



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

# **La Centralidad del Capital Social: Manejo Forestal y Desarrollo Empresarial Entre los Indígenas Mayangna de Awas Tingni (Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua)**

# Índice

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](http://www.rainforest-alliance.org/es)

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Metodología</b>	<b>7</b>
<b>Rainforest Alliance y las Empresas Forestales Comunitarias</b>	<b>7</b>
<b>Contexto</b>	<b>8</b>
<b>Autonomía y dotación de tierras en la RAAN</b>	<b>9</b>
<b>La comunidad de Awas Tingni</b>	<b>11</b>
<b>Estructura de la Cooperativa Yamaba, políticas e intervenciones para el desarrollo</b>	<b>16</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance</b>	<b>18</b>
<b>Evaluación de los impactos</b>	<b>19</b>
<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>21</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>24</b>
<b>Anexo I – Bibliografía</b>	<b>25</b>
<b>Anexo II – Informantes clave</b>	<b>25</b>
<b>Acrónimos</b>	
AMASAU	Awas Tingni Mayangnina Sauni Umani
CAMANIC	Cámara de Artesanos y Muebleros de Nicaragua
CIDH	Corte Interamericana de Derechos Humanos
COTRAFOR	Cooperativa de Trabajadores Forestales en Awas Tingni
CW	Controlled Wood® (Madera Controlada)
FSC®	Forest Stewardship Council®
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MADENSA	Maderas y Derivados de Nicaragua, S.A.
MAPINIICSA	Maderas Preciosas Indígenas e Industriales de Nicaragua, S.A.
MARENA	Nicaraguan Ministry of Natural Resources and the Environment
NAWPI	North American Wood Products
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
SOLCARSA	Sol del Caribe, S.A.
UNDP	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
WWF	World Wildlife Fund

## 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.

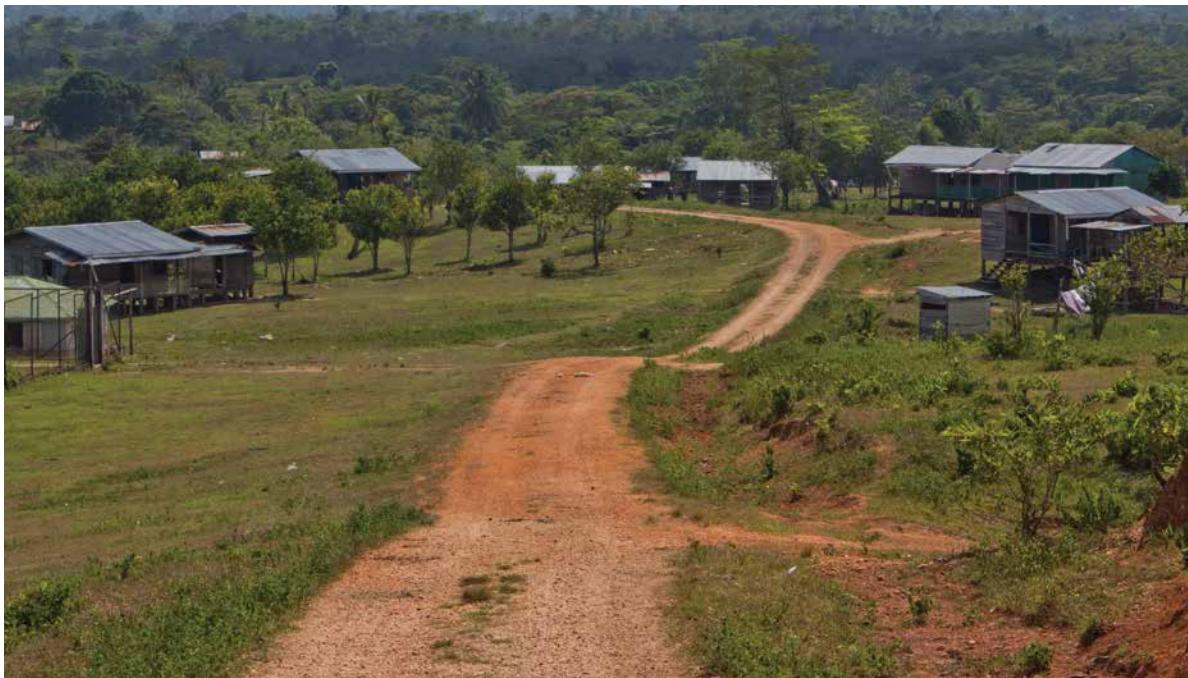
Aunque un objetivo rector de muchos proyectos, incluyendo el actual, es lograr la sostenibilidad financiera de las empresas forestales comunitarias, la importancia de la asistencia técnica externa en la construcción de capacidades locales también es claramente fundamental. Sin embargo, la efectividad 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.

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

# La Centralidad del Capital Social: Manejo Forestal y Desarrollo Empresarial Entre los Indígenas Mayangna de Awas Tingni



Entrada a la  
comunidad de  
Awas Tingni

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez

Como muchos países en el sur del globo, Nicaragua está entregando el control sobre los recursos forestales a las autoridades regionales y las comunidades locales. En la región de la Costa Atlántica del país, que contiene tres cuartas partes de lo que le queda a Nicaragua de bosques naturales, un proceso de titulación de tierras indígenas tiene lugar desde hace más de cinco años. Dado que la mayor parte de ese territorio es boscoso y está bajo alguna forma de tenencia tradicional, el proceso de devolución tiene implicaciones enormes para el futuro de los recursos forestales del país. La titulación de tierras indígenas ha preparado el terreno para el manejo forestal comunitario en una gran área de bosque natural. Los cambios que ocurren son relevantes tanto regional como internacionalmente.

Para conservar los recursos forestales, las comunidades locales deben lograr que el manejo forestal sostenible sea una alternativa competitiva de uso del suelo. Por lo tanto, es de vital importancia mejorar la capacidad local para el desarrollo y manejo de las empresas forestales comunitarias. Rainforest Alliance trabaja para mejorar la competitividad de estas empresas, construyendo capacidades locales para el manejo forestal, la producción con valor agregado, la administración de empresas, la gestión financiera y el acceso a mercados.

Este estudio de caso se concentra en la comunidad indígena mayangna de Awas Tingni, que tiene una de las historias más largas en manejo forestal comunitario organizada en Nicaragua, anterior a la política de titulación de tierras por unos quince años. Desde 2007, Rainforest Alliance ha trabajado con Awas Tingni para desarrollar sus empresas comunitarias –en los últimos años, con apoyo del BID/FOMIN. En vista de las casi dos décadas de esfuerzos basados en la comunidad para desarrollar el manejo forestal en Awas Tingni, del ritmo creciente del proceso de titulación de tierras indígenas de la región y del apoyo del BID/FOMIN, vale la pena examinar los eventos principales, las alianzas, los resultados y los cambios en la organización empresarial y las operaciones silvícolas en la comunidad, particularmente porque otras comunidades en Nicaragua y más allá comienzan a establecer sus propias empresas forestales.

Los hallazgos centrales de este estudio de caso son que la continua falta de cohesión social amenaza con minar el potencial para el desarrollo de una empresa forestal comunitaria, a pesar del importante progreso que Awas Tingni ha hecho para obtener los derechos sobre sus tierras tradicionales y para mejorar ciertos indicadores de la empresa. Es urgente enfrentar los cruciales asuntos sociales y de

organización discutidos en este análisis para que la comunidad consiga la amplia gama de beneficios potenciales que el manejo forestal comunitario y la formación de empresas locales pueden ofrecer.

Otros hallazgos clave y lecciones aprendidas de este estudio de caso son las que siguen:

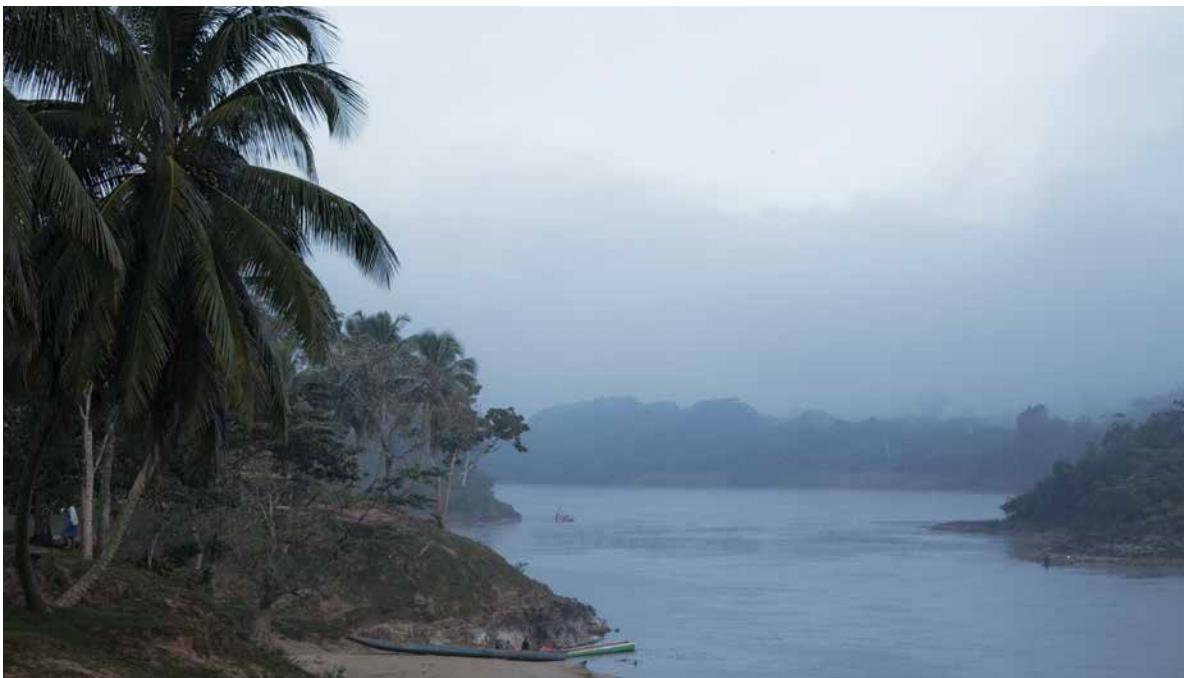
- Awas Tingni ha jugado un rol importante a escala nacional y regional en la lucha por el reconocimiento de los derechos indígenas sobre la tierra. A pesar de ganar la tenencia legal, en los últimos años Awas Tingni ha visto un aumento dramático en las incursiones en las tierras comunales por parte de foráneos, que han resultado en la conversión del bosque natural. La ocupación ilegal de tierras y la deforestación amenazan la integridad de las tierras indígenas y minan el desarrollo de la empresa forestal comunitaria.
- Aunque Awas Tingni mantiene las bases legales para una empresa forestal comunitaria, la toma de decisiones sobre el manejo forestal sigue en gran medida controlada por actores externos y élites comunitarias relativamente pequeñas. Requisitos redundantes y onerosos, que se han aplicado en varias ocasiones en una forma ad hoc y politizada, junto con un proceso burocrático excesivamente complejo (debido en parte a las nacientes instituciones territoriales y regionales), se conjugan para impedir las operaciones y minar la eficiencia de la empresa.
- Una constante desarticulación entre los líderes territoriales y comunales de Awas Tingni y la cooperativa forestal, que se estableció para desarrollar la empresa, mina la capacidad de la comunidad para hacer valer controles locales equitativos y representativos sobre sus recursos forestales. La falta de una visión unificada para el manejo forestal comunitario y la toma de decisiones operativas relativas a la empresa también genera confusión sobre el manejo forestal y las relaciones comerciales.
- Gracias a la disponibilidad de inversiones externas a la comunidad y a un creciente interés entre compradores responsables en la región, Awas Tingni está en posibilidades de lograr un manejo forestal sostenible y producir una gama diversificada de materiales con valor agregado para los mercados domésticos e internacionales. Sin embargo, para que la comunidad explote su enorme potencial para el desarrollo forestal, deben resolverse varios problemas fundacionales en torno a la organización social, la planeación forestal comunitaria y las operaciones, y en torno a la capacidad local para el desarrollo de productos y la administración empresarial.
- La asistencia técnica de Rainforest Alliance ha ayudado a la cooperativa de la comunidad a lograr avances notables en eficiencia, producción con valor agregado y negociaciones con compradores. De especial importancia son las mejoras en técnicas de transformación primaria y en negociaciones, que resultaron en la duplicación

de las utilidades de la empresa durante el periodo analizado en este estudio. Estas ganancias, sin embargo, corren el riesgo de ser erosionadas por los continuos problemas sociales e institucionales que ponen en peligro el futuro de la empresa forestal de Awas Tingni.

- La eficacia de los esfuerzos de asistencia técnica se ha visto limitada por varios factores, incluyendo la naturaleza periódica del financiamiento, el recambio de personal y la falta de continuidad en el apoyo.

Con base en estos hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Si así lo quiere la comunidad, Awas Tingni debería recibir apoyo en el proceso de desarrollo y acuerdo entre la comunidad y la cooperativa. Este acuerdo debería incluir la reelección de la mesa directiva de la cooperativa y una expansión de su membresía. Lograr que haya una sola operación forestal unificada, con reglas internas claras, un rol prescrito en la comunidad en general y la estructura de gobernanza territorial en particular será fundamental para asegurar que el manejo forestal es sostenible y beneficia equitativamente a toda la comunidad.
- La comunidad debería revisar su programa de manejo actual, que fue esbozado por primera vez en 1992 por una compañía forestal y recientemente actualizado por otra. Una vez que haya un acuerdo sobre la autoridad forestal local unificada, Awas Tingni debería rediseñar el plan en el contexto de sus planes de uso de suelo territorial más amplios, los usos y valores locales del bosque y los objetivos de largo plazo de la comunidad para la protección de su título de propiedad, para el manejo forestal y para el desarrollo empresarial. Junto a los procesos participativos de planeación territorial y de capacitación técnica, Awas Tingni podría generar un programa de manejo que refleje los valores de la comunidad y que ejerza plenamente los derechos indígenas que tanto costó ganar.
- Las inversiones externas para el desarrollo de la empresa forestal (en infraestructura y en asistencia técnica) deben estar mejor alineadas con las capacidades y prioridades de la comunidad en su conjunto, e incrustadas en un plan de inversión basado en la visión de largo plazo de la comunidad. La asistencia técnica sobre asuntos forestales debería concentrarse en prioridades sociales y organizacionales fundamentales, tanto o más que en logros relativos al manejo forestal y en indicadores de ventas.
- El apoyo dirigido a objetivos específicos de las organizaciones de asistencia técnica será esencial para lograr los pasos antes descritos, así como negociar un proceso bien alineado para la supervisión del manejo forestal y el comercio. La planeación conjunta será necesaria para asegurar que ese apoyo sea complementario.



La región nica-  
ragüense de la  
RAAN es hogar de  
bosques naturales  
de importancia  
global

*Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez*

## Métodos

Los métodos de investigación para este caso incluyeron entrevistas y la revisión de documentos, incluyendo reportes internos de Rainforest Alliance desde 2007, así como reportes generados por otras organizaciones que han brindado asistencia técnica a Awas Tingni y grupos que trabajan más ampliamente en manejo forestal en Nicaragua. También se consultó la literatura publicada, en español y en inglés, incluyendo artículos académicos y otros dirigidos a audiencias más amplias. Una lista de referencias bibliográficas se incluye en el Anexo I.

Adicionalmente, se actualizaron y examinaron varios indicadores clave usando la metodología de línea base de Rainforest Alliance, que registra la evolución de distintos datos socioeconómicos, forestales y empresariales. Más allá de los indicadores básicos sobre población de la comunidad, uso del suelo y medios de vida, el estudio también revisó los datos sobre producción forestal, eficiencias en procesos, administración de la empresa, vínculos con el mercado y desempeño empresarial. Con la ayuda de contrapartes locales, los datos se actualizaron para el periodo de análisis para identificar áreas en las que los cambios observados fueran significativos.

Las entrevistas tuvieron lugar en varias fases. Primero, se organizó una sesión de grupo focal con una entrevista semiestructurada y una discusión en grupo, en la comunidad de Awas Tingni. Después, se entrevistó a varias personas que conocen a profundidad el caso de Awas Tingni, sobre varios temas relacionados con su campo de conocimiento. En tercer lugar, se realizaron entrevistas individuales de seguimiento mientras se preparaba el primer borrador, para reunir datos y perspectivas específicas. Una lista de todos los entrevistados se presenta en el Anexo II.

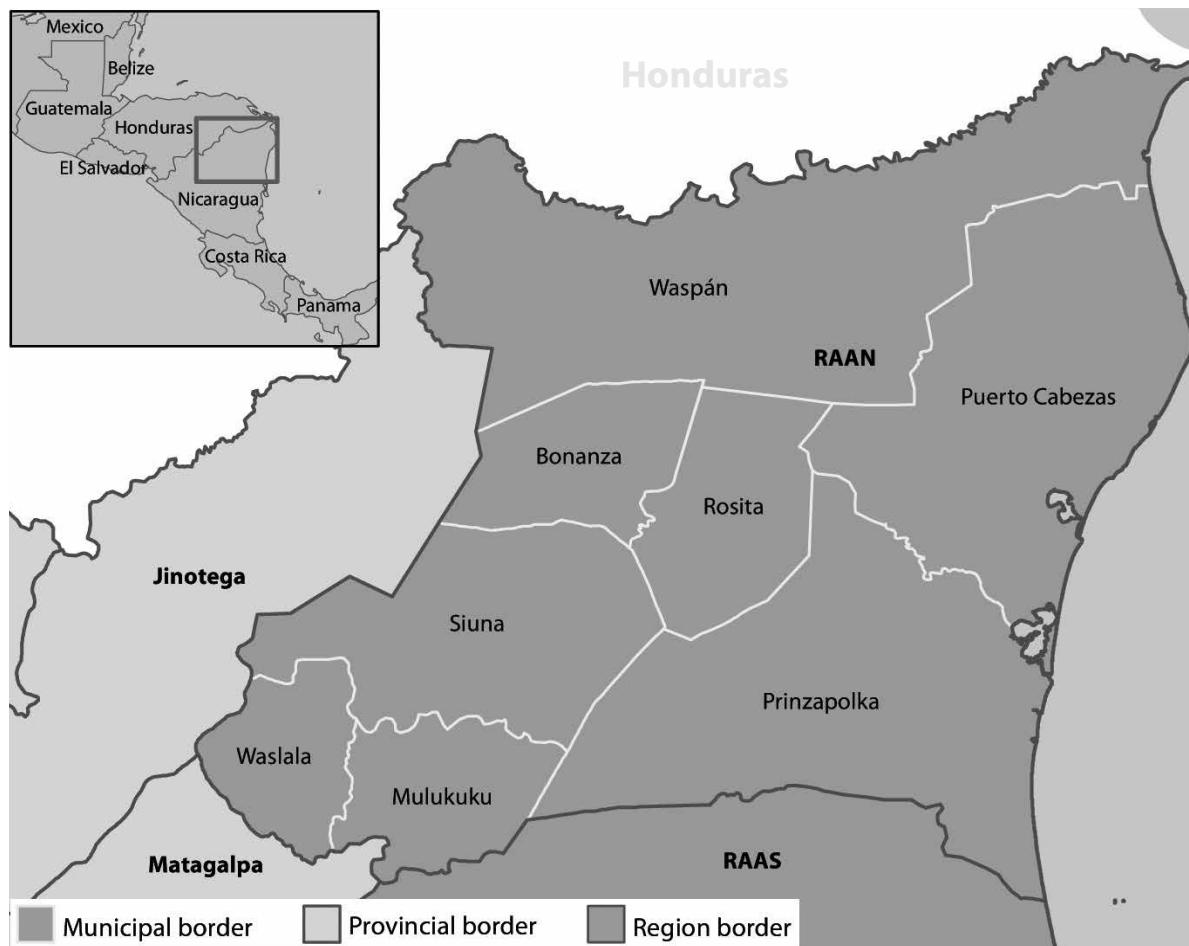
## Rainforest Alliance y Empresas Forestales Comunitarias

Rainforest Alliance es una organización ambiental no gubernamental con presencia en más de cien países de todo el mundo. La misión de la organización es conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles, transformando las prácticas de uso del suelo, las prácticas de negocios y el comportamiento de los consumidores. Sus principales áreas de trabajo son el manejo forestal, la agricultura y el turismo, y el trabajo en estas áreas es complementado por programas transversales de apoyo que se especializan en clima, finanzas sostenibles, educación y evaluación e investigación.

En el sector forestal, Rainforest Alliance trabaja con comunidades forestales para mantener los valores ecológicos y los servicios ambientales de sus bosques, ayudándolas a implementar prácticas de manejo de bajo impacto, a proteger y amortiguar áreas de alto valor de conservación y a planear actividades silvícolas que imiten los regímenes naturales de disturbios y regeneración. Las operaciones de manejo forestal comunitarias aprenden y aplican las buenas prácticas, según las miden los estándares del FSC, que aseguran el cumplimiento de las leyes locales y nacionales, la claridad respecto de la tenencia de la tierra, el acceso y los derechos indígenas, la mejora de la seguridad laboral, el reparto equitativo de beneficios, y el monitoreo de la implementación de sus planes de manejo forestal.

Para hacer honor a su nombre, el manejo forestal sostenible deberá, en última instancia, ser rentable, y esto es un gran reto para las operaciones comunitarias. Por esta razón, Rainforest Alliance ofrece asistencia técnica a las comunidades forestales y a las pequeñas y medianas empresas para que

Mapa 1  
La RAAN nica-  
ragüense y sus  
municipios  
*Mairena et al. 2012*



construyan capacidades locales en el manejo de empresas y mercados forestales. Para invertir en buenas prácticas de manejo y hacer que el manejo forestal sea viable como alternativa de uso del suelo, estas operaciones deben lograr competitividad económica. Hasta la fecha, Rainforest Alliance ha ofrecido asistencia a más de 150 operaciones forestales comunitarias y pequeñas y medianas empresas, cubriendo cerca de 3.5 millones de hectáreas en 18 países en África, Asia y América Latina.

En 2010, con apoyo del BID/FOMIN, Rainforest Alliance empezó a implementar el proyecto “Conservación forestal mediante certificación, comercialización y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas forestales” –que llamaremos “el proyecto” a partir de ahora.

### Contexto

Ubicada en el noreste de Nicaragua, la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) alberga un gran macizo de bosque tropical intacto. Del total del área de la región, (32,000 km<sup>2</sup>), casi el 75 por ciento es boscoso, lo que representa más del cuarenta por ciento del área total forestal de Nicaragua y casi el 70 por ciento de sus bosques primarios. La RAAN incluye toda una gama de ecosistemas, de las sabanas de pinos y manglares a los bosques húmedos tropicales, y es hogar de una larga serie de especies endémicas y amenazadas

globalmente.

La diversidad biológica de la RAAN es igualada por su rica historia cultural y su conformación étnica. Cerca de una tercera parte de sus 400 mil habitantes se identifican a sí mismos como indígenas, siendo los grupos más grandes el miskito, el mayangna (algunas veces dividido según el uso de los dialectos panamaska o tuashka), el ulwa y el rama. Quienes no son indígenas son mestizos (descendientes de indígenas y europeos) o creole (caribeños afrodescendientes). En realidad, sin embargo, la etnicidad no está tan claramente definida. Una historia de trescientos años de convivencia y fusión cultural han producido una población muy mezclada, tanto en las áreas rurales como en las urbanas. El grado hasta el cuál una persona de herencia miskita, por ejemplo, puede identificarse como indígena (tawira) o creole (miskitu sambu) muestra lo compleja y cambiante que es la realidad étnica de la RAAN.

Hay poca información documental sobre la historia de esta área antes de la conquista. Se cree que lo que hoy es la RAAN estuvo dividida en dos “provincias” a su vez subdivididas en media docena de unidades más pequeñas a partir de fronteras lingüísticas y geográficas. A pesar de los muchos intentos de la corona española, los españoles nunca se establecieron en la Costa Atlántica. Las comunidades miskitas resistieron duramente a la

subyugación, y más bien se aliaron con los británicos en 1740. Esta alianza llevó a los asentamientos británicos a lo largo de la Costa Miskita, al desarrollo de plantaciones (a las que se trajo a esclavos de África) y a la primera extracción comercial de madera. Tras la independencia de varios países centroamericanos en los años 1820, Gran Bretaña negoció el reconocimiento del Reino Miskito como un protectorado, en parte para asegurarse un acceso irrestricto a la caoba.

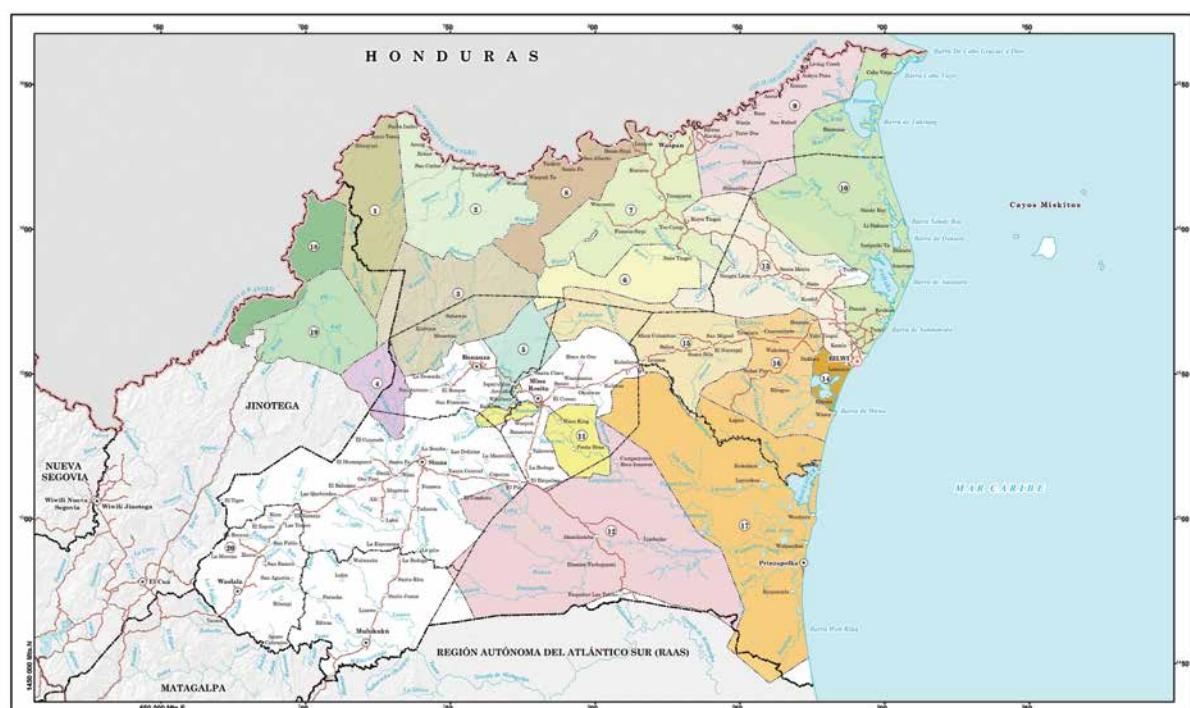
Después de años de tensiones por el acceso a los recursos, que involucraban cada vez más a Estados Unidos, el Tratado de Managua de 1860 cedió el control de la Costa Miskita a Honduras y Nicaragua, aunque los británicos no abandonaron del todo la Costa Atlántica hasta la firma del Tratado Harrison-Altamirano en 1905. La industria maderera creció sustancialmente en los años posteriores a la incorporación de la RAAN a Nicaragua. Los intereses madereros norteamericanos se convirtieron en los principales actores económicos en la Costa Miskita, junto con las compañías bananeras como la Standard Fruit. Para 1926, la Brahman's Bluff Lumber Company –una subsidiaria de Standard Fruit, basada en Louisiana y con sede cerca de lo que hoy es el principal pueblo de la RAAN, Puerto Cabezas– era el mayor empleador en Nicaragua, con unos 3,000 trabajadores. La compañía invirtió \$5 millones de dólares en el área durante los años 20, con la construcción de un ferrocarril y la importación de un aserradero y de instalaciones portuarias desde Estados Unidos, pero su concesión en las sabanas de pinos al noroeste de Puerto Cabezas creó un conflicto con las comunidades miskitas. Con la llegada de la revolución de Augusto César Sandino, a finales de los años 20 y a primeros de los 30, la Bragman's Bluff y otras compañías se convirtieron en blanco constante de los ataques rebeldes,

des, conforme los miskitos unieron fuerzas con las tropas sandinistas (Wani, 2004).

En 1934, tras el asesinato de Sandino y el fin de la rebelión, Nicaragua fue dominada por la familia Somoza, una dictadura que duró hasta 1979. El régimen de los Somoza frecuentemente entregaba concesiones forestales a empresas estadounidenses, que se concentraban principalmente en la producción de pino, y a nicaragüenses mestizos poderosos. El primer caso documentado de tierras tradicionales de Awas Tingni concesionadas, en este caso al propietario de una compañía maderera ocurrió en los años 50. A principios de los años 80, muchas comunidades huyeron a Honduras para escapar de la lucha entre los sandinistas y la Contra, que recibía apoyo estadounidense. En 1982, los residentes de Awas Tingni fueron evacuados a Honduras, y no fue hasta la firma del Tratado de Esquipulas, en 1987, que muchos de ellos regresaron.

### **Autonomía y Titulación de Tierras Indígenas en la RAAN**

Conforme la guerra civil se acercaba a su final y cuando comenzaron las negociaciones de paz, el tema de los derechos indígenas tomó prominencia. Estos derechos fueron formalmente reconocidos en la Constitución nicaragüense aprobada en 1987 y reafirmados por el Estatuto de Autonomía, que fue sancionado ese mismo año y que sentó las bases para el establecimiento de la RAAN (así como de la Región Autónoma del Atlántico Sur, conocida como RAAS). En 1990, los concejos regionales fueron elegidos por primera vez pero, a pesar del reconocimiento constitucional, habían de pasar muchos años antes de que la RAAN diera pasos importantes hacia la autonomía. Una sucesión de gobiernos en Managua se negaron a entregar un



**Mapa 2**  
Territorios indígenas en la RAAN, RAAS y Jinotega;  
Awas Tingni es el territorio 6  
*GIZ/MASRENACE*

Tabla 1  
Territorios indígenas in la RAAN  
(al 2013)

No.	Región/Nombre del territorio	# de comunidades	Población	Área (ha)
1	Kipla Sait Tasbaika Kum	14	5,164	113,597.00
2	Li Lamni Tasbaika Kum	26	9,103	138,227.00
3	Wangki Li Aubra	18	7,991	88,434.78
4	Awas Tingni	3	2,110	73,394.00
5	Mayangna Sauni As	16	10,000	163.81
6	Sikilta	1	870	43,241.40
7	Kipla Sait Tasbaika Kum	14	8,718	54,556.36
8	MATUNBAK	8	4,743	48,723.14
9	Wangki Twi	21	18,117	162,181.60
10	Prinsu Awala	19	5,372	414,955.40
11	Wangki Maya	22	16,596	138,881.86
<b>TOTAL</b>		<b>216</b>	<b>88,784</b>	<b>1,276,193.00</b>

verdadero poder de decisión o a dar fondos a las autoridades regionales.

Mientras tanto, sin embargo, fue creciendo un movimiento en demanda de la titulación de tierras indígenas en la RAAN. La comunidad de Awas Tingni jugó un rol central en este movimiento. A partir de mediados de los años 90, con el apoyo del Fondo Global para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) y con el apoyo legal de la Escuela de Leyes de la Universidad de Iowa, Awas Tingni peleó para revocar la concesión forestal que el gobierno nicaragüense había otorgado a una empresa coreana en las tierras tradicionales de la comunidad. Aunque la propia Corte Suprema de Nicaragua encontró que la concesión era anti-constitucional, los intentos de la comunidad de remover a la concesionaria fracasaron, y el caso terminó a la postre en la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). En agosto de 2001, la CIDH falló en favor de Awas Tingni y ordenó que el gobierno nicaragüense pagara una indemnización, demarcara la tierra de Awas Tingni y entregara el título sobre ella a la comunidad.

La decisión fue un parteaguas para los derechos indígenas, en Nicaragua y en todas las Américas, y allanó el camino para la titulación de tierras indígenas por toda la RAAN, porque requirió que el Estado aprobara la legislación que permitiera

entregar títulos de propiedad a todos los grupos indígenas en el país. Como resultado de ello, en 2002 fue aprobada la Ley de Régimen de Propiedad Comunal, que fue seguida al año siguiente por la legislación que permitió la implementación del proceso de titulación, abriendo espacio para el “pleno reconocimiento de los derechos sobre la propiedad comunal”. La titulación efectiva tomó varios años más antes de encarrilarse seriamente –cuando el Partido del Frente Sandinista de Liberación Nacional de Daniel Ortega volvió al poder en 2007, en parte gracias a su alianza con el partido político miskito Yatama (Larson y Lewis-Mendoza, 2012).

Uno de los objetivos clave de muchos de quienes apoyaron la titulación de tierras fue detener la marea de deforestación que avanzaba en la RAAN, y que había acelerado en los años 90 y luego a principios de este siglo. Con gran parte de la costa pacífica ya colonizada y deforestada, un escenario clásico de frontera agrícola se conformó a lo largo de las fronteras occidentales de la RAAN y de la RAAS, con los colonos mestizos convirtiendo tierras boscosas sin título en parcelas de cultivos comerciales y operaciones ganaderas. Esto llevó a que Nicaragua tuviera una de las tasas de deforestación más altas del mundo, y entre 1990 y 2010 el país perdió un promedio de 70 mil hectáreas anuales, lo que equivale a más del treinta por ciento de su bosque en apenas 20 años. Mucha

de esta deforestación ocurrió en la RAAN.

Desde 1997, el proceso de titulación se ha movido rápidamente. Para septiembre de 2013, más de 2.2 millones de hectáreas en la RAAN, la RAAS y el departamento de Jinotega han recibido títulos, incluyendo 15 territorios que abarcan un total de 216 comunidades. Las tierras tituladas abarcan hoy en día cerca de la mitad del área terrestre total de la región. Esta velocidad se debe a varios factores, incluyendo la importancia política del reconocimiento de los territorios indígenas en el contexto de la alianza de los sandinistas con Yatama. Igualmente convincente, y así lo mencionaron las autoridades regionales, fue el reconocimiento de que la falta de una tenencia clara de la tierra impide el desarrollo local y es una causa clave de deforestación en la región. Este punto de vista fue fortalecido por los prontos y positivos resultados de la titulación de tierras indígenas en la reserva de Bosawás, en la vecina Jinotega, donde las tasas de deforestación son hoy significativamente menores que en los bosques “protegidos” sin título (Hayes, 2008).

Dado que casi toda la RAAN (y gran parte de la RAAS) está bajo tenencia tradicional, una gran mayoría de los bosques de la Costa Atlántica eventualmente serán puestos bajo alguna forma de propiedad comunal. Mientras que la amplitud del cambio no es comparable con el área que hoy está bajo tenencia indígena en la Cuenca del Amazonas, por ejemplo, el esfuerzo por dejar casi la mitad del área terrestre de Nicaragua bajo tenencia indígena es globalmente importante. Puesto que el grueso de los recursos forestales de Nicaragua están concentrados en la Costa Atlántica, es vital que las comunidades locales tengan la capacidad de manejar sus bosques.

### La Comunidad de Awas Tingni

Ubicada a lo largo del río Wawa en el municipio de Waspán, en la RAAN, la comunidad indígena de Awas Tingni Mayangna está compuesta por unas 360 familias, que suman unas 2,100 personas. Además de sus habitantes indígenas, Awas Tingni incluye un estimado de 4200 colonos mestizos que están ocupando y desmontando ilegalmente la tierra al interior del territorio de la comunidad.

Las tierras tradicionales de Awas Tingni ocupan un estimado de 136,000 hectáreas. Después de una prolongada batalla legal y del proceso de titulación, recibió el título oficial sobre un área de 73,394 hectáreas en 2008, que incluye 73,000 hectáreas contiguas y una parcela de 394 hectáreas conocida como Tuburus, ubicada más al norte. Se cree que es el lugar en el que los ancestros de los comunitarios se ubicaron por primera vez, y por eso Tuburu tiene gran importancia cultural para la comunidad.

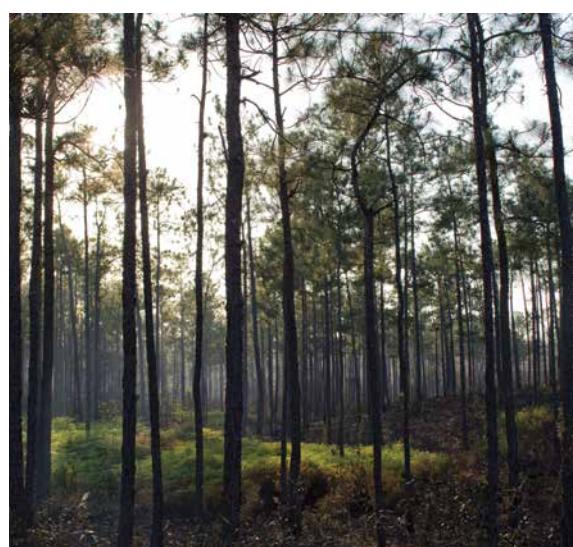
La mayor parte del territorio de Awas Tingni es boscoso, aunque esto está cambiando rápidamente por las invasiones de colonos. Como ocurre con muchos grupos indígenas por todo el mundo, la

gente de Awas Tingni depende de los bosques para su sustento. Casi todos los hogares cultivan la mayor parte de su comida. La mayor parte de la producción agrícola es de tumba, roza y quema, y se compone de frijol, arroz, maíz y plátano, además de otros productos que se intercalan o se producen durante los períodos de barbecho, cuando los suelos se están recuperando. La mayoría de los residentes practican la agricultura de subsistencia, y relativamente poco de lo que cosechan se vende en el mercado, aunque el comercio local es común. Algunas, pocas, familias también tienen ganado.

Muchos de los hogares en Awas Tingni complementan sus medios de vida con la caza en el bosque, la pesca y la recolección de productos forestales no maderables. La caza del pecarí en particular es una actividad cultural y económica de importancia histórica que ocurre muy adentro en el bosque, se prolonga por largos períodos y está muy ligada a la identidad espiritual mayangna. La carne de pecarí también es una fuente importante de ingreso por su venta en el mercado (Acosta 2004; University of Arizona College of Law 2003).

Como muchas de las comunidades de la RAAN, Awas Tingni sigue siendo muy pobre, y no tiene acceso a servicios básicos de educación, salud, agua potable y electricidad. En los años recientes ha habido algún progreso en educación y salud, y un nuevo proyecto llevó a la instalación de paneles solares, pero más de noventa por ciento de sus integrantes siguen clasificados como pobres por el Instituto Nacional de Información y Desarrollo (INIDE), y más del sesenta por ciento son considerados extremadamente pobres (Mairena et al. 2012).

Por impactantes que sean estos indicadores, hay una importante riqueza en orgullo cultural e independencia que es central para la identidad de la comunidad. Aunque los grupos miskito y mestizo rodean y, cada vez más, invaden las tierras de Awas Tingni y sus medios de vida tradicionales, los mayangna de Awas Tingni mantienen un fuerte compromiso con la conservación de su cultura y su lengua, aunque el miskito y el español son hablados por la mayoría de



Awas Tingni es hogar de significativos bosques de pino en pie.

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez

la población.

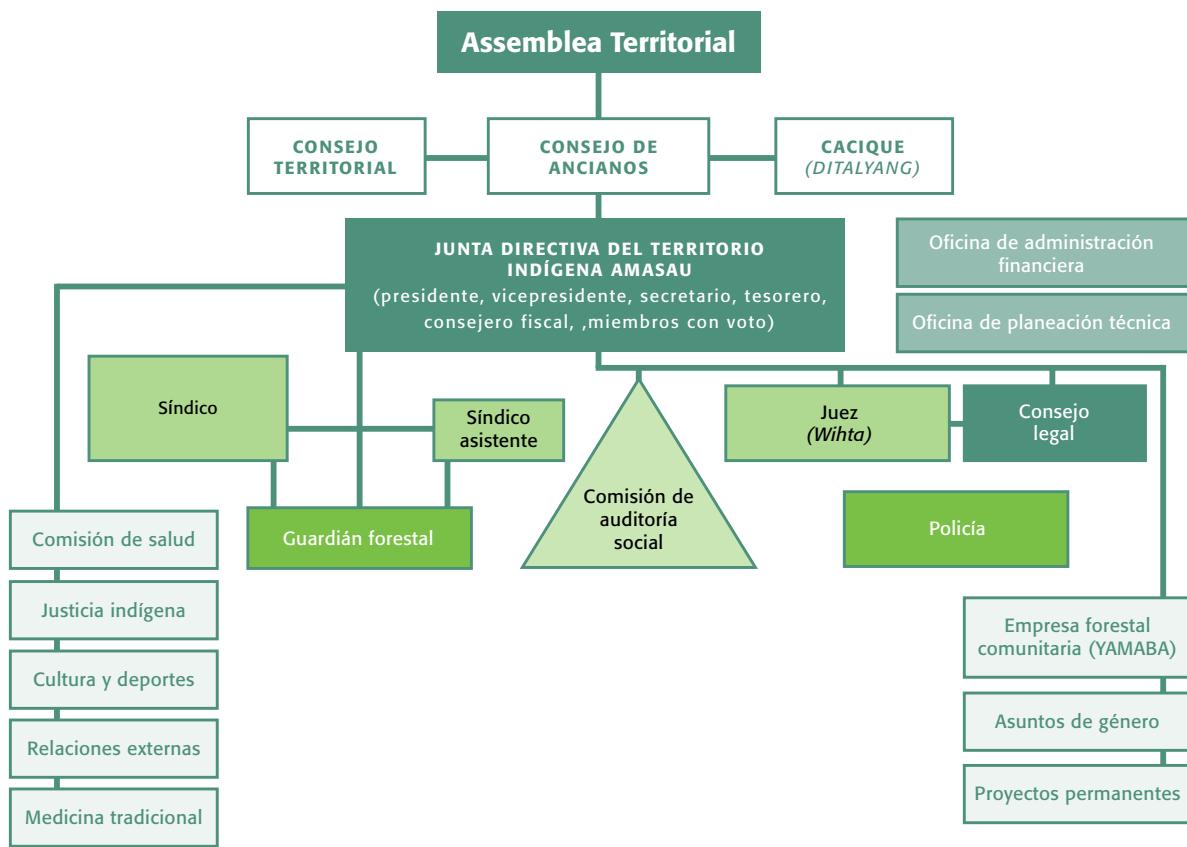
Awas Tingni tiene una estructura de gobernanza complicada, que pretende integrar una autoridad tradicional fuerte con los organismos reconocidos por el estado, al tiempo que trata de incorporar a actores territoriales muy recientes (Peña Gama y Tamayo Pérez, 2009). Este organigrama presenta a los actores principales y las posiciones que componen la estructura de gobernanza local.

La máxima autoridad para la toma de decisiones en el territorio es la Asamblea, que gobierna las 73, 394 hectáreas propiedad de Awas Tingni Mayangnina Sauni Umani (AMASAU), compuesta por un comité de ancianos tradicionales, el cacique de la comunidad y un concejo territorial electo, así como los miembros electos de la junta directiva de AMASAU, que tienen períodos de tres años. La junta directiva coordina los asuntos internos con las autoridades tradicionales, como el juez y el síndico (administrador de los recursos de propiedad común). Aunque

### El recurso forestal

Ubicada en un área de poca altura, húmeda y cubierta por un bosque tropical y subtropical, con altos niveles anuales de precipitación (2,600 milímetros en promedio), la mayor parte de las 73,000 hectáreas de Awas Tingni siguen arboladas. La formación dominante es la selva tropical latifoliada perennifolia, con rodales con muchos doseles que típicamente alcanzan los 30 o 35 metros de altura y algunos árboles emergentes llegan hasta los 40 metros. Un estudio del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) realizado en el año 2000 identificó tres tipos de rodales de latifoliadas compuestos por hasta 126 especies diferentes, que están correlacionados con condiciones del suelo y de pendiente (Pérez Flores et. al., 2000). Un inventario forestal reciente identificó 114 especies dentro de los bosques latifoliados muestreados (DUSA, 2013). Los bosques dominados por el pino cubren áreas relativamente pequeñas, y la especie principal es el pino caribeño (*Pinus caribaea var. hondurensis*).

**Figura 3**  
Estructura de gobernanza local de Awas Tingni



el síndico es responsable de supervisar las transacciones relativas a los recursos forestales, la creación de una empresa forestal comunitaria en Awas Tingni introdujo a un nuevo actor en escena, uno que tiene legitimidad y poderes tanto internos como externos y puede emprender y ejecutar actividades forestales. Esto ha complicado la gobernanza forestal dentro de la comunidad.

Las especies maderables comerciales más importantes solían ser el cedro español (*Cedrela odorata*), la caoba (*Swietenia macrophylla*), el comenegro (*Dialium guianense*) y la santamaría (*Callophyllum brasiliense*). Despues de décadas de extracción comercial, así como por el impacto del huracán Félix en 2007, como se verá en un momento, gran parte del cedro español y de la caoba han sido derribados, aunque hay buena regeneración en algunas áreas.



Traslado de madera aserrada al mercado local

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez

Al día de hoy, las especies comerciales dominantes incluyen al cedro macho (*Carapa guianensis*), al comenegro, la santamaría, al guapinol (*Hymanea courbaril*) y al nancitón (*Heironyma alchorneoides*).

Una amplia gama de especies de plantas y animales juegan un papel importante en la vida de la comunidad y en su bienestar espiritual. De la leña de pequeños diámetros que se usa domésticamente como combustible para botes y en hogares, y productos como el tuno (*Castilla tunu*), una especie de corteza usada para los textiles y otros bienes artesanales, a las plantas medicinales, la vida silvestre y los productos no maderables usados para la alimentación y el comercio, el bosque es una fuente de seguridad alimentaria y desarrollo económico local. Más aún, las autoridades tradicionales históricamente han recibido su legitimidad de la conexión con los espíritus naturales, y las fronteras del bosque solían marcarse según el uso de esas áreas, como la caza comunal, y la historia oral local todavía incluye fuertes referencias a sitios sagrados en el bosque como cumbrres, cementerios y campos de cacería (Acosta 2004; University of Arizona College of Law 2003).

#### Historia de del aprovechamiento forestal comercial

Hace tiempo que los bosques de Awas Tingni atraen intereses comerciales, pues el territorio está atravesado por una serie de ríos que facilitan la extracción de madera y el transporte a los caminos existentes, minimizando la necesidad de construir caminos, que suele ser el aspecto más caro de las operaciones silvícolas y de mantenimiento.

Hay muy poca evidencia documental de aprovechamientos maderables en los bosques de Awas Tingni antes de la revolución nicaragüense, pero, como ocurre en gran parte de la RAAN –y como ocurría en todos los ámbitos económicos durante el periodo somocista–, casi todas las ganancias de las actividades forestales se los quedaban los concesionarios y las compañías madereras, y los pagos se hacían directamente al Estado nicaragüense. Los

comuneros de Awas Tingni solamente se involucraban en las actividades madereras como jornaleros, y la producción se concentraba en la caoba y el cedro español, sin prestar atención a asegurar la regeneración ni minimizar el impacto en los rodales, los suelos, el agua o la vida silvestre.

La lucha abierta entre las fuerzas sandinistas y los contras puso un alto virtual a las operaciones forestales durante gran parte de los años 80. Con los acuerdos de paz y el nuevo gobierno que llegó en 1990, volvieron las concesiones. A pesar del decreto de autonomía y de las promesas de llevar a cabo la titulación de tierras, el gobierno central de Managua comenzó a entregar concesiones sin consulta ni aprobación local.

La extracción de los recursos maderables de Awas Tingni está documentada desde 1990. En la tabla que sigue se presentan tanto las cosechas legales como los estimados del volumen ilegal extraído durante el mismo periodo (ambos fueron calculados con base en entrevistas con funcionarios con capacidad para la supervisión local, así como a través de la revisión de la documentación de pagos y control).

La primera compañía en emprender la extracción de madera en tierras de Awas Tingni después de la autonomía fue MADENSA (Maderas y Derivados de Nicaragua, S.A.), una empresa privada con financiamiento dominicano y lazos con la dirección sandinista. En 1992, la compañía empezó a realizar operaciones en Awas Tingni bajo un permiso temporal emitido por el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA). Usando a los comuneros locales como jornaleros, MADENSA extrajo 1,500 m<sup>3</sup> y empezó a desarrollar un plan de manejo para un área de 43,000 hectáreas. Cuando el plan estuvo terminado y estaba esperando la aprobación de MARENA, MADENSA firmó un acuerdo con líderes comunitarios que prometía seguir principios de sostenibilidad forestal, emplear a miembros de la comunidad y pagar un derecho de monte a la comunidad. Firmado en 1993, el acuerdo debía ser

Tabla 2  
Extracción legal e  
illegal (estimada)  
de madera en  
Awas Tingni  
(1990-2014)

Año	Volumen autorizado para extracción (m <sup>3</sup> )	Estimación del volumen ilegal extraído (m <sup>3</sup> )	Estimación del volumen total extraído (m <sup>3</sup> )
1990	0	2,350	2,350.00
1991	0	2,125	2,125.00
1992	1,500.00	505	2,005.00
1993	0	2,600	2,600.00
1994	2,242.92	1,500	3,742.92
1995	4,186.79	2,000	6,186.79
1996	5,233.49	1,300	6,533.49
1997	4,784.91	1,600	6,384.91
1998	4,186.79	1,700	5,886.79
1999	1,794.34	1,400	3,194.34
2000	0	1,415	1,415.00
2001	0	1,180	1,180.00
2002	0	2,500	2,500.00
2003	0	1,900	1,900.00
2004	0	1,650	1,650.00
2005	0	2,000	2,000.00
2006	482.78	1,650	2,132.78
2007	77.75	1,415	1,492.75
2008	859.79	2,000	2,859.79
2009	224.29	2,125	2,349.29
2010	5,002.48	2,350	7,352.48
2011	9,113.42	1,885	10,998.42
2012	928.30	1,770	2,698.30
2013	468.02	1,650	2,118.02
2014	560.45	N/A	560.45
<b>TOTALES</b>	<b>41,646.52</b>	<b>42,570.00</b>	<b>84,216.52</b>

válido por 25 años.

Sin embargo, con la intervención de WWF y de la Universidad de Iowa, la comunidad se embarcó en un proceso para anular y renegociar el acuerdo de forma que le fuera más favorable. Después de más de un año de negociaciones, se logró un nuevo acuerdo por cinco años (Anaya y Crider, 1996), que otorgó poderes más claros a Awas Tingni sobre las operaciones forestales, los derechos laborales y el reparto de beneficios. Un aspecto crucial fue que todas las partes acordaron tratar el área bajo manejo como si fuera propiedad de la comunidad, en lo que se demarcaban y titulaban propiamente esos terrenos.

Otro evento importante fue el establecimiento de una cooperativa comunitaria para gestionar las

actividades forestales. Llamada Cooperativa de Trabajadores Forestales (COTRAFOR), este grupo era responsable de supervisar los contratos con MADENSA, monitorear el pago a los trabajadores y el cumplimiento de los planes operativos, negociar el pago a la comunidad del derecho de monte y administrar los beneficios recibidos.

A pesar de la buena fe mostrada por MADENSA durante las negociaciones, poco después de que debían empezar las operaciones el gobierno nicaragüense otorgó una concesión forestal a SOLCARSA (Sol del Caribe, S.A., una empresa respaldada con capital coreano) sobre otros bosques que eran parte de las tierras ancestrales de la comunidad. Esta concesión se firmó sin consultar a la comunidad o al gobierno regional, lo que en última instancia llevó al caso ante la CIDH.

Las operaciones continuaron hasta el año 2000 bajo el acuerdo con MADENSA, y comenzaron las negociaciones para renovar y posiblemente extender el contrato por cinco años pero se hizo imposible firmar un acuerdo tripartita en plena batalla de la comunidad con el gobierno por las demandas sobre la tierra. Si un acuerdo, MADENSA eligió dejar de trabajar con Awas Tingni. Después de la decisión de la CDH en 2001, la comunidad se concentró en titular sus tierras –lo que no logró sino hasta 2008–. Mientras tanto, no se firmaron acuerdos para la extracción de madera con compañías de fuera, lo que implica que no hubo extracción comercial legal entre 2000 y 2006. Sí ocurrió, sin embargo, cierta extracción no autorizada, resultado de los acuerdos entre los síndicos y los comerciantes locales, lo que dio mayor fuerza a quienes pedían el establecimiento de un cuerpo local, legal y profesional que supervisara los contratos y el manejo forestal.

#### Organización comunitaria y desarrollo empresarial

Durante los últimos 20 años, un tema central en la historia forestal de Awas Tingni ha sido el establecimiento de un cuerpo legal formal, constituido por representantes comunales, para lidiar con las actividades forestales y el desarrollo empresarial. El primer intento de crear este cuerpo fue en los años noventa, con COTRAFOR, pero la cooperativa se disolvió en 2000, cuando MADENSA dejó de tener a Awas Tingni como proveedor. Con la salida de la compañía, la comunidad no volvió a negociar acuerdos con empresas de fuera hasta la entrada de MAPINIICSA. Según las entrevistas, la forma en la que se manejaron la extracción y ventas de madera entre 2000 y 2006 generó conflictos.

Después del huracán Félix, varias iniciativas aliadas por toda la RAAN se concentraron en establecer nuevas cooperativas o en fortalecer las existentes. Cuando empezaron las negociaciones en 2007, se formalizaba una nueva cooperativa que involucraba a varios líderes de la comunidad que habían participado en las actividades del periodo de MADENSA. Llamada Yamaba, la nueva cooperativa se fundó en 2008 y logró el reconocimiento legal en diciembre de ese año.

Aunque la intención inicial era asegurar que cada familia tuviera un representante en la cooperativa, al fundarse, Yamaba estaba compuesta por cerca de 28 miembros, todos ellos comuneros. Durante los siguientes dos años, varios grupos, incluyendo Rainforest Alliance, ofrecieron capacitación a los miembros de Yamaba concentrándose en: (1) la base legal de las cooperativas en Nicaragua, (2) manejo interno y organizacional, (3) potencial para una empresa forestal de valor agregado en Awas Tingni, y (4) el papel de las cooperativas en los esfuerzos más generales de desarrollo de la comunidad. También se organizaron visitas con representantes de comunidades al Petén, en Guatemala, un modelo de manejo forestal comunitario en la región.

Cuando fue fundada, una de las metas principales de Yamaba era conseguir el capital de trabajo y los



El Huracán Félix visto desde la Estación Espacial Internacional

Foto de NASA

#### El huracán Félix

El 4 de septiembre de 2007, Félix, un huracán de categoría 5, tocó tierra en la RAAN, justo al sur de la frontera hondureña, con vientos de más de 250 kilómetros por hora. La tormenta causó más de 130 muertos, destruyó más de 20,000 casas y dejó a la región con daños calculados en \$700 millones. Más de un 1.1 millones de hectáreas de bosques en la RAAN se vieron afectadas, y algunas áreas sufrieron un derribo total del arbolado. Por tierra quedaron en torno a 10 millones m<sup>3</sup> de madera, según algunas estimaciones, con un valor de \$500 millones. Toda el área forestal de Awas Tingni se vio afectada, y casi una tercera parte de ella sufrió el derribo de al menos 70 por ciento del arbolado.

Tras el paso de Félix, el gobierno de Daniel Ortega suspendió toda la extracción forestal en la RAAN para enfocarse en la reconstrucción y evitar la influencia de los comerciantes de madera en un momento en el que hubiera sido difícil asegurar un control efectivo de las actividades de rescate. La veda se levantó hacia el fin de 2007, lo que permitió algunas alianzas de corporaciones y comunidades para emprender las operaciones de rescate de madera. Las necesidades de reconstrucción fueron la prioridad, y sólo podían exportarse productos con valor agregado.

Awas Tingni era una de las pocas comunidades en la RAAN con una historia de silvicultura organizada, y asumiendo tanto el beneficio de las operaciones de rescate de madera como el riesgo de dejar tanto material derribado en el bosque, buscó formar alianzas comerciales con empresas de fuera para realizar las tareas de rescate. La primera alianza de ese tipo fue con la North American Wood Products (NAWPI, Productos de Madera Norteamericanos), una proveedora de Guitarras Gibson. La falta de capital de trabajo y una serie de retrasos burocráticos y de problemas internos (que se detallarán más adelante) hizo que la comunidad no pudiera cumplir los pedidos de NAWPI. Al final, la madera extraída y procesada para NAWPI fue de mala calidad y se vendió en el mercado local. Justo después de esta experiencia, en 2009, la empresa nicaragüense Maderas Preciosas Indígenas e Industriales de Nicaragua, S.A. (MAPINIICSA) firmó un acuerdo con Awas Tingni. Las operaciones de rescate de madera empezaron ese mismo año y se intensificaron hasta el año de 2011. Un motor de esta asociación fue la promesa de entregar un producto certificado.



### Certificación FSC de Madera Controlada en Awas Tingni

En 2010 se emitió un certificado FSC de Madera Controlada que abarcaba 52,887 hectáreas, incluyendo toda la área bajo el programa de manejo elaborado por MADENSA. El certificado en grupo, a nombre de la cooperativa multiservicios Aikuki Wal, de la RAAN, también cubría 10,000 hectáreas en la vecina comunidad de El Naranjal. El impulso para buscar la certificación fue la demanda de MAPNIICSA de que se verificara que la madera rescatada en la RAAN viniera de operaciones legales. Al mismo tiempo, MAPNIICSA había recibido una certificación de Cadena de Custodia FSC y estaba interesada en la certificación de Madera Controlada para complementar su abastecimiento de madera FSC. Lograr la certificación de Madera Controlada requirió una enorme inversión y apoyo de la comunidad, lo que pudo haber sentado las bases para el progreso hacia una certificación completa FSC. Al final, sin embargo, la demanda de madera de MAPNIICSA no fue lo suficientemente grande como para cubrir los costos de mantener la certificación de Madera Controlada, y ésta fue suspendida en la auditoría de 2011 y cancelada definitivamente en 2012. Ese mismo año, una empresa extranjera trató de retomar las operaciones de MAPNIICSA en Nicaragua. Aunque a fin de cuentas el trato se vino abajo, la incertidumbre sobre el plan de negocios de la compañía se conjugó con otras dificultades para poner fin a la relación comercial con Awas Tingni.

En la primavera de 2013, una nueva compañía llamada DUSA, S.A. empezó una negociación con Awas Tingni para realizar la extracción forestal en tierras comunales. Se actualizó el plan de manejo de MADENSA y DUSA y la comunidad negociaron un acuerdo laboral y de reparto de beneficios. A pesar del compromiso de DUSA de contratar a la cooperativa comunitaria, casi todo el trabajo silvícola lo hicieron al final terceros contratados por la compañía, y los beneficios para los interesados de la comunidad han sido limitados. Aunque DUSA sostiene que quiere apoyar la el manejo forestal sostenible, la alianza hasta ahora no ha sido un catalizador para la empresa comunitaria de Awas Tingni.

activos físicos necesarios para aumentar su papel en las operaciones y la planeación forestal, así como añadir valor a las actividades productivas. La cooperativa recibió apoyo para la preparación de una propuesta ante el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para obtener financiamiento para las operaciones de procesamiento de la madera rescatada. Al final, Yamaba recibió una donación del PNUD por \$250,000 para financiar la compra de un tractor, motosierras, motocicletas, equipo de oficina y un taller de carpintería plenamente equipado.

Después del huracán Félix, el gobierno de Nicaragua entregó a Yamaba un aserradero móvil, así como permisos para la extracción y un mercado seguro para la madera certificada con MAPNIICSA. Cuando esto se aparejó con el interés de una proveedora de una compañía de guitarras norteamericana, la cooperativa estaba claramente encaminada al desarrollo forestal empresarial. A pesar de estas condiciones, toda una gama de problemas se conjuntaron para impedir que esta operación realizara su potencial. Intentos anteriores con fondos del PNUD para reconstruir 82 casas en Awas Tingni habían fracasado – solo se reconstruyeron dos casas y el resto de los fondos desapareció–, así que esta vez, los fondos del PNUD debían dirigirse a la reconstrucción como condición para la entrega del financiamiento.

La atención a estos asuntos y los conflictos sobre las prioridades dificultaron el seguimiento del trabajo de extracción necesario para cumplir con las órdenes de compra vigentes. La entrega con retrasos de un producto de mala calidad también afectó negativamente las relaciones comerciales de Yamaba con la proveedora de partes de guitarra y con MAPNIICSA. Estas fallas provocaron tensiones entre la cooperativa y los líderes comunitarios, que llevaron a un rompimiento entre Yamaba y los líderes comunitarios a cargo de del manejo forestal. En 2010, mientras todavía se rescataba la madera derribada por Félix, dos planes operativos diferentes se aprobaron en terrenos distintos en los bosques de Awas Tingni: uno manejado por el síndico y el otro por Yamaba.

### Estructura de la Cooperativa Yamaba, Políticas para el Desarrollo

Compuesta por 28 miembros, Yamaba es supervisada por la asamblea general y una junta directiva, también llamada consejo de administración. La junta tiene cinco miembros (más adelante se incluye un organigrama) y supervisa las actividades de la empresa en coordinación con un comité de cumplimiento de tres miembros. Yamaba está legalmente reconocida, certificada por el Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y registrada en la Dirección General de Ingresos. El contador de Yamaba es al día de hoy el único empleado pagado y las posiciones de liderazgo tienen un límite de dos años. Desde su fundación, Yamaba ha completado un ciclo y ha tenido una segunda ronda de elecciones.

El detalle de los estatutos de Yamaba debe ser revisado periódicamente y presentado a sus miem-



bros. Bajo estos estatutos, la cooperativa también debe presentar ante la asamblea, cada año, el detalle de sus actividades, sus costos y sus ingresos. La regularidad de estos reportes y el nivel de detalle ofrecido varían. Los estatutos mandan que los siguientes pagos se deduzcan de los ingresos brutos de las ventas:

- El costo de los adelantos en los que se haya incurrido para las operaciones, en efectivo y en especie
- Los costos de administrar la cooperativa
- Los costos de pagar por pérdidas anteriores y por deudas

El restante después de estas operaciones debe considerarse como utilidad neta. De ahí, deben hacerse las siguientes deducciones:

- 10 por ciento para la reserva legal (un fondo que cubre las pérdidas potenciales futuras)
- 10 por ciento para la educación y promoción interna de la cooperativa (un fondo para la con-

strucción de capacidades)

- 10 por ciento para la reinversión en la empresa
- Dos por ciento para la autoridad

Una porción de la cuenta final debe distribuirse entre los miembros de Yamaba, pero los estatutos no especifican cómo debe hacerse esto ni ofrece una política fija sobre las utilidades. Aunque la empresa todavía no produce una utilidad verdadera, los miembros han recibido ya pagos por las siguientes ventas de madera. Por ejemplo, cada miembro recibió mil córdobas (unos \$45) en efectivo en 2011, el año en que se obtuvo la mayor producción de los bosques de Awas Tingni. Además de los pagos en efectivo, los miembros también recibieron viáticos por los viajes y otros gastos en los que incurrieron como parte de su trabajo, como viajes a Puerto Cabezas, por ejemplo.

Si bien las inversiones en el desarrollo comunitario son un elemento fundamental para asegurar una amplia base de apoyo para las actividades forestales, los estatutos de Yamaba no son claros al respecto. Bajo la Ley General de Cooperativas, Yamaba debería contribuir con parte de su ingreso al desarrollo comunitario porque obtiene beneficios de un recurso de propiedad común, pero sus estatutos no marcan ningún porcentaje.

En la práctica, sin embargo, cuando se han realizado ventas, una porción de las utilidades ha sido efectivamente destinada a proyectos comunitarios, pero la cantidad ha sido determinada ad hoc, en conjunto con los líderes comunitarios. En años recientes, las

Los medios de vida in la RAAN están estrechamente ligados a los recursos naturales

*Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez*

**Tabla 3**  
Activos de  
Yamaba (2014)

Activo	Valor aproximado, en dólares, incluyendo un cálculo de la depreciación	Uso principal
Tractor	6,230	Extracción forestal
Aserradero	12,840	Transformación primaria
Equipo de carpintería (tabla con sierra, garlopa, prensa de taladro, compresor, etcétera)	56,075	Transformación secundaria y de valor agregado
Equipo para operaciones diversas (equipo de trabajo, herramientas, escaleras, generadores, etc.)	3,900	Operaciones de apoyo en campo; necesidades de transformación y administrativas
Equipo de oficina (computadora, mesa, sillas, archivos, etc.)	930	Oficina administrativa de la empresa
Espacio para oficina y otras instalaciones	5,550	Edificio con dos oficinas, una bodega y un taller de carpintería
<b>TOTAL</b>	<b>85,525</b>	

Tabla 4  
Capacitación  
técnica de  
Rainforest Alliance  
(2008-2014)

Área de asistencia técnica	Detalle	# de eventos	# de personas capacitadas
Operaciones silvícolas y manejo forestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos de manejo forestal</li> <li>Inventario forestal y planeación de operaciones</li> <li>Técnicas de extracción de bajo impacto</li> <li>Procedimientos de obtención de permisos de aprovechamiento</li> </ul>	13	222
Transformación primaria y secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas de transformación primaria con motosierra</li> <li>Control de calidad en operaciones con motosierra</li> <li>Registro y monitoreo de rendimientos de transformación primaria y secundaria</li> <li>Monitoreo y control de costos</li> </ul>	9	123
Certificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos de manejo forestal y certificación</li> <li>Opciones de certificación en grupo</li> <li>Certificación de cadena de custodia</li> </ul>	10	104
Organización de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases legales y obligaciones de las cooperativas forestales</li> <li>Conceptos básicos del cooperativismo</li> <li>Organización y funciones de la empresa forestal</li> <li>Planeación operacional y estratégica</li> <li>Liderazgo y coordinación con actores internos y externos</li> </ul>	15	290
Administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos de administración de empresas</li> <li>Administración y contabilidad financieras</li> <li>Contratación y manejo de personal</li> <li>Control de costos y estructura de precios</li> <li>Contratos</li> <li>Retención y manejo de servicios de terceros</li> </ul>	12	184
Mercados y financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos financieros para las operaciones forestales</li> <li>Requerimientos regulatorios para la venta de madera</li> <li>Negociación y manejo de contratos de compraventa</li> </ul>	12	266
<b>TOTALES</b>		<b>71</b>	<b>1,189</b>

inversiones han incluido el pago de maestros, la renovación de la iglesia local y apoyos en efectivo para los ancianos y los enfermos, y los costos se han dividido entre Yamaba y otros fondos comunitarios. Los compromisos de Yamaba han sido, en promedio, del 40 por ciento de los ingresos derivados de las ventas, y los pagos se han hecho sin importar que la empresa generara ganancias.

Desde su fundación, Yamaba ha buscado ser un cuerpo autosuficiente y ha demostrado la capacidad para manejar sus propios asuntos, desde la planeación y las operaciones silvícolas hasta la transformación con valor agregado, el mercadeo y las ventas. La cooperativa ha recibido apoyo en el desarrollo de los planes de inversión y de negocios, y tiene la infraestructura necesaria para funcionar como una empresa. Los activos presentes de la cooperativa se muestran en la tabla 3. La mayoría fueron adquiridos como resultado de la donación del PNUD de 2009.

Estas inversiones han ido ligadas de la capacitación y la asistencia técnica y son una parte central del apoyo que Yamaba ha recibido desde su fundación. Tres agencias en particular –el PNUD, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

y Rainforest Alliance– han trabajado juntas en la construcción de capacidades, aunque la coordinación óptima se ha visto entorpecida en ocasiones por la divergencia de objetivos entre las organizaciones.

#### La Asistencia Técnica de Rainforest Alliance

En 2006, Rainforest Alliance comenzó a brindar asistencia técnica a operaciones de manejo forestal comunitario y a pequeñas y medianas empresas de Nicaragua, con especial énfasis en la RAAN. El trabajo con la comunidad de Awas Tingni empezó a finales de 2007, poco después del huracán Félix. Tras un periodo de cerca de siete años, la asistencia de Rainforest Alliance se ha concentrado en las siguientes áreas:

- Buenas prácticas de extracción
- Transformación primaria
- Transformación secundaria para la producción con valor agregado
- Certificación
- Organización y administración de empresas

- Habilidades gerenciales

Durante el periodo de cuatro años analizado en este estudio, se realizaron 71 talleres formales y eventos de capacitación, que atrajeron a un total de 1,189 participantes (incluyendo un margen de contabilidad doble, pues muchas personas asistieron a varios talleres). Aproximadamente una tercera parte de esos asistentes fueron mujeres. Los miembros de la comunidad de Awas Tingni que no eran miembros de Yamaba también fueron invitados a los eventos de asistencia técnica.

En un inicio, el apoyo de Rainforest Alliance estuvo fuertemente concentrado en el trabajo forestal, la certificación y los lazos de mercado. Gran parte del apoyo, especialmente después de Félix y antes del lanzamiento del proyecto BID/FOMIN, en 2010, estuvo marcado por las alianzas de la comunidad con algunas compañías que se describieron antes, y por la necesidad de concentrarse en la extracción, la transformación y las ventas.

Tras el arranque del proyecto BID/FOMIN, el foco cambió hacia el fortalecimiento de las capacidades internas de Yamaba y sus procedimientos, al tiempo que se mantuvo el apoyo para los lazos de mercado. Esto incluyó la capacitación de miembros de Yamaba

en la aplicación y análisis de una herramienta de “autodiagnóstico”. Utilizada en la mayoría de las operaciones comunitarias latinoamericanas de Rainforest Alliance, la herramienta sirve para monitorear el desarrollo empresarial en las siguientes áreas:

- Cumplimiento de la ley
- Participación
- Capacidades administrativas
- Manejo financiero y contabilidad
- Producción con valor agregado y mercadeo
- Crédito
- Finanzas
- Solvencia

Al evaluar su desarrollo según una serie de indicadores, y al usar una escala de cuatro puntos para calificar su desempeño con puntos de referencia bien definidos, las empresas obtienen una imagen cualitativa y cuantitativa bien detallada de sus operaciones actuales. La herramienta indica las áreas en las que es necesario mejorar, lo que ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Una vez capacitadas en la aplicación del autodiagnóstico, las empresas pueden usar ellas mismas la herramienta

Indicador	Año						Observaciones
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Área de corta (ha)	850	850	850	850	-	-	De 2009 a 2012 se aprobaron las mismas cantidades para las operaciones de rescate; de 2013 a 2014, DUSA operó con el síndico y Yamaba fue contratada para la transformación.
Extracción autorizada (m³)	3,660	3,660	8,714	8,714	-	-	En 2010 y 2012 las extracciones fueron renovaciones de los planes anuales anteriores; la operación de 2013 y 2014 la hizo DUSA con el síndico, con Yamaba ocupándose de la transformación.
Volumen extraído (m³)	142	-	3,990	-	-	-	El volumen de 2010 fue transferido al plan operativo de 2011, y no hubo extracción por Yamaba en 2013-2014
Especies extraídas	Cedro macho Granadillo Caoba	N/D	Cedro macho	N/D	N/D	Cedro macho Santa maría Cortez Guapinol	Especies listadas en CITES extraídas legalmente en 2009 como rescate; en 2014, DUSA pidió diversas especies comunes.
Productos vendidos	Bloques de corte grueso	N/D	N/A	Bloques semi-procesados	N/D	Bloques semi-procesados	La extracción de 2011 se transformó en 2012, y las operaciones de 2014 fueron por un contrato con el síndico.
Coeficientes de aserrío (%)	42	N/D	44	48	N/A	54	Las operaciones de 2014 fueron por un contrato de servicios con el síndico.
Empleos generados	90	-	43	-	26	65	Los empleos incluyen las operaciones forestales y la transformación; en 2013 se generaron empleos por reforestación.
Precio de venta (dólares por pie tablar)	0.46	N/D	1.0	N/D	N/D	0.30	

**Tabla 5**  
Cambios en indicadores clave (2009 - 2014)

Se realizaron mejoras gracias a la capacitación técnica en el procesamiento de la madera

Foto de  
Sergio Sánchez



para dar seguimiento a su progreso a lo largo del tiempo.

### Evaluación de resultados

También como resultado de la asistencia técnica, ha habido varios cambios importantes en una serie de indicadores clave.

Varios factores complican un análisis estándar que compare el antes y el después en la tabla 5. En primer lugar, está el contexto posterior al huracán Félix en el que operaba Yamaba. La misma cuota de extracción se repitió por cuatro años; los permisos de extracción se determinaron más por la capacidad de la comunidad y la demanda que por preceptos de manejo sostenible. Conforme quedó claro cuánto material se había derribado y cuánta demanda industrial había, el gobierno emitió dos permisos de extracción distintos, ambos por un periodo de dos años. Como se trataba de operaciones de rescate, los costos de extracción fueron bastante menores de lo que hubieran sido durante un año normal, y los volúmenes y especies que pudieron ser extraídos sufrieron menores restricciones.

Otro factor importante fue la naturaleza cambiante de las operaciones silvícolas en la comunidad. Cuando Yamaba comenzó sus operaciones, buscó a una amplia gama de compradores y trabajó para emprender actividades a todo lo largo de la cadena de valor, desde el inventario forestal hasta la extracción y la transformación. Pero cuando terminó el contrato de Yamaba con MAPINIICSA, la compañía se involucró en una gran parte de las operaciones forestales, asumiendo la mayoría de los costos y pagando a la comunidad y a Yamaba un precio fijo por metro cúbico puesto en brecha. Con la llegada de DUSA, el papel de Yamaba se redujo aún más al rol de “proveedor de servicios”, como transformador de madera extraída por la compañía a través de un contrato negociado con las autoridades comunales de Awá Tingni. Dados los roles tan variables que Yamaba ha tenido, es difícil analizar los cambios en el tiempo.

Sin soslayar estos factores, el apoyo de Rainforest Alliance trajo consigo cambios significativos en dos áreas. La primera fueron los coeficientes de aserrío, que han mejorado con el tiempo y han

pasado del 42 por ciento al 54 por ciento. Rainforest Alliance ha hecho de las técnicas de aserrío para la transformación primaria y secundaria una de sus prioridades, con lo que se ha reducido el desperdicio durante y después del derribo y el transporte a bacadilla, además de que se aseguran la calidad y la seguridad durante el aserrío y la transformación, en el monte y en el aserradero. Con una mayor capitalización, mayor reinversión y mayor capacidad técnica y mercados diversificados, Yamaba podría lograr rendimientos aún mayores conforme instala nuevas tecnologías para el transporte y la transformación primaria.

Otro aspecto en el que ha habido impactos notables es el precio de venta. En varias capacitaciones, Rainforest Alliance se concentró en la capacidad de la empresa para negociar con los compradores para ganar un mejor precio. El proceso de negociación para las ventas de 2012 fue apoyado con la promesa de un producto con valor agregado (de los bloques de corte grueso a los bloques semitransformados) y por la entrega en Managua, lo que resultó en un precio unitario de venta de un dólar por pie tablar, más del doble de lo que Yamaba había ganado antes. Aunque los costos de transporte fueron significativos, el precio resultó en un mayor ingreso para la cooperativa. Sin embargo, la tendencia no se mantuvo en 2013, cuando la comunidad vendió su madera en brecha, sin que Yamaba hiciera ninguna transformación. A pesar del involucramiento de Yamaba, el precio por pie tablar en 2014 cayó significativamente, hasta los 30 centavos de dólar, lo que reflejó la falta de una negociación agresiva con MAPINIICSA y el hecho de que el punto de venta era la comunidad.

También vale la pena repasar otras dos áreas con impactos significativos, aunque Rainforest Alliance tuvo poco que ver con ellas. La primera se relaciona con los volúmenes de producción, que en 2010 (cuando Yamaba alcanzó su acuerdo con MAPINIICSA) obtuvo un punto tan alto que se traspasó la cuota del año anterior para añadirla al permiso de 2010 –el embrollo burocrático necesario para dar ese paso causó retrasos sustanciales en el proceso de autorizaciones. Desde 2012, sin embargo, Yamaba no se ha involucrado activamente en la extracción. Esto es reflejo de la división entre la comunidad y Yamaba que comenzó en 2010 y que llegó a nuevos niveles de desarticulación cuando DUSA apareció en escena. El acuerdo más reciente con DUSA, alcanzado a través del síndico, contempla a Yamaba como proveedora de trabajo y de transformación.

La segunda área de trabajo se refiere a la cartera de especies. En 2009, se vendió una mayor cartera a la Cámara de Artesanos y Muebleros de Nicaragua (CAMANIC), una asociación de pequeños muebleros de Masaya, que cuando el comprador era MAPINIICSA (una empresa grande). Los diversos productores de CAMANIC pudieron absorber una cartera de especies más grande que los grandes compradores, que tenían prioridades diferentes. En 2014, se extrajo un número más significativo de especies, reflejando los mercados diversificados

en los que DUSA ya estaba activa o quería penetrar, incluyendo China. Mientras que una cartera más amplia de especies es generalmente buena para el manejo forestal, los beneficios que podrían recibirse a través de la transformación con valor agregado ya se habían perdido porque la mayoría de las ventas eran en troza.

La aplicación continua de la herramienta de auto-diagnóstico de Rainforest Alliance reveló también una tendencia preocupante en Awas Tingni, y en Yamaba en particular. La herramienta se aplicó en 2011, después de un año de asistencia bajo el proyecto BID/FOMIN, y también al año siguiente. En 2011, Yamaba obtuvo un resultado de 35 por ciento. Los requisitos legales, las capacidades administrativas, la producción, la transformación con valor agregado y el acceso al crédito fueron identificados como áreas clave para la mejora. Los resultados de este análisis guiaron la subsecuente asistencia técnica. Cuando se reaplicó la herramienta dos años después, mostró ganancias notables en cumplimiento legal, participación y capacidad administrativa, y los resultados de Yamaba saltaron hasta el 44 por ciento en 2013.

Sin embargo, cuando se reaplicó la herramienta en junio de 2014, los resultados se desplomaron hasta el 11 por ciento, con caídas significativas en las ocho áreas de atención. Estos retrocesos fueron el resultado de varias dinámicas. En primerísimo lugar, el menor papel de Yamaba en el manejo forestal, la extracción y las ventas dejó a sus integrantes sin ganas, tiempo ni energías para desarrollar la cooperativa. En segundo lugar, las elecciones territoriales y regionales complicaron las relaciones al interior de Yamaba y de la cooperativa y las autoridades comunales, lo que llevó a una menor participación y al incumplimiento de varios requisitos de los estatutos de la cooperativa, incluyendo la renovación de su registro legal, la rotación de la dirigencia y la rendición de cuentas a la asamblea comunal. Finalmente, las conflictivas relaciones con DUSA marginaron a Yamaba y resultaron en una erosión aún mayor en el interés por desarrollar la empresa.

### Lecciones Aprendidas

Esta sección repasa el desarrollo del manejo forestal comunitario en Awas Tingni y reflexiona sobre las lecciones aprendidas después de varios años de asistencia técnica, para extraer de ahí las distintas recomendaciones presentadas más adelante.

#### Tenencia vs. el poder de ejecutar

Una de las bases del manejo forestal comunitario es que los derechos claros y defendibles sobre la tierra son una precondition para el desarrollo exitoso de empresas forestales impulsadas desde lo local. Como muestra este estudio, la comunidad de Awas Tingni invirtió mucho en hacer valer su derecho sobre sus tierras ancestrales y en asegurar una tenencia legal permanente sobre ellas. Desde esta batalla en las cortes nicaragüenses y la decisión de la CIDH, a la aprobación de la legislación sobre titulación de la tierra y el reconocimiento formal de las



Recursos y servicios forestales son críticos para el futuro de Awas Tingni

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez

tierras comunales, el trabajo de la comunidad para establecer sus derechos sobre la tierra ha sido muy importante, y podría decirse que desató el proceso de dotación de títulos que ahora recorre la Costa Atlántica.

Se ha vuelto cada vez más claro, sin embargo, que la entrega de títulos no ha detenido la deforestación en Awas Tingni. La dirigencia de AMASAU estima que al día de hoy la mayor parte de su territorio está ocupado por colonos. Aunque no se realizó un análisis espacial para este estudio, los líderes comunitarios estiman que Awas Tingni está perdiendo más de 500 hectáreas de bosque anualmente por el cambio de uso de suelo hecho por colonos, lo que plantea serias dudas sobre el futuro del manejo forestal en la comunidad y hecha por tierra la hipótesis de que la entrega de títulos de propiedad necesariamente detendrá la deforestación.

Autores como Hayes (2008) han afirmado que en Nicaragua la entrega de títulos sobre las tierras comunales a grupos indígenas conlleva tasas de cambio de uso de suelo mucho menores y reduce la venta de tierras a los mestizos, pero esto no parece ser el caso en Awas Tingni. Aún más importante que la tenencia de la tierra por sí sola es la capacidad política y económica de la comunidad para defender esos derechos, sin mencionar el apoyo estatal en este proceso. Estos elementos están ausentes hoy por hoy en Awas Tingni, donde los esfuerzos por controlar las invasiones son entorpecidos por conflictos internos y rivalidades políticas a múltiples niveles.

Mientras tanto, el manejo sostenible se mantiene en segundo plano, como lo ha estado por años. El considerable tiempo y esfuerzo dedicados a conseguir los derechos territoriales produjo una pausa en el desarrollo forestal que ha tenido impactos duraderos. Dadas las complicaciones con MADENSA, SOLCARSA y otros actores gubernamentales durante los años 90, es comprensible que la comunidad optara por no hacer acuerdos formales con las compañías forestales, pero aún sin estos acuerdos o sin extracción autorizada, la extracción de madera y las ventas han continuado ilegalmente, auspiciados por el síndico u otros líderes comunitarios.

Como suele suceder en estos casos, las operaciones se realizaron con poca supervisión y hay quien dice que generaron beneficios limitados para la comunidad. Más aún, tras el cierre del contrato con MADENSA en 2000, COTRAFOR (la primera cooperativa de la comunidad) fue disuelta, y no se volvió a intentar una empresa colectiva en ocho años, hasta la fundación de Yamaba. Entretanto, se ha incrustado una forma menos representativa de hacer negocios, y el trabajo de promoción del “cooperativismo” ha enfrentado una dura resistencia de intereses externos e internos que se benefician del status quo.

Dicha evidencia indica que lograr la seguridad sobre la tenencia de la tierra, aunque claramente es importante, no corregirá por sí sola los arreglos sociales e institucionales que impiden un control transparente sobre los recursos naturales y el reparto equitativo de beneficios. Como señalaron Larson y Lewis Mendoza (2012) hablando sobre la RAAN, a pesar de la descentralización y el proceso de titulación, actores externos mantienen en muchas ocasiones el control sobre los recursos naturales, mientras que las comunidades no tienen la autoridad para decidir sobre sus propios territorios. Para enfrentar este permanente problema, sostienen, los líderes comunitarios deben recibir más poder para entender su capacidad de decidir. Este estudio de caso, con todo, deja claro que otros procesos de construcción de capacidades internas son también necesarios para asegurar que los centros de poder al interior de la comunidad no saboteen la toma de decisiones cuando éstas son de interés de los más.

#### Cohesión social y acuerdos de gobernanza interna

El tema más crítico sacado a la luz por este análisis de las actividades silvícolas de Awas Tingni es la constante falta de cohesión social. La desarticulación entre la comunidad y Yamaba, su brazo comercial, ha entorpecido gravemente el proceso en sus numerosos frentes. La existencia de dos autoridades para el manejo forestal que compiten entre ellas ha provocado una situación insostenible, dado que los bosques de Awas Tingni son un recurso de propiedad común y que ambas entidades deben servir al interés colectivo. La división impide el progreso y la construcción de un solo enfoque sobre el manejo forestal y el desarrollo empresarial.

Es enormemente ineficiente tener dos autoridades para las operaciones silvícolas en la misma comunidad, y esto además genera problemas en torno a la planeación forestal, los permisos de extracción, cuestiones operativas, asuntos laborales y acuerdos para el reparto de beneficios. Más aún, esto complica los tratos de la comunidad con compañías y otros actores externos, un hecho que quedó clarísimo cuando MAPINIICSA y DUSA manipularon tanto al síndico como a Yamaba, y luego sufrieron para negociar y renegociar con ellos, todo lo cual llevó a la confusión y el conflicto. En el caso de MAPINIICSA, las complicaciones jugaron un papel importante en la decisión de la compañía de dejar de abastecerse en Awas Tingni.

#### Propiedad comunitaria, manejo forestal integrado y sostenible

A pesar de los grandes cambios que han ocurrido en Awas Tingni en los últimos 20 años y de las inversiones de varios actores, el programa de manejo forestal preparado por MADENA y aprobado en 1992 sigue siendo la base de las actividades silvícolas de la comunidad. Aunque el plan fue recientemente actualizado por DUSA, tiene una aprobación vigente hasta 2032 e incluye la primera evaluación comprehensiva de los volúmenes de madera derribada en la unidad de manejo forestal, aún sigue concentrándose en la extracción de madera para las ventas industriales, con referencias limitadas a los usos comunitarios, el hábitat de la fauna, el manejo de productos no maderables y la conservación.

De especial relevancia es que el plan no se ha inscrito en las dinámicas comunitarias más amplias de uso del suelo, algo que marcó su ejecución desde un primer momento, anterior al proceso de titulación, aunque el plan actualizado tampoco hace referencia a una visión más amplia de uso del suelo o de los impactos del manejo en los usos del bosque. Más aún, el plan actual pone poca atención a posibles medidas para asegurar la participación local en la toma de decisiones, y hay pocas menciones de las oportunidades de empleo para los miembros de la comunidad. Aunque sí incluye un ingreso estimado por las ventas de madera, no se presenta ningún mecanismo para asegurar el cumplimiento por parte de la empresa, ni se trata ahí del reparto de beneficios a la comunidad. Esto, amén de que el acuerdo específico entre la comunidad y la compañía está todavía por finalizarse, aunque ya comenzaron las operaciones.

La tenencia legal clara de la comunidad abre una oportunidad importante para revisar o inclusive anular el plan, y comenzar de nuevo la planeación forestal y el manejo en una forma que sea verdaderamente participativa, guiada por objetivos locales y apropiada a las dinámicas más amplias de uso del suelo en la comunidad y a las necesidades de recursos forestales.

#### Visión y capacidad empresariales

A lo largo de los últimos cinco años, Awas Tingni ha hecho avances importantes al establecer Yamaba, al registrar legalmente la empresa y al construir capacidades para la transformación con valor agregado, la administración de la empresa y el mercadeo. Se han hecho claras mejoras, especialmente en lo que toca a las negociaciones con los compradores y al uso de la transformación con valor agregado para la generación de ingresos. Sin embargo, la competencia con la operación del síndico ha minado la capacidad de Yamaba para articular una visión unificada, lo que ha llevado a un énfasis en actividades de corto plazo por encima de la planeación de largo plazo, la reinversión y el desarrollo.

Por añadidura a la desarticulación entre Yamaba y

la operación del síndico, otro tema fue mencionado constantemente en las entrevistas: el reto de llevar a cabo el desarrollo de una empresa cuando el concepto mismo no siempre encaja en los valores tradicionales o la cosmovisión indígena. En esas afirmaciones resuenan los sentimientos de actores indígenas de otras geografías en las que Rainforest Alliance ha trabajado. Mientras que este argumento algunas veces se ha usado como excusa para el fraude y los malos manejos, también está claro que no hay instituciones tradicionales que compartan los objetivos marcados por Yamaba ni que tengan una meta similar a la administración de empresas y el desarrollo.

Para enfrentar este asunto, de especial importancia para comunidades como Awas Tingni, en las que conservar la cultura tradicional es esencial, los involucrados deberán encontrar un camino para articular una visión de desarrollo empresarial que se alinee mejor con la cosmovisión indígena. Los hallazgos del estudio de caso de Honduras, que forma parte de esta serie, son especialmente relevantes.

#### **Mercados, diversificación, producción con valor agregado y certificación**

La tabla 5 (pagina 19), presentada antes, muestra las diferentes especies extraídas cada año. Mientras que la cartera no es indicativa de lo que podría lograrse en el futuro –muchas de ellas están listadas en CITES y sólo pudieron extraerse en el marco de las operaciones de rescate– la demanda es crucial. En los mercados domésticos, muchas veces los pequeños compradores pueden cambiar una especie por otra y experimentar con nuevos productos, lo que les da mayor flexibilidad que a los grandes industriales. Los grandes compradores tienden a estar más interesados en una sola especie, y su producción está típicamente muy homogeneizada. También tienen una mayor tendencia a preferir la madera en troza porque tienen su propia infraestructura para la transformación, lo que limita las oportunidades de producir con valor agregado para los productores locales.

Esto no implica que se deba rechazar a los grandes compradores. Obviamente hay ventajas en estos acuerdos de compraventa, especialmente cuando las tasas de extracción son altas y los productores locales no tienen la capacidad para entregar un producto de calidad con valor agregado. Sin embargo, hay ventajas económicas y ecológicas en el trabajo con los pequeños compradores, porque tienen mayor interés y habilidad para absorber una cartera de especies más diversa y en muchas ocasiones demandan un producto, al menos, semiprocesado. En la medida en que Yamaba sea capaz de diversificar su base de compradores, podrá interesar a la comunidad hacerlo, al tiempo que se mantienen los grandes compradores.

La certificación también juega un rol clave. La experiencia de Awas Tingni con la certificación de Madera Controlada no fue exitosa, sobre todo



Las actividades forestales aún tienen el potencial de contribuir con los medios de vida en Awas Tingni

*Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez*

porque las relaciones comerciales con MAPINIICSA se complicaron por otros temas, y el intento de reducir los costos de producción y alcanzar la escala para las demandas iniciales de MAPINIICSA hicieron que el proceso de alcanzar y financiar los requisitos de la certificación fuera mucho más difícil. Aun así, se han logrado avances en ese frente y podrían servir de base para el trabajo hacia la certificación, en el marco de una estrategia más amplia para la planeación diversificada y basada en el mercado y para el manejo forestal impulsado por la comunidad.

#### **Reinversión y acceso al crédito**

Ha sido un reto cumplir las metas de reinversión de la cooperativa. Aunque Yamaba ha obtenido ingresos sustantivos, estas ganancias se han usado para pagar deudas con el personal o se han repartido como utilidades. El resto fue invertido en desarrollo social, como lo marca la Ley General de Cooperativas. A pesar de la claridad de sus estatutos al respecto, Yamaba no ha reinvertido ganancias para capitalizar la empresa.

Sin este capital, Yamaba queda obligada a buscar pagos adelantados para emprender sus operaciones anualmente. Éste es un problema común a muchas operaciones forestales pequeñas y comunitarias y que las atrapa en un círculo vicioso de compromisos. La planeación anual, la obtención de permisos y la transformación se realizan con adelantos de los compradores, típicamente intermediarios, lo que debilita la posición de la cooperativa a la hora de negociar los precios y puede llevar fácilmente al endeudamiento.

Una prioridad de Rainforest Alliance en su trabajo en América Latina ha sido diseñar y lanzar mecanismos financieros diseñados específicamente para las empresas comunitarias. Aunque estos mecanismos son complicados e implican riesgos, otras operaciones comunitarias –como la empresa de segundo nivel FORESCOM, en la Reserva de la Biosfera Maya en Guatemala, por ejemplo– los han encontrado transformadores cuando van aparejados por el apoyo técnico y financiero, y han hecho de ellos una prioridad para la asistencia en el futuro.

La siguiente generación de Mayanga, en Awas Tingni, puede beneficiarse del manejo forestal sostenible.

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez



### El castillo de naipes

Todas las reflexiones anteriores son secundarias frente a la necesidad de relanzar una empresa forestal socialmente cohesiva que esté basada en un plan de manejo forestal impulsado colectivamente. Sin cimientos sociales e institucionales sólidos, todos los logros alcanzados –el triunfo de Awas Tingni en la lucha por la tierra, las considerables inversiones hechas en apoyo de las iniciativas forestales y los impactos positivos de la asistencia técnica– se vuelven un castillo de naipes que corre el riesgo de colapsar.

### Recomendaciones

Se presentan las siguientes recomendaciones para guiar el desarrollo del manejo forestal comunitario y de la empresa forestal en Awas Tingni:

1. Debe lograrse un conglomerado entre la comunidad y la cooperativa que articule un acuerdo entre Yamaba y los líderes comunitarios y territoriales de Awas Tingni, que emprenda una sola operación forestal. El acuerdo deberá indicar qué lugar ocupa Yamaba en la estructura general de gobernanza comunitaria y territorial, marcando roles, derechos y responsabilidades del síndico, de la cooperativa y de otros actores para la planeación y operación forestales y para la administración de la empresa y el reparto de beneficios. Debe haber un acuerdo colectivo, derivado de un proceso participativo que involucre a una base lo más amplia posible de entre los afectados en la comunidad, que marque quién tiene autoridad para tomar decisiones y qué medidas servirán para darles transparencia en cada área de la administración forestal.
2. La membresía de Yamaba debe ampliarse para hacerla más representativa, e idealmente debe incluir a miembros de cada hogar en la comunidad. Esto requerirá la revisión de los estatutos de la cooperativa.
3. Como parte de un proceso de planeación participativo y llevado desde lo local sobre el uso del territorio, se deberá revisar el programa de manejo forestal de Awas Tingni, con base en las alternativas estipuladas en el proceso de titulación de AMASAU. Mientras exista, la versión actualizada del programa de MADENSA puede usarse como punto de partida; los

datos del inventario forestal y los volúmenes de extracción permitidos deberán reevaluarse. Más aún, el documento resultante deberá reflejar los objetivos de largo plazo de la comunidad para el manejo integrado del bosque, incluyendo valores tradicionales y de conservación de la biodiversidad, en el contexto más amplio del uso del suelo de Awas Tingni y de sus metas de desarrollo.

4. Una vez que haya un programa de manejo forestal actualizado e impulsado por la comunidad y una vez que la empresa conjunta se haya logrado, Awas Tingni debería avanzar hacia la diversificación productiva de las especies extraídas y los productos con valor agregado. Esto debería hacerse expandiendo los lazos de mercado para acceder a una gama más amplia de compradores domésticos e internacionales y desarrollando una estrategia de mercadeo inserta en un plan de inversiones y una visión de largo plazo para el desarrollo de la empresa comunitaria. Apoyado en el importante progreso que Awas Tingni ya ha logrado, la comunidad debería avanzar de nuevo hacia la Certificación FSC, que ofrecerá nuevas oportunidades de mercado al tiempo que asegurará el cumplimiento de prácticas de manejo forestal sostenible.
5. Una vez que la cooperativa haya articulado una visión clara para el desarrollo de una empresa unificada, debería empezar a construir capacidades para el acceso al crédito, trabajando también con actores externos para lograrlo. Si bien Yamaba ya tiene una infraestructura y unos activos físicos para la producción con valor agregado muy relevantes, y si bien podría reinvertir sus ganancias para no tener que apoyarse en adelantos, un préstamo podría catalizar un cambio cultural hacia un modelo más orientado hacia los negocios.
6. Vale la pena seguir cooperando con actores externos que ofrecen asistencia para la construcción de capacidades. Mientras que la independencia de la comunidad y la sostenibilidad financiera deberían guiar cada paso esbozado antes, está claro que Awas Tingni necesitará un apoyo constante para llevar a cabo esta profunda reinversión de sus actividades forestales. Será fundamental que los actores externos se concentren en las prioridades comunitarias y planeen su trabajo en forma conjunta con otras organizaciones para complementar las inversiones de los proyectos. Hay una fuerte necesidad de dar continuidad a la asistencia técnica y para concentrarse en los cimientos sociales y organizacionales. Mientras que los objetivos duros a menudo guían la planeación de los indicadores de manejo forestal, de ventas y transformación, en el futuro la asistencia técnica deberá centrarse con aún mayor énfasis en el apoyo a los procesos y capacidades sociales y organizacionales.

## ANEXO I

# Bibliografía

Acosta, M.L. 2004. El derecho de los pueblos indígenas al aprovechamiento sostenible de sus bosques: El caso de la comunidad Mayangna (Sumo) de Awas Tingni. Managua: Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense.

Anaya, S. J. and S.T. Crider. 1996. Indigenous peoples, the environment and commercial forestry in developing countries: the case of Awas Tingni, Nicaragua. *Human Rights Quarterly* 18(2): 345-367.

Christie, P., Bradford, D., Garth, R., Gonzalez, B., Hostetler, M., Morales, O., Rigby, R., Simmons, B., Tmkam E., Vega, G., Vemooy, R. and N. White. 2000. Taking care of what we have: participatory natural resource management on the Caribbean Coast of Nicaragua. CIDCA/IDRC: Managua.

DUSA. 2013. Actualización de plan general de manejo forestal en bosque latifoliado de la comunidad indígena Mayangna Awas Tingni (AMASAU) del municipio de Waspán, RAAN, Nicaragua. Unpublished document.

Hayes, T.M. 2008. The robustness of indigenous common-property systems to frontier expansion: institutional interplay in the Mosquitia forest corridor. *Conservation and Society* 6(2): 117-129.

Larson, A.M. and J. Lewis-Mendoza. 2012. Decentralisation and devolution in Nicaragua's North Atlantic Autonomous Region: natural resources and indigenous peoples' rights. *International Journal of the Commons* 6(2): 179-199.

Mairena, E., Lorio, G., Hernández, X., Wilson, C., Müller, P. and A.M. Larson. 2012. Gender and forests in Nicaragua's indigenous territories: From national policy to local practice. Working Paper 95. CIFOR, Bogor, Indonesia.

Peña Gama, O.A. and A.I. Tamayo Pérez. 2009. Awastingni ha soñado una visión para una larga vida. Antígona/Almáciga: Madrid.

Pérez Flores, A., Finegan, B., Delgado, D. and B. Louman. 2000. Composición y diversidad de los bosques de la Región Autónoma del Atlántico Norte de Nicaragua: una base para el manejo sostenible. *Revista forestal centroamericana* No. 34. CATIE: Turrialba.

Thompson, H. 1999. Pueblos indígenas y bosques en Nicaragua. CEDUPAZ: Managua.

University of Arizona College of Law. 2003. Resumen del estudio *Diagnóstico de tenencia y uso de la tierra de la comunidad Mayangna de Awas Tingni (RAAN)*. ALISTAR-Nicaragua and CIDCA-UCA. University of Arizona College of Law: Tucson.

Vuotto, J.P. 2004. Awas Tingni v. Nicaragua: International precedent for indigenous land rights? *Boston University International Law Journal* 22:219-243.

Wani. 2004. Breve compendio estadístico e informativo del municipio de Puerto Cabezas. *Revista del Caribe Nicaragüense* No. 38, julio-septiembre 2004.

## Informantes clave

**Sergio Cisneros**

Regente forestal, Awas Tingni

**Deysi Delvie**

DUSA, Puerto Cabezas

**Wilfredo Mclean**

Miembro de Yamaba, Awas Tingni

**Francisco Morales S.**

Presidente de Yamaba, 2012-2014, Awas Tingni

**Audinio Nelson**

Presidente territorial de AMASAU, Awas Tingni

**Jhylie Nelson Ortiz**

Secretario de Yamaba, Awas Tingni

**Birginia Pedro P.**

Miembro de Yamaba, Awas Tingni

**Daniela Pedro P.**

Miembro de la comunidad de Awas Tingni

**Lucrecia Pedro**

PROCAMINO, Awas Tingni

**Barrinton Salomón**

PROCAMINO, Awas Tingni

**Carlos Salomón**

Miembro de Yamaba (presidente, 2008-2012), Awas Tingni

**Larry Salomón**

Gobierno territorial de AMASAU, Awas Tingni

**Merardo Salomón**

Miembro de Yamaba, Awas Tingni

**Jairo Sayas**

GIZ, Awas Tingni





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

