres humanos y la vida silvestre. Los socios implementadores observaron que estos diferentes enfoques estratégicos no tendrían éxito por sí solos, sino que todos se complementan para reducir las amenazas y lograr y mantener los resultados de la conservación.
- 6. Fomentar un ciclo positivo entre los medios de vida y la conservación de la biodiversidad es un factor importante de la sostenibilidad.** Los socios implementadores y las empresas interesadas informan que la situación de la biodiversidad ha mejorado en los últimos 20 años. En el caso de algunos sitios, esto se ve corroborado por otras evaluaciones (Petén, Bwindi-Mgahinga, Palawan, Chitwan). En muchos casos, la mejora de la conservación de los recursos naturales permite mejorar los medios de vida, lo que a su vez motiva al compromiso continuo para la conservación en un ciclo positivo.

### Implicaciones para el manejo adaptativo

Los hallazgos de la Retrospectiva también tienen implicaciones para el manejo adaptativo de los programas enfocados en la conservación. Los socios implementadores en los seis sitios aplican continuamente las lecciones para el manejo adaptativo de las siguientes maneras:

- 1. Desarrollar una teoría del cambio y revisar continuamente los supuestos.** Al apoyar a las empresas de conservación, los socios implementadores comienzan con un conjunto de resultados deseados, así como con supuestos sobre cómo su apoyo conducirá a la conservación de la biodiversidad. En algunos casos, los socios utilizan el término “teoría del cambio” para describir estos resultados y supuestos. En otros casos, están implícitos en sus estrategias generales. Independientemente de ello, los socios implementadores revisan continuamente los supuestos. Dado que las comunidades evolucionan con el tiempo, al igual que los propios socios implementadores, los supuestos se basan en condiciones dinámicas, y los enfoques estratégicos necesitan ser adaptados en respuesta al cambio. En muchos casos, los usuarios de los recursos y su percepción de la interdependencia entre sus medios de vida y la biodiversidad cambian con el tiempo. Por consiguiente, los enfoques estratégicos se adaptan para abordar estas nuevas dinámicas.
- 2. Monitoreo, evaluación y aprendizaje para el manejo adaptativo.** Los socios implementadores tienen una capacidad y financiamiento variables para monitorear, medir los resultados y probar los supuestos.

No obstante, utilizan continuamente las lecciones aprendidas mediante el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje para el manejo adaptativo de sus enfoques estratégicos. La mayoría de los socios implementadores señalan que podrían beneficiarse de un monitoreo y aprendizaje más estructurado y sistemático a fin de mejorar continuamente su trabajo.

- 3. Comprometidos a invertir a largo plazo.** Los socios implementadores destacan que los donantes y los socios que desean fomentar los enfoques comunitarios y lograr resultados de conservación sostenibles deben comprometerse con las soluciones a largo plazo en lugar de las soluciones rápidas. Las necesidades de financiamiento a menudo se extienden mucho más de la duración habitual de la actividad, que es de tres a cinco años. La sostenibilidad de las empresas y de los resultados de la conservación también requiere que las organizaciones externas y los organismos gubernamentales creen una competencia sólida de liderazgo local en las organizaciones de ámbito comunitario.

### Cómo se pueden utilizar estos hallazgos

Los profesionales pueden utilizar estos hallazgos para diseñar y adaptar de una mejor manera los programas de empresas de conservación y para establecer expectativas más realistas con los donantes y los responsables de la toma de decisiones en relación con:

- El plazo y la financiación necesarios para lograr y mantener los resultados utilizando un enfoque estratégico
- La importancia de asegurar que se proporcione una serie de condiciones para apoyar la sostenibilidad de la empresa y la conservación (Véase tabla 2 en la página 13)
- El rol del liderazgo a largo plazo y la importancia de la propiedad local
- La necesidad de establecer sistemas de monitoreo y evaluación más sólidos y de practicar un manejo adaptativo basado en las lecciones aprendidas

USAID y otros profesionales también pueden utilizar la teoría generalizada del cambio y las conclusiones de esta Retrospectiva como marco comparativo para mejorar la base de pruebas de la eficacia de una empresa de conservación. Las lecciones aprendidas de los enfoques de las empresas en diferentes contextos también podrían mejorar los hallazgos que aquí se reportan. Por ejemplo, una evaluación prospectiva, como la esbozada en el [Programa de aprendizaje de las empresas de conservación](#), podría incluir un esfuerzo deliberado por reunir datos longitudinales coherentes sobre varios enfoques de las empresas de conservación en diferentes contextos. Ello permitiría a USAID poner a prueba de manera más fiable los supuestos de la teoría generalizada del cambio y las condiciones para la eficacia. Una evaluación prospectiva también debería incluir una comparación de los sitios sin un enfoque empresarial y/o en los que el enfoque no se mantuvo a lo largo del tiempo.

### Recuadro 3. Recursos adicionales de USAID en empresas de conservación

Disponible en el [Portal de Conservación de la Biodiversidad de USAID](#):

- [Empresas de Conservación: Utilizando un enfoque de teoría del cambio para sintetizar las lecciones de los proyectos de biodiversidad de USAID](#)
- [Construyendo una Empresa de Conservación: Claves para el éxito](#)
- [Agenda de aprendizaje de misiones cruzadas para empresas de conservación](#)

## VII. ANEXO

### A. Objetivos de la Retrospectiva

El equipo de revisión estructuró la Retrospectiva en torno al conjunto de objetivos y cuestiones analíticas que se esbozan a continuación. Las preguntas analíticas, que se agrupan bajo cada objetivo, son las preguntas de alto nivel que se abordan en la evaluación.

#### Objetivo 1. Documentar el grado de concordancia entre la teoría del cambio de las empresas de conservación y los enfoques de aplicación en los seis sitios

La Agenda de Aprendizaje para las empresas de conservación utiliza una teoría generalizada de cambio (Véase la figura 1 en la página 6). Esta teoría generalizada del cambio sirvió como marco para explorar los supuestos clave en todos los sitios cubiertos en esta Retrospectiva. El equipo validó que los resultados y supuestos esperados por los socios implementadores para su enfoque empresarial son relevantes para los de la teoría generalizada del cambio pero específicos para el contexto de su sitio.

##### Preguntas analíticas

- ¿Cómo definieron los socios implementadores el éxito del enfoque de la empresa de conservación?  
¿Cómo supieron si lo lograron?
- En todos los enfoques empresariales, ¿compartieron los socios implementadores los mismos resultados y supuestos generales deseados que la teoría generalizada del cambio, para las empresas de conservación en la Agenda de aprendizaje? ¿Cuáles fueron sus resultados y supuestos específicos?
- ¿Cómo encajó el enfoque de la empresa de conservación en el enfoque general de conservación a largo plazo de los socios implementadores en el sitio?
- Para cada empresa, ¿cuál fue el papel de liderazgo específico de las instituciones locales y otras instituciones?

#### Objetivo 2. Revisar los resultados y las lecciones en cada sitio y sintetizar los hallazgos de los sitios

La Retrospectiva utiliza la documentación disponible y las entrevistas con informantes clave para sintetizar las conclusiones y enseñanzas pertinentes a los resultados y supuestos de la teoría del cambio para las empresas de conservación y las condiciones que influyeron en los resultados de la conservación de cada enfoque empresarial a lo largo del tiempo. Los principales resultados y lecciones sobre los resultados y supuestos se sintetizan en todas las empresas para informar sobre las condiciones bajo las cuales es probable que las empresas de conservación sean eficaces a largo plazo.

##### Preguntas analíticas

- Para cada enfoque empresarial, ¿cuáles son las pruebas existentes, si las hubiera, pertinentes para los resultados y supuestos de la teoría del cambio para las empresas de conservación?
- ¿Cuáles son las lecciones específicas del sitio, si las hubiera, basadas en las pruebas de cada supuesto?
- ¿Existen similitudes o diferencias entre las lecciones de los distintos contextos de los sitios que informan acerca de las condiciones o el contexto en que las empresas de conservación tienen probabilidades de ser eficaces?

### Objetivo 3. Describir si y cómo los socios implementadores utilizaron el manejo adaptativo en respuesta a las lecciones aprendidas

La Retrospectiva extrae información de la documentación disponible y de entrevistas con informantes clave de los socios implementadores y las empresas interesadas para evaluar cómo los socios implementadores pueden haber cambiado sus acciones o sus supuestos a medida que ganaban experiencia y lecciones aprendidas. Estas adaptaciones se documentan y sintetizan en todas las empresas para comprender mejor si y cómo las correcciones de rumbo durante la ejecución pueden diferir según el lugar y los resultados afectados.

#### Preguntas analíticas

- ¿Cómo cambiaron los socios implementadores sus acciones, resultados y/o supuestos basados en las lecciones aprendidas u otras circunstancias externas?
- ¿De qué manera las correcciones de rumbo adoptadas por las empresas fueron diferentes o similares en los contextos de los sitios?

## B. Métodos

Los métodos para la Retrospectiva se basaron en la orientación proporcionada en la [“Guía para hacer un balance del manejo de los recursos naturales”](#) de USAID: Impactos y Lecciones de USAID y consisten en cuatro fases: preparar, descubrir, analizar y aplicar.

### Fase I: Preparar

**Identificación de la audiencia, objetivos y preguntas analíticas.** En preparación para esta retrospectiva, la Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID y el equipo revisaron la evidencia relativa a la efectividad de los enfoques de las empresas de conservación. La Oficina de Forestería y Biodiversidad y el equipo de revisión desarrollaron y acordaron que el principal público objetivo de la Retrospectiva sería el personal de USAID que diseña programas con fondos para la biodiversidad y que está o podría estar considerando apoyar los enfoques de las empresas de conservación. La Oficina de Forestería y Biodiversidad y el equipo de revisión desarrollaron entonces objetivos y un conjunto de preguntas analíticas.

**Selección de la empresa.** La Oficina de Forestería y Biodiversidad y el equipo de revisión seleccionaron las empresas de conservación para su inclusión en la evaluación total en función de los siguientes criterios:

- Capacidad y disposición para responder a los objetivos del examen y a las preguntas analíticas
- Probabilidad de resultados para la conservación de la biodiversidad
- Disponibilidad de información para aumentar la probabilidad de extraer lecciones importantes en relación con la
- Eficacia y sostenibilidad del enfoque empresarial
- Representación de diferentes contextos y regiones del mundo con la programación de USAID para la biodiversidad
- Disponibilidad y voluntad de los socios implementadores y los participantes de la empresa para trabajar con el equipo antes, durante y después de una visita al sitio

Para simplificar, la Oficina de Forestería y Biodiversidad decidió centrarse únicamente en las empresas que se han mantenido a largo plazo sin compararlas con las empresas que no han persistido. Seis empresas fueron las que mejor cumplieron los criterios mencionados y fueron seleccionadas por la Oficina de Forestería y Biodiversidad para incluirlas en la Retrospectiva.

**Investigación bibliográfica y recolección de datos.** El equipo de revisión realizó una búsqueda de documentos y un examen preliminar de cada sitio y del enfoque de la empresa de los socios implementadores en el sitio. El equipo realizó búsquedas en línea utilizando palabras clave y los socios implementadores verificaron la lista de documentos relevantes. Se utilizó una herramienta de toma de datos en una hoja de cálculo de Excel, que se organizó en función de la pregunta de revisión, a fin de proporcionar un marco para verificar la información de la investigación bibliográfica, las entrevistas con informantes clave y las visitas a los sitios. Se estructuró en torno a los objetivos y a las preguntas analíticas descritos en la página anterior.

A medida que la herramienta de toma de datos se fue completando con la información de la investigación bibliográfica, la falta de información se hizo evidente dentro y entre los sitios. La segunda etapa de recopilación de información se centró en cubrir esta falta, incluyendo las visitas a los sitios y las entrevistas a informantes clave (Véase la Fase 2: Descubrir). En la segunda etapa de recopilación de información también se verificaron las conclusiones de la información bibliográfica y se documentaron los elementos contextuales y visuales de la experiencia de la empresa.

**Guías temáticas para las entrevistas.** Basándose en las necesidades de información identificadas durante la investigación bibliográfica y documentadas en la herramienta de toma de datos, el equipo de revisión y los expertos regionales crearon una guía temática personalizada para cada entrevista individual y grupal.

## Fase 2: Descubrir

**Entrevistas y visitas a sitios.** Durante esta fase, el equipo de revisión y los expertos regionales reunieron datos mediante entrevistas individuales y grupales y observaciones en el campo durante las visitas a los sitios. El equipo de revisión manejó el proceso de entrevistas para asegurar la consistencia en la recopilación de la información necesaria en todos los sitios. El equipo encargado de las entrevistas reunió información de múltiples fuentes, incluidos los participantes de las empresas y los beneficiarios, para obtener una perspectiva amplia y conclusiones triangulares desde múltiples puntos de vista. El equipo de revisión formuló preguntas de seguimiento a los socios implementadores, como fue requerido, una vez que el equipo regresó del trabajo de campo y el análisis inicial (Véase la Fase 3: Analizar).

## Fase 3: Analizar

**Síntesis de los hallazgos y lecciones para cada sitio y entre sitios.** Para esta fase, el equipo sintetizó los hallazgos y las lecciones generadas durante la investigación bibliográfica, las entrevistas y las visitas a los sitios en torno a los resultados y los supuestos de la teoría generalizada del cambio para las empresas de conservación y otros factores que influyen en los resultados de la conservación en los sitios. La información fue sintetizada a nivel del enfoque empresarial aplicado en el sitio, así como también entre los enfoques empresariales de los distintos sitios. Dado que los sitios se seleccionaron sobre la base de la implementación de un enfoque empresarial de conservación aplicado de diferentes maneras y en una diversidad de contextos, algunas conclusiones y enseñanzas son específicas para cada contexto, mientras que otras pueden ser transversales. El análisis cruzado de los sitios se enfocó en la identificación de patrones y principios que permiten conocer lo que funciona, lo que no funciona y por qué en diferentes contextos.

## Fase 4: Aplicar

**Desarrollo de informes para comunicar los hallazgos.** Como se ha descrito anteriormente, el personal de USAID expresó la necesidad de contar con hallazgos y lecciones relacionadas con el uso de enfoques empresariales y la sostenibilidad de los resultados de la conservación a largo plazo. Esta Retrospectiva ofrece perspectivas valiosas que no se pueden obtener en los informes estándar de proyectos a corto plazo. La intención es utilizar los hallazgos y las lecciones para aumentar la eficacia de la programación de USAID en materia de conservación de la biodiversidad y el uso de enfoques empresariales de conservación. Sin embargo, los hallazgos y las lecciones documentadas en esta Retrospectiva también serán de interés para la comunidad más amplia de la conservación y el desarrollo.

## VIII. NOTAS FINALES

<sup>1</sup>Roe, Dilys, Francesca Booker, Mike Day, Wen Zhou, Sophie Allebone-Webb, Nicholas A. O. Hill, Noelle Kumpel, Gillian Petrokofsky, Kent Redford, Diane Russell, Gill Shepherd, Juliet Wright y Terry C.H. Sunderland. 2015. "Are Alternative Livelihood Projects Effective at Reducing Local Threats to Specified Elements of Biodiversity and/or Improving or Maintaining the Conservation Status of Those Elements?" *Environmental Evidence* 4: 22.

<sup>2</sup>USAID. 2016. [Building a Conservation Enterprise: Keys for Success](#). Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID.

<sup>3</sup>USAID. 2015a. [Cross-Mission Learning Agenda for Conservation Enterprises](#). Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID.

<sup>4</sup>Red de Conservación de la Biodiversidad. 1999. [Evaluating Linkages between Business, the Environment, and Local Communities: Final Stories from the Field](#). 137-143. Washington, D.C.: Programa de Apoyo a la Biodiversidad.

<sup>5</sup>Salafsky, Nick, Hank Cauley, Ganesan Balachander, Bernd Cordes, John Parks, Cheryl Margoluis, Seema Bhatt, Chuck Encarnacion, Diane Russell y Richard Margoluis. 2001. [A Systematic Test of an Enterprise Strategy for Community-Based Biodiversity Conservation](#). *Conservation Biology* 15 (6): 1585-95.

<sup>6</sup>EnterpriseWorks/VITA. 2009. [Lessons on Community Enterprise Interventions for Landscape/Seascape Level Conservation](#). Washington, D.C.: EnterpriseWorks/VITA, USAID.

<sup>7</sup>Subedi, Bishma, Hari Dhungana, Deepak Khadka, and Sushil Gyawali. 2007. [Local Communities and Natural Products: A Manual for Organizing Natural Resource Management Groups for Resource Management Planning, Enterprise Development and Integration into Value Chains](#). ANSAB, IRG, USAID.

<sup>8</sup>Torell, Elin y James Tobey. 2012. [Enterprise Strategies for Coastal and Marine Conservation: A Review of Best Practices and Lessons Learned](#). Coastal Resources Center, University of Rhode Island.

<sup>9</sup>Anderson, Jon y Shreya Mehta. 2013. [A Global Assessment of Community Based Natural Resource Management: Addressing the Critical Challenges of the Rural Sector](#). USAID, International Resources Group.

<sup>10</sup>Koontz, Ann. 2008. [The Conservation Marketing Equation: A Manual for Conservation and Development Professionals](#). Washington, D.C.: EnterpriseWorks/VITA.

<sup>11</sup>Hecht, Joy y Arthur Mitchell. 2014. [Global Sustainable Tourism Alliance Performance Evaluation](#). Washington, D.C.: USAID.

<sup>12</sup>Pielemeir, John y Matthew Erdman. 2015. [Final Evaluation of Sustainable Conservation Approaches in Priority Ecosystems Project \(SCAPES\)](#). Washington, D.C.: USAID.

<sup>13</sup>Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre. 2012. [TRANSLINKS Promoting Transformations by Linking Nature, Wealth and Power](#).

<sup>14</sup>USAID. 2017. [Conservation Enterprises: Using a Theory of Change Approach to Synthesize Lessons from USAID Biodiversity Projects](#). Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID.

<sup>15</sup>USAID. 2015b. [Conservation Enterprises: Using a Theory of Change Approach to Examine Evidence for Biodiversity Conservation](#). Oficina de Forestería y Biodiversidad de USAID.

<sup>16</sup>Koontz, Ann, Relief International, entrevistada por Judy Boshoven en Katmandú, Nepal, Octubre 23, 2017.

<sup>17</sup>Hodgdon, Benjamin, Personal de Rainforest Alliance, entrevistado por Judy Boshoven por teléfono, Noviembre 27, 2017.

<sup>18</sup>Oliano, Tom, Coordinadora del programa para la KEF, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 19 de julio de 2017.

<sup>19</sup>Personal del Programa Internacional de Conservación de los Gorilas, entrevistado por Judy Boshoven en Kabale (Uganda), 4 de septiembre de 2017.

<sup>20</sup>Personal de National Trust for Nature Conservation, entrevistado por Judy Boshoven en Sauraha, Chitwan (Nepal), 31 de octubre de 2017.

<sup>21</sup>Banua, Dionesia, Directora Ejecutiva de NATRIPAL, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en la ciudad de Puerto Princesa, Palawan, Filipinas, 25 de julio de 2017.

<sup>22</sup>Asuma, Stephen, gerente de Fauna & Flora International, entrevistado por Judy Boshoven en Kampala, Uganda, 14 de septiembre de 2017.

<sup>23</sup>Subedi, Bishma, Director Ejecutivo de la ANSAB, entrevistado por Judy Boshoven en Katmandú (Nepal), el 23 de octubre de 2017.

<sup>24</sup>Personal de Rainforest Alliance, entrevistado por Judy Boshoven en la Ciudad de Guatemala, Guatemala, el 27 de noviembre de 2017.

<sup>25</sup>Personal de NATRIPAL, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Puerto Princesa, Palawan, Filipinas, 31 de julio de 2017.

- <sup>26</sup>Blomley, Tom, Agrippinah Namara, Alastair McNeilage, Phil Franks, Helga Rainer, Andrew Donaldson, Rob Malpas, William Olupot, Julia Baker, Chris Sandbrook, Robert Bitariho, Mark Infield. 2010. [Development and Gorillas? Assessing fifteen years of integrated conservation and development in south-western Uganda](#). Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo.
- <sup>27</sup>Nittler, John y Henry Tschinkel. 2005. [Community Forest Management in the Maya Biosphere Reserve of Guatemala. Protection Through Profits](#). University of Georgia, Watkinsville. Informe inédito presentado a USAID.
- <sup>28</sup>Gómez, Ileana and V. Ernesto Mendez. 2005. [Association of forest communities of Petén: Context, accomplishments and challenges](#). Bogor, Indonesia. Centro para la Investigación Forestal Internacional.
- <sup>29</sup>Radachowsky, Jeremy, Victor Ramos, Roan McNab, Nikolay Kazakov. 2011. ["Forest Concessions in the Maya Biosphere Reserve, Guatemala: A Decade Later."](#) *Fuel and Energy Abstracts* 268.
- <sup>30</sup>Grogan, James, Christopher Free, Gustavo Pinelo Morales, Andrea Johnson, Rubí Alegria, and Benjamin Hodgdon. 2015. [Evaluating the results of our work: Sustaining the Harvest: Assessment of the conservation status of big-leaf mahogany, Spanish cedar, and three lesser-known timber species populations in the forestry concessions of the Maya Biosphere Reserve, Petén, Guatemala](#). Estudios de casos de forestería comunitaria, No. 5/10. Rainforest Alliance.
- <sup>31</sup>Stoian, Dietmar, Aldo Rodas y Jessenia Arguello. 2016. ["Prosperity Prospects in Contested Forest Areas: Evidence from Community Forestry Development in Guatemala and Nicaragua."](#) Bioersity International, Montpellier, France.
- <sup>32</sup>Taylor, Peter Leigh. 2010. ["Conservation, Community, and Culture? New Organizational Challenges of Community Forest Concessions in the Maya Biosphere Reserve of Guatemala"](#) *Journal of Rural Studies*. 26 (2) 173–184.
- <sup>33</sup>Cortave, Marcedonio, Director de ACOFOP, entrevistado por Judy Boshoven en Flores, Petén, Guatemala, 30 de noviembre de 2017.
- <sup>34</sup>Navas Pérez, Felisa, Presidente de la *Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada* entrevistada por Judy Boshoven en Cruce la Colorada Petén, Guatemala, 1 de diciembre de 2017.
- <sup>35</sup>Crasborn Ojeda, Carlos, Presidente de la *Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita*, entrevistado por Judy Boshoven en Carmelita, Petén, Guatemala, 1 de diciembre de 2017.
- <sup>36</sup>Miembros de la *Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada*, entrevistados por Judy Boshoven en Cruce la Colorada, Petén, Guatemala, 1 de diciembre, 2017.
- <sup>37</sup>Miembros de la *Sociedad Civil Organización Manejo y Conservación Comunidad Uaxactún*, entrevistados por Judy Boshoven at Cruce la Colorada Petén, Guatemala, 28 de noviembre, 2017.
- <sup>38</sup>Miembros de la *Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde*, entrevistado por Judy Boshoven at San Benito, Petén, Guatemala, 29 de noviembre, 2017.
- <sup>39</sup>Taylor, Peter Leigh. 2010. ["Conservation, Community, and Culture? New Organizational Challenges of Community Forest Concessions in the Maya Biosphere Reserve of Guatemala."](#) *Journal of Rural Studies*. 26 (2) 173–184.
- <sup>40</sup>Hodgdon, Benjamin D. y Arno Loewenthal. 2015. [Evaluating the Results of Our Work: Expanding Access to Finance For Community Forest Enterprises. A Case Study of Work with Forestry Concessions In the Maya Biosphere Reserve \(Petén, Guatemala\)](#). Estudio de casos de forestería comunitaria, No. 10/10. Rainforest Alliance.
- <sup>41</sup>Baldizon, Fernando, Director de *Manejo Forestal del Consejo Nacional de Áreas Protegidas* entrevistado por Judy Boshoven en San Benito, Petén, Guatemala, 30 de noviembre de 2017.
- <sup>42</sup>Butler, Megan, Ben Hodgdon, Dietmar Stoian, Aldo Rodas. 2018. *Twenty years of Forest Stewardship in the Maya Biosphere Reserve: Economic Performance and Social Dynamics in Active Community Forest Concessions of the Petén, Guatemala*. Informe inédito de Rainforest Alliance y Bioersity International.
- <sup>43</sup>Hodgdon, Benjamin D., Oswaldo Morales and Jorge Cruz. 2015. [Evaluating the Results of Our Work: Meeting the New Global Demand For Lesser-Known Species: Developing Community Forestry Enterprise. A Case Study of Communities in The Maya Biosphere Reserve. \(Petén, Guatemala\)](#). Estudios de casos de forestería comunitaria, No. 9/10. Rainforest Alliance.
- <sup>44</sup>Hendrick Márquez Morales, Glyde, Gerente de Marketing de la *Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, SA (FORESCOM)*, entrevistado por Judy Boshoven en San Benito, Petén, Guatemala, el 30 de noviembre de 2017.
- <sup>45</sup>Butler, Megan, Ben Hodgdon, Dietmar Stoian, Aldo Rodas.
- <sup>46</sup>Hodgdon, Benjamin D., David Hughell, Victor Hugo Ramos, Roan Balas McNab. 2015. [2000-2013, Deforestation Trends in the Maya Biosphere Reserve, Guatemala](#). Rainforest Alliance.
- <sup>47</sup>Wilsey, David S. y Jeremy Radachowsky. 2007. ["Keeping non-timber forest products in the Forest: Can certification provide an alternative to intensive cultivation?"](#) *Ethnobotany Research and Applications*.
- <sup>48</sup>Hodgdon, Benjamin D., David Hughell, Victor Hugo Ramos, Roan Balas McNab. 2015.
- <sup>49</sup>Romero, Luis, Director del Departamento de Protección de la Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre- Guatemala, entrevistado por Judy Boshoven en Flores, Petén, Guatemala, 30 de noviembre de 2017.

- <sup>50</sup>Trujillo, Juan, Coordinador del Proyecto de Productos Forestales no Maderables de Rainforest Alliance, entrevistado por Judy Boshoven en Flores, Petén, Guatemala, 2 de diciembre de 2017.
- <sup>51</sup>Polisar, J., B. de Thoisy, D.I. Rumiz, F.D. Santos, R.B. McNab, R. Garcia-Anleu, G. Ponce-Santizo, R. Arispe, C. Venegas. 2017. "Using certified timber extraction to benefit jaguar and ecosystem conservation." *Ambio* 5:588-603.
- <sup>52</sup>Hodgdon, Benjamin D., David Hughell, Victor Hugo Ramos, Roan Balas McNab. 2015.
- <sup>53</sup>Rice, Delbert. 1995. [Forest Niches: Sustainable Livelihood for Upland Dwellers with Emphasis on Food Processing. Beyond Timber: Social, Economic and Cultural Dimensions of Non-Wood Forest Products in Asia and the Pacific](#). 259-270 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- <sup>54</sup>Rice, Delbert. 2001. [Case Study I: Community Based Forest Management: The Experience of the Ikalahan Forests, Trees and Livelihoods](#), 11 (2), 127-148.
- <sup>55</sup>De Vera, David E. 2007. [Indigenous Peoples in the Philippines: A Country Case Study](#). Documento presentado en la Asamblea Regional del RNIP, Hanoi, Vietnam, 20-26 de agosto de 2007.
- <sup>56</sup>Oliano, Tom, Coordinador del Programa para la KEF, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 19 de julio de 2017.
- <sup>57</sup>Gerdan Rice, Flora Joy "Tynee", Coordinadora del Programa para la KEF, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 19 de julio de 2017.
- <sup>58</sup>Marcelo, David, Coordinador del Programa para la KEF, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 20 de julio de 2017.
- <sup>59</sup>Personal de la Federation of Peoples' Sustainable Development Cooperative, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Pasig, Manila (Filipinas), 17 de julio de 2017.
- <sup>60</sup>Balinhawang, Samuel, Director Ejecutivo de la KEF, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, el 21 de julio de 2017.
- <sup>61</sup>Recolectores y procesadores de frutas de Mountain Fresh, entrevistados por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 21 de julio de 2017.
- <sup>62</sup>Ganga Ram Dahal y Krishna Prasad Adhikari. 2008. [Bridging, Linking, and Bonding Social Capital in Collective Action: The Case of Kalahan Forest Reserve in the Philippines](#). CAPRI Working Paper 79. Documento de trabajo CAPRI 79. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.
- <sup>63</sup>Moisis Pindog, ex miembro de la junta directiva de la KEF, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 18 de julio de 2017.
- <sup>64</sup>Luz. B. Tindaan, miembro del Consejo de los Barangay, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 21 de julio de 2017.
- <sup>65</sup>Dolom, Buenaventura L. y Rogelio C. Serrano. 2005. [The Ikalahan: traditions bearing fruit](#). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- <sup>66</sup>Encarnacion, C.S. 1999. [Community-based enterprises and conservation: the Kalahan Forest Farms Development Project](#). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- <sup>67</sup>Taylor, David. 1995. [Forest Stewards](#). Instituto Contexto.
- <sup>68</sup>Tindaan, Luz. B., Miembro del Consejo de Barangay, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 21 de julio de 2017.
- <sup>69</sup>Tindaan Lorna, agricultora y miembro de la comunidad, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 22 de julio de 2017.
- <sup>70</sup>Baguya, Bengamin, anciano de la comunidad, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 21 de julio de 2017.
- <sup>71</sup>Fernando Dulnuan, anciano de la comunidad, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Imugan, Nueva Vizcaya, Filipinas, 21 de julio de 2017.
- <sup>72</sup>Fuentes, Ryan T., John Francisco A. Pontillas y Michael D. Pido. 2015. "The Role of UNESCO's Man and Biosphere Reserves in Climate Change Adaptation: Experience from Palawan Biosphere Reserve in the Philippines." In [Our Palawan: The Scientific Journal of the Palawan Council for Sustainable Development](#) 1 (1); 49-60.
- <sup>73</sup>Red de Conservación de la Biodiversidad. 1999. [Evaluating Linkages between Business, the Environment, and Local Communities: Final Stories from the Field](#). 137-143. Washington, D.C.: Programa de Apoyo a la Biodiversidad.
- <sup>74</sup>Nygren, Anja, Celeste Lacuna-Richman, Kati Keinänen y Loreta Alsa. 2006. "Ecological, socio-cultural, economic and political factors influencing the contribution of non-timber forest products to local: Case studies from Honduras and the Philippines." *Small-scale Forest Economics, Management, and Policy* 5 (2): 249. doi:10.1007/s11842-006-0013-5.



- <sup>75</sup>Palao, Leo Kris, Wolfram H. Dressler, Rex Victor O. Cruz, Juan M. Pulhin, Nathaniel C. Bantayan y Leonardo M. Florece. 2010. "Land Cover Change in Cabayugan, Puerto Princesa Subterranean River National Park, Palawan, Philippines." *Journal of Environmental Science and Management* 13 (2): 1-13.
- <sup>76</sup>Balogbog. 2011. "[NATRIPAL Profile](#)." Dakila Philippine Collective for Modern Heroism. Acceso 1 de junio, 2017.
- <sup>77</sup>MMayo-Anda, Grizelda, Directora Ejecutiva del Environmental Legal Assistance Center entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en la ciudad de Puerto Princesa, Palawan, Filipinas, 25 de julio de 2017.
- <sup>78</sup>Limsa, Mercedes, ex Directora Ejecutiva de NATRIPAL, entrevistada por Ann Koontz y Judy Boshoven en la ciudad de Puerto Princesa, Palawan, Filipinas, 25 de julio de 2017.
- <sup>79</sup>Ella, Arsenio. 2008. "Indigenous Collection and Marketing of Wild Honey and Almaciga Resin in Palawan: The NATRIPAL Experience." International Union of Forest Research Organizations. *World Series* Vol. 21: 49-51.
- <sup>80</sup>Cortiguerra E. C. y C. C. Garcia. 2001. Utilization, Collection and Trade of Tropical Non-wood Forest Products in the Philippines. Study No. 4. Market Research and Market Information on Non-Wood Forest Products. TERMINAL REPORT. *Global Environmental Change* 35: 226-238.
- <sup>81</sup>Personal del Non-Timber Forest Products -- Exchange Programme, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Quezon City, Manila, Filipinas, 17 de julio de 2017
- <sup>82</sup>Dequen, Abenesto, productor de mimbres y miembro de Sangretan Sangsulugan it Tagbanua kat Iraan (SASTI), entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven en Barangay Sagpangan, Aborlan, Palawan, Filipinas, 27 de julio de 2017.
- <sup>83</sup>USAID y EnterpriseWorks/VITA. 2009. TRANSLINKS Rattan Value Chain Workshop: A Visit to the Rattan Harvesters in Palawan and Guidance on Facilitating a Value Chain Actors' Field Trip.
- <sup>84</sup>TMiembros de Tinig ng mga Katutubo sa Kabayugan (TIKCA), entrevistados por Ann Koontz y Judy Boshoven en Barangay Cabayugan, Ciudad de Puerto Princesa, Palawan (Filipinas), 29 de julio de 2017.
- <sup>85</sup>Miembros de Samahan ng mga Tribu sa Kayasan (SATRIKA) entrevistados por Ann Koontz y Judy Boshoven en Barangay Kayasan, Ciudad de Puerto Princesa, Palawan, Filipinas, 29 de julio de 2017.
- <sup>86</sup>Pinagtibukan it mga Pala'wan (PINPAL Inc.) miembros de Barangay Punta Baja. Rizal, entrevistado por Ann Koontz y Judy Boshoven, Puerto Princesa City, Palawan, Filipinas.
- <sup>87</sup>Miembros de Samahan ng mga Katutubong Tagbanua sa Sagpangan (SAKTAS), entrevistados por Ann Koontz y Judy Boshoven en Barangay Sagpangan, Aborlan, Palawan, Filipinas, 27 de julio de 2017.
- <sup>88</sup>Miembros de Campong it Mapangarapan it Pala'wan (CAMPAL Inc.) del Barangay Campung Ulay, Rizal, entrevistados por Ann Koontz y Judy Boshoven, Ciudad de Puerto Princesa, Palawan, Filipinas.
- <sup>89</sup>EnterpriseWorks/VITA. 2009. [Closeout Report: EnterpriseWorks/VITA Enterprise-Based Biodiversity Conservation – Nepal Site](#). USAID, Programa de Conservación Mundial.
- <sup>90</sup>Myers, Norman, Russell A. Mittermeier, Cristina G. Mittermeier, Gustavo A. B. da Fonseca y Jennifer Kent. 2000. "[Biodiversity hotspots for conservation priorities](#)." *Nature* 403: 853–858.
- <sup>91</sup>BCN. 1996. Annual Report: Stories from the Field and Lessons Learned. 8-10. Washington DC: Programa de Apoyo a la Biodiversidad.
- <sup>92</sup>BCN. 1997. [Biodiversity Conservation Network Annual Report: Getting down to business](#). 25-29. Washington DC: WWF, Programa de Apoyo a la Biodiversidad.
- <sup>93</sup>Subedi, Bhishma. P., Nirmal K. Bhattarai. 1998. [Community Managed Enterprise: Participation of Rural People in Medicinal and Aromatic Plants Conservation and Use](#). Documento presentado en la International Conference on Medicinal Plants, de Bangalore (India), 16 a 20 de febrero de 1998.
- <sup>94</sup>Burch, William R., S.P. Singh, y Keshav Raj Kanel. 2003. [Mid Term Evaluation Report of Enterprise Based Biodiversity Conservation – Nepal Project](#). USAID, EnterpriseWorks Worldwide y ANSAB.
- <sup>95</sup>Subedi, Bhishma P., Hermant R. Ojha, Ken Nicholson y Surya B. Binayee. 2004. [Community Based Forest Enterprises in Nepal: Case Studies, Lessons and Implications](#). ANSAB y The Netherlands Development Organization/Nepal.
- <sup>96</sup>Burch, William R., S.P. Singh., y Keshav Raj Kanel. 2003. Mid Term Evaluation Report of Enterprise Based Biodiversity Conservation – Nepal Project. USAID, EnterpriseWorks Worldwide, y ANSAB.
- <sup>95</sup>Subedi, Bhishma P., Hermant R. Ojha, Ken Nicholson, y Surya B. Binayee. 2004. Community Based Forest Enterprises in Nepal: Case Studies, Lessons and Implications. ANSAB y la Netherlands Development Organization/Nepal.
- <sup>96</sup>Ajaya Bahadur Sing, Secretario del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario Shree Binayak, entrevistado por Judy Boshoven en la aldea de Kailas, Bajhang Nepal, 26 de octubre de 2017.

- <sup>97</sup>Gagan Bahadur Sing, Presidente de Malika Handmade Paper, entrevistado por Judy Boshoven en la Aldea Kailash, Bajhang Nepal, 26 de octubre de 2017.
- <sup>98</sup>Khilendra Gurung, Gerente Técnico y de Exportación de Himalayan Bio-Trade Limited, entrevistada por Judy Boshoven en Katmandú (Nepal), 23 de octubre de 2017.
- <sup>99</sup>Khadak B. Khadka, empleado de Malika Handmade Paper, entrevistado por Judy Boshoven en la Aldea Kailash, Bajhang Nepal, octubre 26, 2017.
- <sup>100</sup>Bhadra Kala Singh, recolector de productos forestales no maderables y miembro del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario Shree Binayak, entrevistado por Judy Boshoven en la aldea de Kailash, Bajhang Nepal, 26 de octubre de 2017.
- <sup>101</sup>Ram Chandra Kandel, Director del Parque Nacional de Chitwan, entrevistado por Judy Boshoven en Sauraha, Chitwan, Nepal, 4 de noviembre de 2017.
- <sup>102</sup>Líder del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de la Zona de Amortiguamiento de Baghmara, entrevistado por Judy Boshoven en Sauraha, Chitwan, Nepal, 1 de noviembre de 2017.
- <sup>103</sup>Ex líder del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de la Zona de Amortiguamiento de Baghmara, entrevistado por Judy Boshoven en Sauraha, Chitwan (Nepal), 5 de noviembre de 2017.
- <sup>104</sup>Líder del Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de la Zona de Amortiguamiento de Kumrose, entrevistado por Judy Boshoven en Kumrose, Chitwan, Nepal, 3 de noviembre de 2017.
- <sup>105</sup>Gobierno de Nepal. Plan de gestión del Parque Nacional de Chitwan y su zona de amortiguación de 2013 a 2015. Ministerio de Bosques y Conservación de Suelos, Departamento de Parques Nacionales y Conservación de la Vida Silvestre.
- <sup>106</sup>Representantes de los Musahar para el Grupo de Usuarios del Bosque Comunitario de la Zona de Amortiguamiento de Baghmara, entrevistados por Judy Boshoven en Sauraha, Chitwan, Nepal, 2 de noviembre de 2017.
- <sup>107</sup>WWF, 2013. [Promoting Community Managed Ecotourism in Chitwan Annapurna Landscape and Terai Arc Landscape.](#)
- <sup>108</sup>Pradhan, Kishor. 2001. ["Come to Kumrose: A do-it-yourself in Chitwan has created a mini-national park, and is earning money from eco-tourism."](#) *Nepali Times*, Issue #66.
- <sup>109</sup>Schweik, Charles M., Harini Nagendra y Deb Ranjan Sinha. 2003. [Using Satellite Imagery to Locate Innovative Forest Management Practices in Nepal.](#) *Ambio*, Vol. 32, No. 4 (Jun. 2003), pp. 312-319. Publicado por Springer en nombre de la Royal Swedish Academy of Sciences.
- <sup>110</sup>Blomley, Tom, Agrippinah Namara, Alastair McNeilage, Phil Franks, Helga Rainer, Andrew Donaldson, Rob Malpas, William Olupot, Julia Baker, Chris Sandbrook, Robert Bitariho, Mark Infield. 2010. [Development and Gorillas? Assessing fifteen years of integrated conservation and development in south-western Uganda.](#) IIED.
- <sup>111</sup>Twinamatsiko et al. 2014. [Linking Conservation, Equity and Poverty Alleviation: A State of Knowledge Review.](#) Convention on Biological Diversity Technical Series 55. IConvenio sobre la Diversidad Biológica, Serie Técnica N° 55. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo.
- <sup>112</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2005. [Community-based commercial enterprise development for the conservation of biodiversity in Bwindi World Heritage Site, Uganda.](#) Departamento de Forestería del Servicio de Políticas e Instituciones Forestales.
- <sup>113</sup>USAID. 2005. [Conservation of Afro-Montane Forests and Mountain Gorillas in a Landscape Context.](#)
- <sup>114</sup>Tibesigwa, John Justice, Autoridad de Vida Silvestre de Uganda, Jefe de seguridad, entrevistado por Judy Boshoven en Nkuringo, Uganda, 6 de septiembre de 2017.
- <sup>115</sup>Personal de Autoridad de Vida Silvestre de Uganda, entrevistado por Judy Boshoven en Ntebecko, Uganda, 5 de septiembre de 2017.
- <sup>116</sup>Gray, Maryke y Eugène Rutagarama. eds. 2011. [20 Years of IGCP: lessons learned in mountain gorilla conservation.](#) Programa Internacional de Conservación de los Gorilas.
- <sup>117</sup>Mwine Mark David, antiguo personal del IGCP, entrevistado por Judy Boshoven en Kabale, Uganda, 4 de septiembre de 2017.
- <sup>118</sup>Asuma, Stephen, antiguo personal del IGCP, entrevistado por Judy Boshoven en Kampala, Uganda, 14 de septiembre de 2017.
- <sup>119</sup>Batwa Trail and Cultural Experience - Guías del Parque Nacional del Gorila de Mgahinga, entrevistados por Judy Boshoven en Ntebecko (Uganda), 5 de septiembre de 2017.
- <sup>120</sup>Buhoma Community Women Artisan Group, entrevistadas por Judy Boshoven en Buhoma (Uganda), 8 de septiembre de 2017.
- <sup>121</sup>Consejo directivo de la Buhoma Mukono Community Development Association, entrevistado por Judy Boshoven en Buhoma (Uganda), 8 de septiembre de 2017.
- <sup>122</sup>Bwindi HUGO Development Association, entrevistado por Judy Boshoven en Buhoma, Uganda, el 8 de septiembre de 2017.
- <sup>123</sup>Nkuringo Community Conservation Development Foundation, entrevistada por Judy Boshoven en Nkuringo (Uganda), 6 de septiembre de 2017.
- <sup>124</sup>Nteko HUGO/ASCA Group, entrevistado por Judy Boshoven en Nteko, Uganda, 8 de septiembre de 2017.

- <sup>125</sup>Mugisha, Arthur, antiguo personal de IGCP, entrevistado por Judy Boshoven en Kampala, Uganda, 15 de septiembre de 2017.
- <sup>126</sup>Besigiki, John y John Tibehaho, miembros de la comunidad, entrevistados por Judy Boshoven en Rubuguri, Uganda, 7 de septiembre de 2017.
- <sup>127</sup>Goodwin, Harold, Salvatrice Musabyeyezu, Peter Nizette, Dilys Roe y Medard Twinamatsiko. 2017. [Who wants what? Assessing the supply and demand for locally-produced tourism services around Bwindi Forest, Uganda](#). Informe sobre el alcance del proyecto. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo.
- <sup>128</sup>IIED, Responsible Tourism, ITFC, IGCP. 2017. [Local economic development through 'pro-poor' gorilla tourism in Uganda](#). Research Framework. Marco de investigación. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo.
- <sup>129</sup>McNeilage A. et al. 2006. Census of the mountain gorilla *Gorilla beringei beringei* population in Bwindi Impenetrable National Park, Uganda. *Oryx* Vol. 40 (4) pp 419-427. doi: 10.1017/S0030605306001311
- <sup>130</sup>Robbins M.M et al. 2009. Population dynamics of the Bwindi Mountain Gorillas. *Biological Conservation*. doi: 10.1016/j.biocon.2009.07.010.
- <sup>131</sup>Rubuguri Nteko Handicraft Coop Society Lmt, entrevistado por Judy Boshoven en Nkuringo Uganda, 6 de septiembre de 2017.
- <sup>132</sup>Miembros de la Nkuringo Community Conservation and Development Foundation Buniga Forest Walk, entrevistados por Judy Boshoven en Nkuringo (Uganda), 8 de septiembre de 2017.
- <sup>133</sup>Miembros de la Nkuringo Beekeepers Multipurpose Cooperative Society, entrevistados por Judy Boshoven en Rubuguri (Uganda), 7 de septiembre de 2017.
- <sup>134</sup>Parte de la ley de Vida Silvestre de Uganda de 1996.



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

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, D.C. 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

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