



**El manejo financiero de
organizaciones agro-forestales
campesinas e indígenas**
Experiencias y lecciones de Centro América



National Forest Programme
FACILITY
nurturing the process



El manejo financiero de organizaciones agro-forestales campesinas e indígenas

Experiencias y lecciones de Centro América

Kees van Dijk, Carlos Brenes & Arturo Ureña



Julio 2012

Esta publicación ha sido posible por el financiamiento de NFP Facility y la contribución en especie de ACICAFOC y Tropenbos Internacional; y la colaboración de James Mech y Juan Tun, de Belice; Eusebio Tomas, Marvin Camposeco y Amarilis Aju, de Guatemala; Lidia Serrano y Norma Arely Cartagena, de El Salvador; Gloria Romero, de Honduras; Mauren Castillo, de Nicaragua; Yessica Suárez y Victoria Soto, de Costa Rica; Manuel Palacios y Joselin Mozaquites de Panamá.

Publicado por: Tropenbos Internacional, FAO-NFP Facility y ACICAFOC

Los textos pueden ser reproducidos para fines no comerciales, citando la fuente.

Citación: van Dijk, Kees, Carlos Brenes & Arturo Ureña. 2012. El manejo financiero de organizaciones agro-forestales campesinas e indígenas: Experiencias y lecciones de Centro América. Documento de Trabajo, Tropenbos Internacional, FAO-NFP Facility y ACICAFOC.

Fotos: Hans Vellema (carátula, pág. 5 y 10) y Herman Savenije (pág. vi)

Diseño grafico y diagramación: Juanita Franco (Tropenbos Internacional)



Contenido

Prólogo	iv
Reconocimientos	v
Introducción	1
Las organizaciones y sus actividades forestales	3
Mecanismos financieros	5
Factores que impactan el funcionamiento de los mecanismos financieros	9
Observaciones y recomendaciones	13

Prólogo

Este estudio hace parte de una iniciativa que está siendo desarrollada por la FAO, el NFP Facility, ACICAFOC, Tropenbos Internacional y otras organizaciones socias en varias regiones del mundo, para apoyar a pequeños productores y organizaciones comunitarias y campesinas.

Este estudio acompaña iniciativas similares en el Oeste de África y el desarrollo de módulos de capacitación para este grupo meta. Se espera que las lecciones y conclusiones de este estudio contribuyan al desarrollo de las organizaciones socias de ACICAFOC y de otras iniciativas.

El tema de financiamiento forestal para pequeños productores y organizaciones comunitarias y campesinas es importante para la próxima fase del NFP-Facility y ha sido reconocido como un área importante de apoyo a la FAO.



Jerker Thunberg
Gerente
NFP-Facility



Alberto Chinchilla
Director Ejecutivo
ACICAFOC



René Boot
Director
Tropenbos International

Reconocimientos

Este estudio resume los productos de un grupo de consultores (sistematizadores) que fueron seleccionados entre las organizaciones miembros de ACICAFOC y que fueron capacitados por Carlos Brenes (ACICAFOC) y Kees van Dijk (Tropenbos International/NFP-Facility). La supervisión técnica general fue realizada por Jhony Zapata (NFP-Facility) y Marco Boscolo (FAO).

Agradecemos a las 17 organizaciones que contribuyeron a este estudio, compartiendo su información y dando apoyo en aspectos de logística.

Agradecemos también el apoyo del programa forestal nacional de Guatemala, y Ogden Rodas por la preparación del taller regional donde los casos sistematizados fueron presentados junto con otras experiencias de América Latina.





1

Introducción

1.1 Antecedentes

La consolidación económica y financiera de los modelos de Forestería y Agroforestería Comunitaria a nivel regional y mundial es un gran desafío para la reducción de la pobreza y el incremento del bienestar social y ambiental de las sociedades centroamericanas.

La Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria (ACICAFOC), apoyada por el NFP Facility y Tropenbos International, estudió entre fines de 2010 y 2011 mediante un proceso colaborativo e interactivo con 17 organizaciones miembros de ACICAFOC, el manejo financiero de organizaciones campesinas e indígenas en los países centroamericanos, con especial énfasis en la actividad forestal.

1.2 Objetivo

El estudio tenía como objetivo **conocer los mecanismos financieros aplicables, prácticos y sostenibles utilizados para el manejo agroforestal comunitario**. Se tenía como expectativa que desde este conocimiento se pudieran sacar

lecciones y conclusiones para ser aplicadas en las organizaciones y en otros casos y realidades.

En particular, el objetivo era clarificar los mecanismos financieros empleados en distintas formas organizativas, e identificar temas claves que afectan el funcionamiento de estos mecanismos.

1.3 Metodología

El estudio se llevó a cabo mediante un proceso de aprendizaje participativo siguiendo el esquema que se indica más abajo (ver Figura 1). Con base en dicho proceso, se seleccionaron las experiencias y se contrataron los sistematizadores, que resultaron ser personas de las organizaciones participantes, lo que facilitó el acceso a la información necesaria para el estudio y su capacitación. La información recolectada fue, posteriormente, puesta a consideración de los socios de las organizaciones, lo cual generó una discusión interna interesante y útil para las mismas.

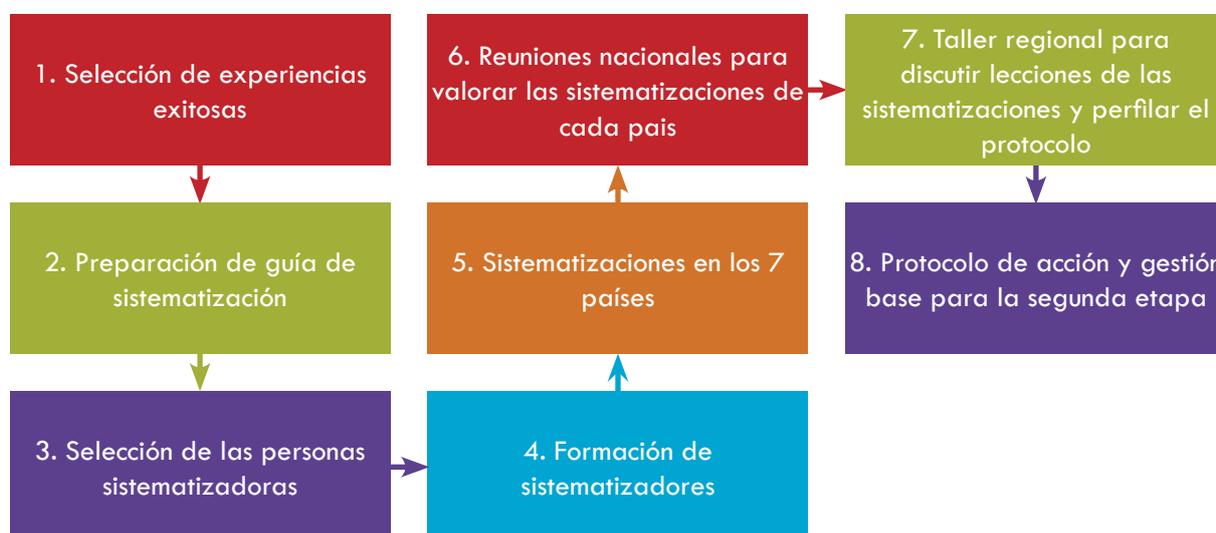


Figura 1. Proceso de selección y análisis de los casos

Para la selección de los casos se eligieron los criterios resumidos en el recuadro 1. Con base en estos criterios se seleccionaron 17 casos (ver anexo 1) de un total de 43 experiencias propuestas. Este resumen complementa a los 17 estudios elaborados por los sistematizadores y el informe de los talleres.

1.4 Estructura de este documento

Este documento describe las organizaciones y sus actividades (sección II), los mecanismos financieros que emplean (sección III), los factores que impactan el funcionamiento de estos mecanismos financieros, como el tema de la confianza y el rol del gobierno (sección IV), y finalmente presenta algunas conclusiones y recomendaciones de acciones a seguir.

Recuadro 1: Los criterios de selección de las experiencias

- Que sean útiles, ajustados a la realidad, con provecho inmediato y que genere destreza inmediata, habilitando a los usuarios. Prácticos
- Que sean relevantes tanto a la forestería comunitaria como a las situaciones y condiciones de las organizaciones, comunitarias, y cuyos principios sean replicables en otras comunidades. Aplicables.
- Se pueden mantener por si mismos, y han logrado crecer, y sin depender de la ayuda externa y sin mermar los recursos existentes. Sostenibles.
- Son representativos de la diversidad de realidades tanto a nivel de ecosistemas boscosos como de comunidades.
- Se priorizan formas de financiamiento no individual, que impliquen diversas formas asociativas, y excepcionalmente cuando aquellas formas individuales tienen potencial asociativo.
- Que muestren fortalecimiento de la gestión económica en el tiempo.
- Es posible obtener información sobre las relaciones de poder de decisión
- Cómo “juega” el financiamiento en las relaciones entre los financiadores o inversionistas y las comunidades

2

Las organizaciones y sus actividades forestales

Las organizaciones varían en constitución y composición. Las organizaciones indígenas y las organizaciones campesinas estudiadas, en la mayoría de los casos tienen un funcionamiento diferente que, sin duda, es también producto de las diferencias culturales existentes entre las organizaciones y entre los mismos países.

Especialmente, donde los grupos indígenas forman el grueso de los socios de las organizaciones, los objetivos sociales, más que los motivos económicos, están a la base de la organización. En estos casos, no siempre, la acumulación de dinero es el primer objetivo de la organización, pero, al contrario, se considera más importante el “Buen Vivir”.

También existe una gran variación en el tamaño y tipo de las organizaciones. Algunas están integradas por unas pocas familias que en forma organizada, pero no-formalizada ocupan una finca de la reforma agraria, mientras que otras tienen una gran organización de socios.

El tipo de organización también es diverso: 44 % son Asociaciones de Producción y 56 %

Cooperativas. Esto, evidentemente, hace que las organizaciones funcionen de maneras diferentes y se condicione la rentabilidad y actividad de cada una de ellas. En cuanto al tiempo de funcionamiento de las organizaciones analizadas, la mayoría tienen más de 10 años de funcionamiento (ver figura 2)

Cinco de las 17 organizaciones estudiadas dependen del aprovechamiento de los bosques o de los árboles. Las otras tienen otras actividades como su principal sustento u objetivo y la actividad forestal es colateral. La relación con el bosque varía desde la siembra de árboles en sistemas agroforestales, como el cacao y el café, hasta tener un bosque como un espacio de vida (como es el caso de varias organizaciones indígenas). El uso comunitario de los bosques es muy variado. Algunas organizaciones producen madera o sus bosques proveen de leña a las comunidades. Otras los mantienen para actividades turísticas, recibir pagos por servicios ambientales, y, especialmente, como requisito para producir cacao certificado y como retribución para la sostenibilidad ecológica, es decir una especie de rentabilidad ecológica.

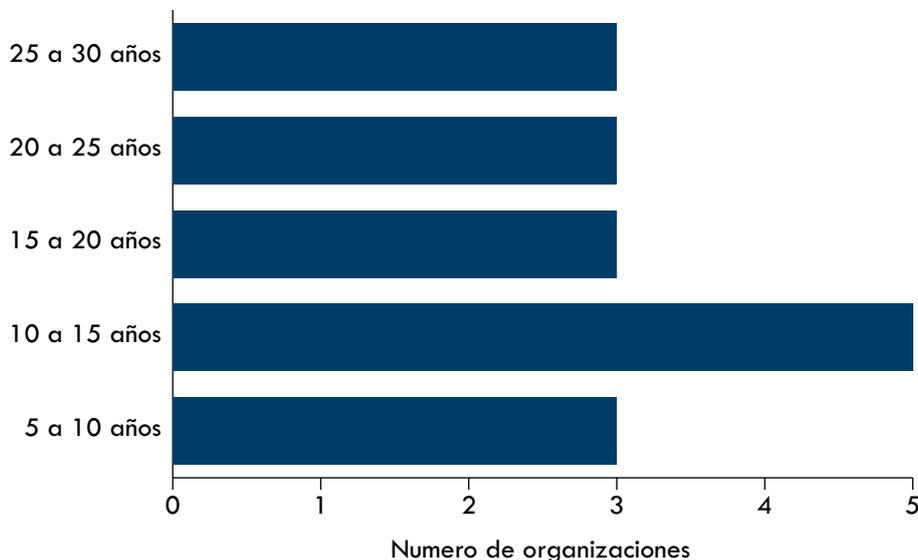


Figura 2. Antigüedad de las organizaciones

Mientras algunas organizaciones se ubican en el bosque tropical húmedo y en reservas indígenas, otras tienen su base en pinares o en áreas de ladera. Algunas disponen de grandes extensiones de bosque (naturales, latifoliados y coníferas); otras disponen solo de árboles para sombra en los plantíos de cacao y café o marañón de siembra.

En la figura 3, se diferencian las 17 organizaciones según su función y el uso de los ecosistemas boscosos en sus áreas de influencia. Ello no quiere decir que la actividad forestal sea su principal función. Las 17 se disponen en una escala que va desde su total dependencia del recurso bosque (como es el caso de dos organizaciones en Honduras) hasta no tener ninguna dependencia de este limitándose a la implementación de algunas actividades agroforestales (como es el caso de dos organizaciones en El Salvador). El resto de las organizaciones se coloca a lo largo de esta escala según el mayor o menor grado de dependencia del recurso forestal.

Las actividades de las organizaciones tienen gran relación con las condiciones ecológicas y ambientales existentes. Las organizaciones adaptan tanto su actividad como la actividad de los mismos socios, a las oportunidades y posibilidades que les ofrece la época del año, la variabilidad climática y la ecología. Combinan la actividad agrícola y otras con la actividad forestal a su modo y cultura, y dividen los riesgos apostando en la producción de cada época.

También el grado de desarrollo interno e integración en el mercado puede variar. En la figura 4 se describen algunas variables organizacionales que se pueden encontrar.



Figura 3. Uso de los bosques por parte de las organizaciones



Figura 4. Grado de desarrollo interno e integración en el mercado de las organizaciones

3

Mecanismos financieros

3.1 Capacidad de manejo financiero de las organizaciones

Las organizaciones tienen una gran habilidad para mover dinero entre sus diferentes objetivos y proyectos, así como con la gran diversidad de sus actividades las organizaciones dividen sus riesgos. Debido a la diversidad y al complicado movimiento interno de dinero en las organizaciones, no fue posible conocer los flujos de caja exactos y la rentabilidad de las diversas actividades. Además, no es fácil que muestren los flujos financieros internos a terceros. Por lo que no es seguro que en el futuro sea posible de lograr ese objetivo. Se tiene la impresión que ni las mismas organizaciones tienen muy claro la eficiencia y efectividad y, por ende, la rentabilidad de sus actividades y financiamientos.

El verdadero éxito financiero de las organizaciones es su persistencia y su no-desaparición. Su gran fortaleza es la misma diversidad de producción y de financiarse internamente con creatividad. Desarrollaron la habilidad de encontrar oportunidades de financiamiento de todo índole.

“Siempre estamos en carreras de buscar plata”¹

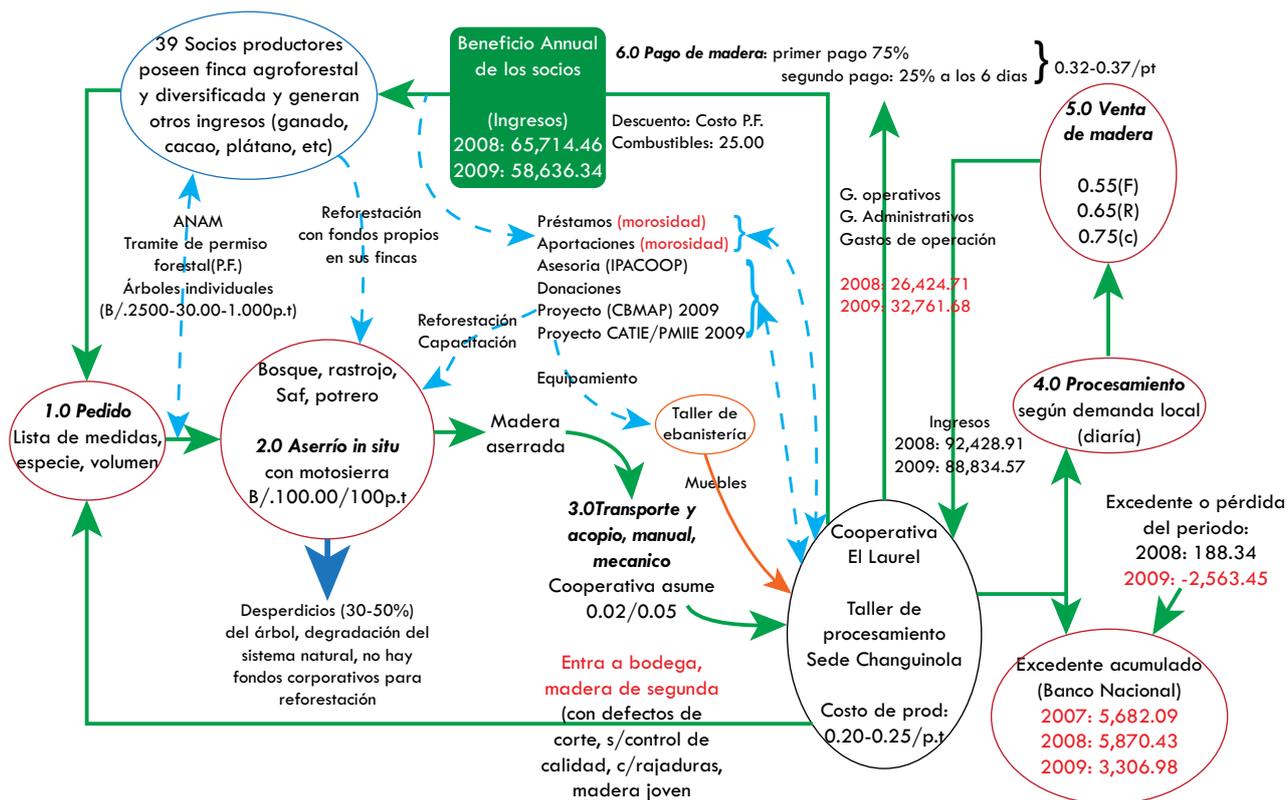
El estudio revela que el financiamiento administrado por las organizaciones y sus socios, a cada paso de la cadena de valor, tiene ritmos y plazos con funciones y condiciones diversas en cada momento. Los encajan de acuerdo a su modo de producir y de vivir. La rentabilidad económica de las actividades emprendidas y de los financiamientos que reciben no siempre lo tienen muy claro, pero son de básica importancia para su sobrevivencia.

En el cuadro en la siguiente página se ilustra un ejemplo de manejo financiero de una organización modelo (El Laurel); con el flujo de operativo/ financiero. En el ejemplo se puede notar la gran complejidad en el manejo de las organizaciones, debido a que casi todas tienen multi-propósitos.



¹ Las citas son parte de las conclusiones de los talleres nacionales.

Figura 5. Flujo operativo y financiero de la cooperativa agroforestal El Laurel, R.I.



3.2 Tipos de mecanismos financieros

El siguiente cuadro (figura 6) presenta los mecanismos financieros de las organizaciones según la frecuencia de uso identificado en las organizaciones sistematizadas. Se hizo un registro simple: “Cuando el mecanismo financiero es nombrado en la sistematización, ha sido registrado en la contabilidad”. El cuadro no refleja la importancia cuantitativa de este, solo su ocurrencia.

Aunque la mayoría de los mecanismos nombrados se explican por sí mismos, algunos necesitan aclaración, por ejemplo *el mejoramiento de la finca, la certificación orgánica, proyectos y donaciones, Kachub'al*.

Mejoramiento de la finca

En varias de las experiencias se aplica este tipo de mecanismo financiero, especialmente en las áreas de cacao, y café, donde se recibe por parte de los productores y familias, tanto insumos, plantas, asistencia técnica, y/o un complemento financiero que permite mejorar la finca, en especial en términos de asegurar su carácter orgánico, lo cual también incide en la certificación de los productos, y por ende en los precios de mercado.

Depósitos

Este mecanismo se ha comenzado a usar por las organizaciones, colocando los recursos de sus ventas y ahorros en depósitos bancarios que les generan ingresos adicionales por operaciones financieras.

Certificación orgánica

Se incluye entre los mecanismos financieros porque para poder conseguir la certificación del cacao y café, los árboles son una exigencia ambiental necesaria. Lo que quiere decir que en el pago “extra” del cacao o del café orgánico se paga indirectamente el servicio ambiental que cumple el árbol y el bosque.

Las donaciones y los proyectos de cooperación

Se destacan por la frecuencia de su aparición. Aunque esto podría indicar una dependencia de la cooperación nacional y/o internacional, la realidad no es así. Las donaciones y proyectos han servido para instalar infraestructura y realizar capacitación técnica, pero en casi ningún caso hacen parte del flujo de caja de las organizaciones.

Kachub'al

Kachub'al es una palabra de origen Maya Kiché. Apela a la organización espontánea de grupos de amigos/as, vecinos/as y compañeros/as de trabajo, quienes acuerdan aportar periódicamente una cuota de dinero (quincenal o mensual); la sumatoria de

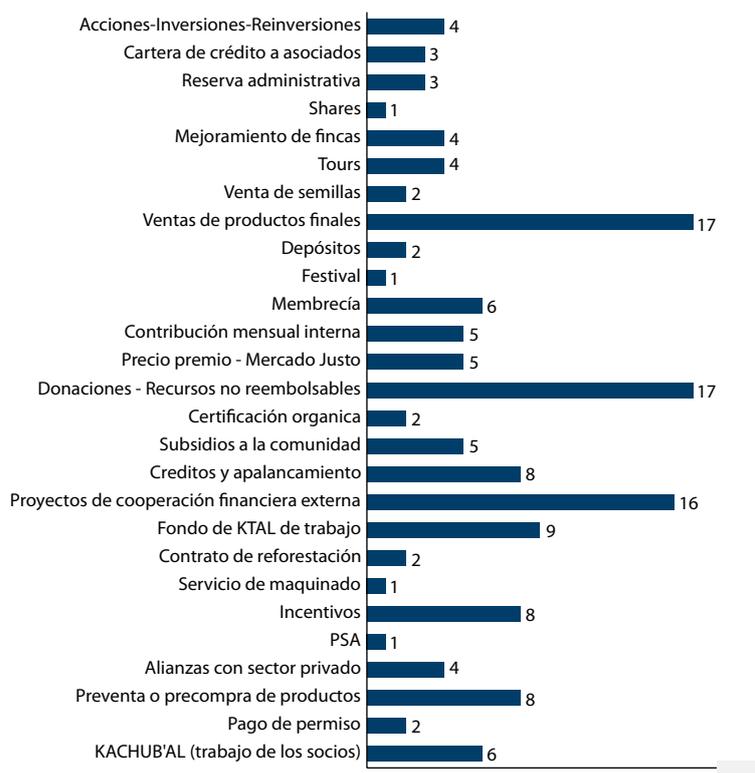


Figura 6. Mecanismos financieros empleados en las organizaciones

cada periodo es entregada en una ocasión y de forma rotativa a cada participante. Se convierte así en una forma de préstamo sin intereses que ayuda a las personas y a sus familias a resolver situaciones de emergencia o también se constituye en una forma de ahorro.²

Este mecanismo, identificado en varias (6) de las experiencias analizadas, resalta la inversión en trabajo organizado y sistemático de los socios y comunidades para retribuir al bosque, a las fuentes de agua y a las mismas comunidades.

La intermediación (el habilito)

Aunque no es mencionado como un mecanismo financiero, la mayoría de la compra y venta de los productos (uno de los mecanismos más nombrados) es realizado por intermediarios. La compra/venta es descrita como un mecanismo financiero, pero en las sistematizaciones no se ha descrito su funcionamiento. Solo en algunos casos se explicó el mecanismo del préstamo, que está directamente relacionado con la intermediación. La poca atención a ese importante mecanismo es extraña porque en talleres nacionales y regionales, se suele resaltar el comercio a través de intermediarios. En este caso, pasa lo que sucede en diversos estudios anteriores sobre financiamiento forestal en Latino América,

es decir, que la intermediación y el financiamiento no-formal no son visibles o no son reconocidos como mecanismos importantes. En talleres posteriores se ha podido descubrir que existen diversos tipos de “habilito” o intermediación (desde el reglamentado hasta el trato con lo que llaman “los coyotes”). Normalmente el intermediario o habilitador ofrece un adelanto (en dinero o productos de supermercado) y pide que el productor le repague con la madera (u otro producto).

La percepción de que esos sistemas no formales son siempre corruptos, asimétricos en poderes, muy caros, y que funcionan por necesidad y dependencia de una de las partes; de acuerdo a la experiencia requiere de mayor análisis. Aunque los servicios que ofrecen los intermediarios son costosos, al mismo tiempo son oportunos. El intermediario o habilitador está resolviendo problemas inmediatos de liquidez de los productores, lo que los sistemas formales no hacen normalmente. Conocen (y manipulan) el mercado, son más flexibles que el sistema formal y muchas veces son los únicos que funcionan en el ámbito de los productores locales.

² Ver en <http://www.kuchubal.org/> un mayor detalle y ejemplo de este mecanismo maya

3.3 Cumplimiento de los criterios de selección de los mecanismos identificados

Al aplicar analíticamente el conjunto de criterios que fueron utilizados para determinar si los mecanismos financieros eran prácticos, aplicables y sostenibles (ver recuadro 1), la sistematización arrojó otros resultados. Cada mecanismo fue valorado, si cumplía o no con esas características, y se colocó en la figura 7, abajo, considerando los ocho criterios (representados por círculos). La suma de los círculos (= criterios) indica la practicabilidad, sostenibilidad y aplicabilidad, que cada mecanismo representa.

La metodología aplicada es subjetiva, pero permite ilustrar claramente el resultado. En esa figura los mecanismos presentan otra secuencia que la

tabla anterior, en orden de cumplimiento de los criterios establecidos: el mejoramiento de fincas, tours, precio-premio (mercado justo), certificación orgánica, el KACHUBAL. De menor cumplimiento son las donaciones, créditos, pagos por servicios ambientales otros.

Para ilustrar el funcionamiento del financiamiento de forma más detallada de una de las organizaciones se resumen en el anexo 2, de manera general, los mecanismos aplicados en la experiencia ASOPROLA, Costa Rica.

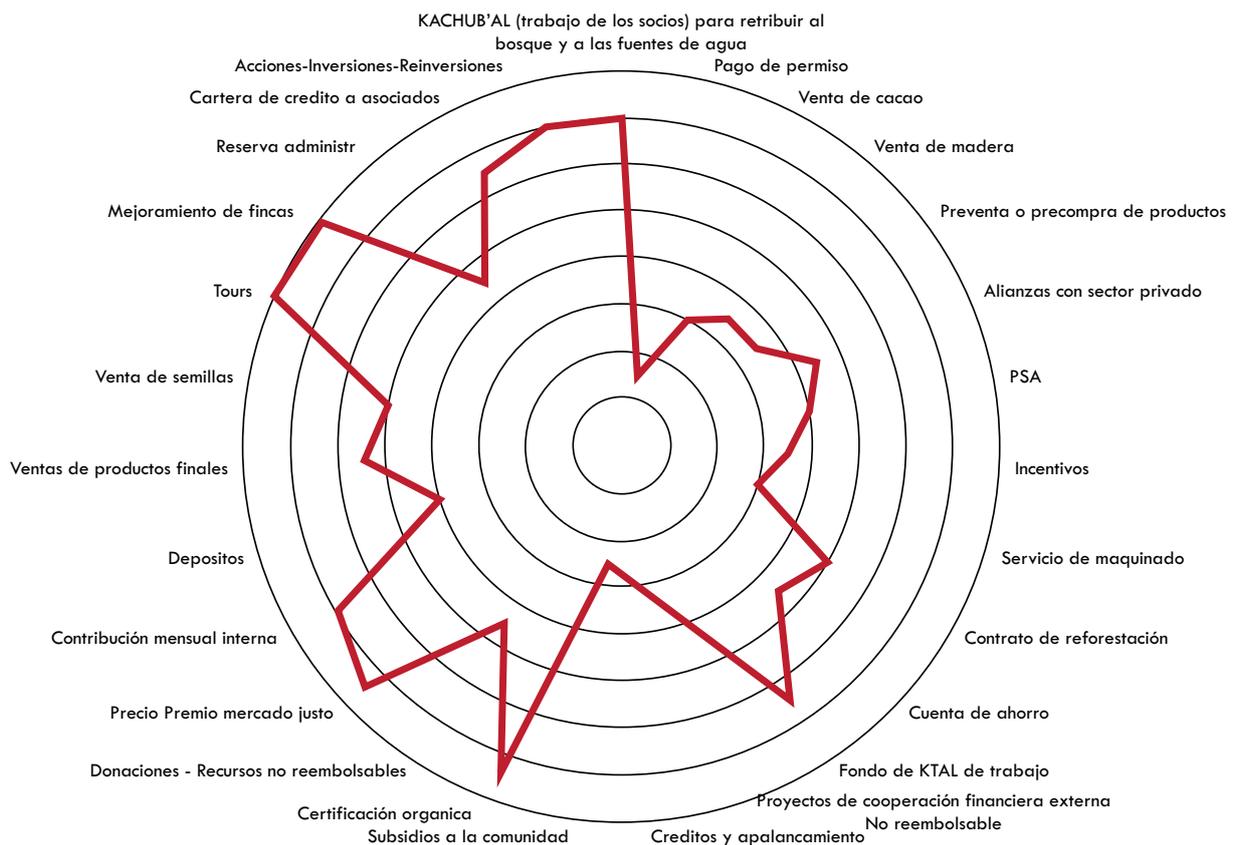


Figure 7. Cumplimiento de los criterios de selección de los mecanismos financieros

4

Factores que impactan el funcionamiento de los mecanismos financieros

La confianza

Se ha determinado una gran diferencia entre los requisitos para el financiamiento del sector financiero formal y, por otro lado, del sector financiero no-formal y de la agroindustria (p.e. de chocolate). Mientras el primero requiere generalmente de extensos trámites y garantías, los segundos funcionan mucho más con base en la confianza y utilizan mecanismos inmediatos de pago que son menos restrictivos en sus requisitos. La experiencia parece demostrar que es posible manejar créditos y adelantos sin tener que hipotecar. La confianza entre las partes, en este caso, es una condición clave.

Sin embargo, también, para poder acceder al sector financiero formal, la confianza es crucial. La organización debe ser capaz de mostrar su capacidad de manejo financiero saludable. La transparencia en el manejo financiero ayuda a crear esa confianza con instituciones financieras y con los socios de la organización.

El camino es ir poco a poco construyendo relaciones financieras basadas en la confianza, que plantean relaciones económicas que trascienden, dan músculo y permiten gestionar, crecer, resistir e incidir en la economía. Definitivamente las organizaciones no alcanzan en los esquemas formales y además los bosques no son valorados como activos. Los pagos de servicios aparecen poco. Se pide redefinición, recreación del rol y responsabilidades de la intermediación productiva y financiera y una reingeniería de normas y reglas de la banca para operar con las comunidades.

“Ganar o construir confianzas es la clave, poco a poco”

”No dar más de lo que se recibe, no recibir más de lo que se puede dar””



Los fondos de ahorro como músculo económico de las organizaciones

Las organizaciones, en general, disponen de fondos de ahorro. Los fondos son voluntarios u obligatorios y se estructuran de diferentes maneras en las organizaciones. Normalmente, se manejan para amortiguar calamidades en las organizaciones o para sostener las mismas. El grado de independencia económica de las organizaciones depende de los recursos disponibles, la fortaleza interna del manejo de dinero y la capacidad de gestión. Un conjunto que se puede llamar el *músculo económico*. La fortaleza del *músculo económico* determina si la organización puede construir relaciones de equidad con otros actores económicos, el mercado y los prestadores de servicios, pero, principalmente, con aquellos que les brindan apoyo financiero.

Los fondos de ahorro de las organizaciones estudiadas reciben dineros provenientes de los excedentes del mercado local o internacional, pagos de los dueños de centros de acopio, por los costos

de afiliación y un fondo acumulado de los socios. A veces se incluyen a estas algunas donaciones externas.

Destaca la importancia de un modelo de financiamiento público-privado que articula el monto de inversiones con la gestión factible. Las negociaciones económicas internas y con externos deben tener como fondo la sostenibilidad y viabilidad ambiental-social del mecanismo, enmarcado en el fortalecimiento de tejidos económicos locales y de la organización.

“Nosotros no estamos buscando gran financiamiento, nosotros apuntamos a encontrar financiamientos pequeños”

El mecanismo interno de gestión existente, como el desarrollo de cuentas de ahorro y los fondos de capital social, permite establecer la capacidad de tener músculo económico y una cultura de ahorro y de retribución. La deseada meta es darle al desarrollo de esos fondos de capitalización, la sostenibilidad y crecimiento progresivo, ampliando o diversificando fuentes, y distribuyendo riesgos. La fortaleza organizativa (a veces minada o disminuida, pero aguantando) aferrada en su identidad y cosmovisión es la base.

Es importante saber que se pueden “aguantar pérdidas con fondos propios” y poder reponerse después de

un fracaso... Todavía no se logra la reinversión o la atención a los ecosistemas boscosos desde donde se generan las oportunidades económicas.

“Tenemos claro que se operativa el regreso de los beneficios al ecosistema y a la colectividad social. El sentido último no es lucrar, pero es de buen vivir”
“Pero aun no somos sostenibles... he ahí el dilema”

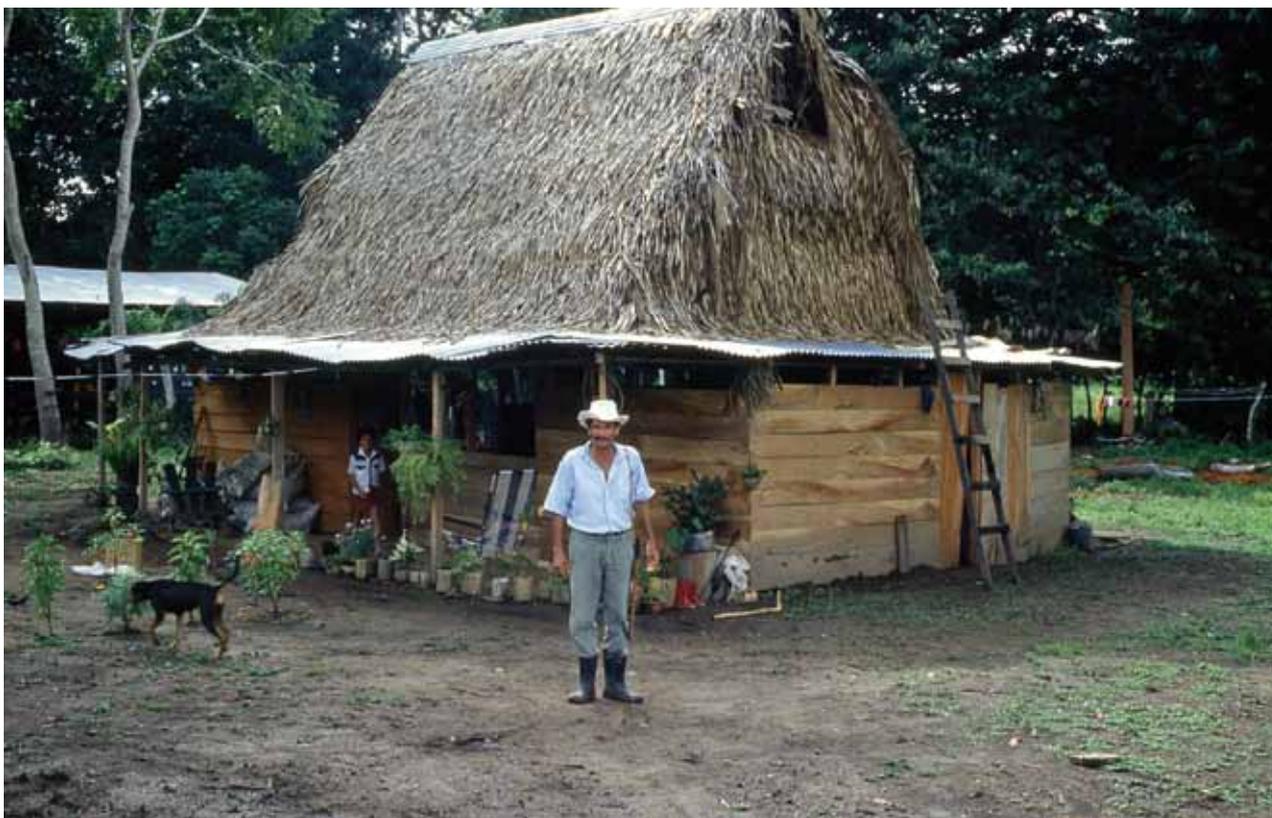
El capital de trabajo

Una importante realidad de las organizaciones es que al productor hay que pagarle en forma inmediata después de la cosecha y el acopio. Ello da confianza al productor y esta forma de operar se ajusta a sus actividades y modo de vivir. Esto quiere decir que en las organizaciones hay una gran necesidad de manejar un capital de trabajo y tener liquidez para poder cumplir con las obligaciones hacia los socios.

Manejo financiero claro

Las organizaciones tienen su propio funcionamiento interno y hay grandes diferencias en la profesionalidad del manejo interno. En el caso de Centro América, las organizaciones ya tienen largos años sobreviviendo.

Lo que ocurre, en muchos casos, son los financiamientos ad-hoc, moviendo el dinero de un destino a otro, sin que la organización y



menos los socios tengan, aparentemente, mucha claridad sobre el panorama financiero general de sus organizaciones. Es importante tener una visión financiera-económica transparente y la responsabilidad necesaria de poder rendir cuentas y mostrar flujos de caja, que les permita a los socios poder participar en la organización de forma informada. Esta claridad sirve igualmente en las decisiones a tomar sobre el destino de las organizaciones.

Uno de los logros de este estudio fue que las propias organizaciones y sus dirigentes pudieran establecer una mayor transparencia en las transacciones financieras de sus organizaciones, así como crear nuevas ideas para conseguir financiamiento adicional (pagos de servicios y micro-créditos) con ese propósito.

Es difícil de lograr transparencia y rendición de cuentas, más aun cuando el dinero es donado. El riesgo permanente es comer los ahorros, lo capitalizado

“El manejo del dinero es el secreto mejor guardado”

La formación de cuadros técnicos-financieros de manera progresiva en asociación con las instituciones educativas e invertir en el desarrollo de competencias y habilidades para el liderazgo económico local, o bien en el liderazgo local, en la economía local y territorial es crucial.

Aprender a negociar es un requisito central y sobretodo ubicarse en los momentos de cada etapa o situación de desarrollo en cada empresa o comunidad.

“Es importante que una formación financiera y de gestión económica local, progresiva y habilitante acompañe el crecimiento y las demandas de gestión que nuestra dinámica económica nos va generando”

La desconexión entre el sector financiero y el sector forestal

El sector forestal es poco conocido por el sector financiero. Sin embargo, el producto madera es conocido, comparable a la producción agrícola, pero con un plazo más largo. El sector financiero tiene limitado conocimiento sobre los otros bienes y servicios ambientales que produce el bosque. Integrando estos bienes y servicios a los mecanismos tradicionales para la madera, se puede innovar mecanismos financieros. Por ejemplo, el cacao orgánico en áreas de amortiguamiento y productos no tradicionales como las palmas, frutos,

ornamentales y turismo, no son conocidos. El sector financiero conoce aún menos los pagos de servicios por otras funciones que los bosques favorecen, como el agua, CO₂, la biodiversidad, etc.

El rol del gobierno

Sin duda el rol principal de los gobiernos es de crear el contexto o ambiente favorable dentro del cual se pueden mover las organizaciones de manera confiable. El gobierno es el facilitador de acceso a los recursos financieros formales, el creador de estructuras y condiciones capaces de favorecer las relaciones justas entre las organizaciones y los inversionistas, así como con el mercado y la información de precios y oportunidades. También se reconoce que el gobierno puede favorecer condiciones que mejoran las capacidades productivas de gestión financiera y desarrollo de la empresa y la mejor comunicación con el sector financiero privado y gubernamental.

Este rol del gobierno con sus políticas forestales y de conservación, puede potenciar económicamente a las comunidades en su participación activa en la gestión forestal en los territorios. Eso incluye, por ejemplo, el apoyo al mejoramiento de las fincas de cacao, para que puedan estar en condiciones de una certificación orgánica, un mejor acceso al mercado, o la incidencia mediante incentivos para pequeños productores o subsidios para el manejo de fuentes de agua.

Las donaciones

Las donaciones externas (nacionales e internacionales) están presentes en casi todas las organizaciones, pero el tema es si estas generan capacidad financiera, favoreciendo la reinversión (capital semilla) y la responsabilidad financiera o si generan dependencia (y reglas externas a la organización). Los mecanismos financieros que vienen diseñados desde afuera pueden ser un factor de debilidad y de riesgo para la gestión económica de las organizaciones porque pueden obligar a estructurar los mecanismos financieros de las organizaciones en función de exigencias externas. Pero, por otro lado, las donaciones han apoyado eficientemente a las organizaciones en la capacitación y en la creación de su infraestructura. La sostenibilidad de la asistencia técnica a largo plazo es el mayor desafío y solo se fortalecen las organizaciones cuando esa asistencia es dirigida, principalmente, a capacitación en la gestión de las organizaciones.

“Rechazamos que en las organizaciones se genere la cultura de sobrevivir con la ayuda internacional o externa”

Se reconoce que tiende a darse un esquema de “pisa y corre” de la cooperación que termina afectando, en última instancia, las organizaciones locales. Es urgente el reconocimiento de las posibilidades reales de la gente y de sus organizaciones.

“La gente está desesperada por recibir reales, terminamos agarrando todo y hacemos todo lo que nos digan, es nuestra desgracia financiera”

Los árboles pueden valer más en pie que aprovechados.

La alianza y comercio justo entre la gran industria chocolatera internacional y las organizaciones locales demuestra que con la certificación (orgánica) y ofreciendo un justo mercado al cacao y un adecuado financiamiento, se puede favorecer que las comunidades y organizaciones produzcan de manera sostenible. Las organizaciones mantienen los bosques para poder cumplir con la certificación orgánica del cacao. En este caso el árbol vale más en pie que convertido a madera o leña. Ello ocurre

con otras actividades y varias organizaciones ya han podido implementar el turismo, la hotelería, cabañas y restaurante, así como el pago de servicios de agua, que garantizan la sostenibilidad de uso de sus recursos boscosos.

Es importante lograr la siembra o establecimiento de una capacidad de crecimiento o sea mecanismos capaces de hacer florecer mecanismos pequeños que crezcan y desarrollen músculo propio, desde cada productor y cada nivel propio de asociatividad. La tendencia es de poder impulsar una nueva generación de mecanismos financieros cuyas características o atributo principal sea su carácter adaptativo.

“Muchas veces se termina “agarrando el tractor viviendo en el cerro”, lo cual termina afectando más que beneficiando”

Además de la rentabilidad económica los estudios demuestran la importancia de la rentabilidad ecológica y social. La primera se refiere a la retribución y recuperación de los equilibrios con los ecosistemas, mientras que la rentabilidad social se refiere a la retribución a los actores sociales, grupos, familias e individuos en términos de estilo y calidad de vida.

5

Observaciones y recomendaciones

Con base en las lecciones aprendidas, las siguientes recomendaciones pueden servir para trabajos de facilitación y apoyo a las organizaciones, tanto por parte de ACICAFOC, del gobierno, del sector privado financiero, como de la cooperación.

Mecanismos financieros

1. La principal recomendación es impulsar el inicio del proceso “desde dentro” de la organización. Para ello es indispensable el conocimiento del funcionamiento interno y de las reales necesidades de financiamiento. Solo con esa información se puede diseñar un esquema nuevo e integrado de financiamiento.
2. Para el desarrollo de mecanismos financieros se debe tener en cuenta que las diferentes organizaciones tienen diferentes procesos, ritmos y requieren diferentes plazos y condiciones de financiamiento. El desarrollo de mecanismos financieros debe adaptarse a cada paso de la cadena de valor. En otras palabras, el financiamiento para actividades agro-forestales debe adecuarse a las organizaciones, su estado de desarrollo y a su contexto; no como en el caso actual en que los recursos financieros disponibles obligan a las organizaciones únicamente a adecuarse al servicio financiero. Los mecanismos deben ser ajustables a las necesidades y planes de desarrollo de las organizaciones y comunidades, fortaleciendo la eficiencia de los recursos a utilizar. En Costa Rica FUNDECOOPERACIÓN ha desarrollado un mecanismo flexible adaptado a las necesidades de las organizaciones, que funciona muy bien.
3. Se debe aproximar a la *intermediación* con cuidado y considerar posibilidades de mejorarla y regularla, en vez de eliminarla. Sirve conocer mejor los canales actuales de intermediación y habilito y su funcionamiento, antes de crear mecanismos nuevos de financiamiento.
4. Se deben conocer más los sistemas financieros locales e internacionales basados en la confianza. Hay también que conocer más los criterios manejados por la banca comercial.
5. La combinación de mecanismos múltiples y, sobre todo, la posibilidad de tener un “*músculo económico propio*”, facultan y empoderan a las comunidades y organizaciones para tener una capacidad de negociación y de toma de las decisiones que favorezcan a sus miembros y sus ecosistemas boscosos, así como para aprovechar las mejores oportunidades de mercado que fortalezcan el desarrollo local.
6. Los fondos de ahorro fortalecen el *músculo económico* de las organizaciones. La creación de oportunidades de capacitación en gestión y capacidad para manejar estos fondos son claves para el buen funcionamiento de las organizaciones.
7. El *capital de trabajo* es importante. Eso implica que se debe apoyar a las organizaciones a tener esta forma de capital de manera sostenible.
8. En cuanto a la *rentabilidad social y ambiental*, ACICAFOC y la cooperación internacional deben apoyar a “abrir la cancha” y mirar integralmente el sistema financiero con los flujos y reflujos de las actividades, la producción de beneficios para la gente y para el ambiente, pocas veces reconocidos y valorados. La ganancia para las organizaciones y los bosques está en la combinación de las fuentes y en la producción de bienes y de servicios.

Desarrollo de capacidades

9. Hay que fortalecer la capacidad de negociación de las organizaciones y crear sistemas de información de mercados y precios para que puedan tomar decisiones informadas.

10. La *capacitación y apoyo en gestión financiera* son claves para el buen manejo financiero de las organizaciones. La cooperación internacional y el apoyo gubernamental debería concentrarse en fortalecer las capacidades de manejo financiero y directivo en las organizaciones.
11. El intercambio de experiencias nacional e internacional puede abrir la conciencia de los directivos de las organizaciones a la búsqueda de nuevos mecanismos sostenibles y prácticos y aplicables, que ellos mismos pueden implementar.

Mejora del ambiente favorable

12. Para la creación de un ambiente favorable para las inversiones se debe hacer esfuerzos para establecer encuentros de *intercambio de información y experiencias* entre los sectores, especialmente entre el sector forestal y el sector financiero.
13. La tarea política de ACICAFOC es la de negociar con los gobiernos la creación de *ambientes favorables a las inversiones*. La cooperación internacional debería concentrarse en la facilitación de desarrollo de mecanismos financiero y no como ahora en la ejecución de proyectos y programas. ACICAFOC y la cooperación nacional e internacional deben apoyar a las organizaciones en la creación de oportunidades nuevas e innovativas, teniendo en cuenta no solo la producción maderera sino también otras oportunidades, incluyendo los pagos de servicios ambientales y la asociación con la producción agrícola.
14. El plan de financiamiento o capacidad de gestión financiera podría estar enmarcado en los Planes Comunales de Gestión Territorial. De esta manera el plan de financiamiento contribuirá a la revitalización de las organizaciones.

Posibles acciones futuras

Para el fortalecimiento de la gestión financiera de las organizaciones y su mayor acceso a los sistemas de financiamiento, se recomiendan las siguientes acciones:

1. En primer lugar, se podría profundizar las sistematizaciones detallando los flujos de caja y la rentabilidad económica de las organizaciones, así como la sostenibilidad del financiamiento. Ese ejercicio permitirá la identificación de los mecanismos financieros más

adecuados para cada organización según los criterios mencionados. Las profundizaciones se harían de forma participativa. El instrumento de sistematización y profundización debe servir de capacitación de los socios y de la organización. La reflexión participativa de lo existente y la consideración de eventuales mejoramientos de eficiencia y eficacia de las formas de gestión financiera local deberían apuntar tanto a lo ecológico como a lo social y lo económico-financiero.

2. La capacitación en gestión financiera es de alta prioridad. Sería recomendable un módulo de formación en gestión económica y financiera, incorporando aspectos como el lenguaje, conceptos y herramientas financieras y forestales, con una visión integral, sistémica e integradora, para beneficiar a todas las partes. El sector financiero requiere que las organizaciones tengan las cuentas claras y ser capaces de mostrar cómo es su funcionamiento, su administración financiera y flujo de caja.
3. Lograda una mínima capacitación y claros flujos de caja se puede desarrollar una posible acción de acompañamiento y fortalecimiento financiero de las organizaciones. Para esta acción de fortalecimiento, las organizaciones deben tener muy claro cuál es el objetivo del financiamiento a gestionar o a mejorar (ej. capital de trabajo, inversión, etc.) antes de acudir a las instancias financieras.

Anexo 1: Las organizaciones que participaron en las sistematizaciones

1. Toledo Cocoa Growers Association. TCGA. Belize
2. Santa Familia Grains Vegetables and Legumes Cooperative. GVL. Belice
3. Parque Ecológico Corazón del Bosque. Asociación La Guadalupana. Sololá. Guatemala
4. Parcialidad de Vicentes. Guatemala
5. Asociación de Desarrollo Productivo y de Servicios. TIKONEL. Guatemala
6. Asociación Nueva Alianza. Guatemala
7. Sociedad Cooperativa Productos de Maraón. SCPM. El Salvador
8. Asociación Múltiple NASACAYUB. El Salvador
9. Asociación de Reconstrucción y Desarrollo Municipal. ARDM. Cinquera. Cabañas. El Salvador
10. Cooperativa Agroforestal San Antonio. Honduras
11. Cooperativa Agroforestal El Paisaje. Honduras
12. Cooperativa de Silvicultores Bonanza. COOSBA. Nicaragua
13. Cooperativa Multifuncional Cacaotera. La Campesina. Nicaragua
14. Asociación de Pequeños Productores de Talamanca. APPTA. Costa Rica
15. Asociación de Productores La Amistad. AsoProLA. Costa Rica
16. Asociación Agroforestal de Valle del Risco, Cooperativa de Cacao Bocas del Toro. ASAFRI-COCABO. Panamá
17. Cooperativa Agroforestal El Laurel. Panamá

Anexo 2: Un ejemplo de mecanismos financieros (Asoprola, Costa Rica)

Mecanismo	Fuente de financiamiento	Comentario
Aporte de dinero por los asociados y vecinos:	Socios de la organización y personas cercanas.	Este fue el primer financiamiento utilizado; se usó cuando la gestión de la organización comenzaba, específicamente cuando era necesario salir a realizar gestiones, entregar documentos. Hoy ya no se aplica.
Donaciones:	Organizaciones no gubernamentales (Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM, ACICAFOC – PMIE, Embajada Alemania, TNC)	En la vida de algunas organizaciones este ha sido un mecanismo determinante. Sin este recurso no se hubiera concretado la mayor parte de las actividades de la organización. Por las características que presentamos al comenzar, no somos sujeto del sistema formal de financiamiento. Con las donaciones la organización ha levantado la casi totalidad su planta física y ha invertido en capacitación y formación de las personas. Lo importante de este mecanismo, es que la comunidad ha tenido que aportar también, siempre se pide igualar el aporte con los recursos que se disponen, como mano de obra, madera o algún otro recurso.
Adelantos	Prestamistas	<p>Esta figura ha sido muy usada en la organización, aunque represente un riesgo, si al cumplirse con los plazos establecidos no se tiene la capacidad de pago. La principal justificación para emplear este tipo de financiamiento obedece a que existe en esta región un problema de titulación de tierras bastante grave, por lo tanto, ni la asociación ni los asociados tienen la capacidad de garantizar para ser sujetos de crédito en el sistema bancario formal. Un segundo motivo es la simplicidad de los trámites a realizar; el sistema formal usa un procedimiento lento y poco entendible para la población campesina; normalmente los recursos se ocupan y necesitan con rapidez. Otro motivo, es que es usado por grupos con poco reconocimiento para ser sujetos de crédito, las mujeres; casi en su totalidad los financiamientos que los grupos de mujeres de AsoProLA han obtenido para sus proyectos provienen de este mecanismo.</p> <p>Se aplica este mecanismo con gente que se conoce o que alguien cercano recomiende, esto para tener una relación de confianza; se negocia el plazo y las condiciones si al momento de vencer el documento de acuerdo no se tiene la capacidad de pago. Además, este tipo de trámite se realiza con una persona física, es decir, algún miembro de la asociación.</p>
Créditos de cooperación	Comité de Crédito Local.	Este es otro medio utilizado. En la comunidad existe un comité de crédito local que trabaja con fondos de una fundación denominada FUDECOSUR. El sistema de trabajo utilizado es muy sencillo, el comité es formado por vecinos de la comunidad, asesorados

Mecanismo	Fuente de financiamiento	Comentario
		<p>por un asesor que contrata la fundación. El comité sesiona dos ocasiones al mes, en el salón comunal, espacio al que los interesados en financiarse acuden y presenta su solicitud, que es un documento de media página donde coloca información del interesado, se describe la actividad a realizar con el recurso y aporta dos fiadores. Una vez presentada la solicitud, el comité decide si la aprueba o no, eso dependerá de la información que se tenga del solicitante; si se aprueba en el apto se llena un pagaré que se firma y, uno o dos días después, el beneficiario puede recoger en el mismo sitio el dinero. También, los intereses y amortizaciones se cancelan en la comunidad, si alguien tiene dificultad para cancelar, puede optar por renegociar el plazo y su forma de pago. El monto máximo a financiar es de ₡500 000 colones por persona y se aplica un interés del 26% anual. Este sistema lo usan varios grupos de la asociación para inversiones pequeñas, o hacen varias solicitudes y agrupan la cantidad que requieren.</p> <p>Ejemplo: en la construcción de parte del restaurante, con un valor de ₡11 000 000, se financiaron ₡5 000 000 usando este sistema, con créditos a nombre de las mujeres miembros de la organización.</p>
Creditos oficiales	Banco Nacional	<p>AsoProLA, tiene una línea de crédito con el Banco Nacional de Costa Rica por un monto de ₡15 000 000, usando como garantía la propiedad de un asociado (finca de 40 hectáreas de bosques con 20 años que se le hizo el último aprovechamiento), una de las pocas que tiene escritura. Cada vez que AsoProLA, solicita un desembolso debe presentar un plan de inversión, más una serie de documentación legal que tiene su costo económico; adicional a esto, por el tipo de inversiones que se realizan las operaciones no son mayores a ₡2 000 000, entonces no son trámites prioritarios para el personal a cargo de tramitarlo, ya que el porcentaje que obtiene es muy bajo. Además, cada vez que se formaliza una operación, se deben cancelar gastos de oficialización. Si por algún motivo en la fecha establecida para un pago de interés o principal, la asociación tiene un atraso, se le carga una multa diaria de \$10 por operación y se mancha el récord crediticio en todo el sistema bancario. Todos esos motivos hacen que hoy, solo se esté usando el 50% del total de la línea de crédito.</p>
Pagos de servicios		Turistas, restaurante y hotel basado en bosques
Compra y venta de productos		Miel de los árboles y café

Para mayor información, favor contactar:

NFP-Facility

Jerker Thunberg,
Gerente
Mecanismo para los Programas forestales nacionales (Facility)
Departamento Forestal, FAO
Roma, Italia
Jerker.Thunberg@fao.org

FAO

Marco Boscolo
Oficial Forestal
Departamento Forestal, FAO
Roma, Italia
Marco.Boscolo@fao.org

ACICAFOC

Alberto Chinchilla
Director Ejecutivo
Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria (ACICAFOC)
Costa Rica
oficinaregional@acicafoc.org

Tropenbos International

Kees van Dijk
Asesor
Tropenbos International
Wageningen, Países Bajos
Kees.vandijk@tropenbos.org

