



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

**Desarrollar empresas forestales comunitarias:
Donde la tradición se encuentra con el mercado**

Un estudio de caso de MOSKIBATANA,
Mosquitia, Honduras

Estudios de caso de comunidades forestales
No. 2/10

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe. Entre sus principales beneficiarios se encuentran micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y familias vulnerables y de bajos ingresos. El FOMIN diseña y financia proyectos piloto, por lo que es un laboratorio pionero para poner a prueba enfoques innovadores para la construcción de oportunidades económicas y la disminución de la pobreza.

Rainforest Alliance trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores. www.rainforest-alliance.org/es

Índice

Prefacio	3
Resumen ejecutivo	5
Introducción	7
Los bosques de la Muskitia y la ecología, cosecha y uso de la batana	8
La intervención de Rainforest Alliance	10
Estructura de gobierno y funciones de MOSKIBATANA	12
Ánalisis de viabilidad financiera	16
La asistencia técnica de Rainforest Alliance	16
Resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance	17
Lecciones aprendidas y recomendaciones	19
Anexo I: Referencias	20
Anexo II: Informantes clave	20
Acrónimos	
CAR	Solicitud de Acción Correctiva
CoC	Cadena de Custodia
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOMIN/BID	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo
FSC®	Forest Stewardship Council®
MOPAWI	Asociación para el Desarrollo de la Muskitia
MASTA	Muskitia Asla Takanka
ONG	Organización no gubernamental; organizaciones no gubernamentales
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural y Urbano Sostenible
Pyme	Pequeño y Mediano Emprendimiento
REDD+	Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradoación de los Bosques
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

PREFACIO

En las últimas dos décadas, los países a lo largo del trópico han devuelto cada vez mayor autoridad a los actores locales en el manejo de los bosques naturales; su capacidad para hacerlo en forma sostenible y hacer del manejo forestal una opción competitiva de uso de suelo gana importancia. En respuesta a este panorama cambiante, una amplia gama de proyectos trabaja globalmente para mejorar la capacidad de las comunidades de manejar los recursos forestales y desarrollar empresas locales. A pesar de la abundancia de manuales, metodologías y otras herramientas disponibles para guiar la asistencia técnica, hay una relativa escasez de análisis de los resultados de dichos esfuerzos, de sus experiencias, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la asistencia para el desarrollo forestal local.

Este estudio de caso es uno de los 10 producidos bajo el proyecto “Conservación forestal a través de la certificación, los mercados y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas forestales”, una iniciativa de cinco años apoyada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dirigido por Rainforest Alliance, el proyecto involucra a un centenar de operaciones comunitarias y pequeñas y medianas empresas (pymes) en Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. El objetivo central del proyecto es contribuir a mejorar los medios de vida locales a través del manejo forestal sostenible y del desarrollo empresarial. Aunque las necesidades de apoyo, los contextos y los niveles de desarrollo de las comunidades socias varían enormemente a través de la región, la estrategia unificadora del proyecto es mejorar las capacidades empresariales, el acceso a mercados y el apoyo financiero para el desarrollo empresarial como una forma de fomentar el manejo forestal sostenible y el desarrollo de medios de vida.

Los estudios de caso de esta serie fueron seleccionados con cuidado para cubrir los cinco países donde el proyecto opera, y reflejar todos los rangos de participantes –desde incipientes operaciones comunitarias a las alianzas de segundo nivel entre varias empresas comunitarias bien desarrolladas y certificadas. Se puso especial atención en asegurar la representatividad respecto de los ecosistemas forestales bajo manejo (templados o tropicales), los arreglos de tenencia de la tierra (permanentes o concesiones) y los enfoques productivos (maderables o no maderables). En todos los estudios, se analizan los resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance para el desarrollo empresarial, con una evaluación crítica de las prioridades para la asistencia en el futuro. Más allá de ejemplos específicos de empresas, dos estudios tienen un enfoque más temático, analizando experiencias con los mercados para especies menos conocidas y mecanismos financieros.

Juntos, estos estudios contribuyen al creciente cuerpo de investigación que demuestra que la producción

forestal comunitaria puede ser un enfoque efectivo para conservar los recursos forestales, al tiempo que se generan importantes beneficios sociales y económicos para comunidades marginadas. Al mismo tiempo, el objetivo de este paquete de estudios es presentar una historia con más matices y menos lineal: la del desarrollo del manejo forestal comunitario en sus distintas formas, hacia múltiples (muchas veces cambiantes y polémicos) fines, contando tanto los éxitos como los fracasos que ocurren a lo largo de intrincado camino de construcción de una empresa forestal de propiedad local y competitiva. En este sentido, cada caso puede leerse por sí solo como representativo de muchos otros casos individuales alrededor del mundo (en el presente como en el futuro), o como parte del conjunto de estudios que presentamos, como episodio de una historia más amplia sobre las distintas trayectorias y opciones del desarrollo forestal comunitario.

Aunque un objetivo rector de muchos proyectos, incluyendo el actual, es lograr la sostenibilidad financiera de las empresas forestales comunitarias, la importancia de la asistencia técnica externa en la construcción de capacidades locales también es claramente fundamental. Sin embargo, la efectividad de esta asistencia técnica no siempre es óptima; por tanto, en cada caso se incluye una evaluación de los impactos de la asistencia técnica de Rainforest Alliance específicamente. En muchos casos, dada la falta de información o de indicadores consistentes, por no mencionar factores externos distorsionantes (tormentas, fluctuaciones en el mercado, inestabilidad política, conflicto social), además de la ausencia de controles verdaderamente científicos, no es posible tener plena certeza a la hora de atribuir cambios exclusivamente al apoyo de Rainforest Alliance, en especial por la presencia activa de toda una serie de actores en todos los sitios del proyecto. Sin menospreciar esta salvedad, en cada caso está claro que hubo impactos concretos como resultado de las intervenciones del proyecto. Los estudios alientan a extraer lecciones de estos resultados y recomendar pasos a seguir.

Finalmente, mientras que el grueso de estos estudios fue preparado y editado por Rainforest Alliance, habrían sido imposibles sin la colaboración y el dedicado esfuerzo de muchos otros colaboradores, incluyendo a agencias gubernamentales, representantes de la sociedad civil, instituciones académicas y del sector privado. Sobre todo, las comunidades en sí mismas deben recibir el reconocimiento y agradecimiento por el tiempo invertido en ayudar a la compilación y revisión de estos estudios. A pesar de que la contribución de todos estos actores es fundamental, el contenido de estos estudios es responsabilidad únicamente de Rainforest Alliance, excepto donde otras instituciones han asumido un rol de publicación conjunta.

La siguiente tabla presenta un desglose de los 10 estudios de caso producidos en el marco de este proyecto.

No.	Estudio de caso	Ubicación	Temas clave
1	Comunidad de Awas Tingni	Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal comunitario indígena • Desarrollo empresarial forestal incipiente • Fundamentos sociales e institucionales para el manejo forestal comunitario
2	Empresa de productos forestales no maderables MOSKIBATANA	Muskitia, Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal comunitario indígena • Manejo de productos forestales no maderables y desarrollo de mercados FSC • Desarrollo de una nueva empresa forestal
3	Ejido El Largo	Chihuahua, Mexico	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de la empresa forestal comunitaria • Planificación del desarrollo integral forestal
4	Cooperativa agroforestal CAIFUL	Biosfera del Río Plátano, Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de empresas forestales locales • Beneficios de la empresa forestal a escala comunitaria
5	Análisis de manejo forestal en concesiones comunitarias	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos de los sistemas de manejo y del manejo forestal comunitario certificado • Inversiones de empresas comunitarias en conservación y monitoreo
6	Empresas y producción de castaña o nuez amazónica	Madre de Dios, Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de empresas de productos forestales no maderables • Creación de capacidades financieras y administrativas
7	TIP Muebles	Oaxaca, México	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación comercial entre empresas forestales comunitarias • Desarrollo de cadenas de valor en la industria de muebles
8	Comunidad nativa Tres Islas	Madre de Dios, Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal comunitario indígena • Enfoque de paisaje • Desarrollo empresarial forestal incipiente
9	Mercados para especies menos conocidas	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos mercados para especies maderables menos utilizadas • Diversificación de un modelo forestal de negocios de segundo nivel
10	Mecanismos financieros para empresas comunitarias forestales	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, operación e impactos de los mecanismos para aumentar el acceso al crédito para el productor forestal

Desarrollar empresas forestales comunitarias: Un saber-hacer entre tradición y mercado



Frutos de la palma después de la cosecha

Las dos últimas décadas han visto un marcado cambio en la tenencia de los bosques tropicales. Hay una creciente evidencia de que hasta un 30% de los bosques en los trópicos está bajo alguna forma de control local (RRI, 2012). Esta tendencia se consolida como resultado de varios factores –desde importantes cambios en la gobernanza que llevan a la descentralización hasta un creciente reconocimiento de que una tenencia segura de la tierra es fundamental para proteger los bosques– y comienza a responder a las demandas indígenas de acceso a tierras tradicionales que en muchos casos han sido rechazadas por años. La creciente evidencia empírica de que los indígenas y las comunidades forestales pueden tener un mejor desempeño que las áreas de protección restrictiva estricta a la hora de conservar los bosques (Porter-Bolland, 2012), y de que los bosques manejados pueden dar fuerza a empresas locales para el desarrollo económico (Radachowsky et. al., 2012), también ayuda a cambiar la situación.

Mientras que Honduras permite el desarrollo de concesiones forestales comunitarias (llamadas “cooperativas agroforestales”) desde los años setenta, no fue sino hasta hace poco que comenzó a reconocer los derechos indígenas tradicionales con títulos formales. Después de décadas de antagonismo entre los grupos indígenas y el gobierno hondureño que vio un progreso insignificante sobre los temas

de tenencia de la tierra, los últimos años han visto los primeros títulos de la historia emitidos en favor de consejos territoriales Miskitus. Hasta julio de 2014, unas 970 mil hectáreas de tierra se habían otorgado a siete territorios indígenas, sumando el 7% del territorio hondureño. Con estos títulos en la mano, se aseguró una base inalienable y permanente para una parte importante de las comunidades indígenas de Honduras, con lo que quedó definido el escenario para el manejo forestal formal de largo plazo y para el desarrollo empresarial. Es de notarse que en muchos casos ya están sentadas las bases para el desarrollo de esas empresas.

El presente estudio de caso recoge el trabajo que se llevó a cabo con comunidades Miskitus de la Cuenca Kruta - Carastasca, en el cuadrante este de Honduras, en el manejo y venta de aceite de batana, un producto forestal no maderable cosechado de la palma americana (*Elaeis oleifera*), que se usa en la manufactura de productos de cuidado del cabello. Trabajando en sociedad con la ONG hondureña MOPAWI – Asociación para el Desarrollo de la Mosquitia, que ha apoyado a los grupos Miskitus por más de 28 años, Rainforest Alliance ofreció asistencia técnica a más de dos mil productores de 40 comunidades en los municipios de Puerto Lempira y Villeda Morales, por un periodo de cuatro años. Entre los considerables logros que resultaron de ese apoyo está la certificación de 55,600 hectáreas

MOPAWI, socio de Rainforest Alliance, es una ONG local que apoya las comunidades indígenas en la Muskitia, desde hace más de 25 años



Estudiantes de la Muskitia en el corredor de su escuela



de terrenos forestales según el estándar del Forest Stewardship Council (FSC), y el establecimiento de una empresa comunitaria llamada Empresa de Servicios Multiples "MOSKIBATANA", para facilitar las mejoras productivas, la transformación y venta de aceite de batana de sus más de dos mil miembros.

El principal hallazgo de este estudio de caso es que la cosmovisión miskita es compatible con el desarrollo empresarial basado en el manejo responsable de recursos naturales. Los procesos emprendidos para lograr la certificación FSC fueron impulsados por una lógica de mercado que llevó al mapeo, documentación y en último término, a la legitimación de las prácticas indígenas de manejo. Aún más, el establecimiento de una empresa local de productos no maderables entre comunidades miskitas fue también impulsada por un deseo de desarrollar capacidades empresariales locales, y demuestra la habilidad para combinar nuevos modelos de negocio con las instituciones tradicionales. Como tal, la experiencia sobresale como un modelo importante para otros grupos en Honduras conforme se desarrolla el proceso de dotación de tierras en la Muskitia. Sobre todo, estos hallazgos tienen una relevancia global conforme un número creciente de grupos indígenas en los trópicos ganan el control sobre sus tierras ancestrales, que tienen recursos con potencial para el desarrollo empresarial.

Especificamente, mediante este estudio se encontraron los siguientes resultados y lecciones aprendidas:

- Con base en las tradiciones miskitas de cosecha de las frutas de la palma americana para la

elaboración de batana, se desarrollaron guías formales para el manejo de productos forestales no maderables, demostrando que las prácticas de manejo indígenas pueden ser usadas como base para el desarrollo de estándares de nivel nacional para el manejo sostenible de los recursos naturales.

- La empresa MOSKIBATANA se estableció para agrupar a productores individuales y tiene una estructura de gobernanza clara y participativa que respeta las normas indígenas y está vinculada a las instituciones locales.
- Se aseguró la consistencia con los sistemas tradicionales de toma de decisiones que es crucial para lograr un auténtico apoyo de las comunidades a una empresa funcional.
- MOSKIBATANA ha extendido su control sobre las actividades empresariales, incluyendo el monitoreo de la producción, el control de calidad, la administración empresarial, las ventas y la promoción, pero es necesario mejorar en el control sobre estos procesos.
- El descenso de la demanda en los últimos años por parte del único comprador de aceite de batana es una clara señal de los riesgos que presenta la falta de diversificación de mercados.

A pesar de esos logros, sigue habiendo retos considerables a enfrentar si MOSKIBATANA quiere aprovechar todo su potencial como empresa comunitaria. Reconociendo la necesidad de un apoyo continuo, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Realizar inversiones continuas en sistemas internos de gestión para que MOSKIBATANA madure hasta ser una empresa de pleno derecho.
- Actualizar cada año, el contenido de las capacitaciones en administración de empresas, monitoreo de productos, control de calidad, ventas y promoción; esto será esencial para que emerja un núcleo de "miembros gestores" capaces de tomar pleno control de las operaciones de la empresa.
- Mejorar la visión empresarial a nivel comunitario, familiar y productor individual.
- Brindar acceso al financiamiento para la mejora de infraestructuras –sobre todo para la consolidación de la transformación y el control de calidad– . De esta forma MOSKIBATANA mejorará su eficiencia y aumentará sus utilidades.
- Articular políticas más claras relativas al reparto de beneficios y a la inversión social.
- Identificar con urgencia nuevos mercados para el aceite de batana, y algunos subproductos generados de la palma *Elaeis oleifera*.



Figura 1
Honduras y la
región de la
Muskitia

Introducción

La región noreste de Honduras –llamada comúnmente Muskitia– se caracteriza por dinámicas culturales, económicas y políticas que la diferencian del resto del país. Cubre unos dos millones de hectáreas y abarca todo el departamento de Gracias a Dios, así como partes de los departamentos de Olancho y Colón. La mayoría de la población de la Muskitia, estimada en unas 125 mil personas, es indígena, principalmente miskita, pech y tawahka. Los garífunas, un grupo afrodescendiente, también pueblan una porción de la Muskitia, a lo largo de la costa caribeña.

Como sus vecinos al sur, en la costa atlántica nicaragüense, las comunidades de la Muskitia hondureña hasta ahora habían permanecido notablemente aislados de los centros políticos y económicos de poder mestizo. Desde antes del tiempo de la conquista española, a través del periodo de alianza de la región con los británicos, hasta la independencia hondureña, y luego a lo largo de la mayor parte del siglo XX, la Muskitia se mantuvo separada en gran medida del resto del país. Aún hoy, no hay un camino que conecte el pueblo principal, Puerto Lempira, con Tegucigalpa. El acceso al resto del país es solamente por avión o barco. La falta de acceso al agua potable, electricidad y el limitado acceso a la mayoría de los servicios básicos públicos (educación y salud) es común aún en los pueblos principales. La inseguridad alimentaria es alta, y el 70% de los niños menores de cinco años están desnutridos (UNICEF, 2013).

En parte debido al aislamiento geográfico, la Muskitia sigue siendo hogar de una gran diversidad de ecosistemas naturales que albergan biodiversidad de importancia global. Desde el bosque tropical latifoliado en el interior, a las extensas sabanas

de pinos y los bosques inundables y manglares de la costa, los ecosistemas de dunas y otros recursos marinos costeros, las formaciones forestales en la Muskitia constituyen el 80% de su territorio, aproximadamente un cuarto de los bosques naturales que quedan en pie en Honduras. Una serie de especies silvestres globalmente amenazadas todavía viven en estos bosques, incluyendo al jaguar, al pecarí de labios blancos o al tapir de Baird. Así como gran parte de este legado de biodiversidad es un reflejo de su continuo aislamiento, también es un indicador de la sostenibilidad de los sistemas tradicionales de manejo empleados por los indígenas que habitan la Muskitia. El manejo de los ecosistemas naturales para un solo producto, la batana, es el objeto de este estudio de caso.

Como en prácticamente todas las áreas que estuvieron aisladas en los trópicos, los bosques de la Muskitia están bajo una amenaza continua. Los colonos no indígenas –tanto pequeños productores sin tierra de otras partes de Honduras como los finqueros a gran escala– han convertido una porción cada vez mayor del bosque en tierras agropecuarias. Hasta hace poco, el hecho de que prácticamente no había tierra titulada en la Muskitia hizo el área especialmente vulnerable. Las oleadas de cambio de uso de suelo por los colonos llevó a que Honduras tuviera la mayor tasa de deforestación en el hemisferio occidental de 2005 a 2010 (FAO). El grueso de esa deforestación ocurrió en la Muskitia. La creciente presencia de carteles del narcotráfico y su papel central en la conversión del bosque –lavando dinero a través de acuerdos ilegales sobre la tierra y operaciones ganaderas extensivas– ha hecho de la frontera forestal una zona de violencia y crimen. La relativa ausencia de las instituciones de gobierno civil y la creciente presencia militar ha añadido tensión pero no ha frenado la oleada de ilegalidad.

Figura 2
Departamento de Gracias a Dios – Concejos Territoriales
Fuente: MASTA



En este contexto, los esfuerzos para reconocer la fuerza de los sistemas locales del manejo forestal sostenible es una prioridad crítica. En línea con la estrategia global de Rainforest Alliance, y siguiendo los objetivos del proyecto “Conservación forestal a través de la certificación, los mercados y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas forestales”, financiado por el FOMIN/BID, se ha brindado apoyo para el desarrollo de sistemas de manejo de productos forestales y el desarrollo empresarial entre indígenas miskitus desde 2009. Junto con el apoyo de USAID y de la Corporación Ojón, el trabajo se ha concentrado en la cuenca Kruta - Caratasca, en el departamento de Gracias a Dios, en los municipios de Villeda Morales y

Puerto Lempira. Estas áreas se cruzan con las antes denominadas federaciones indígenas, ahora Concejos Territoriales, de WATIASTA, LAINASTA, KATAINASTA y AUHYA YARI. Una serie de actividades de asistencia técnica se realizaron para documentar las prácticas de manejo tradicional, delinear las áreas de manejo, llevar los sistemas productivos y de cadena de custodia a la altura de los estándares del FSC y formar una empresa multicomunitaria de primer grado para mejorar la eficiencia entre los más de dos mil productores participantes.

Junto con las nuevas medidas del estado hondureño para otorgar títulos intercomunitarios colectivos formales y permanentes a los territorios indígenas de la Muskitia, particularmente a los concejos territoriales Miskitus, una solución viable a la crisis de deforestación en la región es el trabajo para asegurar la sostenibilidad del manejo forestal y construir una empresa local competitiva entre los grupos indígenas. Este documento resume el trabajo llevado a cabo por Rainforest Alliance y sus socios para fortalecer los sistemas locales de manejo forestal sostenible y la organización social para el desarrollo empresarial comunitario.

Los bosques de la Muskitia y la ecología, cosecha y uso de la batana

Desde la Reserva del Hombre y la Biósfera del Río Plátano, una extensión de más de 800 mil hectáreas que constituye el área protegida más grande de Honduras, hasta las lagunas del cabo Gracias a Dios en la punta más oriental de Honduras, la Muskitia alberga una diversidad de ecosistemas. Los bosques tropicales latifoliados del interior son

Fruto de la palma americana



reconocidos como hábitat de especies globalmente importantes como el jaguar, el tapir y el pecarí de labios blancos, y son uno de los pocos bosques naturales que quedan en Mesoamérica con sustanciales existencias comerciales de caoba. Según se avanza hacia el sur del río Plátano, una gran extensión de sabana de pino domina, con algunos bosques de galería sobre los afluentes. Más cerca de la costa, en torno a las extensas lagunas que dominan el extremo este de Honduras, el drenaje del suelo es muy pobre y los ecosistemas inundables son la norma.

La palma americana (*Elaeis oleifera*) aparece naturalmente en un área relativamente extensa de la Muskitia, pero se encuentra más comúnmente a lo largo de la costa baja, de la desembocadura del río Patuca al sureste a lo largo de las extensas lagunas del cabo. Raramente plantada como su bien conocido parente, la palma africana (*Elaeis guineensis*), la palma americana puede encontrarse en bosques secundarios, inundables estacionalmente y entre el mangle, pero más comúnmente como especie dominante en las formaciones de tierra firme entre los pantanos y ciénagas. Estos ecosistemas son más comunes alrededor de la laguna de Caratasca, las lagunas menores y la red de canales que se ramifican del río Kruta. Es aquí donde la palma americana ha sido cosechada y manejada por las comunidades miskitas por generaciones.

La palma puede crecer hasta más de seis metros de altura, con una corona madura de 20 o 30 hojas y hasta 10 metros de diámetro, comenzando desde los 1.5 o 2.5 metros desde la base del tronco. Las hojas de la *Elaeis oleifera* son usadas comúnmente en la construcción de casas de las comunidades locales, pero los usos más importantes vienen del fruto de la palma. La apariación de los frutos comienza típicamente una vez que la palma ha alcanzado entre tres y cinco años de edad. Los frutos son ovoides y tienen entre uno y tres centímetros de largo, y surgen en racimos compactos de entre 85 y 150 individuos, con unos 30 o 40 centímetros de largo y un peso cercano a los 15 kilogramos. Naturalmente se encuentran entre 10 a 11 racimos en las palmas maduras, a lo largo de todo el año, considerando los meses picos de producción entre junio a diciembre. Los frutos se consideran maduros cuando están rojos.

La cosecha se puede llevar a cabo todo el año, pero generalmente entre los meses de febrero a mayo hay una baja en la capacidad de carga y producción, y entre los meses de junio a diciembre hay abundancia de frutas y mayor aprovechamiento. La cosecha se realiza a mano con hachas o machetes, removiendo sólo los racimos maduros, que luego son transportados por tierra o pipantes a las áreas de transformación, generalmente dentro de las casas. El trabajo de cosecha y transporte es realizado generalmente por hombres, pero una vez en el sitio de procesamiento, las mujeres se hacen cargo. Los frutos se dejan aparte por un periodo de

dos o tres días al sol para permitir que se separen con facilidad, y luego cocinarlo. Seguidamente son procesados a mano en un mortero con un mazo de madera para remover el epicarpo y separar la pulpa fibrosa de la semilla. El resultado de la pulpa del mesocarpo, es un aceite especial que se llama en miskito Wina Batana – o aceite rojo en castellano, que se usa como biocombustible y aceite para freír alimentos, entre otros usos. La capa blanca del endocarpo que rodea a la semilla de la que resulta el aceite conocido como kisuma batana o aceite de la almendra. Este producto, conocido como batana, ha sido usado por décadas por las comunidades miskitas para el tratamiento de la piel y como un producto de cuidado del cabello humano.

Tradicionalmente, la batana se usaba sólo localmente, aunque en los años 80 había un pequeño mercado doméstico para el aceite. En los años 90, la ONG hondureña Asociación para el Desarrollo de la Muskitia (MOPAWI, por su acrónimo en miskito) comenzó a trabajar con productores de batana para organizar mejor la producción y la transformación. Varios años después, representantes de una empresa canadiense de productos de belleza realizó un viaje a la Muskitia en busca del aceite. Para 2003, la empresa, bajo el nombre de Corporación Ojón (de la palabra miskita para la *Elaeis oleifera*, *ujún*) comenzó a comprar aceite de los productores organizados por MOPAWI. En 2007, la Corporación Ojón fue adquirida por Estée Lauder, la empresa de cosméticos neoyorquina. En 2009, Rainforest Alliance, con financiamiento de la Corporación Ojón comenzó a trabajar con MOPAWI y los productores de batana para lograr dos metas principales: la certificación de la producción de batana bajo estándares FSC, y la formación de una empresa multicomunitaria que pudiera organizar mejor su oferta y mejorar la entrega de un producto de calidad. Esta asistencia se expandió pronto con apoyo tanto de USAID como del proyecto BID/FOMIN bajo el cual se produce este estudio de caso.

En septiembre de 2010, se emitió un certificado FSC de manejo forestal que cubría un área de 55,600 hectáreas distribuidas en 40 comunidades miskitas, en cinco concejos zonales de productores en jurisdicción de cuatro Concejos Territoriales: KATAINASTA, WATIASTA, LAINASTA, AUHYA YARI ubicados en los municipios de Puerto Lempira y Villeda, bajo manejo para la producción de batana. El certificado se emitió a la empresa recién formada MOSKIBATANA, que agrupaba a más de dos mil productores. MOSKIBATANA consiguió el registro legal formal poco después y ha sido el foco de la capacitación técnica que busca aumentar las capacidades locales en control de procesos, administración empresarial y mercados. Este estudio de caso resume las actividades emprendidas por Rainforest Alliance para lograr estas metas y los impactos que se han tenido en estos tres años de apoyo técnico.

Tabla 1

Pasos clave hacia el alcance de certificación FSC de batana

Actividad	Descripción
Consultas en las comunidades	Se realizaron asambleas comunitarias de consulta con los productores para explicar la propuesta del proceso de certificación, los beneficios potenciales y las necesidades de información, solicitar la aprobación formal para buscar la certificación, conseguirla y documentarla.
Documentación de manejo del recurso	Determinación de las áreas de manejo, documentación de las prácticas de cosecha, realizadas a través de investigación de campo y revisión de documentos.
Revisión del protocolo de Cadena de Custodia (CoC) y diseño del sistema de control	Revisión de los protocolos de transporte, procesamiento, almacenamiento y ventas; documentación de controles para dar insumos al diseño del sistema CoC
Elaboración del plan de monitoreo	Creación de un plan de monitoreo cubriendo la cosecha, transporte y transformación de la batana
Evaluación del marco legal y regulatorio	Elaboración de documentos técnicos sobre el manejo, evaluación de resultados y límites de uso; identificación de requisitos institucionales, así como de las especificaciones técnicas en áreas como el manejo, la estratificación, coberturas y mapeo
Elaboración de un anexo sobre manejo de batana al estándar interino del FSC para Honduras	Establecimiento de los protocolos para auditar la sostenibilidad del manejo establecido para la batana y revisión por parte de las contrapartes comunitarias y del Consejo Hondureño de Certificación Forestal Voluntaria, así como actores regionales e internacionales. Después de dos rondas de revisión, se aprobó el anexo para su uso.
Consultas sobre certificación en grupo y formación de la empresa de productores	Eventos informativos y capacitación técnica sobre el concepto de certificación en grupo, requisitos para formar una empresa y papel, derechos y responsabilidades de los productores.
Gestión de los estándares de capacitación	Con base en el anexo, se identificaron las mejoras necesarias, se preparó un borrador del sistema de manejo grupal, que fue revisado y aprobado por MOSKIBATANA.
Auditoría en campo	Se condujo una auditoría del anexo sobre batana comparándolo con el estándar interino del FSC, se emitieron los reportes, incluyendo las acciones correctivas (CAR) mayores requeridas para la certificación y se acordó un plan de acción con MOSKIBATANA.
Emisión del certificado	Se resolvieron las CAR y se emitió el certificado FSC; se acordó con MOSKIBATANA un plan de acción para resolver las CAR menores necesarias para mantener la certificación después de la primera auditoría anual.

Intervención de Rainforest Alliance

Desde 2005, Rainforest Alliance ha trabajado para apoyar a las cooperativas agroforestales de la Reserva de la Biosfera del Río Plátano. Con una creciente presencia en el país y una hoja de servicios reconocida en la formación de capacidades locales para el manejo de empresas y para realizar los múltiples beneficios de la certificación, Rainforest Alliance fue contactada por la Corporación Ojón para apoyar la certificación de los productores de aceite de batana en la región.

Dada la política interna sobre conflictos de interés de Rainforest Alliance, que prohíbe que se de asistencia técnica a un cliente de los servicios de auditoría para la certificación, y reconociendo que era muy probable que Rainforest Alliance sería el

organismo certificador, la organización no se involucró directamente en los pasos delineados abajo relativos al manejo y certificación de batana. Este trabajo fue llevado a cabo por MOPAWI, que partió de la sólida base que le dieron su conocimiento técnico de la batana y su larga experiencia en la región. También participaron consultores externos.

Aunque Rainforest Alliance no ofreció asistencia técnica directa, vale la pena documentar los pasos para lograr la certificación, dados los importantes resultados que tuvieron y porque la tarea de la certificación dio, en última instancia, razón de ser a la organización de MOSKIBATANA.

Pasos clave para lograr la certificación FSC

Se estableció un proceso de 18 meses para pre-



Figura 3
Área certificada para el manejo de batana

parar y en última instancia lograr la certificación FSC de manejo forestal y transformación de batana por los productores que formarían MOSKIBATANA. La tabla que sigue resume los pasos importantes de ese proceso.

Se alcanzaron varios logros notables como resultado del proceso de certificación:

- Definición espacial del manejo indígena de recursos naturales, que ayudó a mapear las áreas tradicionales de uso en una región donde no había tenencia legal ni títulos
- Documentación de las prácticas indígenas de manejo de recursos naturales, y diseño de un plan de manejo para el control y el monitoreo
- Establecimiento de un estándar para el manejo de productos forestales no maderables, un área del manejo de recursos naturales para la que previamente no había marco regulatorio ni orientación formal
- Identificación de las debilidades en los sistemas de manejo y cadena de custodia de la batana, y acciones para cerrar las brechas necesarias para alcanzar los requisitos de certificación
- Establecimiento de una empresa cooperativa entre los productores para lograr economías de escala, mejorar la calidad y extender el control local de la cadena de valor de la batana

Como se dijo antes, durante la auditoría de certificación se identificaron varias acciones correctivas. Entre las más críticas estuvieron:

- Sistema de control documentado para el manejo de la cadena de custodia incompleto
- No había sistemas de uso y control de la marca FSC en los productos certificados
- Falta de capacitación adecuada para que los productores manejaran la cadena de custodia
- Falta de un sistema establecido y documentado para el manejo de la certificación en grupo
- Necesidad de evaluar a cada productor para asegurar el cumplimiento del protocolo del FSC
- Necesidad de documentar el consentimiento entre los productores para participar en la empresa

La capacitación realizada por MOPAWI y consultores externos se llevó a cabo durante un periodo de tres

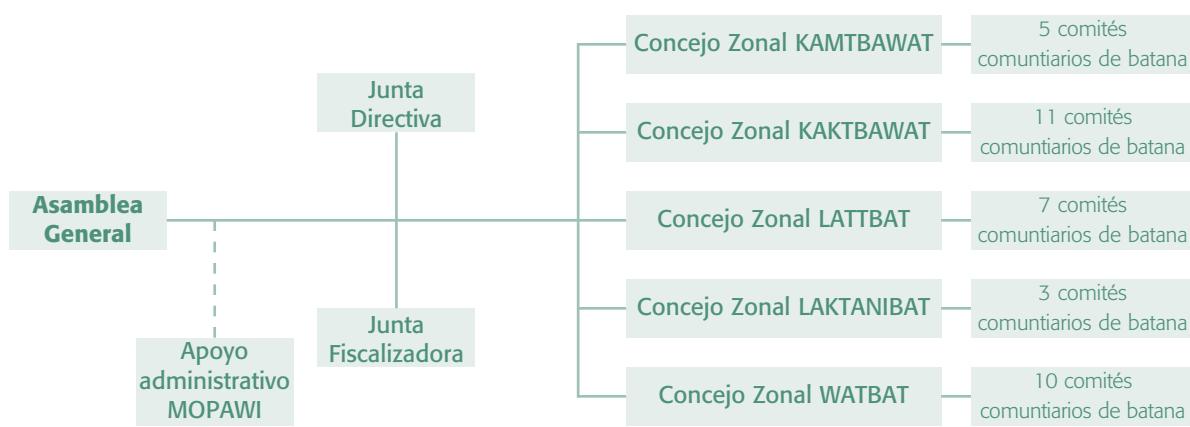


Figura 4
Organigrama de la Empresa de Servicios Múltiples MOSKIBATANA

Tabla 2
Membresía de MOSKIBATANA, poblaciones correspondientes, unidades administrativas y área certificada

Comunidad	Número de miembros	Población total	Concejo de zona y municipio correspondiente	Área de manejo certificada (hectáreas)
Kalpu	81	5.087	Zone 1: Río Kruta Bajo (KAMTBAWAT)	5.000
Kokotingni	30		Municipios de Villeda Morales y Puerto Lempira	
Usibila	24			
Kruta	80			
Kanko	74			
Tikiuraya	250	4.070	Zone 2: Río Kruta Alto (KAKTBAWAT)	24.100
Uhsan-Turhalaya	37		Municipio de Puerto Lempira	
Siakwalaya	79			
Kuri	179			
Tuburus	134			
Suabila	30			
Krahkra	29			
Liwa	37			
Sih-honduras	14			
Tanslaya	26			
Suba	11			
Laka Tabila	65	2.779	Zone 3: Laka Llano (LATTBAT)	0
Tailiyari	33		Municipio de Puerto Lempira	Corresponde a la misma área de la Zona 2.
Ahuastingni	9			
Ahuasluhpia	22			
Dakratara	59			
Lakatara	39			
Tumtumtara	65			

la tabla continúa en la página siguiente

meses para enfrentar las CAR mayores. Una vez solventadas y verificadas en una visita de seguimiento, se emitió un certificado FSC para MOSKIBATANA el 29 de septiembre de 2010, que fue el primero de su tipo en Honduras. Con el certificado en la mano y un plan de manejo que documentaba las prácticas de manejo tradicional de los recursos naturales, se brindó asistencia de Rainforest para lograr el reconocimiento legal de la empresa MOSKIBATANA y comenzó la construcción de su capacidad administrativa y de gobernanza.

Estructura de gobierno y funciones de MOSKIBATANA

Como se explicó antes, la Empresa de Servicios Múltiples MOSKIBATANA está constituida por 2,007 productores (1,186 de los cuáles son mujeres) de 40 comunidades organizadas en 37 comités comunales. Dado el área relativamente grande cubierta por la membresía de la empresa, además de las jurisdicciones indígenas y del gobierno hondureño que se solapan, la empresa está organizada en cinco concejos

Comunidad	Número de miembros	Población total	Concejo de zona y municipio correspondiente	Área de manejo certificada (hectáreas)
Kauquira	85	3.486	Zona 4: Karatasca-Aurata (LAKTANIBAT)	12.000
Prumnitara-Katski Almuk/Uhumbila-Yahurabila	29		Municipio de Puerto Lempira	
Tansin-Aurata	28			
Benk	63	10.348	Zona 5: Villeda Morales (WATBAT)	14.500
Karaswatla	32		Municipio de Villeda Morales	
Klupki	42			
Irlaya	62			
Mangotara	47			
Pakwí	45			
Raya	87			
Titi	52			
Tusidaksa	10			
San Bernardo	18			
TOTALES				
40	2.007	25.770	5	55.600

de zona. La Tabla 2 muestra cómo está compuesta la membresía de MOSKIBATANA, por comunidad, consejo de zona y municipio, especificando sus áreas correspondientes también.

Con una población total de 25 mil 770 individuos en cuarenta comunidades, la membresía de la empresa abarca aproximadamente 8% de la población de la región, o aproximadamente un miembro por cada dos o tres hogares. Por ello, el alcance de la empresa es importante en la vasta área en la parte más oriental de la Muskitia.

Con asistencia de Rainforest Alliance, MOSKIBATANA se convirtió en una empresa registrada legalmente, formalmente reconocida por el gobierno hondureño el 15 de noviembre de 2011. Como parte del proceso de estructuración y formalización –acompañada por una serie de capacitaciones técnicas y diseminación participativa que se detallan más adelante–, la empresa desarrolló estatutos en línea con las normas legales, que fueron aprobados por la Secretaría Hondureña de Industria y Comercio, algo que no había ocurrido nunca en el país para una empresa indígena de productos forestales no maderables. Siguiendo esos estatutos, MOSKIBATANA ha definido una estructura de gobernanza, con roles claros,

derechos y responsabilidades de los miembros y del liderazgo de la empresa. El organigrama siguiente muestra la estructura de la empresa.

Debe añadirse que MOPAWI tiene también un papel formal –aunque “de línea punteada”– en la estructura formal de MOSKIBATANA. La asistencia técnica continua de MOPAWI a lo largo de la cadena de valor, así como su rol en la venta de batana a los compradores, está formalizada como parte de la operación actual de la empresa MOSKIBATANA. Al día de hoy, la empresa no está preparada para operar sin apoyo externo. Conforme MOSKIBATANA acumule capacidades con el tiempo, la visión de la empresa es que los actores locales tomen un mayor control de las actividades, incluyendo las ventas.

Como se muestra en el organigrama de abajo, la empresa es supervisada por una Asamblea General, constituida por todos los productores miembros. Éste es el máximo órgano de decisión. La empresa es liderada por una Junta Directiva, que incluye a siete miembros:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero

Tabla 2
continuación

- Tres vocales

Adicionalmente, existe la Junta Fiscalizadora, compuesto por tres miembros (presidente, secretario y vocal), y cuya tarea es asegurar que la Junta Directiva cumpla con los estatutos de la empresa, acuerdos y resoluciones de la Asamblea de Productores.

Todos los cargos son ocupados por un periodo de dos años y son reelegibles para un periodo adicional de dos años; después de que haya pasado un periodo interino de cuatro años, los mismos individuos pueden ser reelectos para cualquier puesto. Las elecciones tienen lugar en reuniones de la asamblea general, con votaciones directas de los miembros en las que se requiere una mayoría simple para la selección. Las elecciones se alternan para asegurar un mínimo de continuidad y evitar remplazar todas las posiciones de liderazgo simultáneamente, lo que podría generar problemas.

Es de gran importancia mencionar que los directivos de MOSKIBATANA, elegidos por los miembros de la empresa, basan su legitimidad en una historia de liderazgo comunitario y activismo en la región. La mayoría del liderazgo de MOSKIBATANA está activa en el liderazgo de MASTA (Muskitia Asla Takanka), la organización indígena más influyente de la región, que juega un papel clave en la defensa de los derechos indígenas en la región desde hace décadas y es la contraparte del gobierno hondureño en el proceso de titulación de tierras.

Según los estatutos de la empresa, tanto la Junta Directiva como la Junta Fiscalizadora deben reunirse

al menos una vez al mes. En la práctica esto no se cumple; en cambio las reuniones ocurren cuando hay una cosecha próxima de frutos de ojón, cuando se realizan ventas o cuando se organizan capacitaciones externas. La Asamblea General debe reunirse una vez al año, y así lo ha hecho desde su fundación. No se ha convocado una sesión extraordinaria en este tiempo.

Al día de hoy, MOSKIBATANA no tiene un equipo técnico pagado, como sería un director de servicios técnicos, o un equipo contable o de ventas. Las funciones clave de la empresa las realizan, sin remuneración alguna, "miembros administrativos", un grupo de representantes de cada concejo de zona que llevan a cabo las actividades clave a lo largo de la cadena de valor de la batana, incluyendo:

- Planeación de la cosecha y organización de la producción
- Asistencia en la cosecha y el monitoreo (selección de frutos)
- Control de procesos (almacenamiento de frutos, selección, cocina de la fruta y almacenamiento del aceite)
- Control de calidad
- Ventas
- Seguimiento de clientes

La producción la llevan a cabo los miembros en unidades de manejo acordadas, igual que la transformación (en gran medida en los asentamientos). Una vez transformada en aceite, los miembros llevan su producto a uno de los once centros de acopio y almacenamiento de MOSKIBATANA. Es ahí donde se toman las medidas de control de calidad, se registran los insumos y se organizan las ventas al único

Tabla 3
Producción y
ventas de batana
(2003-2013)

Fuente: MOPAWI

Año	Número de productores	Precio por litro (Lempiras)	Litros vendidos	Ingreso total (Lempiras)	Volumen por productor	Ingreso por productor (Lempiras)
2003	500	80	4.500	360.000	9	720
2004	1.000	80-90	31.500	2.720.000	32	2.720
2005	1.400	100-112	54.788	3.219.300	39	2.299
2006	1.700	142	120.922	17.170.924	71	10.100
2007	2.020	142	104.000	14.768.000	51	7.311
2008	2.020	150	96.000	14.400.000	48	7.129
2009	2.007	150	88.000	13.200.000	44	6.576
2010	2.007	150	63.000	9.450.000	31	4.708
2011	2.007	150	42.000	6.300.000	21	3.139
2012	2.007	150	42.000	6.300.000	21	3.139
2013	2.007	150	42.000	6.300.000	21	3.139
TOTALES			688.710	94.188.224		



Frutos de la palma aceitera crudos (izquierda) y cocinados (derecha)

comprador, una firma estadounidense que luego re-vende a la Corporación Ojón de Estée Lauder.

A lo largo de la cadena de valor, la ONG local MOPAWI ofrece un apoyo técnico y administrativo en el que se involucran personal de la Dirección hasta el personal de campo acompañando y asistiendo a los productores de MOSKIBATANA en el fortalecimiento de capacidades locales en temas como: control de calidad, cadenas de valores, desarrollo organizativo, manejo de recursos naturales, cambio climático, gestión de riesgo, administración básica, incidencia política, buenas prácticas, seguridad del agua y seguridad alimentaria, y la certificación forestal de productos forestales no maderables. Aún más, la mayor parte de las actividades y la información sobre actividades comerciales sigue directamente en manos de MOPAWI. Este acompañamiento ha sido efectivo desde hace aproximadamente unos 25 años, desde un enfoque de producto más de consumo local y nacional, hasta encadenamientos comerciales con empresas extranjeras como lo es Ojon Corp-Estee Lauder.

La meta a largo plazo es que MOSKIBATANA se desarrolle hasta ser una empresa independiente que controle todos los aspectos de la cosecha, la transformación y las ventas. Entendiendo que algunas veces al año es necesaria la asistencia técnica para construir capacidades locales permanentes, todos los miembros reconocen la necesidad de avanzar fase a fase para lograr la independencia de la empresa. Al mismo tiempo, existe el riesgo de que una especie de paternalismo evite el desarrollo local o, peor aún, que los cuerpos de asistencia técnica encuentren difícil distanciarse de arreglos de los que ellos mismos son beneficiarios. Sobre este punto se

profundiza en la sección de lecciones aprendidas y recomendaciones.

En términos de la relación con las comunidades en general de las que obtiene su membresía, no hay un requisito específico de que MOSKIBATANA reporte a los órganos comunitarios o a otras organizaciones locales sobre sus actividades, ingresos, beneficios, etcétera. En las entrevistas sobre este punto, los contribuyentes afirmaron que estos reportes se daban en forma esencialmente informal, puesto que la membresía de la empresa tiene una representación grande de los hogares de cada comunidad.

De igual forma, no hay un requisito específico de apoyo a proyectos más amplios de desarrollo comunitario o de proyectos sociales por parte de la empresa. Sin embargo, en la práctica, parte de los beneficios de las ventas de batana han servido para financiar varias iniciativas comunitarias a lo largo de los años, todas las cuales han sido facilitadas por MOPAWI y cofinanciadas por la Corporación Ojón. Estas iniciativas han incluido la construcción de un centro de capacitación técnica agroecológica y un refugio contra huracanes en la comunidad de Tumtumtara, así como una parcela demostrativa para experimentación con prácticas agrícolas alternativas.

Finalmente, los estatutos de MOSKIBATANA requieren que 10% de las ganancias de las ventas de batana sean depositadas en un fideicomiso para garantizar la solvencia de la empresa. Las utilidades restantes deben dividirse entre los productores según los volúmenes cosechados y las tasas de transformación. En la práctica, sin embargo, la regla del 10% no se ha cumplido; este tipo de deberes es muy común que

no se cumpla en este tipo de organizaciones a nivel nacional. Las alternativas para el reparto de beneficios y la reinversión en la empresa se discuten con mayor detalle más adelante.

Análisis de viabilidad financiera

En 2011, Rainforest Alliance realizó un diagnóstico de línea base sobre la empresa MOSKIBATANA, buscando entender mejor las preocupaciones sobre la viabilidad financiera que habían manifestado sus miembros. Como se muestra en la Tabla 3, aunque su número de integrantes se cuadruplicó desde 2003, los ingresos relacionados con la batana por productor cayeron a una tasa anual de 14% en los seis años anteriores a 2012, mientras que los volúmenes por productor cayeron más de 70% en ese periodo. Los precios por unidad relativamente estables y una membresía ampliada son también responsables en parte de la caída en el ingreso por productor.

Claramente, una producción decreciente, lo que ya era una preocupación de los productores, apareció como la mayor cuestión a resolver. La única razón para ello fue el descenso en la demanda por parte de la Corporación Ojón, que sigue siendo el único comprador final de batana de la empresa. Más delante se abordará del tema con mayor detalle.

En segundo lugar, se realizó un análisis de los costos de producción. En el análisis se encontró que el costo de producir un litro de batana era de alrededor de 111 lempiras, o \$5.88 al tipo de cambio de 2011. Con un precio de venta de 150 lempiras (\$7.94) por litro, los productores podían tener una ganancia de 39 lempiras por litro, una utilidad neta del 26%. Mientras que es aceptable como utilidad neta en los márgenes, esto implica que el productor promedio, que vende 21 litros por año, tiene utilidades de apenas unos 43 dólares. En principio, MOSKIBATANA debería además quitar un 10% de esas utilidades para dedicarlas al fideicomiso. Sin embargo, esto no se ha hecho hasta la fecha. Por la baja en las ventas, los miembros han elegido distribuir ese ingreso directamente a los productores.

Los productores son pagados el precio que fija la Corporación Ojón, en consulta con la empresa, con MOPAWI actuando como facilitador. El precio de 150 lempiras se ha mantenido constante desde el año 2008 hasta la fecha. Adicionalmente, desde el año 2006, se pagan L5.00 por litro en los dos términos municipales donde el proyecto tiene presencia, en concepto de exportación de la batana. La Corporación Ojón también paga una prima sobre el precio de 150 lempiras directamente a MOPAWI para cubrir sus costos de administración, así como los costos en los que MOPAWI incurre durante el transporte del producto desde la Muskitia hasta San Pedro Sula. Con el tiempo, la visión es que la empresa MOSKIBATANA tome el control sobre estas funciones, punto en el cual se podría negociar un precio mucho más alto con la Corporación Ojón y quizás otros compradores.

La asistencia técnica de Rainforest Alliance

A partir de principios de 2010, Rainforest Alliance inició la asistencia técnica directa a Moskibatana en conjunto con el proceso de certificación. Conformada en un inicio para ser la entidad que recibiera la certificación en grupo FSC, pronto quedó claro que MOSKIBATANA podría servir no sólo para asegurar cumplimiento del manejo de batana y de la cadena de custodia, sino también impulsar la mejora de la calidad del producto y expandir sus oportunidades de mercado.

La asistencia de Rainforest Alliance a MOSKIBATANA se incluyó en cuatro áreas principales de intervención:

- Formalización de la estructura de la empresa y mayor conocimiento sobre la gestión de MOSKIBATANA
- Logro del estatus legal como empresa formal
- Capacitación de sus miembros en habilidades administrativas básicas, organización empresarial y gobierno, planeación empresarial y evaluación económica
- Intercambios con otras cooperativas comunitarias que hacen manejo de recursos naturales
- Asistencia para un mejor monitoreo y control de calidad a lo largo de la cadena de valor
- Establecimiento de la línea base diagnóstica
- Capacitación para la aplicación de una herramienta de autodiagnóstico para la actualización periódica de indicadores y la autoevaluación de la empresa
- Desarrollo de planes de acción basados en el diagnóstico
- Desarrollo de nuevas alianzas empresariales
- Capacitación sobre el potencial mercantil y estrategias de alianzas

En la tabla 4 se resume las principales capacitaciones realizadas por Rainforest Alliance entre 2010 y 2012, que es cuando tuvieron lugar las actividades de asistencia técnica con recursos de FOMIN/BID.

En total, en un periodo de tres años, hubo 2.752 participantes en más de 50 talleres y eventos de capacitación, y el 56% de ellos eran mujeres. Debe notarse, de cualquier forma, que muchos de los participantes recibieron más de una capacitación sobre temas distintos, por lo que el número total de personas capacitadas es menor.

Es de destacar la naturaleza secuencial de las capacitaciones emprendidas. Comenzando con una nueva empresa, se puso un fuerte énfasis en construir las bases del éxito –la estructura social y los mecanismos de gobernanza que aseguraran la efectividad, la participación y la transparencia. Las capacitaciones se concentraron después en la construcción de capacidades para manejar la cadena de valor de la batana y para mejorar los sistemas de control interno. Junto a esto, la asistencia se centró en el potencial de mejoras, con base en los resultados de la herramienta de diagnóstico empresarial de Rainforest Alliance, que permitieron a MOSKIBATANA realizar autoevalu-

Tema	Detalle del contenido
Aumento del conocimiento de la certificación	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos sobre la certificación en grupo FSC Beneficios potenciales de la certificación Implicaciones de costo y permanencia Socialización del estándar interino FSC y del anexo sobre no maderables
Formalización de la empresa y su estructura	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y actualización participativa de los estatutos de la empresa Talleres sobre la estructura de gobierno y de toma de decisiones Roles, derechos y responsabilidades de los miembros
Administración empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas básicas de administración empresarial Elaboración y capacitación sobre manuales de procedimientos contables Control de costos Registro contable y sistemas de control
Desarrollo y estrategia empresariales	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico empresarial Intercambios Adaptación y aplicación del "autodiagnóstico" Desarrollo del plan estratégico de MOSKIBATANA Talleres de planeación empresarial Desarrollo de una propuesta financiera
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación participativa de oportunidades de mercado Desarrollo de una estrategia de mercado Talleres para nuevas alianzas mercantiles

Tabla 4
Asistencia técnica de Rainforest Alliance con MOSKIBATANA

aciones periódicas. Varias áreas clave fueron analizadas en este diagnóstico, incluyendo:

- Cumplimiento de la legalidad
- Participación de los miembros y transparencia
- Capacidad de gestión
- Controles contables
- Producción y mercadeo
- Finanzas y créditos
- Solvencia de la empresa

Una serie de capacitaciones y talleres para identificar oportunidades de mejora fueron organizadas y se ofrecieron las herramientas que fueron adaptadas al contexto local de las comunidades miskitas. Las herramientas incluyeron:

- Protocolo de monitoreo de la producción
- Sistema contable básico
- Protocolo de manejo de clientes
- Plan de acción para mercadeo extendido
- Método de evaluación de costos y control de cosechas
- Herramienta para la reducción de costos en la producción y transformación de batana

A través de la articulación de una estrategia empresarial general, así como de la formulación de un plan de negocios, Rainforest Alliance apoyó a MOSKIBATANA en la definición de un camino que llevará a hacer realidad su visión.

Rainforest Alliance también ofreció apoyo para la preparación de las propuestas para conseguir fondos para el equipamiento y el capital de trabajo. Una de estas propuestas fue recientemente sometida al Programa Nacional de Desarrollo Rural y Urbano

Sostenible (PRONADERS), junto con la ONG internacional CARE, por \$470.000; hasta la fecha no se obtuvo aprobación, pero es una herramienta valiosa para adaptarla para otras fuentes de financiamiento. Este financiamiento permitiría inversiones críticas en capital para la producción con valor agregado, el control de calidad, la capacidad administrativa y el alcance a mercados.

En relación específicamente con el trabajo en mercados, un punto clave de la visita de intercambio con pymes más avanzadas organizada por Rainforest Alliance fue el impacto transformador en la diversificación de mercados. MOSKIBATANA ha tenido esta meta desde su fundación, reconociendo que hay riesgos importantes relacionados con tener un solo comprador de su producto. Para este fin, con base en la exploración de oportunidades de mercado, se produjo y revisó una estrategia de mercadeo, y Rainforest Alliance asistió a MOSKIBATANA en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado con nuevos compradores (uno nacional y otro sudamericano). El desarrollo de nuevos mercados es una prioridad importante para MOSKIBATANA. Se revisará al respecto más adelante.

Resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance

Prácticamente toda la asistencia técnica de Rainforest Alliance a MOSKIBATANA tuvo lugar en sociedad con la ONG local MOPAWI, y se hizo construyendo sobre una historia de más de 25 años de impulso a los derechos indígenas y del desarrollo económico de la Muskitia. Mopawi ha jugado y juega

un rol importante el proceso de acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en las diferentes fases de la actividad, que incluye toda la cadena de producción de la batana y su relación con la importancia de desarrollar prácticas sostenible de la especie y fue la entidad de apoyo a MOSKIBATANA a lo largo del proceso de preparación de la certificación. Mientras que Rainforest Alliance se concentró en el desarrollo de empresas, esta sección abordará más ampliamente los resultados de todo el proceso emprendido en torno a la batana desde 2010; uno de los resultados clave de la asistencia es la documentación y reconocimiento oficial de las prácticas indígenas de manejo de la batana. El proceso de trabajo hacia la certificación requirió que se documentaran e hicieran auditables las cosechas, el transporte y la transformación, añadiendo a la “legibilidad” oficial de las prácticas indígenas. De igual forma, el mapeo de las áreas manejadas para usos tradicionales ayudó a hacer más visibles las prácticas indígenas de manejo de los recursos naturales.

Al mismo tiempo, la preparación y aplicación de un estándar sobre manejo de productos forestales no maderables, para los que previamente no había regulación por parte del Estado hondureño, ayudó tanto a fortalecer la habilidad para monitorear el cumplimiento con las buenas prácticas como a demostrar la viabilidad de los sistemas indígenas de manejo. Es notable el grado en el que dicho estándar es la documentación de las prácticas de manejo tradicionales.

Otro resultado clave del proceso de certificación fue la creación de un sistema de cadena de custodia (es decir, trazabilidad) que pudiera ser documentado y controlado. El diseño de un sistema de documentación que pudiera ser usado por los productores locales para registrar y monitorear la producción a lo largo de la cadena de valor de la batana fue una pieza importante del trabajo y uno de los principales retos para alcanzar la certificación FSC.

Por el lado empresarial, un logro de primer orden

fue la formación de una empresa reconocida legalmente para los productores de este bien forestal no maderable. MOSKIBATANA fue la primera de su tipo entre las comunidades miskitas de Honduras. Si bien el reconocimiento legal fue fundamental, el trabajo de estructura formal de la empresa a través de un proceso participativo, asegurando vínculos de esa estructura con las normas de liderazgo indígenas y trabajar para articular estatutos claros para la gobernanza de la empresa, fue aún más importante para la sostenibilidad de largo plazo de la operación. A través de este proceso, se sentaron las bases de una empresa comunitaria más transparente y mejor organizada. Al reconocer que esta base crucial para el desarrollo del manejo forestal comunitario no recibe la atención requerida, Rainforest Alliance invirtió cerca de la mitad de sus recursos para la asistencia técnica en procesos formativos como éste.

Con una estructura clara y transparente para MOSKIBATANA ya acordada y legalmente reconocida, el énfasis cambió al desarrollo empresarial. Aunque fuera una empresa nueva, la empresa se apoyaba en las prácticas de manejo indígenas, por ello se levantó un diagnóstico de línea base de la operación empresarial para encontrar áreas a desarrollar. El proceso metódico que se presentó antes sobre la planeación del negocio y el desarrollo de la empresa tuvo varios resultados importantes, incluyendo:

- Consolidación de MOSKIBATANA como empresa, no sólo como unión de productores
- Creación de una ruta para el desarrollo empresarial e identificación de áreas claras para acciones prioritarias
- Entrega de herramientas para la autoevaluación periódica por parte de MOSKIBATANA para seguir el proceso hacia metas acordadas y según su propia estrategia empresarial.

Ésta fue la primera vez que se emprendió un proceso así, formal, con los productores. A través de su participación en el proceso, MOSKIBATANA avanzó de un organismo encargado de ser solo el recipiente de la certificación FSC grupal a ser una empresa comunitaria y representativa, con una visión de largo plazo y un plan.

En términos de la producción y de los controles, se pueden reportar varios resultados importantes. Primero, la transferencia del monitoreo de la producción, el registro y el control de calidad del aceite de batana por parte de MOPAWI a MOSKIBATANA. Por años fue MOPAWI quien manejó esos procesos, y ahora es la empresa misma quien lleva a cabo estas actividades. Avanzar hacia el pleno control empresarial de todas las actividades administrativas, de ventas y de promoción es el paso siguiente y fundamental. Específicamente respecto del control de calidad, como resultado de varios análisis, los miembros han recomendado y decidido que se lleven paulatinamente las actividades de procesamiento del ámbito familiar a sitios de transformación propios de MOSKIBATANA y fuera de los hogares. Esto permitiría un monitoreo mucho más efectivo y un mayor control sobre la transformación, además de

Una cucharada de fruto de la palma cocinado



reducir costos. Una plena transición en este aspecto depende de recibir financiamiento para mejoras en infraestructura.

Finalmente, es importante destacar el ejemplo poderoso que todo el proceso de certificación y desarrollo empresarial de MOSKIBATANA ha dejado en la región, particularmente conforme se consolida el proceso de dotación de tierras indígenas. La gran atención puesta en asegurar el respeto y la vinculación con los sistemas de gobernanza indígenas, el apoyo de MASTA y la meta general de construir sobre un sistema de manejo indígena en lugar de reemplazarlo, todo ello supone un modelo importante para el desarrollo de empresas similares en la Muskitia. Ahora que los grupos Miskitus están en posibilidades de tomar el control formal y reconocido por el Estado sobre sus recursos naturales, el ejemplo de MOSKIBATANA, aunque incipiente, puede ser una referencia valiosa para esfuerzos similares.

Lecciones aprendidas y recomendaciones

Con base en la presentación antes expuesta sobre la formación de MOSKIBATANA, la asistencia técnica ofrecida y el análisis de los principales resultados, se pueden extraer importantes lecciones. Estas son:

- Prepararse para la certificación y conseguirla es un proceso transformador. El mapeo y la documentación de los sistemas de manejo tradicionales y la construcción sobre los sistemas de gobernanza locales para construir una empresa formal probó ser una forma efectiva de legitimar y hacer visible el manejo indígena miskito. Esto es especialmente importante en un momento en el que la dotación de tierras en la Muskitia hace que este modelo sea replicable a una escala mucho mayor, en torno a una gama de recursos naturales potencialmente grande.
- Es crítico que esos procesos se apoyen en las tradiciones indígenas al introducir nuevos sistemas para el manejo empresarial y la administración. Aunque la innovación en las prácticas empresariales es necesaria para mejorar la rentabilidad y maximizar las utilidades, la asistencia no debería buscar reemplazarlas con la introducción de estructuras impuestas desde afuera, sino trabajar para adaptar las herramientas y los sistemas a las tradiciones locales en las formas en las que operan, usando métodos participativos.
- Respetando este enfoque, la cosmovisión miskita no es incompatible con la empresa. Aunque se mantiene un debate global y en la Muskitia sobre la “comodificación” de los medios de vida indígenas a través de la imposición de modelos “norteños” de conservación y desarrollo (por ejemplo, REDD+), claramente los Miskitus mismos hace tiempo que manejan sus recursos naturales para la venta en el mercado. MOSKIBATANA es un ejemplo de una empresa comunitaria indígena basada en prácticas tradi-

cionales pero que adopta principios de fuera para el desarrollo empresarial y para emprender nuevos negocios para mejorar los beneficios que reciben comunidades marginalizadas al tiempo que no minan la disponibilidad de recursos ni las tradiciones locales.

- Este proceso de adopción y adaptación de nuevas prácticas organizativas y de negocios, sin suplantación de la cosmovisión indígena por esquemas externos, sino con un enfoque de complementariedad, sin embargo, es necesariamente lenta y repetitiva. La continua asistencia técnica por parte de grupos de fuera será crucial, pero es esencial que sigan la visión estratégica de MOSKIBATANA y su plan de desarrollo empresarial, que están escritos y acordados. Estos planes articulan un claro deseo de aumentar el control de MOSKIBATANA sobre la cadena de valor y mejorar su capacidad para expandir sus mercados y las líneas de productos con el paso del tiempo. Apoyar a la empresa para que capture su propio financiamiento y para que maneje con éxito el crédito será un paso importante en este sentido.

Con estas lecciones en mente, y con la vista puesta en dar insumos para la asistencia futura a MOSKIBATANA, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Son necesarias inversiones continuas en los sistemas de manejo internos si MOSKIBATANA va a madurar hasta ser una empresa de pleno derecho
- La mejora de las capacidades de administración de empresas, de monitoreo de productos, de control de calidad, de ventas y de promoción serán esenciales para que surja un núcleo de “miembros administradores” capaces de tomar pleno control de las operaciones de la empresa.
- Debería acordarse un plan de acción detallado y con tiempos y plazos para entregar paulatinamente a MOSKIBATANA el control sobre todas las actividades empresariales, incluyendo las ventas y la promoción.
- El acceso al financiamiento para la mejora en infraestructura, sobre todo para la consolidación de la transformación y el control de calidad serán fundamentales para que MOSKIBATANA mejore las eficiencias y aumente sus utilidades.
- Deberían articularse políticas más claras de reparto de beneficios e inversión social
- Urge identificar nuevos mercados para la batana y subproductos potenciales (jabón, combustible); la disminución en la demanda en los últimos años por parte del único comprador de batana es un claro indicador de los riesgos que supone la falta de diversificación de mercados

ANEXO I

Referencias

RRI (Rights and Resources Institute). 2012. What Rights? A Comparative Analysis of Developing Countries' National Legislation on Community and Indigenous Peoples' Forest Tenure Rights. Washington, DC: Rights and Resources Initiative.

Porter-Bolland,L. Ellis, E.A., Guariguata, M.R., Ruiz-Mallén, I., Negrete-Yankelevich, S. and Reyes-García, V. 2012. Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics. *Forest Ecology and Management*, 268:6-17.

Radachowsky, J., Ramos, V.H., McNab, R., Baur, E.H., and N. Kazakov. 2012. Forest concessions in the Maya Biosphere Reserve, Guatemala: a decade later. *Forest Ecology and Management*, 268, 18-28.

UNICEF. 2013. Annual Report 2013 – Honduras. New York: UNICEF.

ANEXO II

Informantes claves

Elsser Brown

Director técnico, MOPAWI

Evarista Calderón

Administradora, MOPAWI

Guillermo Crispín

Consejo Zonal Rio Kruta Arriba, Moskibatana

Oswaldo Mungía

Director ejecutivo, MOPAWI

Máximo Rayo Ronas

Presidente, Moskibatana

Rumualda Reyes

Secretaria, Moskibatana

Basticinio Richard

Consejo Zonal Laka Llano, Moskibatana

Déborah Sánchez

Especialista técnica, Moskibatana

Efraín Thompson

Coordinador Batana, MOPAWI

Serrano Vásquez

Facilitador técnico, MOPAWI

Guivia Wilson

Facilitadora técnica, MOPAWI

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier fin no comercial, sea como obra original o como cualquier obra derivada, siempre que se le otorgue el reconocimiento respectivo al BID y que las obras derivadas estén sujetas a una licencia que prevea los mismos términos y condiciones que la licencia aplicable a la obra original. El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas ni en omisiones respecto a las mismas y no garantiza que dichas obras derivadas no infrinjan derechos de terceros.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Bolivia
Camerún
EE.UU
Ghana
Guatemala
Indonesia
Kenia
México
Reino Unido
www.rainforest-alliance.org/es



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

