



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO:

# **Hacia los paisajes sostenibles: Fortalecimiento del manejo forestal y promoción de la diversificación de ingresos en una comunidad indígena**

## **Un estudio de caso en la comunidad nativa de Tres Islas (Madre de Dios, Perú)**

# Contents

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el proveedor más grande de asistencia técnica para el sector privado en desarrollo de América Latina y el Caribe.

Sus principales beneficiarios incluyen micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y hogares pobres y vulnerables.

Diseña y financia proyectos piloto para probar enfoques pioneros que construyan oportunidades económicas y reduzcan la pobreza.  
[www.fomin.org](http://www.fomin.org)

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

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Contexto</b>	<b>10</b>
<b>Medios de vida en Tres Islas: entendiendo las necesidades de asistencia técnica</b>	<b>10</b>
<b>Organización comunitaria: definiendo las áreas para el apoyo inicial</b>	<b>14</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance</b>	<b>14</b>
<b>Resultados de la asistencia técnica</b>	<b>15</b>
<b>Manejo de paisajes forestales</b>	<b>16</b>
<b>Extracción forestal y ventas</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>20</b>
<b>Anexo I: Referencias</b>	<b>23</b>
<b>Anexo II: Informantes clave</b>	<b>23</b>

## Acrónimos

ACA	Asociación para la Conservación de la Amazonía
AFIMAD	Asociación Forestal Indígena de Madre de Dios
AGROBANCO	Banco Nacional Agrícola del Perú
AIDER	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
EFC	Empresa forestal comunitaria
IBC	Instituto Bien Común
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (Parte del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo)
PT	Pie tablar/pies tablares
PFN	Producto forestal no maderable
RAISG	Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada
RRI	Iniciativa para los derechos y los recursos
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas

## 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>

# Hacia los paisajes sostenibles: Fortalecimiento del manejo forestal y promoción de la diversificación de ingresos en una comunidad indígena



La creación de empresas locales basadas en el manejo sostenible de los recursos forestales ayuda a las comunidades nativas a defender sus bosques

Foto de  
David Dudenhoefer

Las últimas dos décadas han visto un marcado giro hacia la descentralización del manejo forestal en los países en desarrollo. Más del 30 por ciento de los bosques en los trópicos están bajo alguna forma de control local (RRI, 2014). La mayor parte de esta área está ubicada en América Latina, donde hace décadas que se devolvieron los derechos forestales en países como Brasil, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. Sin embargo, la tendencia se ha consolidado cada vez más en partes de África y Asia también. Las lecciones que han arrojado las experiencias en los bosques comunitarios de las Américas son, por ello, de suma importancia.

Esas experiencias son decididamente diversas. Una creciente evidencia muestra que los bosques comunitarios se desempeñan al menos tan bien como las áreas protegidas más estrictas a la hora de conservar la biodiversidad (Porter Bolland et. al., 2012). Al mismo tiempo, está claro que los bosques bajo manejo pueden dar fuerza al desarrollo económico

a través del desarrollo empresarial local (Molnar et. al., 2012). Varios estudios de caso en esta serie apoyada por el FOMIN muestran también estos beneficios potenciales. Sin embargo, es también cada vez más evidente que sin un fuerte apoyo del gobierno y sin la capacidad local para defender esos derechos, habrá un mayor riesgo de cambios de uso de suelo (Stevens et. al., 2014). Como se ha documentado ampliamente, en muchas ocasiones esos cambios en muchas ocasiones minan las instituciones comunitarias, los medios de vida y la resiliencia climática (Sunderlin et. al., 2005).

La amazonía peruana aporta un importante caso al respecto. Desde los años 90, más de un cuarto de la región ha sido dotada a comunidades indígenas. Los resultados en términos de cobertura forestal han sido enormemente variables. En algunos lugares, como en la región de San Martín, casi la mitad de los bosques recién titulados a nombre de indígenas se perdieron entre 2000 y 2010, lo que

supone una de las tasas de deforestación más altas de la amazonía. En otros lugares, los bosques se han mantenido relativamente intactos. La pérdida general de bosques al interior de las tierras indígenas fue menor que la tasa general de deforestación registrada en la amazonía peruana en la última década, aunque mucho más alta que en las áreas naturales protegidas de la región (RAISG, 2012). Si bien la proximidad a los caminos es el factor que parece tener la mayor influencia en las tasas de deforestación, también está claro que tanto el apoyo del gobierno como la capacidad de las comunidades para defender sus bosques es crucial.

Este estudio de caso presenta el trabajo realizado por Rainforest Alliance junto con la comunidad indígena de Tres Islas, en la región de Madre de Dios, en el sureste peruano. Como otras “comunidades nativas” de Perú, Tres Islas ha vivido una considerable deforestación desde que se le entregó su título, sobre todo por la minería. Con base en el deseo de la comunidad de defender sus derechos territoriales, frenar la deforestación en sus tierras y aprovechar su considerable base de recursos naturales para mejorar el bienestar de la comunidad, Rainforest Alliance emprendió un proceso de tres años con Tres Islas para mejorar la gobernanza de los recursos y la empresa forestal comunitaria.

El principal hallazgo de este estudio de caso es que la planeación integrada y participativa a nivel de paisaje y el manejo forestal al interior de las tierras indígenas son las piedras de toque de la defensa de los derechos forestales, del fortalecimiento de la gobernanza local y de la generación de mayores beneficios económicos. Usar un enfoque de paisaje para la planeación territorial se han logrado mejoras significativas en gobernanza, manejo de recursos y medios de vida.

Los resultados específicos de la asistencia incluyen, hasta la fecha:

- El mapeo participativo del plan territorial de uso del suelo de Tres Islas, que tuvo por resultado cambios significativos en la zonificación forestal, incluyendo la expansión del área de manejo productivo en más de 6,500 hectáreas, y el decreto de que 7,700 hectáreas deben ser consideradas bosque de alto valor de conservación.
- La elaboración y aprobación de un programa de manejo forestal integrado para Tres Islas, cubriendo un área de 20,439 hectáreas, con base en el inventario forestal y en procesos participativos de toma de decisiones.
- La mejora del control sobre la cadena de valor de la madera y sobre las ventas, que llevaron a un aumento de casi 480 por ciento en el ingreso por pie tabla extraído de los bosques de Tres Islas.
- La expansión del área de cosecha de castaña o nuez amazónica en más de 3,300 hectáreas, lo que permitió que otras 19 familias participen en la cosecha y venta de PFNM.
- Un aumento en más de 300 por ciento de la prima que los productores de castaña de Tres Islas reciben de su comprador, que pasó de los \$0.16 a los \$0.50.
- Como resultado de dichas primas más altas, el valor de las ventas por unidad de castaña de Tres Islas aumentar en más de 18 por ciento.
- Entre 2012 y 2015, se movilizaron cerca de \$140,000 en financiamiento, incluyendo capital de trabajo para productores de castaña, un centro de transformación de PFNM y un pequeño local para la producción de madera con valor agregado.
- Los miembros de la comunidad de Tres Islas empezaron a extraer y procesar el fruto de la palma de aguaje, y vendieron un total de 150 kilogramos de pulpa de dicha fruta en 2014, reinvertiendo las ganancias en la mejora de la nueva empresa.
- Los planes de manejo del fruto de la palma de aguaje desarrollados bajo el proyecto fueron adoptados por el Ministerio de Agricultura, legitimando las prácticas de manejo locales. La distribución de un manual para la cosecha sostenible del fruto de la palma podría mejorar las prácticas de cientos de cosechadores de fruta en la Amazonía peruana.
- Además del aguaje, se desarrollaron otros tres nuevos productos con valor agregado: las tablas de piso para su venta en el mercado local, el aceite y las botanas hechas de castañas rotas o de baja calidad.
- El fortalecimiento de los organismos locales de gobernanza a través de la reactivación de los subcomités de manejo de castaña y de madera, así como de la clarificación de los procesos de toma de decisiones y de los acuerdos de reparto de beneficios.
- La mejora de la capacidad local para manejar las cadenas de valor de las empresas forestales, especialmente en el área de participación, contabilidad y acceso al financiamiento.
- Al menos en parte por los logros de Tres Islas en estas áreas, la deforestación ha bajado significativamente su paso en los últimos tres años.

Con base en estos resultados, se resumen aquí varias lecciones aprendidas, con relevancia para las mil 400 comunidades nativas del país que tienen títulos:

- El trabajo con las comunidades indígenas debe estar basado en el reconocimiento de su derecho a la autodeterminación y debe fortalecer las organizaciones tradicionales para construir la capacidad de manejo de EFC.
- Usando enfoques participativos, integrados y a escala de paisaje, es posible aumentar los be-



Los resultados de este proyecto incluyeron la instalación de un pequeño local en Tres Islas para la producción de madera con valor agregado

Foto de  
Katy Puga

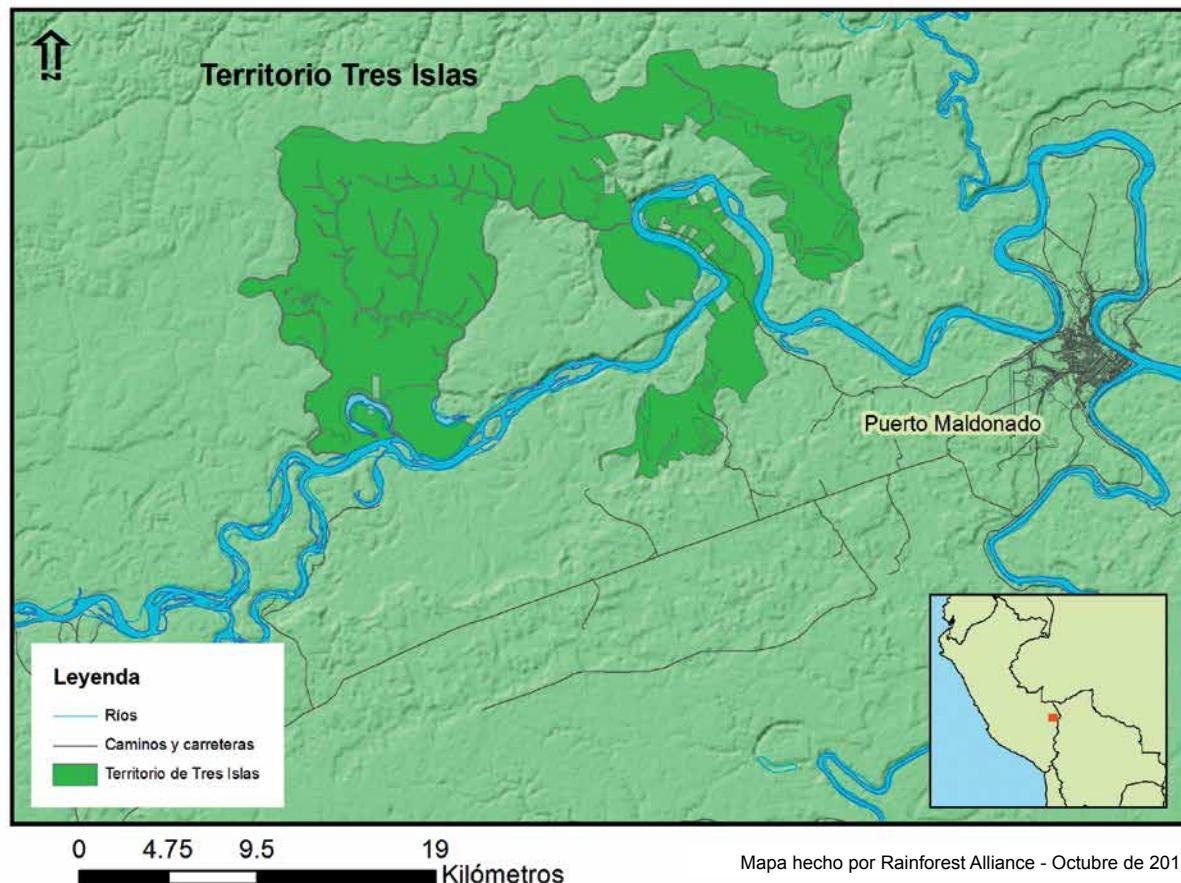
neficios que una comunidad recibe del manejo forestal sostenible en relativamente poco tiempo, fortaleciendo los incentivos para la conservación.

- Un esfuerzo coordinado con una gran variedad de actores, así como un trabajo de campo técnico y una documentación sólidos pueden asegurar la legitimación por parte del gobierno de prácticas indígenas de manejo.
- La producción forestal con valor agregado es la clave para incentivar el manejo forestal sostenible, pero lograrlo requiere apoyo de largo plazo que debe ir más allá del horizonte que suelen tener los proyectos.
- El acceso al crédito puede aumentar dramáticamente para la empresa de una comunidad indígena, pero esto requiere el diseño de paquetes financieros que se adapten a las capacidades y necesidades de una EFC de escala local.

Para acrecentar los logros alcanzados en Tres Islas, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Resolver el conflicto de tierras con una comunidad vecina y completar los esfuerzos por demarcar formalmente el territorio de Tres Islas debería ser una prioridad.
- Los procesos tradicionales de toma de decisiones deberían ser fortalecidos con mayor transparencia, participación, acceso a la información y reportes financieros.
- Si bien la comunidad ha mejorado su manejo forestal y ha aumentado los ingresos que ge-
- nera, se necesita aún más capacidad empresarial.
- Los esfuerzos para fortalecer la identidad indígena, especialmente entre los jóvenes de la comunidad, deberían apoyarse.
- El trabajo de los comités que supervisan las actividades forestales deberán fortalecerse aún más a través de la asistencia técnica de ONG y agencias gubernamentales.
- La información ecológica y de mercado para diversificar hacia otros PFNM presentes en Tres Islas debería compilarse y estudiarse para entender mejor el alcance de esa mayor diversificación.
- Los enfoques silvícolas para asistir la regeneración en áreas degradadas por la minería y la tala ilegales deberían promoverse.
- Mejorar la eficiencia y control de calidad de la EFC en madera y en castaña deberían apoyarse.
- La cada vez más diversa oferta de Tres Islas debería tener una estrategia de ventas comprensiva para distintas partes de la EFC; los esfuerzos para desarrollar habilidades de ventas deberían enfocarse en los jóvenes de la comunidad.
- Con una línea de base de manejo de créditos, el acceso a nuevas líneas de crédito debería buscarse para la producción con valor agregado, y las experiencias deberían compartirse a través de AFIMAD para apoyar a otras comunidades nativas haciendo esfuerzos similares.

Mapa 1  
El territorio  
comunitario de la  
comunidad nativa  
de Tres Islas



Mapa hecho por Rainforest Alliance - Octubre de 2015

## Introducción

Si bien la deforestación en Brasil ha quedado en gran medida bajo control a lo largo de la última década, el cambio de uso del suelo en otras partes de la cuenca amazónica se mantiene en tasas alarmantes. Esta deforestación supone una grave amenaza para las comunidades forestales, especialmente los grupos indígenas, que dependen de los bosques para satisfacer muchas de sus necesidades más básicas. Para dichas comunidades, los bosques no sólo son una fuente de comida, refugio, combustible y agua, sino que también ofrecen en muchas ocasiones el único potencial para tener oportunidades económicas locales y sostenibles.

En Perú, como en los países vecinos, un proceso globalmente importante de dotación de tierras indígenas se ha desarrollado en las últimas décadas, fortaleciendo la base legal para que los grupos indígenas defiendan sus bosques. Hasta 2014, más de mil 400 “comunidades nativas” tenían títulos sobre 26.3 por ciento de la superficie de la cuenca amazónica del Perú. Y sin embargo, aun cuando los títulos en sí mismos marcan un paso importante hacia adelante, y muchas veces son resultado de años de lucha y batallas legales, también está claro que en muchos casos el riesgo de deforestación puede aumentar una vez que se entregan los títulos.

Un análisis del Instituto Bien Común (IBC) encontró que aunque las tierras indígenas de Perú sufren menos deforestación que el total de la amazonía peruana, entre 2001 y 2010 tuvieron tasas de

deforestación del doble que los parques nacionales y áreas protegidas (Soria y Ríos, 2014). El apoyo gubernamental es crucial para asegurar que estos bosques se mantengan. Pero también está claro que sin la capacidad para defender los derechos recién ganados, y sin el apoyo para construir empresas de propiedad local basadas en el manejo sostenible de los paisajes, hay un riesgo significativo de que aumentar las áreas de bosque natural en territorios indígenas llevará a su conversión para otros usos.

Rainforest Alliance ha trabajado activamente con comunidades nativas en la amazonía peruana por más de una década. El objetivo general de estas actividades ha sido fortalecer la sostenibilidad y rentabilidad de las actividades forestales indígenas, de forma tal que mejoren los medios de vida locales y conduzcan a la conservación de los recursos naturales de los que las comunidades dependen. Este estudio de caso examina las actividades y los resultados del trabajo en una de esas comunidades, Tres Islas, ubicada en la región de Madre de Dios, en el sureste de Perú.

Tres Islas es una de las 31 comunidades nativas con títulos de propiedad en Madre de Dios, todas las cuales tienen bosques comunitarios grandes, de los que la gente local extrae una larga serie de bienes para el uso doméstico o para la venta. Estos bosques comunitarios enfrentan muchos y muy variados niveles de amenazas, principalmente por actores foráneos. La población de Madre de Dios se ha multiplicado en las últimas décadas, para pasar de 5,000 personas en 1940 a más de 134,215.

La construcción de la sección de Madre de Dios de la Carretera Interoceánica, que une Lima y Brasil, entre 2003 y 2011, facilitó el influjo de inmigrantes de la altiplanicie peruana. Muchos de esos recién llegados se unieron a las actividades ilegales como la tala, la minería de oro, el cambio de uso de suelo para la agricultura o la ganadería. Un análisis encontró que 87 por ciento de las tierras indígenas peruanas en regiones de Madre de Dios se traslanan con concesiones privadas para la minería u otros usos conflictivos del suelo (Scullion et. al., 2014).

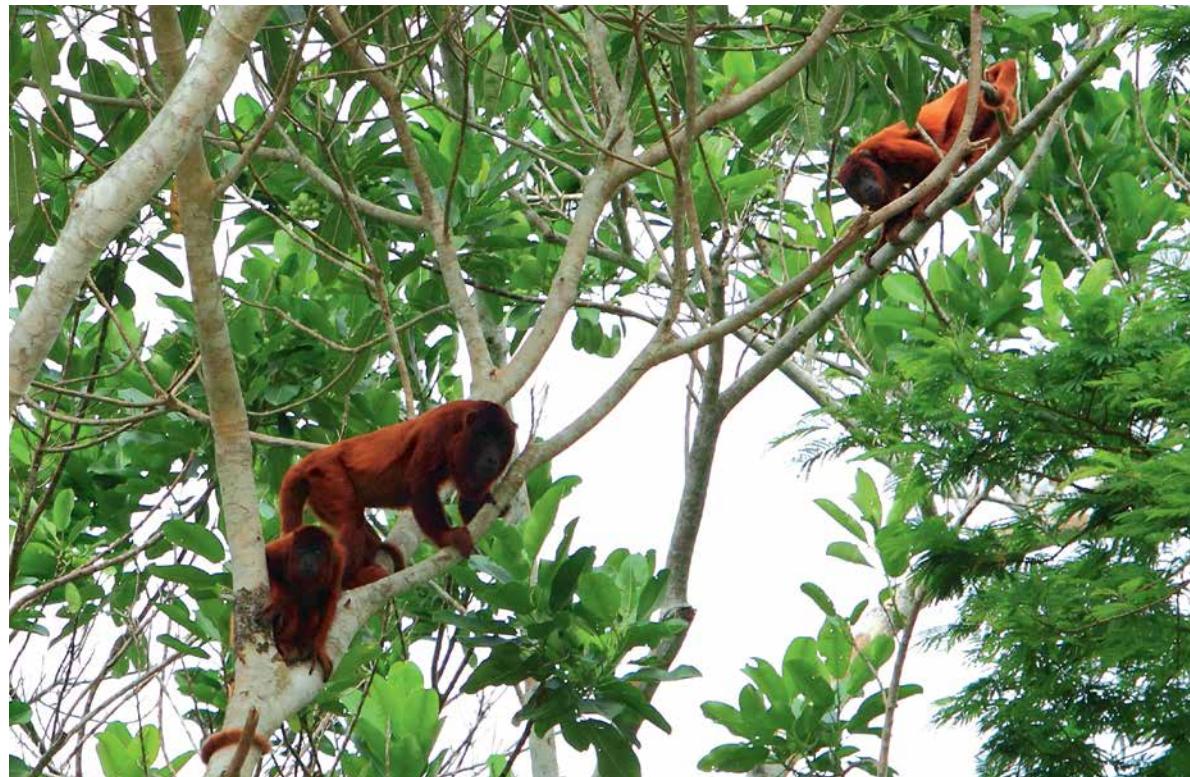
Uno de los principales motores de la pérdida de bosques en Madre de Dios es la minería ilegal de oro. Conforme se dispararon los precios del oro en la última década, miles de operaciones a pequeña escala, casi todas ilegales y desreguladas, entraron a la región y deforestaron grandes áreas a lo largo de los corredores de ríos y caminos. Un análisis de la Carnegie Institution for Science encontró que entre 1999 y 2012, la minería de oro aumentó su alcance geográfico en 400 por ciento, lo que llevó a la deforestación de 50,000 hectáreas (Asner et. al., 2013). Además de destruir los bosques, estas operaciones mineras desreguladas suponen una grave amenaza para la vida humana. El Ministerio del Medio Ambiente de Perú reporta que las operaciones peruanas han derramado en torno a las 3,000 toneladas de mercurio en ríos y arroyos de Madre de Dios desde 2000 (Alvarez et al. 2011).

Al mismo tiempo, la minería ilegal sigue impulsando la degradación forestal y amenaza a las comunidades locales. En un reporte de 2012 titulado “La máquina de lavado”, la Agencia para la Investigación Ambiental mostró la corrupción generalizada en el sector forestal peruano, pre-

sentando evidencia de que hasta el 90 por ciento de la caoba exportada por el país tenía un origen ilegal. Siendo una de las tres regiones productoras de madera de la amazonía, Madre de Dios ocupó un lugar prominente en el reporte (Urrunaga et. al., 2012).

Aunque está más presente en las áreas que no han sido tituladas, la minería y tala ilegales también ocurre en los territorios indígenas, trayendo pérdida de bosques, contaminación y males sociales a comunidades de por sí marginalizadas. Si bien actividades como la minería y la tala pueden tener un lugar legítimo en los planes de desarrollo de largo plazo de las comunidades, en la mayoría de los casos estas actividades no son ni sostenibles ni reguladas.

Reconociendo estas amenazas, además de la oportunidad clave que representa la dotación de tierras indígenas, Rainforest Alliance ha estado trabajando en Madre de Dios con distintos aliados para fortalecer la planeación de uso de recursos a escala de paisaje, con énfasis en el manejo forestal y en las empresas de ese ramo. Este trabajo ha incluido la asistencia a las comunidades nativas para aumentar la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas forestales, al tiempo que asegura que se beneficie el mayor número posible de miembros de la comunidad, incluyendo a los jóvenes y a las mujeres. El apoyo ha venido principalmente de USAID y de este proyecto del FOMIN. El presente estudio de caso documenta el trabajo con Tres Islas durante el periodo de 2012 a 2015.



El manejo sostenible del bosque por las comunidades nativas fortalece la conservación de la flora y fauna, entre ella el coto, o mono aullador (*Alouatta seniculus*)

Foto de  
David Dudenhofer

## Contexto

Tres Islas fue fundada en los años 40 por 41 familias de dos grupos étnicos, ese' eja y shipibo. Mientras que los ese' eja son uno de los pueblos indígenas ancestrales de la parte baja de la región de Madre de Dios, los shipibo son descendientes de la gente que llegó a la región de Madre de Dios desde la región de la amazonía central de Perú a finales del siglo XIX, durante el auge del hule.

Tres Islas logró su reconocimiento oficial como “comunidad nativa” en 1992. En junio de 1994 la comunidad recibió el título sobre 31,423 hectáreas, la mayor parte de las cuales estaban cubiertas por una densa selva.

Aunque queda relativamente cerca de Puerto Maldonado, la capital regional, Tres Islas se mantuvo muy aislada durante décadas –para llegar a Puerto Maldonado en canoa, aún con un motor, se requieren varias horas. La construcción de un camino de 18

El árbol de castaña (*Bertholletia excelsa*) solo produce nueces en un bosque amazónico de dosel cerrado  
*Foto de David Dudenhofer*



Tabla 1  
Los miembros de la comunidad de Tres Islas según grupo de edad

kilómetros que conectó Puerto Maldonado con Tres Islas en 1975 llevó más oportunidades de desarrollo a los miembros de la comunidad. Hoy en día, Tres Islas tiene su propio sistema de aguas, una escuela primaria y un centro de salud. La mayoría de los hogares, aunque no todos, están conectados a la red eléctrica, y el área recibe señal de telefonía celular y servicio de taxis colectivos.

Sin embargo, cuando se completó la Carretera Interoceánica, el mismo camino facilitó la llegada de forasteros, lo que llevó a una creciente presión sobre los recursos naturales de la comunidad. Esto se ha conjugado con otros problemas de Tres Islas, como la demarcación de sus límites, la zonificación y el uso de su territorio. También hay un añejo conflicto de linderos con la comunidad nativa adyacente de San Jacinto, aunque la reciente firma de un acuerdo por los líderes de ambas comunidades abre la puerta para la resolución de ese tema.

Tres Islas es hogar de 103 familias. Según datos de su centro de salud comunitaria, tenía 1,391 residentes en 2011, de los que más de una tercera parte eran niños. Tres Islas también tiene 700 residentes temporales, llamados localmente “moradores”, que no son considerados miembros de la comunidad por la junta directiva. También hay un grupo de 42 shipibos que llegaron a Tres Islas desde la región peruana de Ucayali en 2008, con la esperanza de unirse a la comunidad, pero que hasta la fecha ni han sido registrados como tales ni se les ha asignado tierra que sembrar. Hay una constante tensión entre las familias ese' eja de Tres Islas y ese grupo de shipibos.

## Medios de vida en Tres Islas: entendiendo las necesidades de asistencia técnica

Los miembros de la comunidad se han apoyado tradicionalmente en las actividades agropecuarias, los productos forestales no maderables (PFNM) y en la madera para tener un ingreso, aunque la minería se ha convertido en una fuente importante de ingresos en los últimos años. Las familias siembran parcelas de tierra asignadas por las autoridades comunitarias en las que producen arroz, maíz, mandioca, plátanos de diversos tipos, cítricos, aguacates y otros productos, principalmente para autoconsumo, pero también para el mercado. La

### Clasificación de la población CCNN Tres Islas por edad

Edad	Número de individuos
0 - 11	350
12 - 17	146
18 - 29	310
30 - 59	524
60 +	61
<b>Total</b>	<b>1,391</b>

Fuente: Posta de salud de Tres Islas, 2012

caza y la pesca son fuentes importantes de proteína, aunque la gente local las practica menos hoy que en el pasado, sobre todo por haber un mayor flujo de efectivo en la economía local y con ello una mayor capacidad para comprar carne o pescado en Puerto Maldonado.

La cosecha de castaña –la fruta que cae del gigantesco árbol de *Bertholletia excelsa*, que abunda en los bosques de la región– ha sido desde hace tiempo una fuente importante de ingresos. Cada año, desde enero a abril, los residentes de Tres Islas trabajan en el bosque recogiendo las frutas con forma de cocos y el tamaño de una bala de cañón que yacen en el suelo. Los cosechadores abren los cocos con machetes, extraen las entre 10 y 25 nueces que hay en su interior, las empaquetan y transportan en grandes sacos de nueces que sacan de la selva. La castaña representa una fuente importante de ingresos para la mayoría de las familias en Tres Islas. Más aún, este PFNM representa un incentivo poderoso para conservar los bosques comunitarios naturales, puesto que a diferencia de otras nueces la castaña no puede cultivarse en plantaciones y los árboles sólo pueden sobrevivir en la selva densa. Los crecientes beneficios de la cosecha de castaña para los miembros de la comunidad han sido un área de apoyo y asistencia técnica de Rainforest Alliance, como se discutirá más adelante.

Además de la castaña, otro grupo de PFNM es importante también. Los miembros de la comu-

nidad tradicionalmente cosechan la fruta de dos palmas: el aguaje (*Mauritia flexuosa*) y el ungurahui (*Oenocarpus bataua*), para su consumo doméstico y la venta local. La fruta de estas palmas, que crece a lo largo de lagos y pantanos, es comestible. Adicionalmente, el aceite que se extrae de las semillas de ungurahui puede usarse para productos de cuidado de la piel y el cabello. La asamblea decidió que la comunidad debería promover un manejo más ordenado de la palma. Por ello, Rainforest Alliance se fijó la prioridad de legitimar las prácticas indígenas a través de la elaboración de un manual técnico y de la aprobación de la cosecha por el gobierno.

La madera es otro producto forestal importante en Tres Islas, aunque en la extracción y el comercio de madera tradicionalmente han participado menos miembros de la comunidad que en la cosecha de PFNM. Cuando Rainforest Alliance empezó a trabajar con la comunidad, Tres Islas tenía un programa de manejo “simplificado” que le permitía la extracción de un máximo de 650 metros cúbicos del bosque comunitario cada año. En la práctica, no había una planeación de mediano o largo plazo, las operaciones anuales consistían en poco más que identificar los volúmenes comerciales en los bosques, el derribo, la extracción y la venta como trocería. No había un control comunitario de la práctica, y sólo se beneficiaba un puñado de miembros de la comunidad. Según las regulaciones internas, 5 por ciento del valor de venta de la madera debía ir a la comunidad en general, pero esta regla



Castañas, o nueces amazónicas, el principal producto forestal de Tres Islas, secándose en una tarima elevada

Foto de  
Katy Puga

se ha cumplido pocas veces.

En otras palabras, aunque el bosque es un recurso comunitario, la cosecha de madera y su venta han sido parceladas en la práctica, con élites individuales o grupos de la comunidad controlando las operaciones con cuotas anuales y contratando a foráneos. Estos grupos estaban capturando prácticamente todos los beneficios económicos, aunque sus ganancias fueran pobres en comparación con el precio de la madera en el mercado. La visión de lograr una empresa forestal comunitaria y colectiva (EFC) para realizar la transformación con valor agregado y reinvertir en el manejo forestal en Tres Islas, por ello, guio una parte importante de la asistencia de Rainforest Alliance.

Si bien la tala ilegal es una amenaza, la minería se ha convertido tanto en una fuente importante de ingresos como en un grave problema para la comunidad. Los mineros migrantes y los colonos han entrado en Tres Islas en números cada vez mayores a lo largo de la última década. Las autoridades regionales han otorgado concesiones a terceros en la tierra de Tres Islas y en su ribera, y esto ha llevado a que haya conflictos entre la comunidad y los mineros. En la actualidad las operaciones mineras ocupan más de 450 hectáreas de tierra en la comunidad. Si bien los líderes comunitarios han autorizado seis operaciones mineras, que pagan un impuesto fijo al fondo comunal, otras dos docenas se establecieron sin aprobación y no pagan nada a la comunidad.

Los destrozados campamentos que rodean estas operaciones, construidos para albergar a los trabajadores, han aumentado el de por sí alto nivel de contaminación del agua y los suelos que traen las actividades mineras. En algunas de las operacio-

Un miembro de la comunidad de Tres Islas sube a una palma para cosechar la fruta

Foto de Juan Díaz



nes más grandes han aparecido bares informales, algunos del tamaño de clubes nocturnos. Como es común en las áreas de auge minero, también hay prostitución. La incidencia de VIH y hepatitis B se ha disparado según algunos reportes, igual que la trata de blancas.

Aunque muchos trabajadores no son de la comunidad, la gente local trabaja en las minas también. Es fácil entender por qué. Un hogar promedio que manda a un hombre a las minas puede ganar cerca de 500 dólares en una buena semana, lo que supone una pequeña fortuna en Tres Islas.

En 2010, la comunidad estableció un punto de revisión en el camino a su territorio para mantener fuera a los mineros ilegales, pero las compañías de transporte que usan los mineros para llegar a Tres Islas y transportar sus insumos presentó una demanda contra los líderes de Tres Islas en la Corte Suprema de Madre de Dios, que determinó que es ilegal que la comunidad les impida la entrada en su territorio. En respuesta, Tres Islas apeló a la Corte más alta de Perú para defender su "integridad territorial". En septiembre de 2012, el tribunal se puso claramente del lado de la comunidad, no sólo manteniendo su derecho a la tierra sino también otorgándole el derecho exclusivo de determinar quién puede acceder a los recursos locales. La decisión tuvo importantes implicaciones legales para las comunidades en todo el país.

Sin embargo, hasta la fecha las autoridades locales no han aplicado la decisión. Mejorar la planificación general del uso del suelo y la capacidad de monitoreo, así como la capacidad organizacional en general, ha sido también parte del apoyo de Rainforest Alliance para enfrentar la amenaza que supone la minería.

#### Organización comunitaria: definiendo las áreas de apoyo de arranque

Como la mayoría de las comunidades nativas de Perú, Tres Islas tiene una forma democrática de gobierno que permite a sus miembros votar sobre los temas más importantes. La máxima autoridad es la asamblea comunitaria que componen los miembros adultos, que elige una junta compuesta por un jefe, un vicepresidente, un tesorero y otros oficiales. Estos líderes comunitarios, elegidos para un periodo de dos años, son responsables de la implementación de políticas aprobadas por la asamblea. Si bien la asamblea toma las principales decisiones, los miembros de la junta, principalmente el jefe, son responsables del gobierno de la comunidad día con día. En Tres Islas, dos mujeres han sido jefas en la última década.

Las actividades de manejo de los recursos de la comunidad son reguladas por comités, con tres de los cuales Rainforest Alliance ha colaborado extensamente, puesto que supervisan los recursos forestales: el de castaña, el de madera y el nuevo comité de fruta de palma. Los tres comités trabajan de cerca con la Asociación Forestal Indígena de



La fruta de la palma aguaje (*Mauritia flexuosa*). La elaboración de pautas para la explotación sostenible y la comercialización de la pulpa de dicha palma por miembros de comunidad de Tres Islas fueron dos resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance

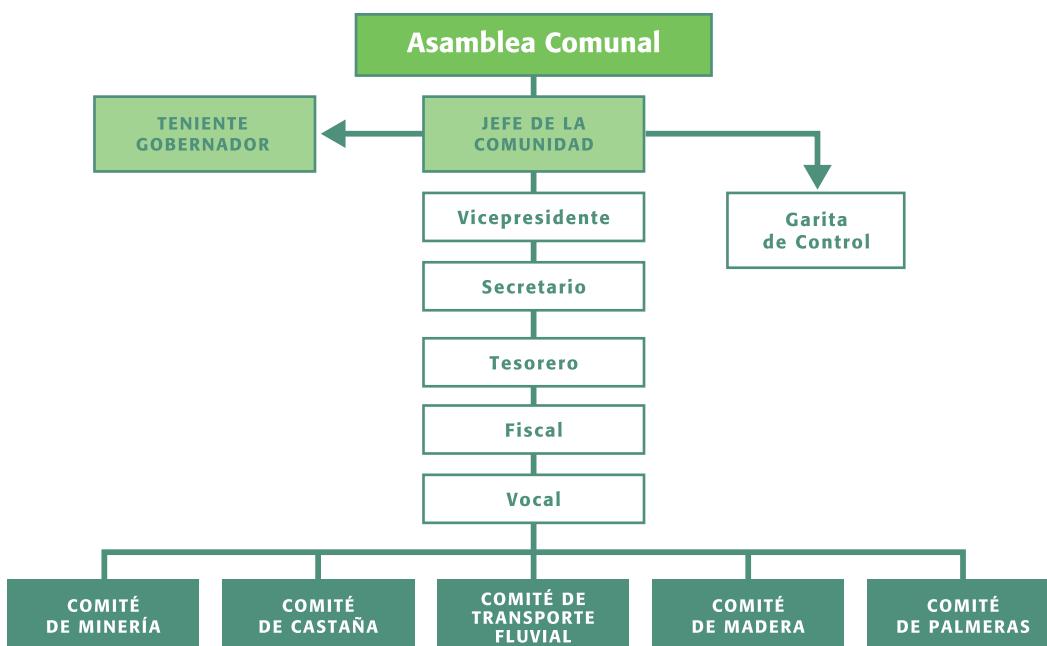
Foto de Katy Puga

Madre de Dios (AFIMAD), que coordina el trabajo de organismos similares en otras cuatro comunidades nativas. En el caso de la castaña, AFIMAD organizó a los miembros de cuatro comunidades para conseguir las certificaciones orgánica y de Comercio Justo (ver el estudio de caso de comunidades forestales No 6 de esta serie).

A pesar de las mejoras graduales desde que se otorgó el título de propiedad, una pobre gobernanza había impedido el desarrollo del manejo sostenible de los recursos naturales y de la empresa antes de la intervención. Por ejemplo, muchos miembros tenían solamente un vago entendimiento del programa general de manejo de los recursos forestales y de los beneficios potenciales de las actividades de la empresa forestal comunitaria. La concentración de

poder en la jefatura también limitó la efectividad de los comités responsables del uso de los recursos forestales. Más aún, los mecanismos de coordinación entre los comités, la junta y la asamblea de la comunidad limitaron la habilidad para la toma de decisiones colaborativas con oportunidad.

Otra área en la que se identificaron problemas fue en la participación de las mujeres y los jóvenes en el gobierno comunitario. Aunque ha habido mujeres en la junta directiva, incluyendo la jefatura, su participación en las actividades forestales se mantuvo generalmente limitada. Otro problema era la extracción, en esencia “privatizada”, de recursos naturales propiedad de la comunidad por parte de una minoría de élites trabajando con foráneos. Como se anotó antes, los foráneos capturaban el grueso de las utili-



**Figura 1**  
La organización de la comunidad de Tres Islas

dades de la madera, además de la minería autorizada. Los actores internos involucrados regularmente daban la vuelta a las regulaciones comunitarias establecidas por la asamblea para el uso de los recursos naturales y el reparto de beneficios.

Con base en estos temas, revelados durante las evaluaciones participativas y los ejercicios de diagnóstico de línea de base, el personal de Rainforest Alliance trabajó con los líderes de la comunidad de Tres Islas para definir un plan de acción. Este plan de acción tenía tres puntos principales de intervención: (1) repasar y revisar el mapa y el plan de uso del suelo de la comunidad; (2) construir las capacidades para mejorar el manejo de sus actividades económicas vinculadas al bosque, y (3) desarrollar las actividades de la empresa forestal comunitaria para aumentar los beneficios para los medios de vida locales.

### La asistencia técnica de Rainforest Alliance

Rainforest Alliance adoptó un enfoque integrado de paisaje para asistir a Tres Islas en el manejo de los recursos naturales y para alcanzar el pleno potencial de los bosques comunitarios. Desde un principio la meta fue aumentar los ingresos de los hogares sin minar la productividad del bosque, al tiempo que se construían las capacidades empresariales e institucionales locales para manejar la cosecha de productos forestales, la transformación, las ventas y el reparto de beneficios en forma más igualitaria. Las actividades usaron un enfoque participativo, basado en el respeto de las organizaciones comunitarias tradicionales y en las prácticas de manejo forestal indígenas, construyendo capacidades técnicas locales en planeación territorial y desarrollo empresarial forestal.

Al implementar la asistencia técnica, Rainforest Alliance añadió al trabajo de otras muchas organizaciones y colaboró con ellas, incluyendo AFIMAD, la Asociación para la Conservación de la Amazonía (ACA), la Asociación para la Investigación y el

Desarrollo Forestal (AIDER) y la organización italiana de desarrollo Cesvi.

El punto de partida de la intervención fue la asamblea comunitaria de Tres Islas, que, como se mencionó, es la máxima autoridad para la toma de decisiones en la comunidad. Después de un estudio de diagnóstico inicial, el personal de Rainforest Alliance contactó a la asamblea en 2011, con la propuesta de ofrecer asistencia técnica y otro tipo de apoyo para ayudar a la comunidad a fortalecer la sostenibilidad, eficiencia y beneficios económicos de sus actividades de extracción de madera y cosecha de castaña, para desarrollar estrategias para la producción forestal diversificada y para explorar opciones para agregar valor a los productos forestales para el desarrollo empresarial.

La asamblea aprobó la colaboración y firmó un acuerdo con Rainforest Alliance especificando las áreas de trabajo y las obligaciones. Durante 2012, se realizó una fase inicial de evaluación del manejo de recursos, detallando los temas mencionados en las secciones anteriores.

Después de ello, a principios de 2013, Rainforest Alliance elaboró una línea de base usando la herramienta de autodiagnóstico llamada ADORE. La aplicación de ADORE genera una evaluación interna del nivel de una organización en desarrollo empresarial y sobre su desempeño en distintas áreas, de forma que se identifican debilidades, se planean las acciones para corregirlas, y se mide el progreso a lo largo del tiempo. Aplicada en la mayoría de las operaciones comunitarias apoyadas por Rainforest Alliance en América Latina, la herramienta ayuda a dar seguimiento al desarrollo empresarial en las siguientes áreas clave:

- Cumplimiento legal
- Participación
- Capacidades administrativas
- Asuntos fiscales
- Manejo financiero y contabilidad

Un miembro de la comunidad de Tres Islas cosecha la fruta de la palma *ungurahui* (*Oenocarpus bataua*)

Foto de Andrea Ganzemüller



- Crédito
- Finanzas
- Solvencia

Al evaluar el desarrollo según un conjunto de indicadores y usando una escala de cuatro puntos para evaluar el desempeño contra puntos de referencia bien definidos, las empresas pueden obtener una imagen cuantitativa y cualitativa detallada de sus operaciones presentes. ADORE 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 de la herramienta, las empresas pueden usarla para dar seguimiento a su propio progreso a lo largo del tiempo.

Con base en los temas identificados con la comunidad, además de en la evaluación de línea de base, Rainforest Alliance realizó 44 talleres y otras actividades de capacitación en Tres Islas durante un periodo de dos años entre 2013 y principios de 2015. Estos talleres se concentraron en las siguientes áreas clave:

- Gobierno empresarial y cumplimiento de los

- estatutos
- Transparencia y procesos internos de toma de decisiones
- Evaluación de recursos forestales
- Buenas prácticas de manejo forestal
- Desarrollo empresarial
- Mercados
- Manejo financiero y crédito
- Capacitación para la administración de empresas
- Aplicación y análisis de la herramienta ADORE

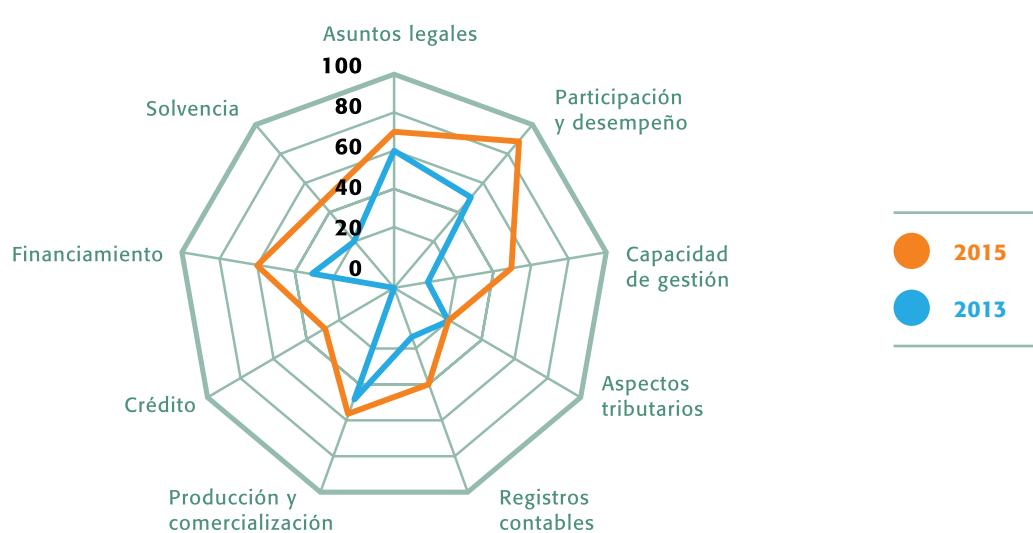
### Resultados de la asistencia técnica

Como resultado del apoyo técnico, Tres Islas mejoró significativamente sus capacidades internas. Esto lo confirmaron los resultados de la evaluación de ADORE realizada en 2015, en comparación con la evaluación de línea de base de 2013. La siguiente tabla ilustra las mejoras en distintos aspectos del desarrollo empresarial de la comunidad.

Sobresalen varias áreas clave de mejora. En primer lugar, el área con los mayores progresos fue la de participación. Esto fue resultado de la reactivación

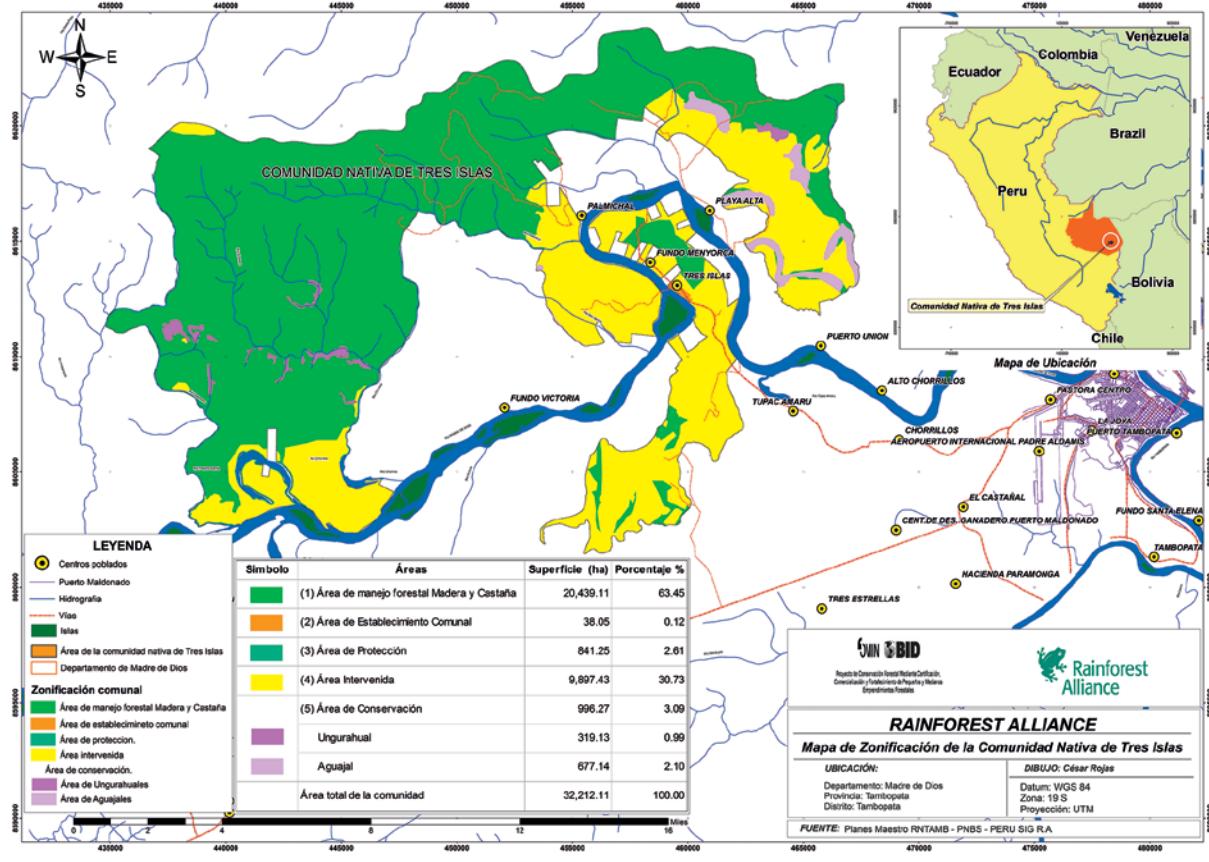
Indicador	Línea de base 2013 (%)	Evaluación de 2015 (%)	Cambio (%)
Cumplimiento legal	60	70	10
Participación	48	90	42
Capacidades administrativas	12	48	36
Gestión financiera	20	20	0
Contabilidad	15	38	23
Producción y ventas	50	57	7
Crédito	0	30	30
Finanzas	27	60	33
Solvencia	17	53	36
<b>Promedio</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>24</b>

**Tabla 2**  
Resultados de las evaluaciones de Tres Islas con ADORE



**Figura 2**  
Gráfica comparativa de los resultados de ADORE en 2013 y 2014

**Mapa 2**  
El territorio de Tres Islas mostrando diferentes zonas de uso forestal



de los comités de gobierno de los recursos forestales, la mejora en la comunicación sobre la toma de decisiones en el uso de los recursos y su implementación en la comunidad y una mejor coordinación entre los comités y la asamblea general. Como se anotó en otro estudio de caso de esta serie, los cimientos de la organización social son la base fundamental para el desarrollo de una empresa forestal igualitaria y sostenible.

Tres áreas sobresalen en términos de mejora de la EFC. En primer lugar están los grandes avances en capacidad administrativa y contable, especialmente la capacitación al personal en habilidades gerenciales y los mayores controles establecidos para la contabilidad y la presentación de informes. En segundo lugar está el área de las finanzas. Como se verá más adelante, a través de la mejora en la planeación forestal, la organización social y la capacidad de la empresa, Tres Islas ha podido expandir significativamente su acceso al financiamiento para tener capital de trabajo. Finalmente, la solvencia general de la EFC ha mejorado dramáticamente. Esto fue resultado de un crecimiento sustancial en las ventas de varios productos forestales. Puesto en plata, una transformación de las bases del manejo forestal ha permitido a la empresa florecer en Tres Islas.

### Manejo de paisajes forestales

Asumiendo un enfoque de paisaje que contemplaba la totalidad del territorio indígena como su punto de partida, el trabajo de campo técnico para mejorar el manejo comenzó con el mapeo participativo del uso

del suelo en el territorio de la comunidad, realizado en colaboración con la ONG local AIDER. Esto llevó a la identificación de cinco zonas de manejo en las que podían ocurrir distintas actividades de manejo forestal, además de áreas para otros usos, como un área de protección.

Este ejercicio de mapeo se basó en evaluaciones participativas y de campo sobre el potencial productivo, las limitaciones y los valores culturales y de biodiversidad de las diferentes áreas forestales en la comunidad. Con base en estos análisis, Rainforest Alliance apoyó el trabajo de evaluación y demarcación de los bosques comunitarios de Tres Islas, además de apoyar un esfuerzo para buscar la resolución del conflicto territorial con la vecina comunidad nativa de San Jacinto. El mapa que sigue muestra el mapa de uso de suelo producido como parte de este proceso.

Con base en esta zonificación, se realizó un inventario forestal para calcular la capacidad productiva de los recursos forestales maderables y no maderables. El inventario fue liderado por técnicos forestales de Rainforest Alliance, trabajando con miembros de la comunidad de Tres Islas que se capacitaron en el campo para construir capacidades técnicas locales. Los resultados del inventario fueron interpretados y compartidos con los comités comunitarios, y se realizaron discusiones para definir metas y enfoques alternativos de manejo forestal en vista de los mismos. Con base en estas discusiones, Rainforest Alliance ayudó a la comunidad a redactar un nuevo

plan de manejo forestal que sentara las bases para el desarrollo empresarial de largo plazo.

Como parte del nuevo plan, el área forestal donde se permite la extracción de madera se expandió en 6,579 hectáreas, para pasar de 13,860 20,439 hectáreas. Aun así, la comunidad decidió limitar el volumen de madera que puede extraer cada año a 650 metros cúbicos, lo que lo deja en el nivel más bajo de extracción regulada permitida por la autoridad forestal. Esta categoría de permisos prohíbe la extracción de cedro y caoba, además del uso de maquinaria pesada, permitiendo con ello un procedimiento menos burocrático y más expedito para obtener los permisos de extracción legal y el comercio de madera.

La elaboración de ese plan fue crucial por varias razones. En años pasados, la extracción de madera en la comunidad ocurría a partir de una base anual, sin bases para la planeación de largo plazo y, por lo tanto, sin control o conocimiento sobre los impactos en el bosque. Estas operaciones anuales estaban típicamente bajo el control de gente de fuera, que podía manejar todo el papeleo, la inversión y las operaciones extractivas, beneficiando solamente a unas pocas élites en la comunidad. Ahora, habiendo iniciado el proceso de desarrollar un plan de largo plazo, la comunidad controla su propia operación extractiva, lo que fue posible también a través de las mejoras a la organización social y el acceso al financiamiento, como se verá más adelante.

Una vez aprobado el nuevo programa de manejo, el personal de Rainforest Alliance trabajó con miem-

bros del comité de madera para redactar nuevas reglas internas que gobernarán la extracción y el comercio forestales y que ofrecieran un apoyo continuo para su implementación. Esto fue complementado con actividades de capacitación en aprovechamiento forestal de bajo impacto, además de en la aplicación de métodos silvícolas para promover una mejor regeneración natural de las especies deseadas. Los miembros de la comunidad involucrados en la extracción de madera también recibieron capacitación en métodos para reducir los desperdicios como parte de la transformación primaria. Sin embargo, un estudio de AFIMAD encontró que los rendimientos apenas habían mejorado en 2 por ciento desde 2013 (de 41 por ciento a 43 por ciento). Ésta es pues un área en la que se requerirá mayor construcción de capacidades, además de mejoras en el equipo, que hoy por hoy representa el principal cuello de botella para mejorar los rendimientos.

Este cambio también abrió el espacio para empezar a planear la transformación con valor agregado. Una vez terminado el programa de manejo forestal y con la EFC en proceso de fortalecimiento, Tres Islas adquirió su propio aserradero y empezó a producir tablilla para el mercado local en 2014. Esto ha creado empleos, aunque a tiempo parcial, en la comunidad, y ha repartido mejor los beneficios de la extracción forestal más allá de los pocos que se beneficiaron en el pasado. Todo ello implica cambios fundamentales en el manejo forestal en Tres Islas.

En el lado de los PFNM, el área del bosque comunal en el que pueden cosecharse castañas se expandió en 3,348 hectáreas, de 12,544 a 15, 892 hectáreas. Las



Rainforest Alliance apoyó a la comunidad de Tres Islas en la realización de un inventario forestal para calcular la capacidad productiva de los recursos del bosque comunitaria

Foto de Katy Puga

áreas recién incorporadas contienen 1,540 castaños productivos adicionales, lo que ha hecho posible que el comité de castaña aumente el número de familias cosechando castañas de 30 que había en 2012 a 49 en 2014. Las familias involucradas en la cosecha de castaña participaron en capacitación y otros esfuerzos requeridos para mantener la certificación orgánica de la comunidad y para lograr la certificación de Comercio Justo.

### Extracción forestal y ventas

Una vez terminado el programa general de manejo, Tres Islas sometió un plan operativo anual a principios de 2014 para recibir su permiso de extracción forestal. Este plan fue aprobado y permite la extracción de ocho especies de un volumen total de 647 metros cúbicos. Además de las significativas mejoras respecto de la transparencia y participación en la planeación y manejo forestales, una mejor visión empresarial, un mayor control sobre la cadena de valor y la negociación con compradores han resultado en logros concretos.

Cuando se escriben estas líneas, de la madera extraída para la venta de este año, los ingresos que la comunidad recibe de las especies de menor calidad han aumentado de \$0.31 a US \$0.56 por pie, para los tablones cortados con motosierra en el bosque. Para la madera de mayor calidad de la comunidad (*shihuahuaco, Coumarouna odorata*), que se vende en pie, el aumento de una cuota de base de \$0.03 a US \$1.12 fue tremendo.

Estos grandes aumentos en los beneficios son resultado de dos factores: un aumento en el control empresarial sobre la planeación y las ventas forestales y una mejor negociación con los compradores. Los ingresos de estas ventas se han reinvertido para comprar equipo de aserrío y agregar mayor valor a la madera en el futuro, guardando además una reserva para financiar el capital de trabajo necesario para

futuras operaciones.

Más allá de la madera, las condiciones del mercado para la extracción de castaña en la comunidad, la transformación y las ventas también han mejorado. Esto se logró gracias a la negociación de un mejor acuerdo entre AFIMAD –que representan al comité de castaña de Tres Islas y de otras tres comunidades nativas– y la compañía Candela Perú, que compra, transforma y vende castaña. La renovación de la certificación orgánica de la comunidad y lograr la certificación de Comercio Justo fueron incentivos importantes para que Candela Perú renegociara.

La nueva sociedad comercial llevó a un aumento del 230 por ciento en el financiamiento ofrecido por Candela Perú al comité de castaña de Tres Islas entre 2012 y 2015. El comité distribuye este financiamiento entre los miembros para ayudar a cubrir el costo de la cosecha de castaña. Así como la promesa de un producto certificado fue un incentivo para que Candela Perú aumentara su adelanto anual, la gerencia de la compañía también se sintió segura al hacerlo gracias a las mejoras en el manejo financiero y la contabilidad del comité de castaña.

Aun así, el financiamiento de Candela Perú no es aún suficiente para cubrir la inversión que los miembros de la comunidad deben hacer para cosechar y transportar la castaña fuera de la selva. AFIMAD consecuentemente negoció una línea de crédito con el banco nacional agrícola Agrobanco, para complementar los adelantos anteriores a la cosecha de Candela Perú. Con asistencia de Rainforest Alliance, AFIMAD negoció un préstamo de 50,000 soles peruanos (el equivalente a unos \$16,000) con Agrobanco para el desembolso de 23 castañeros en Tres Islas. Esto fue parte de una mayor línea de crédito de 142 mil soles (equivalentes a unos 47 mil dólares) con una tasa anual del 14 por ciento que AFIMAD aseguró con las cuatro comunidades nativas a las que representa.

Ahora Tres Islas cuenta con un pequeño local para la producción de tablillas y otros productos con valor agregado utilizando la madera del bosque comunitario

Foto de Katy Puga





Tres Islas ha comenzado a pelar una parte de las castañas que se cosechan en el bosque de la comunidad para venderlas a un mejor precio

Foto de Katy Puga

Estos cambios llevaron a mejoras importantes en las ventas de castaña en Tres Islas. Aunque el volumen total de venta cayó por el freno en la demanda en el mercado, el precio por unidad aumentó hasta en 18 por ciento. En 2012, la comunidad vendió 1,384 barricas de unos 70 kilogramos por un total de 253,242 soles (unos \$99,400). Esto equivale a unos \$72 por barrica. Para 2014, si bien la producción cayó a 799 barricas, las ventas totales fueron de 196,877 soles (\$67,890), lo que implica que el precio unitario fue de \$85 por barrica. Más aún, este aumento ocurrió en un periodo en el que el precio de mercado de la castaña cayó.

El nuevo programa de manejo y la nueva zonificación también incluyen 346 hectáreas de bosques de palma de aguaje y ungurahui. Según análisis del proyecto, las áreas tienen un potencial productivo que permite la extracción sostenible de 80 toneladas de fruta de aguaje y 68 toneladas de fruta de ungurahui al año. Esto implica la posibilidad de ingresos adicionales para un total de 29 miembros de la comunidad que podrían participar en el aprovechamiento sostenible de la fruta de esas palmas.

Además de fortalecer la sostenibilidad y rentabilidad del aprovechamiento que Tres Islas hace de la madera y la castaña, Rainforest Alliance también ayudó a la comunidad a avanzar en la diversificación de su manejo de PFNM, de forma que aumentaran los ingresos locales sin sobreexplotar un solo recurso. Una ventaja de la diversificación de PFNM es que tiene el potencial de aumentar la participación de mujeres y jóvenes, puesto que la extracción de madera y, en menor medida, la cosecha de castaña, han sido tradicionalmente dominadas por hombres. Otro beneficio potencial es la creación de empleos

durante más meses del año, puesto que la extracción de madera y la cosecha de castaña se limitan principalmente al tiempo de secas.

Los líderes de la comunidad identificaron los frutos de aguaje y ungurahui como el mejor PFNM potencial para el desarrollo. La estacionalidad de la cosecha ha hecho que estos PFNM sean particularmente atractivos de desarrollar. Como la castaña, la fruta de la palma se cosecha principalmente en la época de lluvias, de enero a marzo, mientras que la madera se extrae en la época de secas, de mayo a diciembre. Por ello, los productores pueden usar el tiempo en forma más eficiente, obteniendo un ingreso durante todo el año. La extracción de PFNM y las actividades de transformación también beneficiarán a más mujeres en la comunidad.

Sin embargo, no había herramientas regulatorias para gobernar la cosecha de fruta de palma en Perú, de forma que Tres Islas no pudo obtener los permisos forestales para la cosecha comercial de aguaje y ungurahui. Rainforest Alliance entonces apoyó la elaboración de guías técnicas con autoridades locales y miembros de la comunidad, lo que sirvió de base para el desarrollo de planes de manejo. La propuesta fue aprobada por el Ministerio de Agricultura del Perú, y se elaboró un manual para la cosecha sostenible de fruta de palma con miembros de la comunidad de Tres Islas. Las nuevas regulaciones y el manual tienen el potencial de mejorar las actividades de cientos de recolectores de fruta de palma en la Amazonía peruana.

Mientras tanto, la asamblea comunitaria de Tres Islas creó un comité de ungurahui, responsable de mantener un sistema de control interno –un requi-

Procesos de valor agregado como el pelado de la castaña generan empleo y mejoran los ingresos que la comunidad percibe de sus productos forestales

Foto de David Dudenhofer



sito para la certificación orgánica– y de gestionar la cosecha, la transformación y las ventas. Puesto que la comunidad no tenía experiencia en la cosecha de los frutos de aguaje y ungurahui con fines comerciales, Rainforest Alliance preparó la capacitación en buenas prácticas de cosecha, almacenamiento y transformación.

Si bien las condiciones climáticas impidieron la extracción de frutos de ungurahui durante la temporada de frutas de 2013-2014, se ha hecho algún progreso en la cosecha y extracción de pulpa de la fruta del aguaje. La comunidad vendió aproximadamente 150 kilos de pulpa de fruta de aguaje en 2014. Los ingresos fueron reinvertidos en actividades del proyecto para el mantenimiento de la planta procesadora, lo que marca el inicio de un aprovechamiento más diversificado de los PFNM de la comunidad.

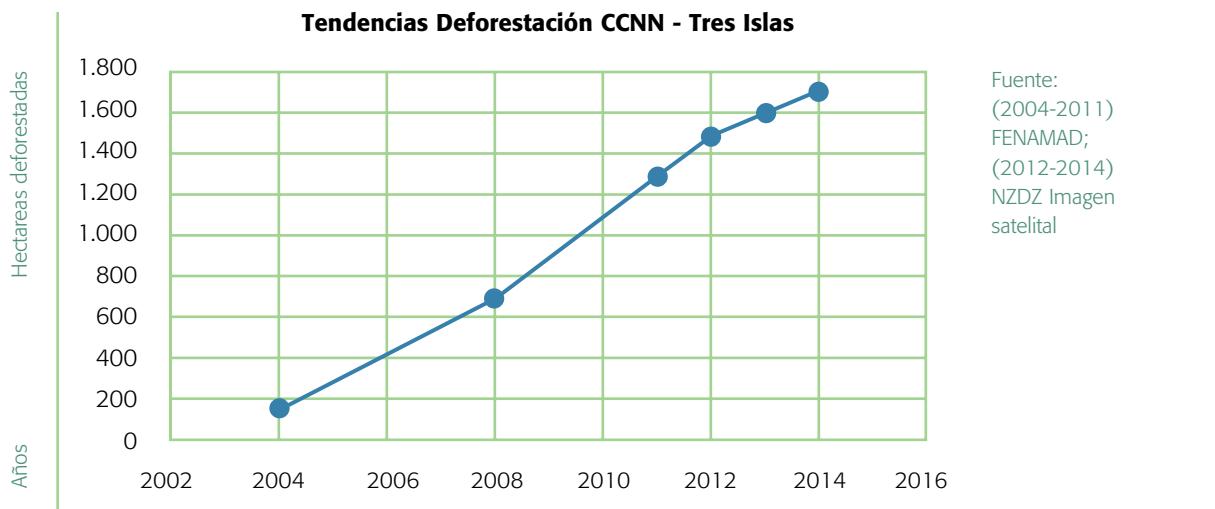
Agregar más valor a los productos forestales es una prioridad para la comunidad. Para ello, Rainforest Alliance apoyó las propuestas de financiar la infraestructura y el equipo. En colaboración con AFIMAD y Candela Perú, se apoyó la construcción de un centro de transformación para remover la pulpa de la fruta de aguaje y extraer el aceite de las semillas de ungurahui. El personal de Rainforest Alliance también ayudó a la comunidad a entregar una propuesta al Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés) para recibir una donación de \$5,000 para la construcción de un centro de acopio y trans-

formación de castaña. Subsecuentemente ayudó a ACA a negociar una donación del gobierno de Japón por \$90,512 dólares para completar la construcción y comprar el equipamiento del centro de transformación. Estos fondos fueron usados también para construir y equipar un pequeño aserradero para producir tablillas con una porción de la madera dura que la comunidad extrae.

### Conclusiones y recomendaciones

El caso de Tres Islas ofrece un ejemplo importante de los beneficios económicos que pueden alcanzarse a través del manejo forestal sostenible en un periodo de tiempo relativamente corto, trabajando a través de procesos participativos y asumiendo un enfoque holístico a escala de paisaje. Sin embargo, así como la planificación territorial y el manejo fueron el punto de partida, fue igualmente importante concentrarse en construir capacidades locales en las instituciones existentes arraigadas en la gobernanza indígena. Puesto de otra forma, las mejoras en la organización social, la transparencia empresarial y la participación en el manejo forestal fueron fundamentales para lograr los cambios que se han realizado en Tres Islas. Los logros combinados alcanzados con la gente de Tres Islas en la planificación territorial, el gobierno empresarial, y los beneficios económicos forman la base para que la comunidad defienda su título colectivo.

Si bien los datos son insuficientes y atribuir los resul-



**Figura 3**  
 Tendencias de deforestación en Tres Islas (2004-2014)

tados es difícil, las tendencias en la deforestación en Tres Islas parecen ralentizarse. De 2004 a 2011 la deforestación en Tres Islas fue, en promedio, de 161 hectáreas anuales. En tiempos más recientes, entre 2012 y 2014, esta tasa cayó a 100 hectáreas al año. Mientras que la caída en los precios del oro ciertamente jugaron un papel, los pasos que la comunidad ha tomado para reforzar la planificación territorial, fortalecer y diversificar el manejo de recursos y construir capacidades locales para el desarrollo empresarial ha ayudado a sentar las bases para defender sus bosques mejor.

Con base en estos resultados, se presentan aquí varias lecciones clave, con relevancia para las 1,400 comunidades nativas con títulos de propiedad:

- El trabajo con las comunidades indígenas deberá basarse en el reconocimiento de su derecho a la libre determinación y debería fortalecer las organizaciones tradicionales para construir la capacidad de manejo de las EFC
- Usando enfoques integrados, participativos y a escala de paisaje, es posible aumentar los beneficios que una comunidad recibirá del manejo forestal sostenible en un tiempo relativamente corto de tiempo, fortaleciendo los incentivos para la conservación.
- Un esfuerzo coordinado con una diversidad de actores, así como un trabajo técnico sólido en el campo y con la documentación, pueden asegurar la legitimación ante el gobierno de las prácticas de manejo indígenas.
- La producción forestal con valor agregado es clave para incentivar el manejo forestal sostenible, pero lograr eso requiere un apoyo de largo plazo que trasciende el típico ciclo de un proyecto.
- El acceso al crédito puede aumentar dramáticamente para una empresa comunitaria indígena, pero esto requiere el diseño de paquetes finan-
- cieros que estén ajustados a las capacidades y necesidades de las EFC de escala local.
- Para lograr acrecentar los logros alcanzados por Tres Islas, se presentan las siguientes recomendaciones:
- La resolución de los conflictos de linderos con una comunidad vecina y culminar los esfuerzos para demarcar formalmente el territorio de Tres Islas deberían tener prioridad.
- Los procesos tradicionales de toma de decisiones deberían fortalecerse con más transparencia, participación, acceso a la información y reportes financieros.
- Si bien la comunidad ha mejorado su manejo forestal y ha aumentado los ingresos que éste genera, se necesita una mayor capacidad empresarial.
- Los esfuerzos para fortalecer la identidad indígena, especialmente entre los jóvenes de la comunidad, deberían apoyarse.
- El trabajo de los comités que supervisan las actividades forestales deberá fortalecerse aún más, a través de la asistencia técnica de ONG y agencias gubernamentales.
- La información ecológica y de mercado sobre una gran variedad de PFNM presentes en Tres Islas debería reunirse y estudiarse para entender mejor el alcance de una mayor diversificación.
- Los enfoques silvícolas para asistir la regeneración en áreas degradadas por la tala ilegal y la minería deberían ser promovidos.
- Las mejoras en la eficiencia de las EFC y el control de calidad tanto en la castaña como en las operaciones de madera deberían recibir apoyo.

La comunidad utiliza castañas rotas o de baja calidad del centro de pelado para la producción de una botana de castañas confitadas

Foto de Katy Puga



- La oferta crecientemente diversificada de Tres Islas deberá acompañarse con una estrategia de ventas comprehensiva para las diferentes partes de la EFC, y los esfuerzos para desarrollar las capacidades de venta deberían concentrarse en la juventud de la comunidad.
- Con una línea de base de manejo de crédito, el acceso a las nuevas líneas de crédito debería buscarse para la producción de valor agregado, y deberían compartirse las experiencias a través de AFIMAD para apoyar a otras comunidades nativas en esfuerzos similares.

## ANEXO I

# Referencias

Asner, G. P., Llactayo, W., Tupayachi, R. and E.R. Luna. 2013. Elevated rates of gold mining in the Amazon revealed through high-resolution monitoring. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110(46): 18454-18459.

Alvarez, J. Sotero, V. Brack, A. and C. Ipenza. 2011. Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio: una bomba de tiempo. IAAP/MINAM: Lima.

Molnar, A. et al. 2011. Community-based forest management: The extent and potential scope of community and smallholder forest management and enterprises. RRI:Washington, D.C..

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

RAISG (Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada). 2012. Amazonia Under Pressure. Available at [www.raisg.socioambiental.org](http://www.raisg.socioambiental.org)

Rights and Resources Initiative. 2014. What Future for Reform? RRI: Washington, D.C..

Scullion, J., K. A. Vogt, A. Sienkiewicz, S. J. Gmur, and C. Trujillo. 2014. "Assessing the influence of land-cover and conflicting land-use authorizations on ecosystem conversion on the forest frontier of Madre de Dios, Peru." *Biological Conservation* 171: 247–258.

Soria C. and S. Ríos. 2014. Amazonía Peruana, Deforestación 2001 – 2010. IBC: Lima.

Stevens, C., Winterbottom, R., Springer, J. and Reydar, K. 2014. Securing rights, combating climate change: How strengthening community forest rights mitigates climate change. WRI/RRI: Washington, D.C.

Sunderlin, W.D., Angelsen, A., Belcher, B., Burgers, P., Nasi, R., Santoso, L. and S. Wunder. 2005. Livelihoods, forests and conservation in developing countries: An overview. *World Development* 33(9): 1383-1402.

Urrunaga, J. Johnson, A. Dhaynee, I and F. Mulligan. 2012. The Laundering Machine: how fraud and corruption in Peru's concession system are destroying the future of its forests. EIA: Washington DC, London.

## ANEXO II

# Informantes clave

**Billy Echevarría**  
Rainforest Alliance

**Martin Huaypuna**  
Presidente de AFIMAD

**Javier Martínez**  
Rainforest Alliance

**Sergio Perea**  
Jefe de la comunidad de Tres Islas

**Juana Payaba**  
Presidente del comité de castaña, Tres Islas

**Nepatli Villar**  
Presidente del comité de manejo forestal,  
Tres Islas

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

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

Bolivia  
Camerún  
EE.UU  
Ghana  
Guatemala  
Indonesia  
Kenia  
México  
Reino Unido  
[www.rainforest-alliance.org/es](http://www.rainforest-alliance.org/es)



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

**Iniciativa para la Conservación  
en la Amazonía Andina - ICAA**

