



Configurando  
el Manejo  
Forestal

*Como las coaliciones  
manejan los  
bosques*



***Configurando El Manejo Forestal: Como las coaliciones manejan los bosques*** es un sucesor a la publicación del DFID *Compartiendo el Manejo Forestal*. La presente publicación:

- Argumenta que la participación es ahora esencial para el manejo forestal contemporáneo
- Detalla algunos beneficios de la participación, incluyendo la conservación de los recursos naturales y el fomento de medios de vida rural sostenibles
- Discute la importancia de coaliciones de manejo efectivo
- Explica la necesidad de identificar los diferentes intereses dentro de los grupos de interesados – y los diferentes papeles que estos grupos juegan
- Perfila el contexto institucional dentro del cual deberán tomarse decisiones – y los cambios que la reforma está trayendo
- Explora los principios de gobierno y responsabilidad
- Examina el rol crucial que juegan los sistemas de información.

# 1 Desarrollando los descubrimientos

## Introducción

Durante 1996, el Departamento para el Desarrollo Internacional de Gran Bretaña publicó *Compartiendo el Manejo Forestal: Factores Clave, Mejores Prácticas y Formas de Avanzar*. En este se:

- discute la experiencia del DFID en promover la participación en la forestería
- dio evidencia de los éxitos – y fracasos
- perfila las lecciones aprendidas
- plantea interrogantes pendientes.

El DFID ha utilizado su experiencia de campo para desarrollar más a fondo estos descubrimientos. *Configurando el Manejo Forestal: Como las coaliciones manejan los bosques* no es un manual de 'como hacer' como tal (aunque la sección de recursos proporciona algunos indicadores). En vez de esto da una mirada más de cerca a algunos asuntos actualmente importantes:

- comprometiéndose a los *grupos de interesados* – *quien* debería tomar parte y *en que papel?*
- construyendo *coaliciones* efectivas
- comprendiendo el *marco institucional*
- usando el *perfilado institucional*.

## La participación es de central importancia

La participación no es algo nuevo. Durante los últimos 20 años, ha surgido una experiencia valiosa bajo varios titulares – incluyéndose forestería comunitaria, forestería social, desarrollo rural forestal y, más recientemente, manejo forestal compartido.

La participación no es una panacea. Sin embargo, si es implementada al nivel correcto, sensible a las condiciones locales, *ofrece* beneficios significativos.

Ya es tiempo que la forestería deje de lado calificativos tales como 'compartido', 'comunitario' y 'colectivo' – y acepte que hay un rol para la participación en *toda* la forestería.

## Beneficios de la participación

Los enfoques participativos contribuyen significativamente a:

- manejar y conservar los *recursos naturales*: incrementando la extensión de tierra reforestada, mejorando su condición, reduciendo la erosión de suelo y protegiendo las cuencas de aguas
- fomentar *medios de vida rural sostenibles* (ver cuadro) y, por lo tanto, ayudando a *aliviar la pobreza*
- alcanzar *buen gobierno* al promover la transparencia, responsabilidad y la representación de una diversidad de intereses.

Esperamos que *Configurando el Manejo Forestal*, y los detallados estudios de caso complementarios, ayudará a los lectores a entablar – y promover – una participación *efectiva y apropiada*.

# Medios de vida sostenibles

## Una relación intrincada

Muchos grupos (incluyendo un número creciente de agencias de desarrollo) toman parte en las coaliciones para el manejo del bosque con la meta de aliviar la pobreza. Esto es particularmente importante en la forestería, con su balance intrincado entre la pobreza y la erosión del capital de la naturaleza. Por lo tanto, hay una sinergia entre el manejo forestal sostenible y el alivio de la pobreza.

En este contexto, la participación es una forma de estabilizar y mejorar los sistemas de medios de vida, reduciendo la vulnerabilidad a las conmociones e incrementando el control de la gente sobre sus propias vidas.

Un *planteamiento de medios de vida* reconoce que la mayoría de los hogares rurales dependen de una red compleja de apoyo. Además, reconoce que para muchos hogares, el bosque es solo uno de los muchos recursos naturales importantes, siendo los mismos también solo una parte de una amplia gama de fuentes de ingresos. En adición, ayuda en la identificación de grupos de interesados, como también facilita nuestro entendimiento del contexto social e institucional.

## Enfoque integral, no sectorial

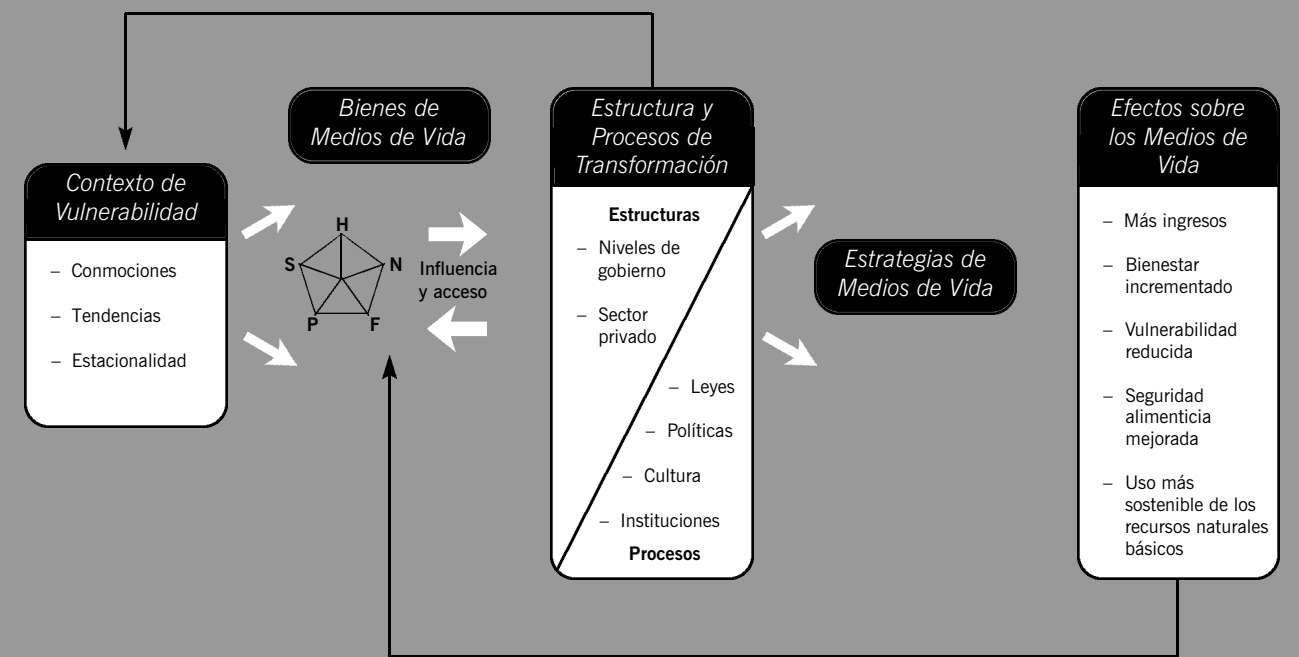
El DFID ha desarrollado un marco con un enfoque integral para mapear el planteamiento de medios de vida. El marco ilustra un número de factores que afectan la vulnerabilidad de la gente:

- una falta de *bienes capitales* (o la incapacidad de ponerlos en uso productivo)
- *procesos y estructuras* ineficientes en el ambiente político, social, económico e institucional
- una deficiencia en pericias y conocimientos que la gente necesita para mejorar su situación: su *capital humano*
- una erosión del *capital social* – un concepto elusivo que abarca confianza, normas y contactos – que resulta en costos de transacción incrementados (en la ausencia de confianza, los costos se incrementan) y dificultades en el manejo de recursos mancomunados.

El rol del capital social es especialmente difícil. Reconstruirlo, aunque necesario, no es fácil – especialmente si los esfuerzos están concentrados en una anterior 'existencia armónica' semi-mítica. De forma similar, deberán reconocerse los efectos potencialmente *negativos*. La gente en el poder podría usar sus relaciones sociales para apoyar, por ejemplo, un comportamiento acomodaticio, distorsionado por el mercado (como en el caso de subsidios). O la gente local podría asumir tal grado de poder que el servicio forestal se toma entonces incapaz de intervenir en el interés del público.

Un planteamiento de medios de vida alienta una forma de pensar con un enfoque integral en vez que sectorial y permita que la participación sea aparejada más estrechamente a las estrategias de los medios de vida de la gente. También reconoce que las estrategias cambian – la gente pobre no adopta una estrategia particular que luego ellos seguirán por siempre.

## Marco integral para ilustrar el planteamiento de medios de vida



Claves	
<b>H</b>	Capital humano: pericias y capacidad humana
<b>S</b>	Capital social: relaciones sociales e institucionales
<b>N</b>	Capital de la naturaleza: existencia de recursos naturales
<b>P</b>	Capital físico: infraestructura y equipo de producción
<b>F</b>	Capital financiero: recursos financieros ej. ahorros o crédito

## 2 El enfoque de coaliciones

### Muchos grupos, una visión

La participación comienza al darnos cuenta que dejando que los bosques sean manejados por una sola agencia es raras veces eficiente o efectivo.

La experiencia ha mostrado beneficios substanciales si se involucra la **coalición** de diferentes grupos interesados en el manejo del bosque.

Para comenzar, es improbable que los grupos compartan los mismos *objetivos*. Sin embargo, una coalición exitosa necesita miembros que encuentren, y compartan, una *meta mutua*. Una *visión* compartida ayuda a los grupos a trabajar en conjunto – inclusive cuando aún no se ha acordado *el como* alcanzar este fin común.

Una **coalición** se define como una colección de grupos dispares compartiendo un interés común.

### Involucración activa

El enfoque de coalición es un enfoque activo:

- *acordando* que el cambio es necesario
- *comprometiéndose* a la coalición
- *creyendo* que la participación es la mejor forma de avanzar
- *usando* métodos transparentes en la toma de decisiones
- *consensuando* mediante negociación.

Cada grupo necesita sentirse **empoderado** para contribuir. Los grupos empoderados, que entienden su medio ambiente y las fuerzas que lo moldean, tienen más probabilidades de promover el cambio. Al trabajar en sociedad – y negociando avenencias – los grupos pueden ayudar a crear sistemas de manejo robustos.

**Empoderamiento** implica tener por centro el desarrollo humano, por ejemplo, promoviendo el desarrollo comunitario por medio de grupos de acción y participación. También requiere un contexto donde los principios de buen gobierno – responsabilidad, transparencia y representación – han sido reforzados.

### Costos y beneficios

También es crucial considerar los *costos y beneficios* de la participación. Desarrollar coaliciones es una inversión: de tiempo y, para algunos grupos, de dinero. Una participación justa – o 'equitativa' – es un ideal atrayente. No obstante, es esencial comprender las más profundas motivaciones de aquellos que están obrando por un bien *colectivo*.

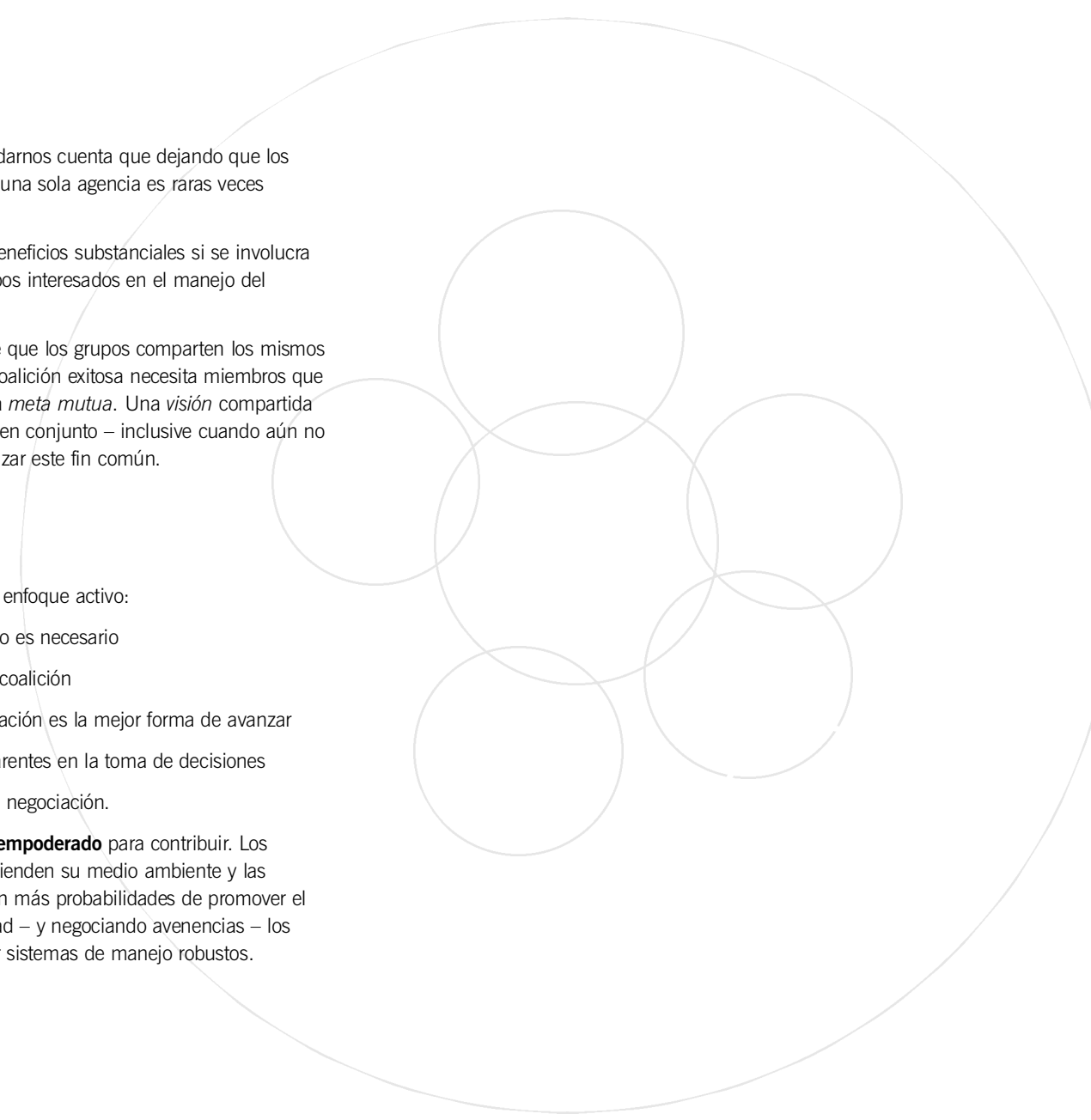
Generalmente, los individuos requieren un retorno para ellos y sus familias. Los retornos buscados son usualmente económicos, pero podrían incluir (tal vez sutilmente) cambios en su calidad de vida.

Los grupos participantes en coaliciones a menudo buscan beneficios que no pueden obtener más fácilmente en otras partes. También vale la pena recordar que la gente *dentro* de cada grupo podría tener diferentes puntos de vista acerca de los beneficios. La posición social, por ejemplo, a menudo afecta la percepción de la gente sobre un bien 'colectivo'.

### Un enfoque apropiado

La participación puede ser introducida en diferentes niveles. Para algunos grupos, procesos consultivos podrían ser más indicados que una responsabilidad total. Esto dependerá sobre los objetivos locales del manejo de recursos naturales, como también, para cada uno de los grupos, en sus

- recursos disponibles
- relaciones con otros grupos
- percepciones de las amenazas y oportunidades.



### 3 Diferencias dinámicas

#### Comprendiendo intereses

Aquellos tratando de formar coaliciones – o ser parte de una ya existente – necesitan estar conscientes de que cada coalición será fluida, dinámica y, en cierto grado, impredecible.

Algunos grupos saldrán y otros se asociarán. Grupos con objetivos similares forjarán *sociedades* informales, mientras que las voces de los *intereses* diferentes surgirán en cada grupo de interesados.

El fracaso para entender el rol apropiado de los diferentes grupos interesados puede amenazar seriamente el desarrollo de la coalición. Noción simplista de 'comunidad' a menudo ocultan diferencias complejas en riqueza, género, edad u origen. Esto añade dificultades a la identificación de necesidades e incentivos de las diferentes partes – inhibiendo la tarea de encontrar los apropiados niveles de participación para cada grupo.

Los *usuarios* del bosque, por ejemplo, comparten un *interés* en el bosque, y podrían formar un único grupo de interesados. Sin embargo, en aquel grupo, la dependencia, recursos y compromisos de los leñadores es diferente, digamos, de los cazadores y, por lo tanto, es probable que se formen diferentes grupos de interesados.

#### Diferencias – en todos niveles

Otros grupos de interesados importantes son también probables de contener diferencias.

Los servicios forestales del gobierno tienen roles múltiples, una red compleja de relaciones de poder, y diferentes canales (formales e informales) a través de los cuales fluye la información. Entendiendo como funcionan dichas organizaciones ayudará a identificar grupos de interesados clave – y las líneas de influencia.

El personal de campo necesita ser tratado de forma diferente que los planificadores de política central. También será necesario analizar la línea de influencia entre ellos (en términos de su forma, fortaleza y conveniencia).

Diferentes grupos de interesados también pueden ser encontrados en agencias de desarrollo. Un equipo multidisciplinario, por ejemplo, podría tener representantes en ciertas disciplinas trabajando abiertamente, o inclusive disimuladamente, para alcanzar agendas levemente diferentes.

#### Monitorear las diferencias

Al identificar un conglomerado de intereses diferentes dentro de un grupo de interesados suscita varios asuntos.

En primer lugar, es importante asegurar que, aunque los grupos de interesados tienen diferentes *objetivos*, ellos aún suscriben una *visión* compartida. Si estos grupos contienen otros sub-grupos (con diferentes intereses) y no pueden trabajar juntos, es improbable que el grupo entero va a formar una coalición efectiva con otros.

En segundo lugar, es necesario monitorear las motivaciones y percepciones de cada grupo. Diferentes grupos de interesados tendrán diferentes percepciones de los beneficios. Las variaciones en las estrategias de los medios de vida o responsabilidades (es decir, en la división de la mano de obra) son también probables de afectar las prioridades de los grupos.

Estas percepciones se desarrollarán con el tiempo, y no son fácilmente medidas desde un único punto de vista profesional. Los enfoques de manejo deberán capturar los puntos de vista de todos los principales interesados, y no solamente un punto de vista (a menudo, aquel de la agencia donante) de lo que significa el progreso.

Deberán preguntarse un número de interrogantes:

- que piensan los diferentes grupos acerca de los varios componentes del recurso forestal?
- como perciben ellos los bienes de capital (particularmente el capital social y de organización)?
- cual es su objetivo al participar?
- que forma de coalición favorecen ellos?
- son sus metas compatibles con aquellas de los otros grupos?

#### Papeles diferentes

Finalmente, entendiendo a los grupos de interesados ayudará a clarificar el papel que cada interesado desempeña – y se entenderá que algunos grupos juegan diferentes papeles a la vez.

Pueden identificarse tres papeles clave:

- agencias *facilitadoras* – promoviendo relaciones, estableciendo estándares, y evaluando el desempeño
- agencias de *entrega* (del sector público o privado) – entregando resultados a los usuarios
- *usuarios* – siendo ayudados por una intervención (el cual podría enlazar con la agencia de entrega a través de intermediarios).

A menudo, es necesario que un grupo grande de interesados separe claramente sus diferentes papeles. De este modo, el gobierno, por ejemplo, necesita separar la formulación de políticas (un papel de *facilitador*) de los servicios de suministro (un papel de *entrega*).

	Facilitadores	Entregadores	Usuarios
Servicio Forestal Estatal	<p><b>Oficina Central</b></p> <p>Planificación de política</p> <p>Estableciendo y regulando el marco legal</p> <p>Facilitando el flujo de información</p> <p>Canalizando recursos a oficinas regionales y locales</p>	<p><b>Oficinas de campo</b></p> <p>Proveyendo servicios de extensión</p> <p>Facilitando coaliciones</p> <p>Desarrollando bienes de capital de los grupos de interesados</p> <p>Proveyendo apoyo técnico</p>	<p><b>Ala comercial</b></p> <p>Realizando operaciones comerciales</p>
Sector Privado	<p><b>Sin fines de lucro</b></p> <p>Facilitando coaliciones</p>	<p><b>Sin fines de lucro</b></p> <p>Apoyando el desarrollo de los bienes de los medios de vida, por ejemplo, alfabetización</p> <p>Proveyendo apoyo técnico</p> <p><b>Con fines de lucro</b></p> <p>Proveyendo servicios, por ejemplo, provisión de semillas</p> <p>Proporcionando apoyo técnico a socios, por ejemplo, esquemas de productores dependientes de una organización central</p>	<p><b>Gran escala</b></p> <p>Propietarios privados de bosques, influenciados por la política del gobierno y la provisión de servicios</p> <p><b>Pequeña escala</b></p> <p>Agricultores con recursos arbóreos en granja</p> <p>Recolectores de productos forestales no maderables (PFNM)</p> <p>Pequeños vendedores de productos forestales</p> <p>Pequeñas empresas basadas en productos forestales</p>
Población Civil	<p>Grupos defensores, influyendo políticas y marcos legales</p> <p>Solución de conflictos</p> <p>Construyendo la capacidad</p>	<p>Defensa legal y social</p> <p>Provisión de servicios, por ejemplo, por medio de sindicatos de productores</p>	<p>Asociaciones de residentes del bosque</p> <p>Organizaciones basadas en la comunidad</p>

Una ilustración de algunos de los muchos roles que desempeñan los principales grupos de interesados. Existen agencias gubernamentales, privadas y no-gubernamentales actuando como facilitadores, entregadores o usuarios. Es importante que estos papeles estén comprendidos y – en muchos casos – estén separados nítidamente.

## 4 El contexto institucional

### La realidad más amplia

El manejo participativo requiere de un buen entendimiento de las coaliciones y de como operan. Se han introducido varios conceptos para proporcionar un marco para este entendimiento – *grupos de accionistas, grupos de interesados* y la idea de *papeles* múltiples.

Es también esencial apreciar la realidad más amplia – el *contexto* en el que operan las coaliciones. También, por razón que el cambio puede ser impulsado internamente o impuesto de afuera, es siempre útil tener en mente *quien* está manejando el proceso.

Ya que los forestales están dejando de considerar a los bosques como algo aislado, la importancia del *marco institucional* se torna más evidente.

Mientras que las *organizaciones* (tales como el sector forestal estatal) son cuerpos característicos establecidos para alcanzar un propósito particular, el termino **instituciones** es más amplio; abarca las organizaciones, como también el *ambiente de facilitador* de las políticas, leyes y costumbres dentro del cual ellas operan.

Los grupos de interesados pueden incluir a un número de instituciones diferentes, pero igualmente una institución puede ser un termino cortina que incluye a un número de diferentes grupos de interesados.

### En perfil

El perfilado institucional es un herramienta que puede ayudar en el entendimiento del marco institucional, grupos de interesados y sus papeles.

Es esencialmente un ejercicio de mapeo, puede ser realizado por un grupo de interesados, o por todos los representantes de aquellos involucrados en el manejo del bosque. También es muy útil en situaciones donde los profesionales necesitan tomar decisiones basadas en un conocimiento imperfecto de una situación.

Cada grupo selecciona un proyecto o un particular grupo de interesados como un punto de entrada y los usa como un punto central para su mapa; luego se asigna a los grupos de interesados un circulo – el tamaño del cual puede ser ajustado para ilustrar su importancia. Líneas entre grupos indican fortalezas en las relaciones (de acuerdo al grosor de la línea), dirección (mostrada por las flechas), tipo (con una línea punteada para mostrar una relación informal) y si tiene una influencia positiva o negativa.

Se puede añadir, si se desea, una complejidad adicional y también un perfil se puede expandir en tres dimensiones, usándose un grupo de interesados aislado como el centro para otro mapa.

Instituciones se las define como conjuntos de funcionamiento y relaciones estructuradas, guiadas por ciertas normas de conducta (reglas) y que son puestas en practica por organizaciones.

Sin embargo, la complejidad no siempre es una ventaja. La naturaleza rápida de los perfiles es a menudo su mayor fortaleza – combinado con su accesibilidad a un amplio rango de gente, incluyendo a aquellos que no son literatos o bien educados. A veces, lo mejor para los facilitadores es comenzar con una simple herramienta y construir la complejidad a un paso dictado por los participantes.

### Ayudando el cambio

Además de ser una herramienta útil para el monitoreo, el perfilado puede ser un medio poderoso para ayudar a aquellos que buscan mapear y fomentar el cambio.

Un perfil inicial mostrará bloqueos o debilidades – tal vez como un resultado de relaciones de poder o deficiencias de información. Los enlaces faltantes y los puntos de entrada para fomentar el cambio se pueden identificar fácilmente. Los perfiles futuros pueden luego ser usados para mostrar si el cambio está aconteciendo – mostrando avances en la actitudes y sentimientos de los grupos marginados.

Los perfiles también ayudan a inyectar un nivel de realismo en las intervenciones de desarrollo. Algunas áreas podrían estar demasiado atrincheradas y demasiado complejas como para atacarlas en el presente, mientras que otros bloqueos son mejor atacados indirectamente – por medio de trabajo en otras partes del marco. Los perfiles muestran una senda a través de los problemas, y ayudan a establecer una meta que es deseable para todos los grupos de interesados.

### Enmarcando instituciones

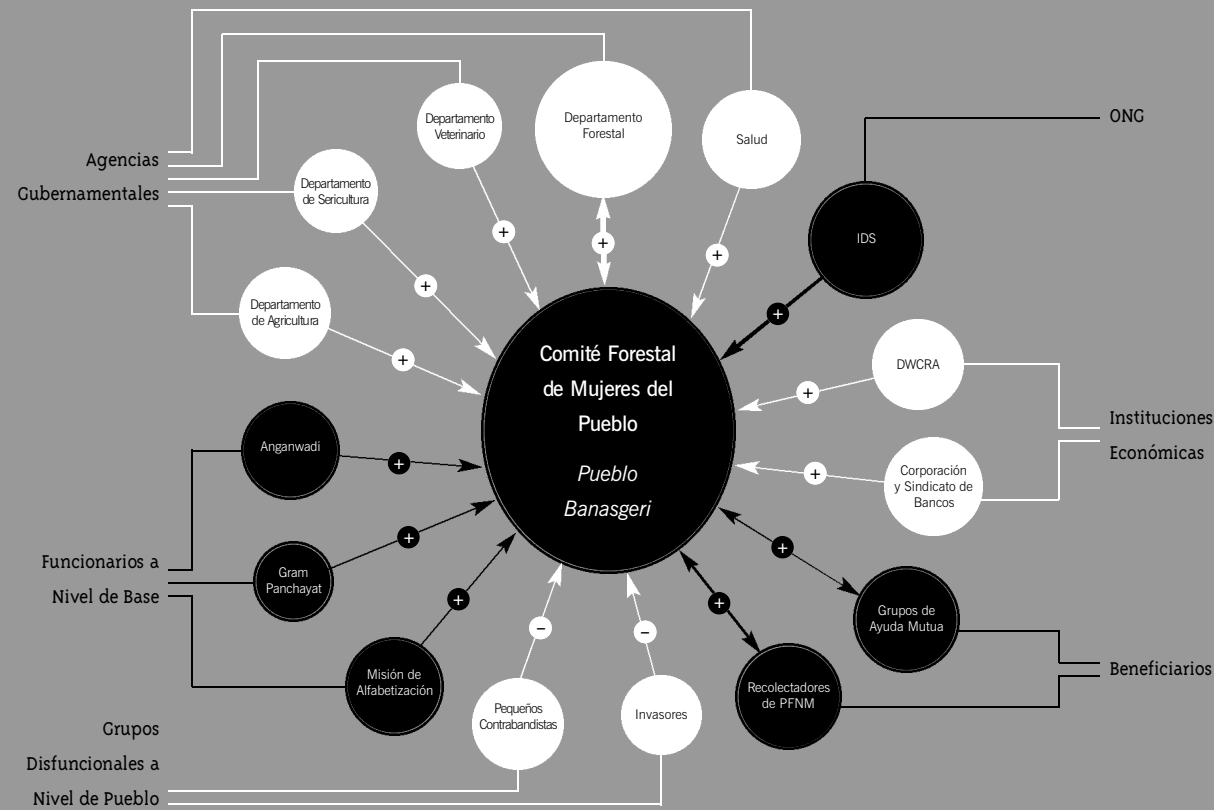
Dichos perfiles ilustran claramente que el desarrollo de coaliciones para el manejo forestal es un proceso *dinámico*. Ningún grupo opera dentro de un tipo de limite artificial, a menudo impuesto por intereses foráneos.

Los marcos institucionales tampoco son estáticos. Las necesidades de los grupos de interesados – y los que ellos consideran como incentivos significativos – cambiarán con el pasar del tiempo. Como resultado, el marco total deberá evolucionar.

Esto es particularmente probable de suceder cuando los ingresos se incrementan y la gente cambia hacia actividades y productos forestales más productivas y lucrativas. Para alguna gente, los bosques resultarán ser un escalón para salir de la pobreza y, en algún momento, ellos no querrán más – o necesitarán – manejar dicho recurso.

Prestando atención cuidadosa a las relaciones y al medio ambiente dentro del cual ellos operan, se torna posible focalizar la atención en la meta conjunta de mejorar los medios de vida y cumplir con los imperativos de la conservación forestal.

## Estudio de Caso de un Perfilado Institucional: Manejo Forestal Colectivo en los Ghats Occidentales de la India



Un perfil preparado por el Comité Forestal de Mujeres del Pueblo (CFP)

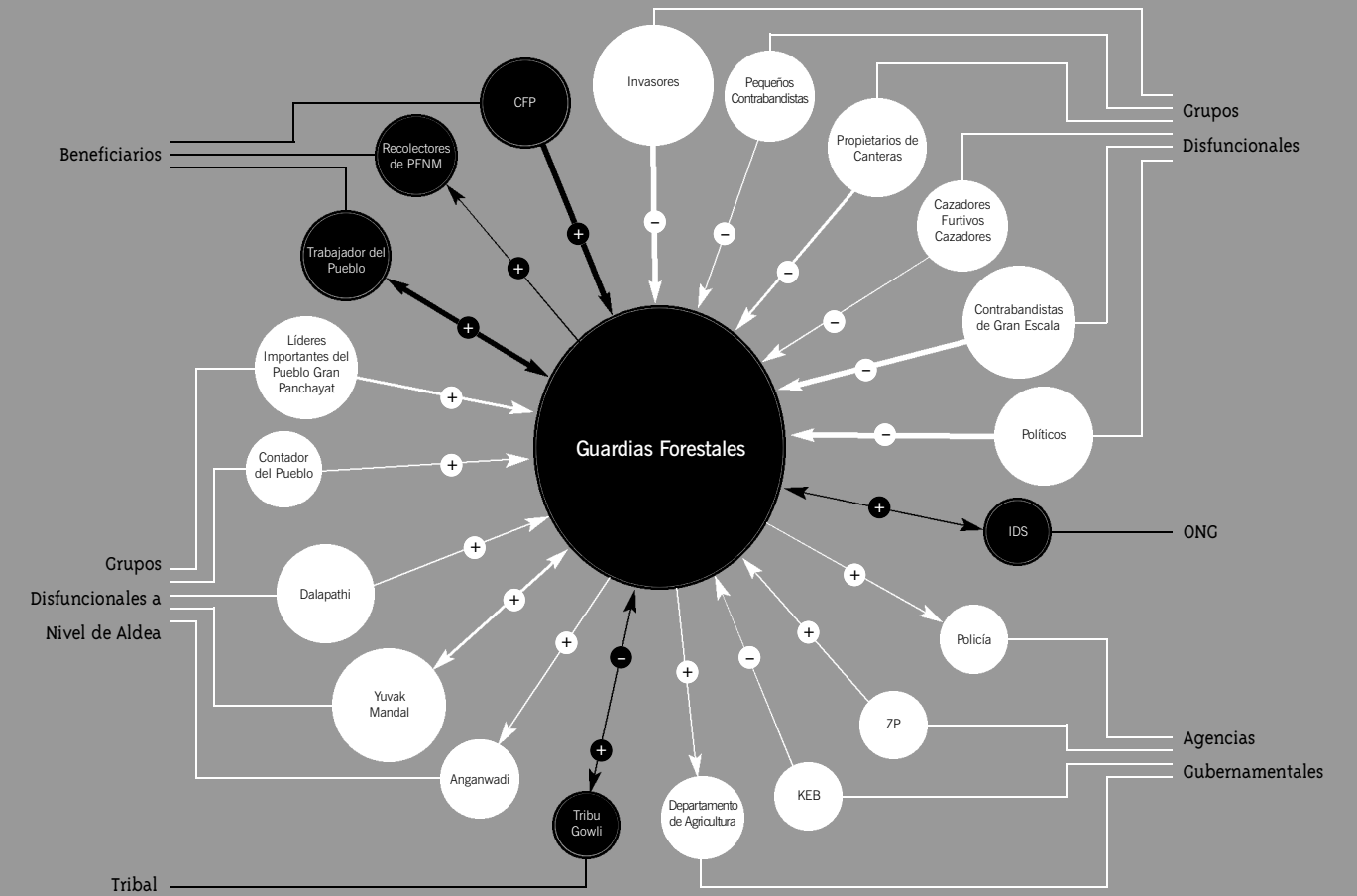
El perfil muestra como los aldeanos dependen de muchas más relaciones que solo aquella que existe entre el pueblo y el Departamento forestal. Con la forestería, como punto de entrada, el desafío es construir enlaces con otras instituciones para apoyar el planteamiento de los medios de vida y alcanzar un manejo eficiente de los recursos.

Las conclusiones clave y los puntos de acción son:

- una relación fuerte y positiva con el Departamento Forestal y con una ONG, el Servicio de Desarrollo de la India (IDS) – dos organizaciones que han proporcionado apoyo directo y capacitación al Comité Forestal del Pueblo (CFP). Los resultados han sido un manejo forestal eficiente y algún empoderamiento local
- las flechas apuntan mayormente hacia adentro, indicando que el CFP tiene poca influencia sobre los otros grupos y que es necesario focalizar en su empoderamiento (el éxito de esto se verá si los perfiles futuros muestran más flechas apuntando hacia afuera). Por ejemplo, una cantidad de invasores adinerados y poderosos, han sido difíciles de desalojar, mientras que un grupo de invasores menos poderosos ha sido expulsado por el CFP y la tierra ha sido plantada con árboles
- existen relaciones con un gran número de departamentos gubernamentales, indicando que el CFP toma en consideración estrategias de medios de vida globales, y no solamente la forestería; estas relaciones podrían ser reforzadas
- las relaciones con el Gram Panchayat (consejo del pueblo) son débiles, pese a que éste es el punto focal para la implementación de todos los programas gubernamentales. Esto necesita resolverse buscando formas de integrar la planificación a nivel de pueblo con las actividades del Gram Panchayat
- los esfuerzos futuros deberán estar dirigidos a reforzar todos los tipos de capital, incluyendo el capital natural por medio de insumos de los departamentos de agricultura, sericultura y veterinario; capital financiero de las instituciones económicas; capital social y humano por medio de la misión de alfabetización y capacitación con la ayuda de la ONG y el Departamento Forestal.

Los siguientes tres perfiles muestran diferentes perspectivas desde el interior del Departamento Forestal de Karnataka (KFD).

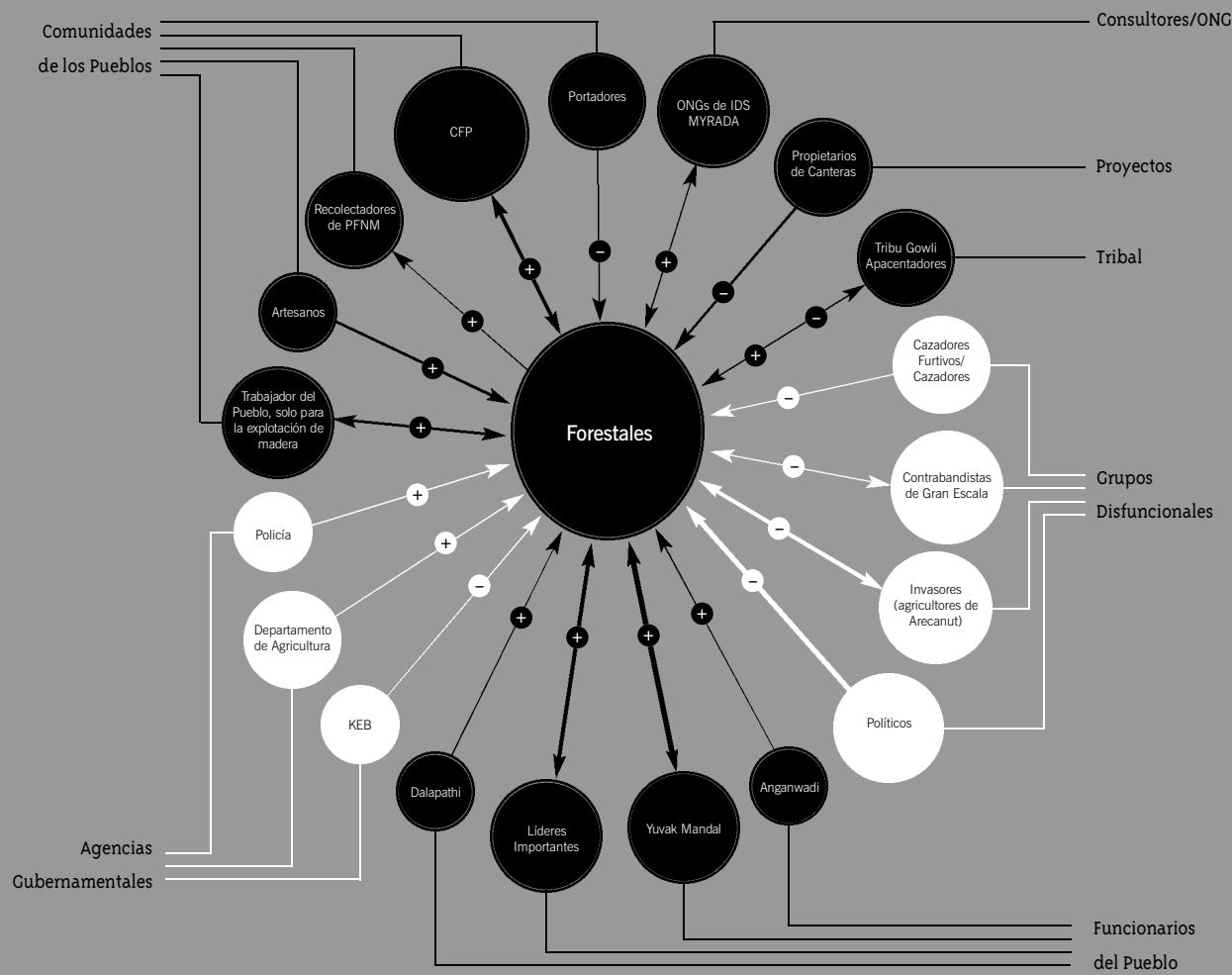
Estos perfiles muestran una red extensa de relaciones, las cuales difieren de acuerdo al nivel de jerarquía del personal y sus responsabilidades. Una simple referencia al "Departamento Forestal" obscurece esta diversidad de relaciones y percepciones, el mismo que afecta las actitudes, comportamiento y ambientes de trabajo de todo el personal del KFD.



Un perfil preparado por los Guardias Forestales del Departamento Forestal

Los Guardias Forestales:

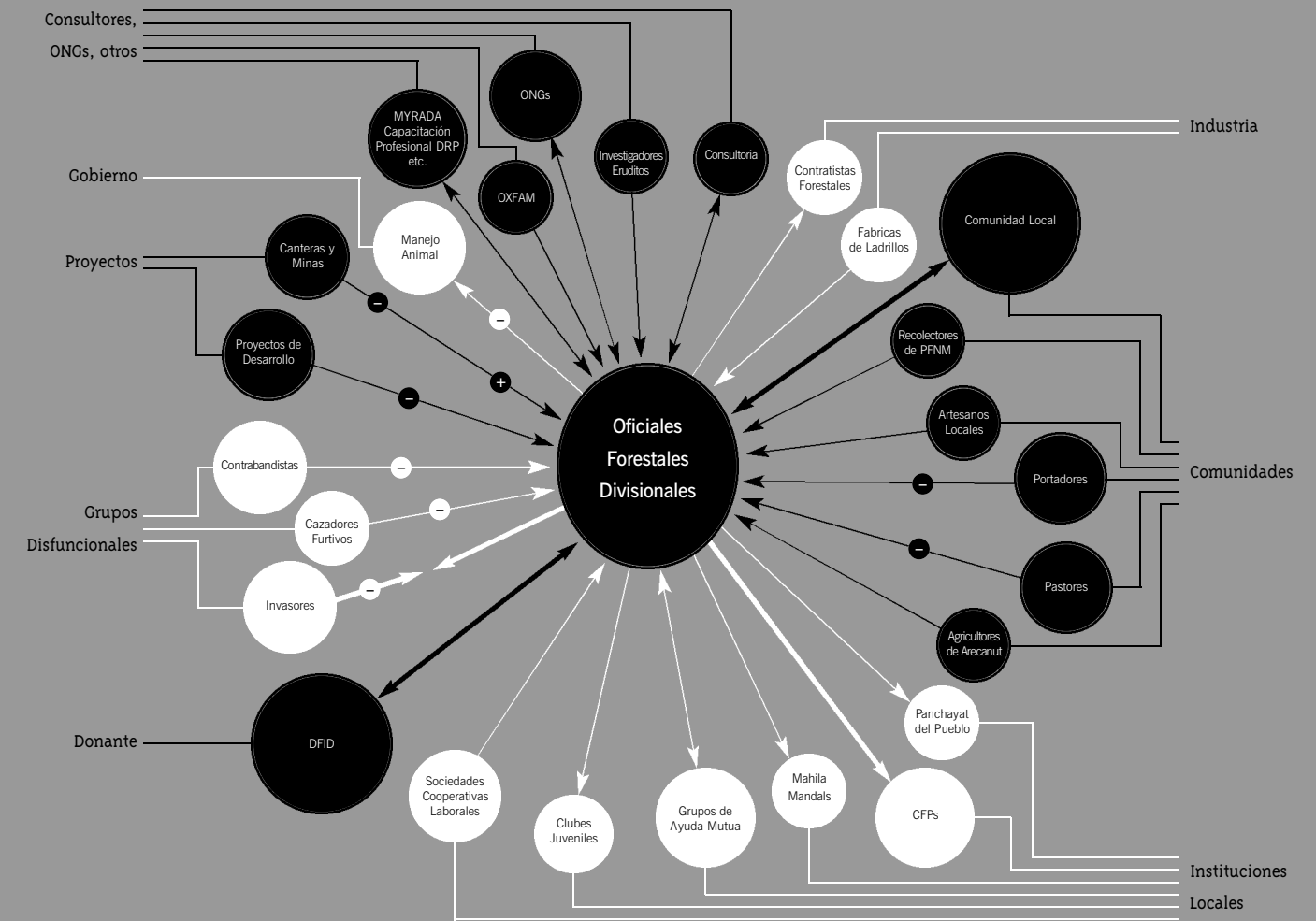
- están bajo presión de las exigencias constantes de parte de los CFPs, en vez de estar trabajando con ellos en sociedad, reforzándose mutuamente. Los guardias forestales se sienten marginados y dejados de lado por los forestales, quienes – siendo miembros secretarios de los CFPs – son los actores principales en el manejo forestal compartido
- identifican varios grupos disfuncionales en sus contactos diarios en la línea de batalla, pero en general, ellos ven que la amenaza más grande al bosque proviene de grupos de interesados más lejanos (invasores, contrabandistas de gran escala, dueños de canteras, políticos) que de la gente local
- hacen una diferenciación particular entre contrabandistas de gran escala, quienes son foráneos y llevan a cabo actividades ilegales de explotación forestal, y los pequeños contrabandistas – que son gente local que extraen madera para leña, implementos agrícolas u otras necesidades básicas
- son organizaciones de base no aglutinadas, que muestran su conocimiento de la política a nivel local y las relaciones de poder a través de su contacto diario con los aldeanos
- tienen poco control sobre la mayoría de los grupos de interesados ( las flechas apuntan hacia adentro). La única relación fuerte de doble sentido existente es con los trabajadores del pueblo, los mismos que satisfacen los papeles tradicionales de los guardias, o sea el de abastecer con mano de obra local para los trabajos del Departamento Forestal (DF). Dado el mandato de un manejo forestal colectivo, este hecho plantea interrogantes acerca de la efectividad de los intentos para formar sociedades con los CFPs y otros actores locales.



Un perfil preparado por los *Forestales* del departamento Forestal, el rango jerárquico superior a los Guardias

**Los Forestales:**

- tienen un relacionamiento más fuerte con el CFP y buenas sociedades con varios grupos a nivel del pueblo (grupos juveniles – yuvak mandals y líderes locales). Estas relaciones reflejan el inicio de un eficiente manejo forestal colectivo, en contraste a los guardias forestales cuyas relaciones con los grupos del pueblo son aun débiles
- están impotentes contra las influencias negativas de los políticos locales; ellos reconocen (al igual que los guardias) al Dalapathi, el líder tradicional del pueblo, quien es una fuerza poderosa en guiar las decisiones y acciones de los aldeanos.



Un perfil preparado por los *Oficiales Forestales Seccionales* del Departamento

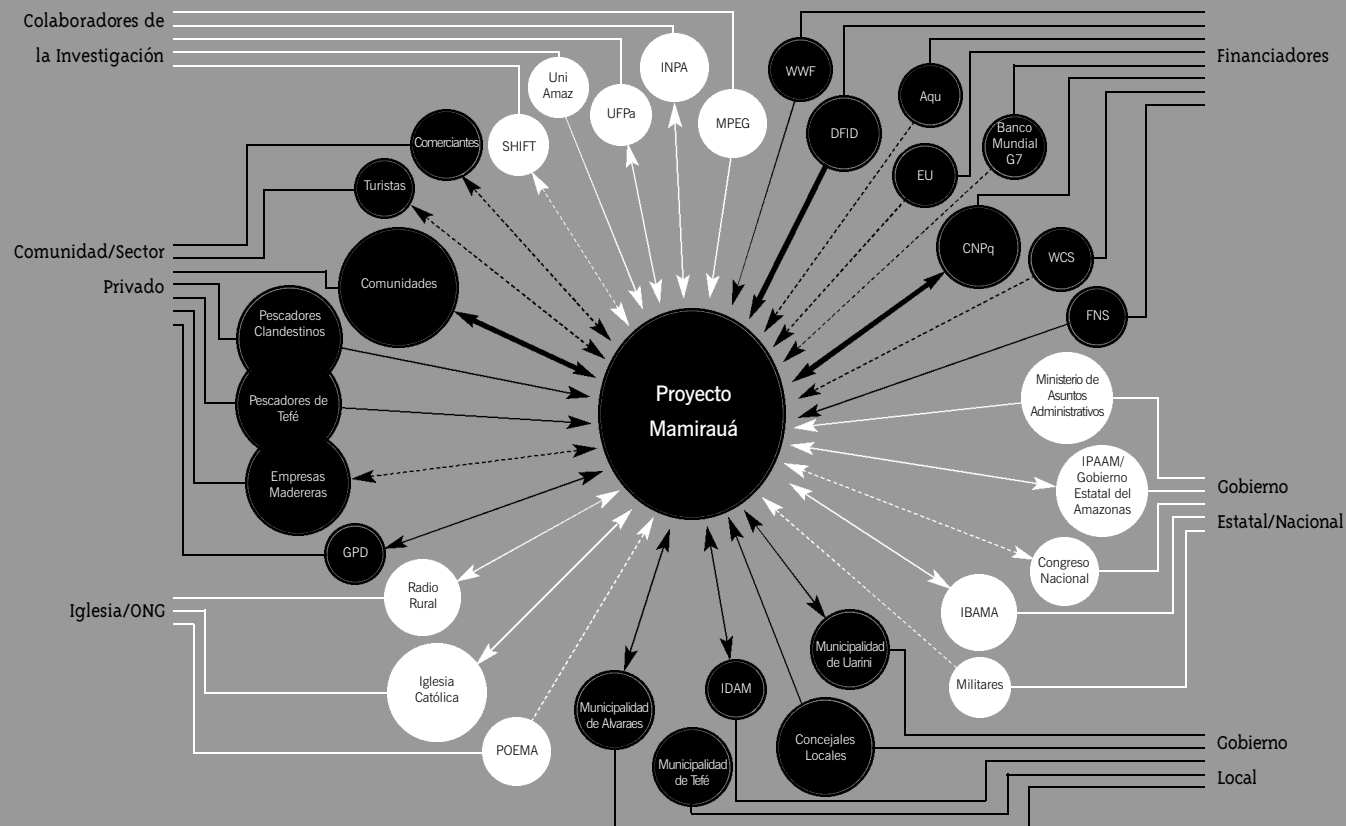
**Oficiales Forestales Seccionales:**

- Se sienten "bajo sitio" – con muchas líneas de influencias fuertes dirigidas hacia ellos, sugiriendo que ellos pasan gran parte de su tiempo bajo presión y defendiéndose, en vez de estar liderizando e influenciando
- identifican a un número pequeño de grupos disfuncionales y agencias gubernamentales relevantes, y tienen un entendimiento menos detallado de los grupos políticos locales y funcionarios del pueblo (tal vez indicando un entendimiento limitado de las redes de relaciones dentro de las cuales operan su personal subalterno)
- muestran un marcado conflicto de intereses con los invasores
- identifican un mayor número de consultores, ONGs, investigadores y otras instituciones de alto nivel, además de grupos de interesados más lejanos como ser fabricas de ladrillos, y proporcionan una valoración significativa a nombradas agencias financiadoras
- tienen poco conocimiento de las limitantes y presiones que afectan a su personal subalterno en el frente de batalla, lo cual refleja una estructura gerencial típica de arriba hacia abajo, la misma que no favorece un manejo forestal colectivo.

**Clave de los acrónimos (para todos los perfiles)**

DWCRA – Departamento para la Asistencia en la Rehabilitación de la Mujer y el Niño	Aqu – Aqualung (una organización para promover la venta de camisetas etc. para la conservación)
PFNM – Productos Forestales No Maderables	CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa (Consejo Nacional de Investigación)
KFD (DFO) – Departamento Forestal de Karnataka (Oficial Forestal Seccional)	SHIFT – un proyecto de investigación financiado por Alemania
KEB – Empresa de Electricidad de Karnataka	WCS – Wildlife Conservation Society (Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre)
ZP – Zilla Parishad	FNS – Fundação Nacional de Saude (Fundación Nacional para la Salud)
FD – Departamento Forestal	IDAM – Instituto de Desenvolvimento Amazonas (Instituto de Desarrollo del Amazonas)
MYRADA – una organización no-gubernamental de desarrollo en el Sur de la India	POEMA – ONG trabajando en el Amazonas
DRP – Diagnostico Rural Participativo	IBAMA – Agencia Federal Ambiental Brasileira
GPD – Grupo de Preservação e Desenvolvimento (Grupo de Preservación y Desarrollo)	IPAAM – Instituto Proteção Ambiental do Amazonas (Instituto de Protección Ambiental del Amazonas)
INPA – Instituto da pesquisa Amazonica (Amazon Research Institute)	PPG7 – abreviatura para un programa de protección de parques y reservas nacionales financiados por las naciones G7 en Brasil
WWF – World Wide Fund for Nature (Fondo Mundial para la Vida Silvestre)	SCM – Sociedade Civil Mamirauá
MPEG – Museo Emilio Goeldi	

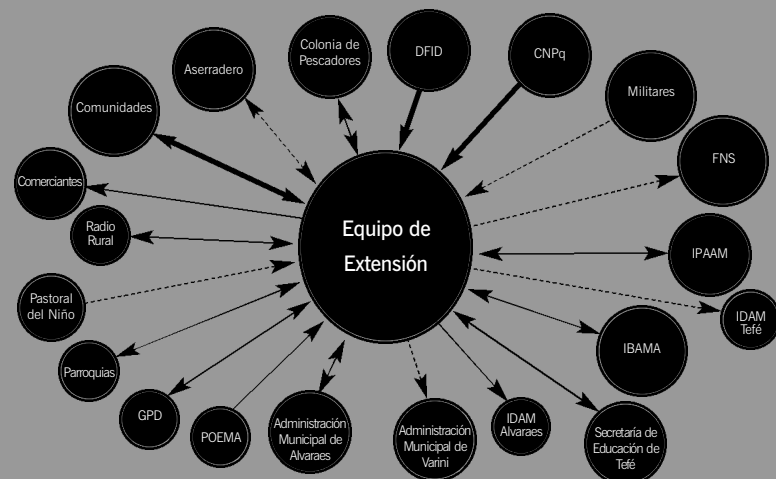
## Estudio de Caso de un Perfilado Institucional: Desarrollo Sostenible en la Reserva Mampirauá, Brasil



Un perfil preparado por todo el equipo del proyecto

El perfil del equipo del proyecto muestra:

- un sentido bien desarrollado de la ubicación institucional del proyecto. El proyecto ha cultivado el apoyo de políticos, agencias centrales del gobierno, agencias financiadoras y colaboradores de investigación; además se ha mantenido un alto perfil publico
- está emergiendo una nueva amenaza — proveniente de los concejales locales, quienes, por razones políticas, han estado incitando a pescadores clandestinos no locales, a invadir los lagos protegidos de la Reserva
- como los perfiles pueden estimular el cambio. A partir de esta discusión, emergieron soluciones inovativas, tales como el reforzamiento de los vínculos del proyecto con la asociación de pescadores de Tefé, para desarrollar un apoyo local más fuerte contra los clandestinos y los concejales.

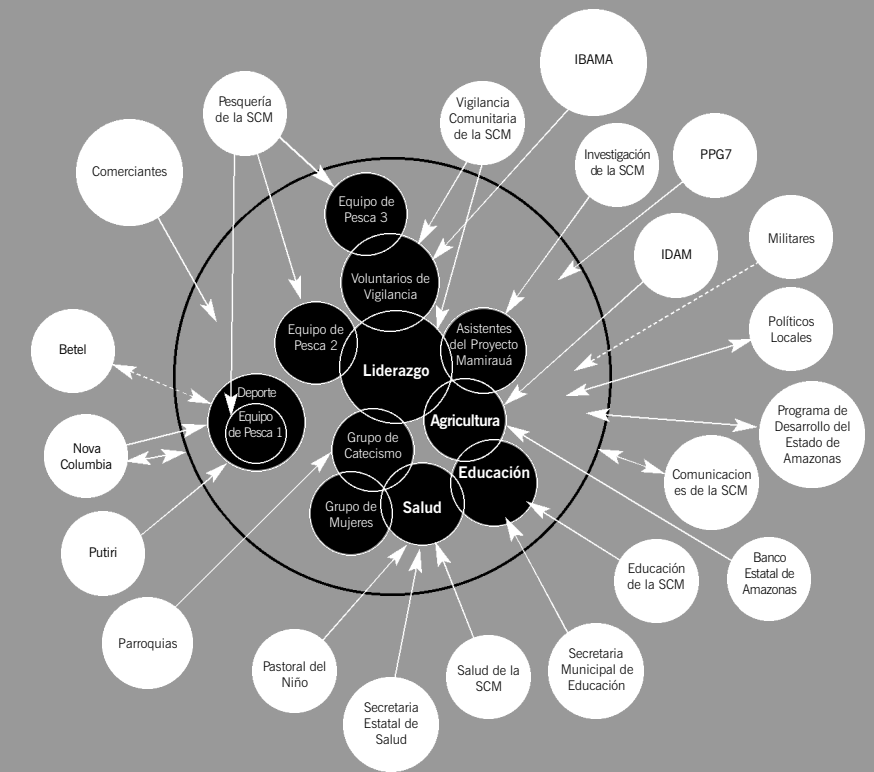


Un perfil preparado por el equipo central de extensión del proyecto

El trabajo del equipo central de extensión está más enfocado a nivel de aldea. Su perfil muestra que existen diferentes percepciones inclusive dentro del equipo del proyecto. El equipo de extensión:

- reconoce menos agencias de financiamiento, investigación y del gobierno nacional, ignorando de esta manera el más amplio ambiente institucional y político (las relaciones estratégicas)

- tiene un mayor entendimiento de los actores institucionales a nivel de campo. El equipo de extensión reconoce las diferentes relaciones dentro de la iglesia, por ejemplo, mencionando parroquias y agencias de la iglesia tales como la Pastoral del Niño
- da una importancia más grande a las administraciones locales específicas, con sus responsabilidades en salud, agricultura y educación. Esto permite la identificación de deficiencias, tales como las débiles relaciones actuales con el FNS — la Fundación Nacional de Salud.



Un perfil preparado por la Comunidad Jarauá, Brasil

Mientras que el equipo del proyecto y el equipo de extensión se refieren a la "comunidad local" como un grupo unitario, el perfil de Jarauá muestra que cada comunidad tiene un rango de grupos interesados, cada uno con diferentes necesidades y prioridades.

Usando este perfil, el equipo del proyecto ha desarrollado un nuevo entendimiento y ha revisado su enfoque hacia el proyecto. El equipo ahora focalizará en la facilitación de estructuras más representativas dentro de las comunidades locales, la construcción de sociedades con grupos de interesados más amplios y del gobierno local; además una mejor coordinación de los esfuerzos de extensión.

Los puntos claves són:

- el nivel de complejidad del perfil (y este es una versión simplificada), claramente muestra los diferentes componentes del sistema de medios de vida y los diferentes grupos políticos
- la concentración de las funciones políticas, religiosas, manejo de recursos y coordinación del proyecto (y, por lo tanto, el poder) en un único líder, también una estructura de gobierno de la comunidad que no enfatiza la representación de grupos de interesados internos (mujeres, agricultores, etc.)
- en el contexto más amplio, dentro del cual está basado el manejo de recursos naturales — por ejemplo, las relaciones con otras comunidades, son más fuertemente mediadas por intereses deportivos y religiosos que por forestales
- la percepción del proyecto como un conjunto de componentes fraccionados, cada uno relacionado a diferentes grupos dentro de la comunidad. Solo el elemento de comunicación, por medio del Programa de Radio de la Comunidad, interacciona con toda la comunidad
- la percepción, por parte de la comunidad, de que el trabajo de investigación es principalmente una fuente de ingresos (por medio de los salarios de los asistentes) en vez que un foco para el dialogo entre el conocimiento tradicional y el científico.

## 5 Un ambiente cambiante

### Impulsores de la reforma

Es de particular importancia escrutar el *ambiente facilitador* durante una época en la que el sector forestal – junto con muchos otros sectores – está cambiando significativamente.

La reforma del sector público (y el impulso existente para promover un buen gobierno) es un proceso dominante de cambio.

El impulso para esta reforma proviene de muchos sectores. A menudo está impuesto *externamente* por:

- presiones *políticas y económicas*, incluyendo la deuda creciente, decadencia de las condiciones de comercio, la liberalización económica e integración de mercado
- condiciones al apoyo de parte de los donantes para el *desarrollo internacional*, que requieren una mayor participación en las actividades del desarrollo
- una *sociedad civil* que está creciendo rápido, la cual está expresando más abiertamente sus exigencias para tener un derecho a influir el manejo forestal y recibir beneficios del mismo.

En otros casos, el cambio está impulsado *de adentro* – catalizado por individuos innovadores dispuestos a tomar riesgos. En la India, por ejemplo, el manejo forestal comunitario fue impulsado por un oficial forestal que creía en su potencial para promover el cambio.

A veces, hay un rol para los facilitadores *externos* para que apoyen las fuerzas *internas* para el cambio. Siendo capaces de tomar más riesgo que las personas pertenecientes a una organización, ellos pueden también crear el espacio político para ayudar a maniobrar los partidarios internos del cambio.

### Un estado cambiante

Los procesos de reforma apuntan a mejorar las formas en la que *funcionan* los sistemas. A menudo (pero no siempre) el proceso involucra una reducción en su tamaño, creando una capacidad de gerenciamiento y promocionando la responsabilidad.

El resultado es a menudo colocar al estado en un nuevo – pero aun importante – papel. No es más el único *ejecutor*, sino que más bien se ha tornado en el *facilitador* de un proceso que tiene el potencial de ser más eficiente y más inclusivo.

### El factor de descentralización

La **descentralización** ha sido un elemento popular de la reforma del sector público. Los servicios forestales estatales están frecuentemente considerados como 'distanciados' geográfica y socialmente de la gente local, tomando decisiones a partir de un conocimiento insuficiente de los problemas a nivel de campo.

La descentralización tiene connotaciones de proximidad, relevancia, autonomía, participación, responsabilidad y democracia. Ofrece la posibilidad de formar sociedades más efectivas con organizaciones afuera del gobierno, de ser más transparente y participativo, y de ofrecer al personal más satisfacción y motivación en su trabajo.

Sin embargo, hay amenazas también. Sus efectos son variables – con particular preocupación acerca de quien se beneficia *realmente* y hasta que punto el centralismo ha cedido el poder.

La descentralización puede también ser vista por aquellos de la oficina central, como la pérdida de control, posición y credibilidad. Es, por tanto, esencial que los roles importantes retenidos por el gobierno central sean claramente comprendidos.

La **descentralización** es el proceso por el cual el foco de poder y la toma de decisiones es transferida hacia abajo u horizontalmente a otras unidades u organizaciones.

### Un balance informado

La descentralización, por si sola, no es suficiente para asegurar que la gente local este representada, y conseguir su participación en el manejo forestal. El gobierno local puede estar muy lejos del pueblo. Se necesitan considerar mecanismos adicionales para incorporar una reacción e involucración local. De la misma manera, la planificación y la toma de decisiones en la comunidad necesita ser integrado dentro de los sistemas de gobierno local.

No existe razón para asumir que las autoridades a nivel local siempre llevarán por delante los mejores intereses de la gente – o que los problemas asociados con parentesco, tribu, etnicidad y religión estarán ausentes al nivel local.

La transferencia del control y autoridad reguladora deberá, por lo tanto, ser cuidadosamente considerada. Se pueden crear roles contradictorios y, en algunos casos, podría transferir autoridad a grupos o individuos con fuertes intereses creados. En dichos casos, la autoridad puede y debería ser retenida centralmente hasta que los sistemas de responsabilidad, transparencia y representación sean reforzados.

Un dilema constante para muchos gobiernos es como encontrar el balance correcto entre centralismo y autonomía local. Esto es particularmente cierto en la forestería debido a que se requiere flexibilidad mientras las necesidades y motivaciones de los grupos de interesados evolucionan, y diferentes grupos entran y salen del manejo forestal.

# Un marco responsable

## Logrando un buen gobierno

**Gobierno** es el marco abovedado dentro del cual ocurre el cambio. Establece la escena para los cambios de énfasis en el enfoque del manejo forestal.

Las características claves de un buen gobierno son: responsabilidad, transparencia y representación. Si se adhiere a estos principios, es posible que se pueda alcanzar un manejo forestal más efectivo y eficiente.

Históricamente, al manejo forestal, le ha faltado a menudo algunos o todos estos elementos. El financiamiento provino del gobierno central (agencia facilitadora) a través del servicio forestal estatal (agencia entregadora) a los clientes (usuarios). Faltaron los sistemas para monitorear la entrega y hubo poco, si es que había, representación entre los usuarios y el gobierno central.

El debate acerca de la forma de gobernar dentro del sector forestal tiende a enfocarse principalmente en los gobiernos. Este es un énfasis válido dada la naturaleza de los bosques y su papel en el suministro de bienes y servicios públicos. Es evidente que los gobiernos tienen un papel importante como administradores de los bosques.

Sin embargo, es también importante el gobierno de grupos de la sociedad civil, organizaciones no-gubernamentales y compañías comerciales. El cambio tiene que involucrar a todos y a todas las instituciones se les pedirá adaptarse con el objeto de construir coaliciones efectivas.

*Gobierno es la forma en la que acontecen la política, acción y asuntos de una nación, organización o institución.*

## Sistemas responsables

**La responsabilidad** requiere sistemas explicables y transparentes, que son aplicados efectivamente. Dos conceptos son útiles:

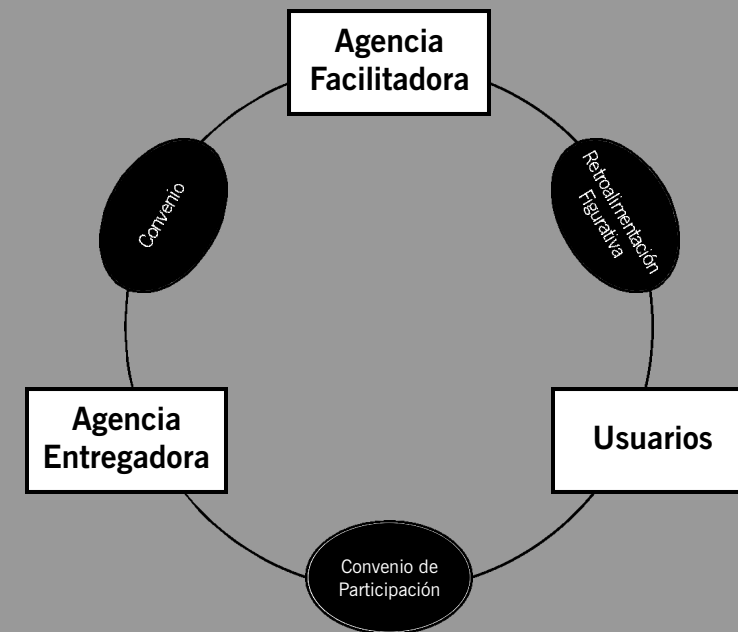
- reglamentación, por medio del cual los empleados son forzados a seguir reglas y reglamentos formales (por ejemplo, disminuir el comportamiento acomodaticio financiero);
- desempeño responsable, por medio del cual se desarrollan normas para monitorear el desempeño, haciendo (por ejemplo) una agencia entregadora más responsable al usuario y al gobierno central.

Las coaliciones también requieren sistemas de responsabilidad para con los de arriba – del usuario a la agencia facilitadora – como también de las formas más tradicionales de responsabilidad para con los de abajo. El modelo del 'eje' de la página opuesta muestra mecanismos para incrementar la responsabilidad en todas las direcciones.

Los mecanismos de retroalimentación son también esenciales para la democracia figurativa. Se pueden usar grupos seleccionados o comités representativos para transmitir las opiniones de los usuarios del bosque a la agencia facilitadora. Los servicios provistos por la agencia entregadora, y el grado en que el ambiente facilitador es apropiado, pueden entonces ser monitoreados más efectivamente. En adición, las normas por las cuales se evalúa a la agencia entregadora pueden, si es necesario, ser ajustadas para que reflejen las opiniones y valores de los usuarios.

*Responsabilidad significa la existencia de sistemas claros que obligan a uno a estar listo para responder a aquellos afectados por las acciones de uno.*

## El modelo del eje para incrementar la responsabilidad



Fuente: Holey, M y Shields, D. (1998). Monitoring and Evaluation in new Institutional Structures: Moving from Vertical to Horizontal, from Fear to Trust. Publicación preparada para el taller: Assessment through the Project Cycle. FAO, WFP, IFAD and DFID, Rome, Sept. 1998.

## 6 Compartiendo la información

### Un agente para el cambio

La *comunicación y el aprendizaje basado en la experiencia* son esenciales para la participación.

La información es un agente poderoso para el cambio. Las coaliciones para el manejo forestal tienen más probabilidades de ser exitosas si se escuchan las opiniones, si se junta el conocimiento y si se adaptan las metodologías a partir del aprendizaje.

Comprometerse es *crítico* para el éxito, y la información ayuda a la gente a comprender las razones para (e implicaciones de) una determinada actividad; ayuda a edificar la confianza como también facilita la toma de decisiones informadas. Comprendiendo los objetivos del manejo puede ayudar a promover el compromiso, al igual que el conocimiento – no depende exclusivamente de los beneficios económicos.

### Se necesitan sistemas

No es fácil desarrollar sistemas de comunicación efectivos. Las nuevas coaliciones necesitarán sistemas para manipular información continuamente. La información provendrá de (y será necesitada por) varias instituciones muy diferentes. La información también jugará una parte en la toma de decisiones en varios niveles. Las instituciones no comparten los mismos marcos de referencia, usan lenguajes y conocimientos básicos dispares – y frecuentemente aspiran a agendas diferentes.

Por ejemplo, los requerimientos de información de los siguientes grupos probablemente difieren significativamente:

- agencias de desarrollo
- usuarios
- personal de campo del servicio forestal
- planificadores de política de la oficina central.

Por lo tanto, la información no solamente deberá ser del *género* correcta, también deberá estar disponible en el *momento* exacto y en la *forma* correcta.

### Una herramienta de dos sentidos

Históricamente, la información ha sido utilizada para controlar en vez de facilitar. Sin embargo, la participación hace esencial que el flujo de la información tenga dos sentidos.

El primer paso en el desarrollo de un sistema de información estructurado y flexible es entender como operan los sistemas formales *existentes*. Probablemente habrán muchos sistemas traslapados, cada uno amoldado al tamaño y carácter de la organización y los costos del monitoreo.

El análisis de los sistemas existentes ayudará a identificar los vacíos. Por ejemplo, cuando las agencias no han tenido previamente una relación formal, el intercambio de información entre ellas está a menudo ausente.

Es también importante considerar cuan efectivamente operan los sistemas existentes. A menudo ellos estarán orientados hacia los resultados y productos, del 'que' en vez del 'como' y 'porque', lo cuantificable en vez de lo cualitativo.

Sin embargo, la experiencia sugiere que es importante desarrollar sistemas de información que recogen las dimensiones humanas, sociales y organizativas. Un enfoque de coalición enfatiza mecanismos y se concentra en los arreglos institucionales. Esto implica que los sistemas de monitoreo no están solamente preocupados con los datos (los fines) sino que tienen más que ver con los medios – el proceso en si mismo y su contexto.

### Información responsable

Además, es críticamente importante separar el *efecto* – los cambios inmediatos resultantes de una intervención – del *impacto* – los cambios de largo plazo.

Existe una razón para aparear sistemas de monitoreo con mecanismos de responsabilidad. Un foro bien diseñado – usando mecanismos de representación claros – puede usarse para asegurar que los participantes con diferentes niveles de habilidades y conocimientos puedan contribuir activamente.

Es así que el monitoreo no es simplemente un asunto de manejo sino también uno de gobierno. Si existen mecanismos apropiados de responsabilidad, y también se han establecido las normas y reglamentos ya acordados, solo entonces se podrán identificar los puntos de entrada para los sistemas de monitoreo.

Evaluando el efecto entonces se torna la evaluación de las *relaciones* – evaluando *quien* adopta un servicio y *que* hacen con él. Un sistema de monitoreo efectivo depende de la evaluación de procesos de calidad. Esto, a su vez, depende de relaciones y responsabilidades claras, como también de transparencia, en el proceso de la toma de decisiones.

## 7 Conclusiones de las coaliciones

### Un final claro

Todo proceso de desarrollo involucra cambio y construyendo nuevas coaliciones para el manejo forestal puede requerir un cambio bastante radical.

Ya sea apoyando o tomando parte, el proceso de cambio es un asunto complejo. Requiere de tiempo, paciencia y entrega permanente. Algunos entran de buena voluntad al proceso mientras que otros son socios de mala gana. Las coaliciones, por lo tanto, requieren de avenencia.

La primer tarea es la de identificar una visión compartida – una meta acordada – entre los objetivos divergentes. Esto actúa como un final claro: el cambio es buscado solamente si no hay satisfacción con el presente, si hay una visión para el futuro y una concordancia sobre una vía hacia la meta aceptada.

La participación es relevante a todas las formas del manejo forestal y en todos los niveles de la toma de decisiones. Apoya cambios en las percepciones y es un medio para alcanzar buen gobierno. Un entendimiento más sofisticado de la existencia de sub-grupos *dentro* de los grupos de interesados permite una mejor comprensión de las necesidades, incentivos y roles potenciales. Esto, a su vez, permite la identificación del nivel exacto de participación para cada grupo de interesados.

### Un contexto constructivo

Los usuarios del bosque interpretan sus necesidades en el contexto global de sus medios de vida. Por lo tanto, es importante considerar el manejo forestal – y las coaliciones potenciales – dentro de este contexto más amplio, en vez que desde adentro de las estructuras organizativas existentes.

El desafío es el de alcanzar claridad en las *relaciones* entre los grupos de interesados, lo que a su vez trae claridad en los *papeles* y *responsabilidades*. Los cambios en el medio facilitador pueden entonces conseguirse, asegurando de esta manera un manejo mejorado de los recursos del bosque, lo que contribuye al aumento de los ingresos económicos de la gente pobre.

De la misma manera que con la participación, las coaliciones no son una panacea – ni hay una receta sobre como desarrollarlas y apoyarlas. Sin embargo, ellas evidentemente ofrecen una forma constructiva hacia adelante, un hecho que ningún grupo de interesados – del sector publico o privado – podría alcanzarlo por si solo.

La coaliciones alientan el desarrollo de metas compartidas y sociedades negociadas. Ellas también hacen uso de las ventajas comparativas de cada grupo. Por eso, mientras que cada grupo retiene un nivel apropiado de independencia y autonomía, los mismos pueden trabajar juntos – tal vez con objetivos diferentes, pero con la misma meta.

# Herramientas, opiniones e información

## 1 Introducción

La forestería es un área ecléctica teórica y práctica que deriva su entendimiento a partir de muchas disciplinas. Este anexo resalta algunos de los textos claves y sistemas de información que proporcionan acceso al pensamiento actual. Esto incluye un número de redes, tanto físicas como electrónicas, las que apuntan a asegurar que la información es rápidamente accesible a un número creciente de practicantes, planificadores de políticas e investigadores.

## 2 Textos claves

Las siguientes secciones proveen textos seleccionados en áreas de asuntos clave.

### 2.1 Los antecedentes para el cambio en la forestería

**Arnold, J.E.M. 1992** *Community Forestry: Ten Years in Review*, revised edition. Rome: FAO.

**Brown, C.L. and Valentine, J. 1994** The process and implications of privatisation for forestry institutions: focus on New Zealand. *Unasylva* 45: 11-19.

**Chambers, R. 1993** *Challenging the Professions: Frontiers for Rural Development*. London: Intermediate Technology Publications.

**Chambers, R., Saxena, N.C. and Shah, T. 1989** *To the Hands of the Poor: Water and Trees*. London: Intermediate Technology Publications.

**DFID 1996.** *Sharing Forest Management: Key Factors, Best Practice and Ways Forward*. London: Department for International Development.

**Eckholm, E.P. 1975** *The Other Energy Crisis: Firewood*. Worldwatch Paper 1. Washington, DC: Worldwatch Institute.

**Eckholm, E.P. 1976** *Losing Ground: Environmental Stress and World Food Prospects*. New York: WW Norton.

**Eckholm, E.P. 1979** *Planting for the Future: Forestry for Human Needs*. Worldwatch Paper No. 26. Washington, DC: Worldwatch Institute.

**FAO 1978** *Forestry for Local Community Development*. FAO Forestry Paper 7. Rome: FAO.

**Foley, G. and Barnard, G. 1984** *Farm and Community Forestry*. Technical Report No. 3. London: Earthscan.

**Openshaw, K. 1974** Wood fuels the developing world. *New Scientist* 61: 883.

**Westoby, J. 1962** Forest industries in the attack on underdevelopment. *Unasylva* 16: 168-201.

**Westoby, J. 1975** Making trees serve people. *Commonwealth Forestry Review* 54: 206-15.

**Westoby, J. 1978** Forest industries for socio-economic development. Paper presented at the Eighth World Forestry Congress, Jakarta, Indonesia.

**Westoby, J. 1987** *The Purpose of Forest: The Follies of Development*. Oxford: Blackwell.

**Westoby, J. 1989** *Introduction to World Forestry*. Oxford: Blackwell.

**World Bank 1978** *Forestry Sector Policy Paper*. Washington, DC: World Bank.

### 2.2 Árboles, sus productos y su manejo en el ambiente de los recursos naturales

**Arnold, J.E.M. and Dewees, P.A. (eds) 1995** *Tree Management in Farmer Strategies: Responses to Agricultural Intensification*. Oxford: Oxford University Press.

**Byron, N. and Arnold, J.E.M. 1997** *What Futures for the People of the Tropical Forests?* CIFOR Working Paper No. 19. Jakarta, Indonesia: Centre for International Forestry Research.

**Carney, D. (ed) 1998b** *Sustainable Rural Livelihoods: What Contribution Can We Make?* London: Department for International Development.

**Fairhead, J. and Leach, M. 1998** *Reframing Deforestation*. London: Routledge.

**Falconer, J. 1990** *The major significance of 'minor' forest products: the local use and value of forests in the West African humid forest zone*. Community Forestry Note 6. Rome: FAO.

**Gilmour, D.A. and Fisher, R.J. 1991** *Villagers, Forests and Foresters*. Kathmandu: Sahayogi Press.

**Fisher, R.J. 1995** *Collaborative Management of Forests for Conservation and Development*. IUCN/MWF Issues in Forest Conservation Series. Gland, Switzerland: IUCN.

**Hobley, M. 1996** *Participatory Forestry: the process of change in India and Nepal*. Rural Development Forestry Study Guide. London: Overseas Development Institute.

**Poffenberger, M. and McGean, B. (eds) 1996** *Village Voices, Forest Choices: Joint Forest Management in India*. New Delhi: Oxford University Press.

**Roe, E. 1991** "Development Narratives" or Making the Best of Development Blueprints. *World Development* 19 No. 4: 287-300.

**Scoones, I. 1998** *Sustainable Livelihoods: a Framework for Analysis*. IDS Working Paper No. 72. Brighton, UK: Institute for Development Studies, University of Sussex.

**Shepherd, G. 1992** *Managing Africa's Tropical Dry Forests: a Review of Indigenous Methods*. ODI Occasional Paper. London: Overseas Development Institute.

**Thompson, J. 1998** Participatory approaches in government bureaucracies: facilitating institutional change. In: Blackburn, J. and Holland, J. (eds) *Who Changes? Institutionalising Participation in Development*. London: Intermediate Technology Publications.

**Tiffen, M., Mortimore, M. and Gichuki, F. 1994** *More People Less Erosion: Environmental Recovery in Kenya*. Chichester, UK: John Wiley.

**Wollenberg, E. 1997** *The Sense and Sensibility of Local Forest Management: a Typology and Conceptual Framework*. CIFOR.

### 2.3 Tenencia y recursos comunes mancomunados

**Arnold, J.E.M. 1998** *Managing Forests as Common Property*. FAO Forestry Paper No. 136. Rome: FAO.

**Bruce, J.W. 1998** *Legal Bases for the Management of Forest Resources as Common Property*. Community Forestry Note. Rome: FAO.

**Ciriacy-Wantrup, S.V. and Bishop, R.C. (1975)** Common property as a concept in natural resources policy. *Natural Resources Journal* 15: 713-27.

**Fortmann, L. and Bruce, D. 1988** *Whose Trees? Proprietary Dimensions of Forestry*. Boulder, CO: Westview Press.

**Hardin, G. 1968** The Tragedy in the Commons. *Science* 162: 1243-8.

**Hardin, G. 1994** The tragedy of the unmanaged commons. *Trends in Ecology and Evolution* 9.

**Jodha, N.S. 1995** Common property resources and the dynamics of rural poverty in India's dry regions. *Unasylva* 46: 23-9.

**McKean, M. and Ostrom, E. 1995** Common property regimes in the forest: just a relic from the past? *Unasylva* 46: 3-15.

**Ostrom, E. 1990** *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Ostrom, E. 1994** *Neither Market nor State: Governance of Common-Pool Resources in the Twenty-first Century*. IFPRI Lecture Series No. 2. Washington, DC: IFPRI.

**Runge, C.F. 1986** Common property and collective action in economic development. *World Development* 14: 623-35.

### 2.4 Monitoreo y evaluación

**Davis-Case, D. 1990** *The community's toolbox: the idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*. Community Forestry Field Manual 2. Forest, Trees and People Programme. Rome: FAO/SIDA.

**Feuerstein, M.-T. 1986** *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. London: Macmillan.

**Gregersen, H., Arnold, J.E.M., Lundgren, A., Contreras, A., de Montalembert, M.R. and Gow, D. 1993** *Assessing Forestry Project Impacts: Issues and Strategies*. FAO Forestry Paper 114. Rome: FAO.

**Mosse, D. 1998** Process oriented approaches to development practice and social research. In: Mosse, D., Farrington, J. and Rew, A. (eds) *Development as a Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. London: Routledge.

**Oakley, P., Pratt, B. and Clayton, A. 1998** *Outcomes and Impact*. INTRAC NGO Management and Policy Series No. 6. Oxford: INTRAC Publications.

### 2.5 Desarrollo de nuevas coaliciones para el cambio

**Bass, S., Balogun, P., Mayers, J., Dubois, O., Morrison, E. and Howard, W.J. 1998** *Institutional Change in Public Sector Forestry: A Review of the Issues*. IIED Forestry and Land Use Series No. 12. London: International Institute for Environment and Development.

**Bennett, J. 1994** *Meeting Needs: NGO Coordination in Practice*. London: Earthscan.

**Binney, G. and Williams, C. 1997** *Leaning into the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing.

**Blackburn, J. and Holland, J. (eds) 1998** *Who Changes? Institutionalising Participation in Development*. London: Intermediate Technology Publications.

**Burkey, S. 1993** *People First: A Guide to Self-reliant, Participatory Development*. London: Zed Press.

**Carney, D. and Farrington, J. 1997** *Natural Resource Management and Institutional Change*. London: Routledge/ODI.

**Carroll, T. 1992** *Intermediary NGOs: the Supporting Link in Grassroots Development*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

**Craig, G. and Mayo, M. (eds) 1995** *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*. London: Zed Press.

**Dia, M. 1996** *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC, World Bank.

**Edwards, E. and Hulme, D. (eds) 1995** *Non-Governmental Organisations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. London: Earthscan.

**Edwards, M. and Hulme, D. (eds) 1996** *Too Close for Comfort? NGOs, States and Donors*. London: Earthscan.

**FAO 1997** *Crafting Institutional Arrangements for Community Forestry*. Community Forestry Field Manual 7. Rome: FTTP/FAO.

**Fowler, A. 1997** *Striking a Balance: a Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.

**Guigt, I. and Shah, M. Kaul 1998** *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*. London: Intermediate Technology Publications.

**Haynes, J. 1997** *Democracy and Civil Society in the Third World: Politics and New Political Movements*. Cambridge, UK: Polity Press.

**James, R. 1998** *Demystifying Organisation Development: Practical Capacity-building Experiences of African NGOs*. INTRAC NGO Management and Policy Series No. 7. Oxford: INTRAC.

**Korten, D. 1980** *Community Organisation and Rural Development: a Learning Process Approach*. Public Administration Review.

**Korten, D. 1990** *Getting into the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

**Turner, M. and Hulme, D. 1997** *Governance, Administration and Development: Making the State Work*. London: Macmillan.

**Uphoff, N. 1986** *Local Institutional Development: an Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

## 2.6 “Como hacerlo y como no hacerlo”

Los siguientes libros proporcionan fuentes de consulta útiles para los diferentes aspectos del desarrollo de sociedades.

**Adriondack, S. 1998** *Just About Managing: Effective Management for Voluntary Organisations and Community Groups*. London: London Voluntary Service Council.

**Engel, P.G.H. and Salomon, M.L. 1997** *Facilitating Innovation for Development: a RAAKS Resource Box*. Amsterdam: KIT Publications. [RAAKS = Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems.]

**Moris, J. and Popestake, J. 1993** *Qualitative Enquiry for Rural Development: a Review*. London: Overseas Development Institute/Intermediate Technology Publications.

**Mosse, D. 1993** *Authority, Gender and Knowledge: Theoretical Reflections on the Practice of Participatory Rural Appraisal*. Agricultural Administration Research and Extension Network Paper 44. London: Overseas Development Institute.

**ODA (DFID) 1995** *A Guide to Social Analysis for Projects in Developing Countries*. London: HMSO.

**Pretty, J., Guigt, I., Thompson, J. and Scoones, I. 1995** *Participatory Learning and Action: a Trainers' Guide*. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development.

**Rietbergen-McCracken, J. and Narayan, D. 1997** *Participatory Tools and Techniques: a Resource Kit for Participation and Social Assessment* [6 modules plus a user's guide]. Washington: Social Policy and Resettlement Division, Environment Department, World Bank.

**Wilde, V.L. and Vainio-Mattila, A. 1995** *Gender Analysis and Forestry*. International Training Package. Rome: FAO.

## 3 Organizaciones y fuentes de información

Esta sección proporciona información relacionada con las organizaciones, redes y websites involucrados en la promoción de un mejor entendimiento de los asuntos forestales

### 3.1 Websites

Al momento, una gran cantidad de información está disponible por medio del internet. Los siguientes websites abarcan algunas de las organizaciones más grandes que trabajan en la arena forestal. Otros websites están indicados en las descripciones de las diferentes organizaciones.

Muchas organizaciones están conectadas al “**OneWorld**” site y se puede tener acceso por medio de esta vía. “OneWorld” es una comunidad internet que incluye más de 250 organizaciones, las cuales están comprometidas con los derechos humanos y el desarrollo global sostenible. Se puede tener acceso a este servicio con el siguiente:

<http://oneworld.org>

Similarmente, “GreenNet” es otra comunidad internet que cubre aspectos similares a “OneWorld” pero con una orientación más ambientalista. Se puede tener acceso a este servicio con el siguiente:

<http://www.gn.apc.org>

Los siguientes websites incluyen algunos de los principales proveedores de información en la forestería:

CAB International  
<http://tree.cabweb.org/>  
Centre for International Forestry Research  
<http://www.cgiar.org/cifor>

Institute of Development Studies  
<http://www.ids.ac.uk>  
International Food Policy Research Institute  
<http://www.cgiar.org/ifpri>  
International Institute for Environment and Development  
<http://www.iied.org>  
International Union for the Conservation of Nature  
<http://www.iucn>  
Overseas Development Institute  
<http://www.oneworld.org/odi/>  
World Bank  
<http://www.worldbank.org>  
World Conservation Monitoring Centre  
<http://www.wcmc.org.uk>  
World Wide Fund for Nature  
<http://www.panda.org>  
World Resources Institute  
<http://www.wri.org>

### 3.2 Redes, Cartas Divulgativas y otras fuentes de información.

Esta no es una lista exhaustiva de las cartas divulgativas disponibles, pero proporciona información acerca de aquellos que contienen regularmente artículos sobre procesos participativos en la forestería o temas relacionados.

#### The Asia Forest Network

Esta red fue formada en 1991 para vincular los investigadores de campo, planificadores de políticas, ONGs y agencias donantes que están comprometidos con la involucración de la comunidad en la protección y regeneración del bosque. Está apoyada por una secretaria basada en Berkeley y también oficinas regionales en Manila y Nueva Delhi. Los miembros de la red distribuidos en todo el Asia están activamente involucrados en la documentación de practicas comunitarias de manejo forestal, tradicionales y nuevas. Los miembros de la red están desarrollando nuevas herramientas metodológicas y, por medio de la red, están comunicando las estrategias y logros.

Para más información, contactar a:

Mark Poffenberger  
Center for Southeast Asia Studies  
University of California, Berkeley  
2223 Fulton, Rm 617  
Berkeley, California 94720  
USA  
Tel: (+1) 510 642 3609  
Fax: (+1) 510 643 7062

#### Arborvitae

La carta divulgativa de Conservación del Bosque del IUCN/WWF

Una carta divulgativa útil, publicada tres veces al año, con comentarios, noticias, reseñas y artículos acerca de asuntos forestales a través del mundo

Para más información contactar a:

Ursula Senn  
IUCN  
28 rue Mauverney  
1196 Gland,  
Switzerland  
Tel: (+41) 22 999 0263  
Fax: (+ 41) 22 999 0025  
E-mail: [ujs@hq.iucn.org](mailto:ujs@hq.iucn.org)

#### Centre for International Forestry Research (CIFOR) CIFOR News

Provee información y comentarios acerca del trabajo del Center for International Forestry Research (CIFOR); buscar la dirección líneas abajo.

#### POLEX (Forestry Policy Experts)

CIFOR también produce una serie muy útil de sinopsis de políticas que proveen resúmenes de documentos clave de la literatura forestal. Su objetivo es el de informar a los líderes de opinión clave acerca de resultados recientes en la investigación de política.

Para gente muy atareada esta serie es una lectura esencial y cubre los aspectos más importantes en una forma sucinta e interesante. Para obtener más información acerca de este servicio, por favor contactar a David Kaimowitz, [d.kaimowitz@cgnet.com](mailto:d.kaimowitz@cgnet.com)

También está disponibles del CIFOR una serie de publicaciones actuales.

Para obtener información adicional, por favor contactar:

Centre for International Forestry Research  
PO Box 6596 JKPWB  
Jakarta 10065  
Indonesia  
Tel: (+62) 251 622 622  
Fax: (+62) 251 622 100  
E-mail: [cifor@cgnet.com](mailto:cifor@cgnet.com)  
<http://www.cgiar.org/cifor>

#### ILEIA Carta Divulgativa

La carta divulgativa del Information Center for los External Input and Sustainable Agriculture, que divulga hallazgos de la investigación y experiencias de campo, organiza talleres y apoya actividades regionales relacionadas con el establecimiento de contactos. La publicación está disponible en la siguiente dirección: ETC Foundation, Kastanijelaan 5, PO Box 64, 3830 AB Leusden, The Netherlands.

#### Institute of Development Studies en la Universidad de Sussex

El IDS proporciona una serie de websites muy útiles que proveen acceso a un amplio rango de información relacionada con la forestería.

ELDIS provee acceso a información acerca del desarrollo y recursos ambientales a nivel mundial. Se puede tener acceso por medio de:

<http://www.ids.ac.uk/eldis>

Adicionalmente, el IDS retiene la Biblioteca Británica especializada en estudios de desarrollo y también provee facilidades de búsqueda en su catalogo extensivo, con varias formas de envío de las publicaciones seleccionadas. Esto incluye la opción de conducir búsquedas por temas clave (por ejemplo, forestería, genero, PRA/DDR, etc.):

<http://ntl.ids.ac.uk/dbases/bldsdb0.htm>

#### Unidad Forestal Comunitaria: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

La unidad produce una serie de publicaciones muy útiles acerca de todos los aspectos de la forestería comunitaria. Estos incluyen : Apuntes de la Forestería Comunitaria, Manuales de Campo, Estudios de Caso, Documentos de Trabajo, Guías, Audiovisuales y Diapositivas, Folletos de Dibujos Animados, Serie del Manejo de Conflictos.

Para obtener más información acerca del trabajo de La Unidad y el Programa Bosque, Arboles y Gente, contactar:

Dr Katherine Warner  
Community Forestry Unit  
Forestry and Planning Division  
FAO  
Via delle Terme di Caracalla  
I-00100 Rome  
Italy

website: <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/forestry/ftpp/>

#### Forests, Trees and People Newsletter

Esta es una publicación trimestral distribuida a proyectos de campo, instituciones, organizaciones e individuos interesados en y/o trabajar en actividades relacionadas con la forestería comunitaria. Forma parte del las actividades del programa FTP, que son conducidas en conjunto entre el Department of Rural Development Studies, Swedish University of Agricultural Sciences, Sweden; la Unidad Forestal Comunitaria, FAO, Italia; y facilitadores del programa regional en Asia, Africa, Norte y Latino América.

La red está diseñada para compartir información acerca de métodos mejorados de planificación y fortalecimiento de las actividades forestales comunitarias y también iniciativas actuales o planificadas de interés potencial para sus miembros.

Para obtener más información acerca de como tener acceso a la red en diferentes partes del mundo, y sobre el Programa Bosque, Arboles y Gente, contactar (ver también líneas arriba - Unidad Forestal Comunitaria, FAO):

Dr Katherine Warner  
Community Forestry Unit  
Forestry and Planning Division  
FAO  
Via delle Terme di Caracalla  
I-00100 Rome  
Italy

#### International Institute for Environment and Development (IIED)

IIED produce una amplia serie de documentos y cartas divulgativas que son de interés para aquellos que están trabajando en la arena de recursos naturales.

#### Policy that Works for Forests and People

Esta serie consiste de seis estudios de países que son útiles y proveen una nueva percepción - incluyendo Costa Rica, Gana, India, Pakistán, Nueva Guinea de Papua y Zimbabwe - y un informe global. La serie apunta a un mejor entendimiento de las fuerzas que actúan en argumentos sobre políticas, los vencedores y perdedores, y los factores que afectan las políticas resultantes. También describe los procesos que hacen y conducen buenas políticas y los instrumentos políticos que trabajan en contextos diferentes. Por el hecho de ocuparse con la política en la practica - en el “mundo real” de la gente y sus instituciones - la serie trata de ir más allá de la critica comúnmente escuchada de que hay una falta de “voluntad política” para cambiar, por medio de mostrar como la política puede cambiar positivamente.

#### La Serie Gatekeeper

Una serie de publicaciones concisas sobre la agricultura sostenible y manejo de recursos naturales para planificadores de política, investigadores y practicantes. Ellas están disponibles gratuitamente para individuos y organizaciones de países en desarrollo, y bajo subscripción para aquellos de países desarrollados o trabajando para organizaciones de estos países (que están trabajando en países en desarrollo).

Para obtener más información, contactar:

Gatekeeper Series  
Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods  
Programme, IIED (la dirección completa se da más adelante).

#### PLA Notes Participatory Learning and Action

Los PLA Notes (con anterioridad a 1995, conocido como RRA) es una carta divulgativa regular con artículos preparados por practicantes del aprendizaje y acción participativo. Están disponibles del IIED, de la dirección indicada líneas abajo. También están disponibles electrónicamente a través del Centro de recursos del IIED, al cual se puede tener acceso en el siguiente website:

<http://www.iied.org/resource/>

Este servicio provee acceso a las colecciones de Participatory Learning and Action y la Community Wildlife Management,

Para obtener más información acerca de estos servicios contactar:

IIED  
3 Endsleigh Street  
London WC1H 0DD  
UK  
Tel: (+44) (0)171 388 2117  
Fax (+44) (0)171 388 28226

**Overseas Development Institute  
Agricultural Research and Extension Network**

La red facilita un intercambio de ideas e información entre practicantes, planificadores de política e investigadores. Proporciona una fuente útil de información actualizada en sus cartas divulgativas sobre cursos, libros y temas actuales. También publica una serie de estudios de caso preparados por practicantes.

Se puede obtener información adicional de la secretaria (para la dirección, ver líneas abajo).

**Rural Development Forestry Network**

La red concentra en aspectos socioeconómicos, ambientales y de desarrollo de las relaciones entre la gente y recursos del bosque, abarcando desde bosques tropicales húmedos a bosques secos y árboles en granjas. Proporciona un foro para el intercambio entre planificadores de política, practicantes e investigadores. Dos veces al año, los miembros de la red reciben una carta divulgativa y un conjunto de publicaciones del tema.

Se puede obtener más información de la secretaria del Rural Development Forestry Network (para la dirección, ver más abajo).

**Natural Resource Perspectives**

Una serie de publicaciones informativas con autores individuales sobre temas actuales en la arena de los recursos naturales. Para obtener más información acerca de la serie NRP contactar:  
Natural Resources Perspectives en el ODI (la dirección está dada más abajo)

Overseas Development Institute  
Portland House  
Stag Place  
London SW1E 5DP  
UK  
Tel: +44 (0)171 393 1600  
Fax: +44 (0)171 393 1699

**CAB International**

CAB International ha proporcionado un servicio nuevo por medio del internet, TREE CABWeb, el cual provee acceso a los tres periódicos de resúmenes de literatura en forestal, productos forestales y agroforestería:

*Forestry Abstracts*  
*Forest Products Abstracts*  
*Agroforestry Abstracts*

Estos títulos proporcionan acceso a una riqueza de publicaciones de la literatura científica en ciencia forestal, y también constituye un banco de datos comprensivo de referencias bibliográficas y resúmenes informativos. Cada periódico está previsto con un archivo de referencias de un año completo, y la versión electrónica será actualizada en la misma frecuencia que su equivalente impreso (es decir, mensual, bimensual o trimestral).

En adición a estos periódicos de resúmenes, el TREE CABWeb incluye vínculos a otros recursos forestales en el web, rasgos especiales sobre un número de sociedades forestales profesionales y organizaciones de investigación. También incluye detalles acerca del rango de productos del CABI relacionados con la forestería, incluyendo el venidero Compendio Forestal Electrónico, un producto CD-ROM multimedia que incluye alrededor de 650 árboles y especies arbustivas de la región Asia-Pacífico.

Este es un servicio de suscripción, los detalles del cual están proporcionados en el siguiente website:

<http://tree.cabweb.org>

**Department for International Development**

El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) es el departamento del Gobierno Británico responsable para promover el desarrollo y la disminución de la pobreza. El gobierno elegido en Mayo de 1997 aumentó su compromiso al desarrollo por medio del fortalecimiento del departamento e incrementó su presupuesto.

La política del gobierno fue presentada en el Informe Oficial sobre Desarrollo Internacional, el cual fue publicado en noviembre de 1997. El foco central de la política es el compromiso a la meta acordada internacionalmente de reducir a la mitad la proporción de la gente que está viviendo en pobreza extrema para el año 2015, además que las metas asociadas que incluyen el acceso a facilidades básicas de salud y el acceso universal a la educación primaria para la misma fecha.

El DFID busca trabajar en sociedad con gobiernos que están comprometidos a las metas internacionales, y también busca trabajar con el sector de negocios, la sociedad civil y la comunidad de investigación para alentar el progreso que ayudará a reducir la pobreza. También trabaja con instituciones multilaterales que incluyen el banco Mundial, agencias de las Naciones Unidas (UN) y la Comisión Europea (CE). El grueso de la ayuda está concentrada en los países más pobres del Asia y la región de África al Sur del Sahara.

También contribuye a la eliminación de la pobreza en países de ingresos medianos y ayuda a países en transición de la Europa Central y Este, para permitir que el más amplio número de gente se beneficie del proceso de cambio.

Además de sus oficinas centrales en Londres y East Kilbride, el DFID tiene oficinas en Nueva Delhi, Bangkok, Nairobi, Harare, Pretoria, Dhaka, Suva y Bridgetown. En las otras partes del mundo, el DFID trabaja por medio de personal con base en las Embajadas Británicas y Alta Comisión.

DFID	DFID
94 Victoria Street	Abercrombie House
London	Eaglesham Road
SW1E 5JL	East Kilbride
UK	Glasgow G75 8EA
	UK

Teléfono Central: 44 (0) 171-917 7000  
Fax: 44 (0) 171 917 0019  
Website: [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)  
email: [enquiry@dfid.gtnet.gov.uk](mailto:enquiry@dfid.gtnet.gov.uk)  
Informaciones al publico: 44 (0) 845 3004100

**Agradecimientos**

Preparado por Pippa Bird en colaboración con Mary Hobbey y Mike Harrison.

Las ideas y experiencias de mucha gente asociada con el Programa Forestal del DFID ayudaron a desarrollar Configurando el Manejo Forestal:

John Hudson, Jos Wheatley, Jane Clark y Michael Scott proveyeron comentarios útiles y guía. Alex Shankland, el Grupo consultor Om, Maricio Ayres, el personal del Proyecto Mimirauá, miembros del Comité Forestal del Pueblo Banasgeri, el grupo de recolectores de PFNM, y el personal del Departamento Forestal de Karnataka de Kanara Circle todos contribuyeron con material para los estudios de caso.

Tipografía en **News Gothic** y **Triplex**  
Impreso en papel reciclado: **Sylvancoat**  
Compilado por **River Path Associates**  
([www.riverpath.com](http://www.riverpath.com))  
Diseñado por **3 Men & a Suit**  
Impreso por **Cedar Colour**  
y **Ashford Overload Services Ltd**  
Traducido por **Gonzales Associates**  
Publicado Febrero 1999

Department for  
International Development  
94 Victoria Street  
London SW1E 5JL

Tel: +44 (0)171 917 7000  
Fax: +44 (0)171 917 0679  
Email: [epd@dfid.gtnet.gov.uk](mailto:epd@dfid.gtnet.gov.uk)  
Website: [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)

