

Conozcamos las  
**Organizaciones Forestales  
Comunitarias del Petén**



### **Créditos**

- **Supervisión:** Marcial López, Manuel Martínez y Carolina Alvarado
- **Mediación pedagógica y edición:** Pascal Chaput
- **Fotografías:** archivo ACOFOP
- **Diseño:** Enmente, Octubre 2020



# índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Generalidades</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Descripción de las OFC</b> .....	<b>9</b>
3.1. Sociedades civiles lucrativas no residentes .....	9
3.2. Organizaciones sin fines de lucro y cooperativas .....	33
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>54</b>
4.1 Conclusiones.....	54
4.2 Recomendaciones .....	56



# 1. Introducción

La Escuela Mesoamericana de Liderazgo de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques - **AMPB**, durante el año 2018, ha dado pasos firmes para convertirse en una iniciativa concreta, a partir de las ideas y planteamientos que le dieron el impulso inicial. De forma conjunta con la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (**ACOFOP**), se realizó un proceso de consulta a la juventud y a las organizaciones forestales comunitarias que manejan concesiones forestales en la Reserva de la Biósfera Maya del Petén.

El presente documento describe la naturaleza, la interacción, los frutos y las perspectivas de estas organizaciones que son contrapartes del Programa Conjunto de Formación y Vinculación de Jóvenes, que la Escuela de la AMPB está implementando en el Petén en estrecha cooperación con ACOFOP.

Incluye los aportes de las juntas directivas de 9 Organizaciones Forestales Comunitarias (**OFC**), grupos focal y jóvenes, y el procesamiento de encuestas aplicadas con 95 jóvenes socios y no socios, para conocer su visión y sus requerimientos de aprendizaje individual y colectivo.

Durante el proceso las OFC manifestaron interés de crecimiento de asociados, e hicieron consideraciones sobre la necesidad de relevo de los asociados actuales con jóvenes hijos-as de los socios de más edad.

Esto plantea a la Escuela de la AMPB, el reto de preparar a los-as jóvenes para volverse asociados y más adelante dirigentes de sus organizaciones.

Un propósito del documento es, por lo tanto, que las y los jóvenes y líderes actuales, que entraron a la Escuela de la AMPB-ACOFOP, encuentren un marco que les permita enrutarse su reflexión para la acción, orientada a realizar los cambios de actitud, organizativos, metodológicos, tecnológicos y de política interna necesarios para una mayor autogestión y cohesión social.

Este documento refleja la situación encontrada al momento de la consulta que realizó la Escuela Mesoamericana de Liderazgo en julio del 2018. El proceso tuvo una duración de 3 meses de trabajo y mediante reuniones con las juntas directivas y grupos focales de mujeres y jóvenes, se involucraron 340 personas de ocho de las nueve concesiones forestales y por lo tanto, constituye una línea de base para el arranque del programa de formación de jóvenes que se inició en 2019.







## 2. Generalidades

Para elaborar un perfil de las organizaciones, las hemos agrupado en base a tres criterios:

1. Modalidad organizativa que se refiere al tipo de institución constituida de acuerdo a derecho.
2. Finalidad que nos permita conocer el manejo económico de la comercialización de los productos forestales que han permitido tener ganancias y sus efectos en el patrimonio de la misma.
3. Vínculo con el territorio es decir, saber si los asociados son residentes o no en el lugar, de manera que se pueda interpretar la dinámica de la relación organización-concesión-comunidad.

¿Por qué es eso importante? Porque el territorio es capaz de generar comportamiento comunitario, organización social y fortalece los roles socioculturales de quienes lo asumen como propio.

**Tabla: Tipo de modalidad jurídica organizativa de las OFC**

	Sociedad civil	Asociación	Cooperativa
<b>OMYC</b>			
<b>Esfuerzo</b>			
<b>AFISAP</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol verde</b>			
<b>Custisel</b>			
<b>Laborantes</b>			
<b>AFICC</b>			
<b>Carmelita</b>			
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>





### 3. Descripción de las OFC

Las OFC son organizaciones forestales que manejan recursos forestales, implementan planes maestros y planes de manejo quinquenales, administran áreas boscosas y realizan de forma planificada extracción de recursos de uso común (maderables y no maderables) como fuente de ingresos e inversión bajo contrato de concesión dentro de la Reserva de Biosfera Maya del Petén.

Estas organizaciones tienen un número variado de miembros, así como distintas extensiones de áreas de bosque bajo su tutela y además están organizados bajo distintas figuras legales.

- Cinco (**Esfuerzo, Suchitecos, Árbol Verde, Custosel y Laborantes**) están constituidas como sociedades civiles, que son “personas jurídicas, creadas por un contrato, a las que dos o más personas aportan bienes o servicios a fin de construir un patrimonio que se destinara a una actividad económica lícita”, cuyas utilidades se repartirán entre los socios.
- **OMYC** es una organización mixta; si bien está inscrita como sociedad civil, tiene como característica que reside en el territorio y es sin fines de lucro.
- Dos (**AFISAP Y AFFIC**) son asociaciones, que se definen como “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades, obtienen beneficios”.
- Una (**Carmelita**) es cooperativa, esto es una “asociación titular de una empresa económica al servicio de sus asociados... debe estar integrada por lo menos con veinte asociados y debe cumplir con una serie de principios, entre los cuales están el procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común, no perseguir fines de lucro, sino de servicios a sus asociados”.

Al igual que las asociaciones, las cooperativas no tienen fines de lucro y las ganancias obtenidas deben invertirse en la misma organización para que puedan cumplir su misión. Sin embargo, de los fondos recaudados se puede pagar a los empleados y los gastos administrativos.

En 3 de las OFC los asociados residen de manera general y permanente en el territorio donde trabajan, en tanto los socios de 6 OFC residen en lugares más o menos distantes del área por lo que su relación con la zona concesionada es más lejana.

## 3.1. Sociedades civiles lucrativas no residentes

### 3.1.1. Entidad

Vamos a intentar caracterizar las **sociedades civiles** concesionarias de la RBM a partir de cómo está conformada cada colectividad y cómo se identifican con ella sus socios, colaboradores y la cantera juvenil de relevo.

En todas estas OFC, los socios y sus familias no residen en los territorios sino en centros más “urbanos”. Por consiguiente, no todos los miembros y directivos trabajan directamente en las labores de campo que requiere la actividad maderera.

Podemos, además, observar que del total de 546 socios que tienen entre todas, 420 socios (77%) tienen entre 41 y 60 años, es decir son adultos que aún están en plena capacidad de trabajo.

**Tabla: N° socios y edad por organización**

Sociedades civiles	No. de socios	Edad de socios activos (años)			
		18-30	31-40	41-50	51 a más
<b>Esfuerzo</b>	30	1	9	10	10
<b>Suchitecos</b>	19	0	0	8	11
<b>Árbol Verde</b>	340	13	53	93	181
<b>Custosel</b>	85	6	25	11	43
<b>Laborantes</b>	72	4	15	20	33
<b>Total</b>	546	24	102	142	278

En los extremos, tenemos a 278 socios (51%) de 51 años a más, buena parte de los cuales, en los próximos 8 años, serán adultos mayores y podrían jubilarse, mientras solo 24 socios (4%) son jóvenes entre 18 y 30 años. Esta situación hace comprensible la necesidad de incrementar la presencia de jóvenes como asociados y debería poder influir en el interés de estas OFC por iniciar o acelerar un proceso de relevo generacional.





La renovación implicaría, para los socios de 65 años, el inicio del proceso de actualización de las hojas de vida de sus hijos-as registrados para la sucesión y pensar en el próximo traspaso de la membresía. Sin embargo, este es un tema controversial.

En reuniones realizadas con las Juntas Directivas de las organizaciones conocidas como el “Bloque de Melchor de Mencos”, se abordó el tema de la sucesión de derechos.

### ¿Quieren estas OFC trabajar con jóvenes?

A excepción de Suchitecos, de la que no tenemos información, las otras organizaciones manifestaron que el relevo o la incorporación de los-as jóvenes al proceso de manejo de las concesiones está contemplado, de distintas maneras, en los documentos fundacionales o como parte de las directrices del plan estratégico (Laborantes).

No obstante, señalan dos circunstancias que dificultan la puesta en marcha de este mandato:

- No hay un diálogo abierto que permita saber con claridad cómo será el mecanismo y quiénes están dispuestos a integrarse a la organización (Custosel); hay conciencia de la necesidad de crear una estrategia interna para asegurar el relevo y ampliación de jóvenes y mujeres dentro de la organización (El Esfuerzo), pero cómo hacerlo es lo que tiene detenido el proceso (Laborantes).
- Muchos de los socios adultos mayores no quieren ceder espacios a los jóvenes por el miedo a perder ellos espacios en cargos de dirección, a ser desplazados o a perder la oportunidad de recibir utilidades.

Por tanto, contar con una estrategia para impulsar el proceso de integración del relevo y vencer es el temor de los adultos mayores a perder la oportunidad de seguir en sus cargos y de recibir utilidades se visualiza como un desafío para las organizaciones.

No obstante, señalan que están abiertas a promover un diálogo interno con los adultos mayores orientado a la designación del sucesor en base a criterios definidos y al establecimiento de acuerdos internos entre asociados mayores y sucesores, donde queden establecidas pautas del usufructo del asociado mayor y cuotas de motivación para el relevo.

## ¿Cómo lograrlo?

Las 4 OFC coinciden en los mecanismos para impulsar el proceso (reuniones, talleres, grupos focales, asambleas) así como en quienes deben ser los participantes (los socios fundadores, segmentos del mayor rango de edad, socios de edad más avanzada, socios adultos mayores).

Los objetivos de implementación de estos mecanismos, aunque siguen una línea coincidente, tienen sus propios énfasis:

- Auscultar y determinar la posibilidad y potencialidad del ingreso temprano de nuevos socios a la organización (Custosel);
- Hacer consulta previa del trabajo con jóvenes, la importancia de iniciar la transición de liderazgo y facilitar apropiación del proceso (Árbol Verde);
- Definir la estrategia de incorporación de los jóvenes sin que esto les implique perder los derechos de usufructo de utilidades y las normas de involucramiento de los herederos (Laborantes).

La OFC Esfuerzo además incluye en este proceso a los jóvenes con el propósito de realizar un plan de motivación y capacitación básica de manera que conozcan la situación actual de la concesión, las perspectivas futuras, la misión y visión, estructura y funcionamiento interno.

## ¿A qué tipo de jóvenes quieren atraer a la organización?

- Los directivos de Custosel han señalado que la organización ha estado trabajando con jóvenes desde el inicio del año y que recientemente han entrado 6 jóvenes. En un proceso de relevo, el grupo más próximo para ingreso como nuevos socios son los hijos de los 28 socios adultos mayores; otro grupo potencial, son los hijos-as de los 15 socios que están en el rango de 51-60 años; en total, una cantera potencial de 43 nuevos socios.

De acuerdo al derecho por herencia, en 10 años, Custosel será una organización con más del 70% de mujeres debido a que la mayoría de los socios mayores tienen como beneficiario a una hija. Hoy por hoy, hay 20 mujeres que podrían estar ingresando en los próximos años a la organización

- La OFC Árbol Verde prioriza a los que ya se tienen dentro de la sociedad: unos 13 jóvenes entre 18 y 30 años. El rango etario más próximo para ceder el derecho a nuevos ingresos corresponde a los 97 socios que tienen 61 años y más y el siguiente rango etario sería el formado por los 86 socios de 51 a 60 años.





- En la OFC Laborantes el rango para relevo más próximo es el de los socios-as de 51 a 61 años y más, es decir una cantera de 33 potenciales nuevos socios.
- Los directivos de la OFC Esfuerzo consideran que, en el proceso, habrá que ir incorporando a jóvenes hijos/as de socios, interesados en apostarle a la organización, con disposición de trabajar, disciplinados y con deseos de superación; no obstante, en primer lugar, tienen que trabajar con los 5 jóvenes que ya están y fortalecer las capacidades de los 2 que están ocupando cargos directivos.

El rango para el relevo incluiría a los socios de 55-65 años y el grupo de 65 a más que representan el 50% de los actuales socios.

### **¿Qué piensan los jóvenes sobre las organizaciones a las que pertenecen sus padres y sobre su posible incorporación?**

A pesar de la falta de confianza y de la negatividad para abrir de manera amplia el proceso de integración y relevo en las OFC no residentes/lucrativas, la cantera juvenil manifiesta que las organizaciones tienen mucho futuro, solo que actualmente está estancadas por la poca visión y oportunidades que tienen, pero esperan que una nueva JD pueda traer nuevas ideas y oportunidades para lograr la visión que ellos tienen.

También señalan que es necesario brindar apoyo técnico a las OFC y a las empresas para construir el futuro y sea una Organización Forestal Industrial que aproveche al máximo los recursos maderables y no maderables para salir adelante.

En cuanto a las expectativas de que se suscriban las prórrogas de los contratos de concesión consideran que esta se va a lograr para seguir mejorando y generando más oportunidades labores a jóvenes porque son el futuro de las OFC.

### 3.1.2. Tierra, capital y trabajo

Tierra, trabajo y capital, cada uno de ellos con sus respectivos ingresos: las rentas, los salarios y las ganancias conforman juntos los factores que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios.

**A) La tierra** comprende a todos los recursos naturales que pueden ser utilizados en el proceso productivo.

Las OFC, en sus planes de producción, tienen determinada la cantidad de hectáreas a ser aprovechadas cada año, según sus planes de manejo forestal.

**Tabla: N° socios, superficies concesionadas, manejadas y protegidas**

Sociedades civiles	No. socios y/ o miembros	Ha total en concesión	Ha en manejo y aprovechamiento	Ha protegidas
<b>Esfuerzo</b>	30	25,387	20,489	4,977
<b>Suchitecos</b>	19	12,217	8,822	3,394
<b>Árbol Verde</b>	342	64,943	32,928	31,893
<b>Custosel</b>	86	21,176	15,196	5,974
<b>Laborantes</b>	72	19,340	14,914	4,476
<b>Total</b>	<b>549</b>	<b>143,063</b>	<b>92,349</b>	<b>50,714</b>

Las áreas protegidas varían según las condiciones de cada concesión, por razones arqueológicas, mantos acuíferos, humedales, etc.

**B) El capital** comprende los bienes durables que son utilizados para fabricar otros bienes o servicios. El objeto de trabajo central de estas es el recurso forestal, o sea, las materias primas sobre las que actúan, como son la madera preciosa, el xate, el chicle, la pimienta gorda, la canela y el ramón, así como sus subproductos.





**Tabla: Capacidades actuales de aprovechamiento maderable**

Sociedades civiles	Potencial maderable actual alto	Potencial maderable actual medio	Potencial maderable actual bajo	Potencial maderable futuro alto	Potencial maderable futuro medio	Potencial maderable futuro bajo
<b>Esfuerzo</b>						
<b>Suchitecos</b>						
<b>Árbol Verde</b>						
<b>Custosel</b>						
<b>Laborantes</b>						

### ¿Qué nos dicen estos datos?

- Esfuerzo señala que la concesión bajo su arriendo es un área que fue desforestada antes de la creación de la RBM y que en los últimos 3 años los ingresos generados solo permiten pagar los salarios y prestaciones de los socios que trabajan. Sin embargo, su plan de manejo forestal va a permitir que Esfuerzo entré en un ciclo óptimo de aprovechamiento en el futuro.
- Árbol Verde va en dirección contraria, yendo de un potencial maderable actual alto a un potencial futuro medio.
- Suchitecos tiene actualmente una área de 3,000 ha afectada por el huracán Richard, lo que reduce su potencial para los próximos años.

Las sociedades civiles también hicieron sus consideraciones sobre el potencial no maderable actual y futuro que vislumbran en el territorio concesionado.



**Tabla: Capacidades actuales de aprovechamiento no maderable**

Sociedades civiles	Potencial no maderable actual alto	Potencial no maderable actual medio	Potencial no maderable actual bajo	Potencial no maderable futuro alto	Potencial no maderable futuro medio	Potencial no maderable futuro bajo
Esfuerzo						
Suchitecos						
Árbol Verde						
Custosel						
Laborantes						



### ¿Qué nos dicen estos datos?

- Todas las sociedades consideran que, en la actualidad, el potencial turístico es bajo por las escasas iniciativas implementadas; no obstante, todas tienen una percepción positiva en cuanto al potencial turístico futuro en los territorios. La OFC Árbol Verde ya realiza actividades de promoción con un potencial que va de alto a medio.
- Todas estas sociedades tienen medios de trabajo que les confieren ciertas capacidades de operación y prestación de servicios.



**Tabla: Potencial turístico actual y futuro**

Sociedades civiles	Potencial turístico actual alto	Potencial turístico actual medio	Potencial turístico actual bajo	Potencial turístico a futuro alto	Potencial turístico a futuro medio	Potencial turístico a futuro bajo
Esfuerzo						
Suchitecos						
Árbol Verde						
Custosel						
Laborantes						





## ¿Qué nos dicen estos datos?

Todas las sociedades consideran que en la actualidad el potencial turístico es bajo por las escasas iniciativas implementadas; no obstante, todas tienen una percepción positiva en cuanto al potencial turístico futuro en los territorios. La OF Árbol Verde ya realiza actividades de promoción con un potencial que va de alto a medio.

Todas estas sociedades tienen medios de trabajo que les confieren ciertas capacidades de operación y prestación de servicios.

De acuerdo a los datos, todas poseen un nivel medio de activos económicos adquiridos con las utilidades obtenidas que constituyen su patrimonio.

Si bien, observaciones visuales en campo evidencian maquinarias de extracción de madera que ya cumplieron su vida útil en el caso de Suchitecos y el Esfuerzo, los activos ofrecen también la posibilidad de visualizar la lógica de las inversiones y entender la estrategia de desarrollo que se pueden estar proponiendo estas empresas forestales comunitarias.

Ser concesionarios de una parte de la RBM ha implicado para estas empresas con fines lucrativos, invertir en infraestructuras y equipos que aumenten la capacidad de hacer rentable el recurso forestal.

**Tabla: Inversiones en infraestructuras y equipos**

Sociedades civiles	Finca	Horno	Aserrío	Transporte pesado	Hotel	Sala venta	Carpintería	Expo Xate	Gasolinera
Esfuerzo	X		X	X					
Suchitecos			X	X				X	
Árbol Verde		X	X	X	X	X	X		X
Custosel			X	X					
Laborantes		X	X	X	X	X	X		X

## ¿Qué nos dicen estos datos?

Todas las empresas han realizado dos tipos de inversiones que están directamente vinculadas al proceso de extracción de la madera, como son la instalación de aserríos y la adquisición de transporte adecuado para mover el producto. La finalidad de ambas inversiones está circunscrita únicamente a asegurar la salida de madera aserrada de los territorios.

Sin embargo, Árbol Verde, con la instalación de una carpintería y de una sala de venta, establece una diferencia que puede leerse como "inversión orientada a posicionar la empresa en la cadena de valor de la madera".

Además, su inversión en un hotel, en este momento rentado, muestra una apuesta al turismo ecológico, actividad conectada siempre con el bosque y muy de moda en la actualidad. Es probable que la relación de esta OFC con la RBM tenga una intencionalidad de aprovechamiento que trasciende la mera actividad maderera pero que se basa siempre en el potencial territorial.

Estas inversiones revelan que Árbol Verde considera la actividad forestal como promisoría y tienen interés de mantener la concesión, por tanto, hará los esfuerzos necesarios para asegurarse la firma de la prórroga. Incluso, en caso de no ser aprobada una concesión, estaría posicionándose con activos para sobrevivir como unidad asociativa empresarial.

También podemos inferir que las OFC que solo han invertido en la construcción de aserríos y compra de transporte pesado aun no ven el aprovechamiento de este recurso como alternativa económica de utilidad por lo que tendrían menos interés de invertir en eslabones que den valor agregado y luchar por mantener la concesión.

La adquisición de finca por parte de Custosel puede estar indicando que la actividad maderera es vista como un complemento y que la concesión es un medio preparatorio para realizar, siempre en el territorio, otro tipo de inversiones vinculadas a la ganadería y agricultura, de más permanente y rápido retorno. Una posibilidad sería, usar recursos no maderables como el Ramón para producir alimento animal rico en proteínas y diversificar con sistemas silvopastoriles y agroforestales que permitan mejorar las funciones eco sistémicas, a la vez que se diversifican las opciones sociales y económicas.





## ¿Qué nos dicen los datos?

La conclusión principal a la que podemos llegar es que, durante 15-20 años, los socios de estas asociaciones han hecho uso de un recurso entregado en concesión por el Estado sin llegar aún a alcanzar la sostenibilidad socioeconómica y a cambio, como aporte estratégico nacional, han mantenido vigilancia y control y han aceptado los planes de aprovechamiento como instrumentos para un manejo sustentable.

Esto puede indicar que hay una falta de voluntad de ceder utilidades individuales para una capitalización de sus sociedades; se deduce que ha primado el interés de lucro individual cortoplacista por encima del propósito superior colectivo de largo plazo.

**C) El trabajo** es la cantidad de horas que las personas dedican a la producción. Dado que el empleo es una necesidad humana que requiere ser satisfecha, analizamos la variable empleo.

**Tabla: Niveles de generación de empleos temporal y permanente**

Sociedades civiles	Empleo temporal suficiente	Empleo temporal insuficiente	Empleo permanente suficiente	Empleo permanente insuficiente
Esfuerzo	Green	White	White	Red
Suchitecos	Green	White	Green	White
Árbol Verde	Green	White	White	Red
Custosel	Green	White	Green	White
Laborantes	Green	White	White	Red

## ¿Qué nos dicen estos datos?

- Aun cuando sabemos que los asociados de las estas empresas no residen en los territorios, sólo 2 sociedades generan empleo temporal y permanente suficiente para sus asociados. En el resto de organizaciones el empleo permanente es insuficiente, no así el trabajo temporal.

## El calendario de labores

Parar tratar de comprender esta situación, se reconstruyo el calendario de labores de estas OFC.

**Tabla: Calendario anual de labores**

Organizaciones	Actividades maderables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Árbol Verde, Custosel, Esfuerzo, Suchitecos, Laborantes	Corte de madera												
Árbol Verde, Custosel, Esfuerzo, Suchitecos, Laborantes	Aserrío												
Árbol Verde	Carpintería												
	Actividades no maderables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Esfuerzo, Árbol Verde, Custosel	Corte y venta de Xate												
El Esfuerzo	Ramón												
Custosel	Chicle												
	Actividades extra forestales	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Custosel	Ganadería												
Laborantes y Custosel	Prestadoras de servicio de maquinaria pesada												
Laborantes y Custosel	Turismo temporal												





## ¿Qué nos dice este calendario?

- El calendario indica que la actividad relacionada con el aprovechamiento y procesamiento de madera genera empleo como cadena durante 8 meses del año, muy cercano a los 260 jornales anuales (8.66 meses) requeridos para ser considerado como un trabajo permanente en Guatemala.
- Para la actividad maderable, en el trabajo de campo, se emplean un promedio de 15 a 20 personas semi-permanentes y hasta 100 en forma rotativa y temporal en una jornada de aprovechamiento. En aserrío y estiba de la madera, laboran un promedio de 6 a 8 personas en cada OFC.
- En Esfuerzo, Árbol Verde y Custosel, el aprovechamiento de Xate durante todo el año, genera empleo para un promedio de 10 a 13 personas que cortan y seleccionan Xate en un sistema de rotación trimestral de acuerdo a los planes de manejo. El acopio de Xate se realiza con mano de obra externa; solo uno de los 33 colectores es socio, más cinco mujeres no socias que realizan la clasificación del Xate.
- El Ramón genera empleo temporal para 5 socios del Esfuerzo y 40 colectores/as no socios que recolectan durante 4 meses del año.
- Cuando hay aprovechamiento de chicle y pimienta, hay empleo durante dos trimestres, pero la pimienta ha experimentado una baja producción por efectos de cambio climático y la producción de chicle ha estado en baja por la carga tributaria elevada.
- En estas OFC que se caracterizan por tener asociados que no residen en el territorio concesionado, la mayoría de ellos tienen poca o ninguna participación en las labores relativas a las actividades maderable y no maderable.
- El poco involucramiento de los asociados en el trabajo de la concesión ha generado la contratación de terceros permanentes o temporales que si bien tuvo un impacto negativo en las utilidades individuales de cada OFC, provocó un efecto positivo entre la población local.

## El potencial socio-productivo

Cuando hablamos de potencial socio-productivo, nos referimos al desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para la comunidad. Se caracteriza por la generación de redes, de fuentes de empleo, la sustentabilidad ambiental y la satisfacción de necesidades presentes en las comunidades.

**Tabla: Potencial socio-productivo**

Sociedades civiles	Potencial socio-productivo alto	Potencial socio-productivo medio	Potencial socio-productivo bajo
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

Para establecer cómo se expresa este potencial, revisamos su influencia en la contratación de mano de obra en los territorios en los que se encuentran las OFC, teniendo en cuenta que, en el mercado laboral, la oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas que contratan a los trabajadores. En ese entendido, se presume que estas sociedades, cuya característica relevante es no residir en los territorios y tener una finalidad lucrativa, generen empleo a terceros.

Encontramos que:

- La capacidad de contratación de trabajadores temporales locales de Laborantes es alta, lo que es consistente con su alto potencial socio-productivo; sin embargo, la OF señala que la contratación permanente es baja a pesar de que tiene como soporte importante el corte de xate que se realiza durante 10 meses.
- Aunque Suchitecos ubica su potencial socio-productivo como medio, su capacidad de absorción de mano de obra temporal es alta y genera empleo permanente medio.





- Esfuerzo y Custosel, que se consideran con alto potencial socio-productivo, tienen en común que aprovechan el xate que es prácticamente un producto anual. Sin embargo, la capacidad de generación de empleo temporal y permanente de ambas oscila entre medio y bajo a pesar de que solo tienen 30 y 86 asociados respectivamente.
- Árbol Verde, que también hace aprovechamiento del xate, muestra una capacidad de generación de empleo local temporal (medio) y permanente (bajo) consistente con su potencial socio-productivo medio que podría explicarse por el alto número de asociados que tiene (342).

### 3.1.3. Utilidades o beneficios

Estas sociedades invierten recursos y trabajo en actividades para obtener utilidades. En el lenguaje económico, el beneficio económico (también denominado utilidades) designa las ganancias que se obtienen de un proceso o actividad económica.

**Tabla: Niveles de utilidades**

Sociedades civiles	Utilidades altas	Utilidades medias	Utilidades bajas
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

### ¿Qué nos dicen los datos?

En términos generales, es consistente la valoración de utilidad baja que hace la mayoría de estas sociedades, si partimos de que están una situación de aprovechamiento forestal que oscila entre medio y bajo. Otro factor de influencia determinante es el acceso al y el comportamiento del mercado.

Un elemento de utilidad que incide en el bienestar económico concebido como las condiciones económicas que permiten a las personas vivir con tranquilidad son los ingresos. Entendemos como ingresos, todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio. En este caso nos referimos al ingreso corriente, que es el pago que efectivamente recibe en cada período el asociado.



**Tabla: Niveles de ingresos**

Sociedades civiles	Ingresos suficientes	Ingresos suficientes
Esfuerzo		
Suchitecos		
Árbol Verde		
Custosel		
Laborantes		



### ¿Qué nos dicen los datos?

Más de la mitad de estas OFC generan ingresos por encima del salario mínimo, pero este es considerado aún insuficiente para cubrir las necesidades. Esta situación obliga a la búsqueda de actividades que complementen la actividad principal que es el manejo y aprovechamiento maderable y que, sobre la marcha, se conviertan en sustitutos de la misma mediante formas de diversificación económica.

Habría que profundizar por qué los socios de Árbol Verde perciben ingresos insuficientes, si tienen una carpintería que genera trabajo todo el año y durante 10 meses hacen aprovechamiento del xate.

### La diversificación productiva

La diversificación productiva del sector rural es una estrategia de supervivencia de los hogares, que muchos definen como la producción de diversos cultivos agrícolas, diversas actividades agropecuarias y actividades no agrícolas in situ y ex situ del predio.



**Tabla: Existencia de diversificación productiva**

Sociedades civiles	Actividad productiva diversificada	Actividad productiva poco diversificada
Esfuerzo		
Suchitecos		
Árbol Verde		
Custosel		
Laborantes		





## ¿Qué nos dicen los datos?

La poca diversificación que señalan Suchitecos y Laborantes, es consistente con el hecho que los ingresos suficientes provienen de una actividad maderable media y alta respectivamente, en tanto Árbol Verde y Custosel están apostando a una actividad productiva diversificada.

Habría que profundizar en las razones por las cuales los socios del Esfuerzo, tienen ingresos insuficientes y su actividad productiva es poco diversificada.

### 3.1.4. Finanzas

Las finanzas es el conjunto de bienes, especialmente en forma de dinero, de que dispone una persona o una entidad. La situación administrativo-financiera expresa la capacidad que tienen los directivos y la gerencia de las OFC de brindar seguridad y beneficios de manera sostenible a sus asociados.

La solvencia es una relación entre el total de activos de una entidad (persona física o jurídica) y el total de pasivos. Dicha relación indica cuántos recursos se tienen en activo en comparación con el pasivo.

**Tabla : Solvencias financieras**

Sociedades civiles	Solvencia financiera de las sociedades	Solvencia financiera de los miembros	Insolvencia financiera de las sociedades	Insolvencia financiera de los miembros
Esfuerzo				
Suchitecos				
Árbol Verde				
Custosel				
Laborantes				

Los datos indican que 3 de las 5 sociedades presentan solvencia financiera. En este grupo de entidades solventes se encuentra Custosel y Laborantes que presentan una solvencia sólida como empresas y asociados a diferencia de Árbol Verde que muestra solvencia como organización, pero no entre sus socios.

En Esfuerzo y Suchitecos, que son las que tienen menos socios (49 miembros entre ambas), la insolvencia entidad-socio es consistente, a pesar de que los ingresos de los asociados de Suchitecos son suficientes.

### Gastos fijos y variables

Los **gastos fijos** y variables son componentes base de un presupuesto que es una herramienta que sirve para administrar correctamente los recursos. Los gastos fijos están asociados con lo que se tiene que pagar independientemente de cuánto se produzca. A diferencia de los gastos variables, los gastos fijos se mantendrán, aunque la empresa deje de producir durante un tiempo o aunque aumente su producción.

**Tabla: Nivel de gastos fijos versus presupuesto**

Sociedades civiles	Gastos fijos representan hasta 20% del presupuesto	Gastos fijos representan del 21 al 30% del presupuesto	Gastos fijos representan del 31 al 40% del presupuesto	Gastos fijos representan más del 41% del presupuesto
Esfuerzo				
Suchitecos				
Árbol Verde				
Custosel				
Laborantes				

### ¿Qué nos dicen los datos?

- Árbol Verde, Custosel y Laborantes dedican para gastos fijos entre 31 y 40% de sus presupuestos, lo que es alto.
- Suchitecos parece mantener los gastos fijos de la organización en un rango saludable, sin embargo se ubica como una entidad financieramente insolvente.





- Esfuerzo requiere de más del 41% del presupuesto para solventar sus gastos fijos, lo que indica un débil control y falta de eficacia administrativa lo que explica la insolvencia financiera en la que se encuentra.

Los **gastos variables** son aquellos que no se requiere hacer mes con mes; dependen del modelo de administración y de la disciplina financiera con la que trabaje la empresa pues, en su mayoría, son gastos de los que se puede prescindir.

**Tabla: Nivel de gastos variables versus presupuesto**

Sociedades civiles	Gastos variables representan hasta 30% del presupuesto	Gastos variables representan del 31 al 40% del presupuesto	Gastos variables > del 41% del presupuesto
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

**Nota:** Fuente de consulta: Estudio sobre beneficios socioeconómicos de las OFC realizado por un equipo de consultores contratados por Bioersity Internacional, 2017.

### ¿Qué nos dicen los datos?

- Los gastos variables, que dependen de los resultados productivos de las empresas y de los que se puede prescindir, encontramos que los pagos por bienes y servicios requieren de más del 41% del presupuesto de Árbol Verde, que se suma al porcentaje también elevado del presupuesto destinado a gastos fijos. No obstante Árbol Verde presenta solvencia financiera.
- Suchitecos, modesta en sus gastos fijos, pierde la capacidad de ejercer control sobre gastos prescindibles que le absorben más allá del 41% del presupuesto.
- Las sociedades Custosel y Laborantes, con altos gastos fijos, muestran un mayor control sobre los gastos variables.

### 3.1.5. Cohesión social

La cohesión social designa, en sociología, el grado de consenso de los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. Es una medida de la intensidad de la interacción social dentro del grupo.

Se pueden distinguir cuatro componentes esenciales de la cohesión social: las relaciones sociales, las relaciones de trabajo, la unidad (que se percibe entre los miembros del grupo) y las emociones de los integrantes. La cohesión se construye no solo con mayor equidad, sino también con mayor aceptación de la diversidad.

**Tabla: Niveles de cohesión social**

Sociedades civiles	Cohesión social alta	Cohesión social media	Cohesión social baja
Esfuerzo			
Suchitecos			
Árbol Verde			
Custosel			
Laborantes			

### ¿Cómo se expresa esta cohesión?

La manifestación concreta de la mayor o menor cohesión social se puede construir a partir de 5 variables: inclusión de género y generacional, participación de los miembros, decisiones consultadas y auto-gestión de proyectos.

**Tabla: Niveles de inclusión de mujeres y jóvenes**

Sociedades civiles	Buena inclusión de mujeres	Buena inclusión de jóvenes	Poca inclusión de mujeres	Poca inclusión de mujeres
Esfuerzo				
Suchitecos				
Árbol Verde				
Custosel				
Laborantes				





- En Árbol Verde, Custosel y Laborantes, las mujeres representan el 29%, 23% y 37% del total de asociados activos respectivamente.
- En cuanto a la inclusión de jóvenes entre 18 y 30 años como socios, las 5 organizaciones admiten que en ninguna la inclusión juvenil llega ni al 10%.

**Tabla: Número de mujeres y jóvenes asociados**

Sociedades civiles	Total de asociados	Total socias	% de mujeres	Jóvenes entre 18-30 años	% de jóvenes
Esfuerzo	30	2	6	1	3
Suchitecos	19	0	0	0	0
Árbol Verde	336	98	29	13	4
Custosel	85	20	23	6	7
Laborantes	72	27	37	4	5
<b>Total</b>	<b>542</b>	<b>147</b>		<b>24</b>	

### ¿Qué nos dicen los datos?

- Podemos concluir con que, aun siendo baja, las mujeres tienen más presencia que los jóvenes en estas organizaciones, lo que podría corregirse si las actuales Juntas Directivas se abren al proceso de integración de jóvenes como socios con derechos plenos y al proceso de relevo generacional progresivo de las estructuras directivas.
- En cuanto a las mujeres que tienen más presencia, su representación se fortalecerá si y solo si logran percibirse como iguales que pueden aliarse, compartir, ejercitar su capacidad de liderazgo y, sobre todo, cambiar su realidad; y si los hombres ayudan a las mujeres en motivarse a participar.

Otro elemento que incide en la cohesión social es la **participación**, la cual se consigue mediante el intercambio transparente y constante de información entre los miembros y directivos con la intención de que todos puedan ejercer una influencia significativa en los debates y decisiones de la organización.

**Tabla: Niveles de participación**

Sociedades civiles	Participación interna alta	Participación interna media	Participación interna baja
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

**Nota:** Para medir el nivel de participación, se usó la metodología del termómetro.

- Las Juntas Directivas señalan que, aunque hay espacios para participar, no siempre los asociados muestran interés por aportar, lo que podría indicar que hay poca información compartida con los socios de parte de las Juntas Directivas y de los aparatos administrativos.
- El hecho que Custosel menciona una participación alta se deba probablemente al hecho que los socios con 2 faltas de asistencia injustificada deben pagar una multa. Sin embargo, hay una percepción entre los socios de que los más interesados en participar y acaparar la palabra son los socios fundadores, que los socios jóvenes son los que se involucran menos y que, en general, no todos mantienen una actitud activa en las reuniones y asambleas.
- Laborantes considera que existe una participación media, sin embargo los directivos y colaboradores expresan que en las reuniones no todos los que asisten participan, solo algunos socios están siempre activos. La mayoría de los asociados está interesada en sus ingresos personales y no están pendientes de la organización.

En cuanto a la frecuencia con que son consultadas las decisiones que toma la Junta Directiva, tres afirman que es una práctica rutinaria mientras dos señalan que se consulta a veces.





**Tabla: Niveles de consulta con los asociados**

Sociedades civiles	Decisiones siempre consultadas	Decisiones a veces consultadas	Decisiones jamás consultadas
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

- En Custosel, las decisiones son tomadas en las Asambleas semestrales. Además, la Junta Directiva debe consultar Asamblea General de Asociados para compra superior a 40,000 quetzales. Sin embargo, las demandas por más consultas, con reuniones informativas, no fueron satisfechas.
- En Laborantes, consideran que hace falta informar mejor a asociados, antes de la AG, para que puedan tomar decisiones acertadas.

La mayor o menor transparencia en la gestiona de la Junta Directiva es otro elemento importante que indica el grado de cohesión de estas sociedades.

**Tabla: Niveles de transparencia de la gestión**

Sociedades civiles	Gestión siempre transparente	Gestión a veces transparente	Gestión nunca transparente
<b>Esfuerzo</b>			
<b>Suchitecos</b>			
<b>Árbol Verde</b>			
<b>Custosel</b>			
<b>Laborantes</b>			

Siempre dentro del ámbito de la gestión, se examinó la autogestión de los proyectos y la satisfacción que los resultados provocan en los asociados.

**Tabla: Niveles de autogestión y de satisfacción de asociados**

Sociedades civiles	Autogestión de proyectos			Satisfacción en los socios		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Esfuerzo						
Suchitecos						
Árbol Verde						
Custosel						
Laborantes						

Para establecer posibles efectos del contexto socio-económicos de estas sociedades, se revisó la tendencia migratoria familiar y juvenil.

**Tabla: Niveles de migración familiar y juvenil**

Sociedades civiles	Migración familiar alta	Migración juvenil alta	Migración familiar media	Migración juvenil media	Migración familiar baja	Migración juvenil baja
Esfuerzo						
Suchitecos						
Árbol Verde						
Custosel						
Laborantes						

En términos generales, la migración familiar entre este segmento de OFC es baja. Sin embargo, hay advertencia de un proceso migratorio medio entre los jóvenes de Árbol Verde, una organización con una población de socios que está envejeciendo (54% con 51 años a más), con condiciones controversiales, dado que presenta, por un lado:

- potencial maderable actual y a futuro medio,
- inversiones promisorias en la cadena de valor de la madera,
- actividad productiva diversificada,
- solvencia financiera y
- autogestión de proyectos y efectos satisfactorios de los mismos

No obstante, por otro lado, se muestra con empleo permanente insuficiente, ingresos de sus socios insuficientes y una pobre cohesión social que se traduce en poco hábito de consulta de las decisiones, poco hábito de gestión transparente y resistencia a la inclusión de los jóvenes en la organización.





## 3.2. Organizaciones sin fines de lucro y cooperativas

Las asociaciones y cooperativas no nacen para la obtención de un beneficio patrimonial para sus socios; su razón de ser es generar un beneficio social, prestando determinados servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y de su capacidad para hacer frente a las situaciones más extremas, lo que en última instancia se traduce en el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Este grupo de OFC funcionan bajo diferentes modalidades organizativas: AFISAP y AFICC son asociaciones, OMYC es sociedad civil y Carmelita es una cooperativa de servicios múltiples.

**Tabla: Tipo de OFC según establecimiento y finalidad**

Organizaciones	Residente no lucrativa	No residente no lucrativa
<b>AFISAP</b>		
<b>AFICC</b>		
<b>Carmelita</b>		
<b>OMYC</b>		

Los socios de AFICC, Carmelita y OMYC viven en los territorios, lo que establece un vínculo cercano y directo con el bosque y con la actividad que realizan, a diferencia de los socios de AFISAP que no permanecen en la zona concesionada.

### 3.2.1. Entidad

Vamos a revisar cómo está conformada cada colectividad y cómo se identifican con la organización sus socios, colaboradores y cantera juvenil de relevo, empezando por visualizar la membresía total actual de cada organización y cómo es la composición de los socios por edad.



**Tabla: Número y edad de socios**

Organización	No. de socios nominales	Edades de socios activos			
		18-30	31-40	41-50	51 a más
<b>AFISAP</b>	168	20	29	43	76
<b>AFICC</b>	75	20	10	30	15
<b>Carmelita</b>	159	39	32	31	57
<b>OMYC</b>	278	5	90	102	81
<b>Total</b>	<b>680</b>	<b>84</b>	<b>161</b>	<b>206</b>	<b>229</b>

**Nota:** En principio hay que aclarar que una gran debilidad de la información obtenida de estas 4 organizaciones es que no se logró establecer un dato exacto del número de socios activos porque la depuración de los socios por muerte, migración y venta de derechos es un procedimiento jurídico que no se actualiza con regularidad por lo que son cifras son aproximadas. Para poner un ejemplo, en OMYC, nominalmente son 278 socios, pero activos durante todo el año son 150.

De los 680 socios de estas OFC, 435 (64%) tienen entre 41 y 60 años, es decir son adultos que aún están en plena capacidad de trabajo.

En los extremos, tenemos a 229 socios (43%) de 51 años a más, buena parte de los cuales, en los próximos 8 años, serán adultos mayores y podrían jubilarse, mientras solo 84 socios (12%) son jóvenes entre 18 y 30 años. Se debería, desde ya, prever el relevo generacional de los 229 (34%) socios mayores de 50 años.



**Tabla: Socios nominales versus socios reales**

Entidad	Socios nominales	Socios reales	Diferencia
<b>AFISAP</b>	184	169	15
<b>AFICC</b>	81	76	5
<b>Carmelita</b>	217	159	58
<b>OMYC</b>	303	150	153
<b>Total</b>	<b>785</b>	<b>554</b>	<b>231</b>





Si bien la membresía nominal de estas organizaciones totaliza 785 socios, existen 231 socios que están inactivos (por muerte, migración, retiro voluntario, desmotivación, expulsión) y/o no han sido sustituidos. Los datos indican que OMYC y Carmelita son las organizaciones que presentan el más alto nivel de deserción e inactividad; habría que profundizar las causas reales de este drenaje de su base social.

### **¿Quieren estas OFC trabajar con jóvenes?**

Las OFC residentes no manifiestan entre ellas el mismo nivel de interés por acercar a los-as jóvenes a las organizaciones.

Mientras en AFICC el relevo es una iniciativa que surgió del seno de la organización, en OMYC la integración de los jóvenes a la organización es una necesidad y en Carmelita, dentro del plan estratégico, existe una directriz que hace referencia a la necesidad de formación e integración de jóvenes en el proceso de desarrollo del liderazgo de la cooperativa, en AFISAP el relevo generacional está visto más como una imposición del entorno que una necesidad interna que goza del consenso de la mayoría, por lo que hay resistencia entre los socios.

En general los directivos de las OFC residentes están conscientes que hay resistencias y que no pueden abrir el diálogo a lo interno mientras no tengan claridad de cómo debe ser el mecanismo; no obstante, se muestran abiertos al proceso de integración de los jóvenes como socios.

No favorece a este interés el que los jóvenes se muestran muy pasivos en las reuniones, sus aportes son escasos, ponen poca atención y les falta dominio y manejo de temas clave.

Las OFC perciben la necesidad de impulsar el relevo generacional en las organizaciones como una condición vital de cara a la evaluación del contrato de concesión y la posterior negociación de prórroga. Interpretamos que tienen un interés en la continuidad y desarrollo de las empresas forestales que fundaron y que, por tanto, están dispuestos a dar los pasos necesarios para asegurar la aprobación de la licencia.

## ¿Cómo lograrlo?

En el caso de AFISAP consideran que se debería realizar reuniones con los socios de edades avanzadas, para profundizar en el tema.

Entre el resto de organizaciones priva la incertidumbre respecto al interés real de los jóvenes por integrarse a las OFC fundadas por sus padres y asumir responsabilidades, dado que hay factores que pueden limitar la motivación a saber:

- La organización tiene deudas por pagar y no genera empleo para todos (AFISAP); solamente hay trabajo durante seis meses, luego hay que dedicarse a la agricultura de subsistencia (AFFIC).
- Los jóvenes que se han preparado pueden encontrar fuentes de empleo con mayor remuneración salarial fuera de la organización (AFISAP).

Señalan que los jóvenes están migrando a Flores y San Benito por motivos de estudios y se quedan por trabajo (Carmelita) y en el caso de OMYC, solo el 23% está en la comunidad trabajando ya que el 77% de los jóvenes están fuera empleados en Flores o en ciudad Guatemala, estudiando y trabajando.

## ¿A qué tipo de jóvenes quieren atraer a la organización?

OMYC señala claramente que quieren trabajar con los que ya se tienen dentro de la sociedad y diagnosticar este segmento para conocer a lo interno el interés y las oportunidades reales según la composición de edades de los socios. En la misma línea, AFFIC indica que hay que consolidar el trabajo con los que ya están y reactivar el grupo de 20 jóvenes animadores que se estancó por falta de seguimiento.

AFISAP considera que primero deberán ser los hijos-as de los 6 adultos mayores que están en el rango de 70 años y en un proceso paulatino, ir integrando a los herederos del rango de socios de 60-70 años. Carmelita habla de incorporar a jóvenes hijos/as de socios interesados en apostarle a la organización, con disposición de trabajar, disciplinados y con deseos de superación en varias ramas técnicas.

## ¿Qué opinan de la participación de las mujeres?

Como colaboradoras, socias o directivas son un grupo reducido dentro de las organizaciones, con poca influencia e interés en participar; no obstante, las mujeres de la JD de AFICC destacan por sus aportes a la visión.

La OFC Carmelita manifiesta que la participación de las mujeres es muy importante en el proceso y en la toma de decisiones en lo interno de la sociedad, del hogar y de la organización e identifica que el 40% de socios son mujeres participantes activas en asambleas y que, de un grupo de 24 mujeres activas, 8 son las más influyentes.





### 3.2.2. Tierra, capital y trabajo

**Tabla: Superficies totales, en manejo y protegidas**

Organización	Superficie total en concesión	Superficie en manejo y aprovechamiento	Superficie protegida
<b>AFISAP</b>	51,850	44,833.41	7,016.59
<b>AFICC</b>	20,469	12,364.00	8,105.00
<b>Carmelita</b>	53,797	10,000.00	42,147
<b>OMYC</b>	83,558	29,881.00	55,417
<b>Total</b>	<b>209,764</b>	<b>97,078.41</b>	<b>112,685.59</b>

La relación socio-bosque en producción se realiza mediante una asignación lineal que se obtiene dividiendo el área forestal aprovechable entre el número de asociados. Los criterios y métodos de asignación no los conocemos por lo que se hace imposible determinar si, en las reglas del juego que utilizan estas organizaciones en la asignación anual del uso de los bienes comunes existe algún método "compensatorio" que establezca una medida de equilibrio en el acceso anual de todos-as a áreas potencialmente favorables, sabiendo que más de algún año tocara trabajar en áreas con menor potencial.

#### El capital

Al igual que las sociedades lucrativas, para este grupo de OFC, el objeto central de trabajo es el recurso forestal.

Todas consideran que en la actualidad el potencial de aprovechamiento de madera preciosa de las áreas concesionadas está en un nivel medio.

**Tabla: Potenciales maderables actual y futuro**

Sociedades civiles	Potencial maderable actual alto	Potencial maderable actual medio	Potencial maderable actual bajo	Potencial maderable futuro alto	Potencial maderable futuro medio	Potencial maderable futuro bajo
<b>AFISAP</b>						
<b>AFICC</b>						
<b>Carmelita</b>						
<b>OMYC</b>						





Todas consideran que en la actualidad el potencial de aprovechamiento de madera preciosa de las áreas concesionadas está en un nivel medio.

Según las OFC, el modelo/plan de manejo forestal va a permitir que, en el futuro, AFFIC, AFISAP y Carmelita se mantengan en una condición de aprovechamiento medio en tanto la OMYC reconocen que su empresa entrara en un ciclo de aprovechamiento alto.

Estas organizaciones hicieron sus consideraciones sobre el potencial no maderable actual y futuro que vislumbran en el territorio concesionado.

AFFIC, Carmelita y OMYC consideran que sus concesiones actualmente tienen un potencial no maderable medio y tanto AFFIC como la OMYC entrevén que se mantendrán en este nivel en el futuro. No sucederá lo mismo con Carmelita que transitará de un potencial medio a uno bajo donde se encontrará con AFISAP que presenta un potencial actual y a futuro bajo.

**Tabla: Potenciales no maderables actual y futuro**

Organi- zación	Potencial no maderable actual alto	Potencial no maderable actual medio	Potencial no maderable actual bajo	Potencial no maderable futuro alto	Potencial no maderable futuro medio	Potencial no maderable futuro bajo
<b>AFISAP</b>						
<b>AFICC</b>						
<b>Carmelita</b>						
<b>OMYC</b>						

Esta OFC no solo están desarrollando actividades económicas con productos no preciosos del bosque, tales como el Xate, el Ramón o la pimienta gorda, sino que también están incursionando en actividades turísticas que pueden ser oportunidades económicas potencialmente más estables en el tiempo.



**Tabla: Niveles de potencial turístico**

Organización	Potencial turístico actual alto	Potencial turístico actual medio	Potencial turístico actual bajo	Potencial turístico futuro alto	Potencial turístico futuro medio	Potencial turístico futuro bajo
AFISAP						
AFICC						
Carmelita						
OMYC						

En el plano turístico, Carmelita que se ubica en la actualidad en el nivel medio, se entrevistó en tránsito hacia un nivel alto y por su parte OMYC considera que su potencial actual es bajo yendo a medio en el futuro. AFICC mantendrá el potencial bajo en el futuro y AFISAP, que no hizo consideraciones sobre su situación actual establece a futuro un potencial turístico medio.

En las organizaciones no lucrativas, el destino final de los excedentes que se producen como resultado de las actividades económicas, es el incremento del patrimonio, para mejorar las capacidades de trabajo y prestación de servicios a sus asociados. En contabilidad se denominan activos al total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representan todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio.

**Tabla: Niveles de activos económicos**

Organización	Activos económicos alto	Activos económicos medio	Activos económicos bajo
AFISAP			
AFICC			
Carmelita			
OMYC			

Según estas organizaciones, todas cuentan con un nivel medio de activos económicos; sin embargo, no podemos inferir la influencia que tienen estos medios en el otorgamiento de servicios a los asociados dado que no tenemos esa información. Tampoco se conocen las condiciones de los mismos o en que años fueron adquiridos para asignarles su valor actual.

Estas organizaciones además han utilizado las ganancias obtenidas para invertir en otros activos que agregan valor a la actividad de extracción de árboles de la RBM y algunas están incursionando de manera directa en actividades promisorias, aunque no relacionadas con la forestería.

**Tabla: Niveles de potencial turístico**

Ente	Aserrio	Transporte de maquinaria	Hotel	Finca forestal	Sala de ventas	Carpintería	Tour operadora	Sala de belleza	Panadería	Centro artesanal	Centro computación	Centro educativo	ExpoXate	Miel
OMYC	X	X				X				X	X	X		
Carmelita	X	X	X		X	X	X					X		X
AFICC	X										X	X		
ÁFISAP	X	X		X		X								X

### ¿Que nos dicen los datos?

Todas las organizaciones instalaron sus aserríos como forma para obtener, a partir del rollizo, el rendimiento más alto posible en cuanto a volumen y calidad, y en el menor tiempo posible. OMYC, AFISAP y Carmelita complementaron la inversión con la adquisición de transporte adecuado para mover el producto y asegurar la salida de madera aserrada de los territorios, principalmente la caoba y el cedro.

Carmelita y OMYC fueron más allá e invirtieron en la instalación de sus respectivas carpinterías, esta infraestructura sugiere “posicionar a la OFC en la cadena de valor de la madera”, incorporando Carmelita una sala de ventas a este proceso. También ocupan un lugar destacado en la extracción de Xate, tanto en volúmenes de producción como en generación de empleo.





Además, la OMYC, dentro de su diversificación comunitaria, tiene una panadería, un salón de belleza y un centro artesanal, todos liderados por mujeres. Es también la única concesión forestales de ACOFOP que tiene un centro educativo de educación básica y un centro de computación, con el fin de generar oportunidades de crecimiento y desarrollo personal a los hijos de asociados.

**Tabla: Niveles de generación de empleos temporal y permanente**

Organización	Empleo temporal suficiente	Empleo temporal insuficiente	Empleo permanente suficiente	Empleo permanente insuficiente
AFISAP	Verde	Beige	Beige	Rojo
AFICC	Verde	Beige	Beige	Rojo
Carmelita	Verde	Beige	Beige	Rojo
OMYC	Verde	Beige	Beige	Rojo

Las 4 OFC reconocen que generan suficiente empleo de carácter temporal (al menos 60 jornales), sin embargo, ninguna de las organizaciones tiene la posibilidad de contar con empleo permanente (260 jornales) suficiente para todos los socios.

Dado que este tipo de organizaciones persiguen el bienestar de la comunidad, la generación de auto-empleo se complementa con la capacidad de contratación a terceros no asociados.

**Tabla: Niveles de empleo temporal y permanente**

Organización	Emplea MO local temporal alta	Emplea MO local temporal media	Emplea MO local temporal baja	Emplea MO local permanente alta	Emplea MO local permanente media	Emplea MO local permanente baja
AFISAP	Beige	Beige	Beige	Beige	Beige	Rojo
AFICC	Beige	Naranja	Beige	Beige	Beige	Rojo
Carmelita	Beige	Naranja	Beige	Beige	Naranja	Beige
OMYC	Verde	Beige	Beige	Beige	Naranja	Beige

## ¿Que nos dicen los datos?

El empleo de mano de obra local temporal (al menos 60 jornales) es alto en la OMYC, medio en AFFIC y Carmelita y bajo en AFISAP. En el caso de empleo de mano de obra local permanente (260 jornales), en OMYC y Carmelita este beneficio social es medio y en AFISAP y AFFIC es bajo.

Para comprender la situación que presentan, se reconstruyó el calendario de labores de estas OFC.

**Tabla: Calendario anual de labores**

Organizaciones	Actividades maderables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>OMYC, Carmelita, AFISAP y AFFIC</b>	Corte de madera												
<b>OMYC, Carmelita, AFISAP y AFFIC</b>	Aserrío												
<b>Árbol Verde</b>	Carpintería												
	Actividades maderables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Carmelita, OMYC, AFICC</b>	Corte y venta de Xate												
<b>OMYC y AFICC</b>	Ramón												
<b>OMYC y Carmelita</b>	Chicle												
<b>OMYC</b>	Pimienta												
	Actividades maderables	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Carmelita y AFISAP</b>	Miel												
<b>OMYC</b>	Muñecas de tuza												
<b>AFICC, Carmelita y OMYC</b>	Agricultura de subsistencia												
<b>Carmelita y OMYC</b>	Turismo												





## ¿Qué nos dice este calendario?

La actividad relacionada al aprovechamiento y procesamiento de madera genera empleo de forma consecutiva durante 8 meses del año. Para el corte, se emplean de manera variable un promedio de 15 a 20 personas semipermanentes y hasta 100 individuos de manera rotacional; para las labores de aserrío y estiba, en cada OFC, trabajan un promedio de 6 a 8 personas.

Carmelita y OMYC tienen cada una, incorporada en la cadena de valor de la madera, la carpintería que genera empleo para 5 personas durante todo el año.

Carmelita, OMYC, AFICC hacen aprovechamiento de Xate, que permite una alta generación de empleo. OMYC tiene un promedio de más de 100 personas laborando durante todo el año; a diferencia de lo que sucede en las OFC no residentes, OMYC involucra a 45 socios y el resto son hijos, nietos de socios y terceros.

En las actividades extra-forestales hay nuevas iniciativas agroforestales como la producción de miel que involucra a 20 apicultores en un proceso incipiente del aprovechamiento que impulsan Carmelita y AFISAP.

AFICC, Carmelita y OMYC realizan agricultura de subsistencia donde se pueden involucrar unas 80 personas de forma activa y permanente.

Carmelita viene invirtiendo en el turismo al que tiene integrada como cadena pues cuenta con guías turísticos, un tour operadora, hoteles, servicios de transporte terrestre y de herradura, cocineras y arrieros que produce empleo para unas 30 personas en el área de servicio.

Las OFC, principalmente Carmelita y OMYC, están invirtiendo en la actividad que es el soporte del contrato de concesión vigente: la extracción y procesamiento de la madera. No obstante, eso no les ha impedido identificar y tomar el riesgo de invertir en una diversidad de nichos promisorios vinculados estrechamente al potencial que ofrece el territorio concesional.

Para estas organizaciones, la continuidad del proceso de desarrollo de la cadena de valor de la madera será posible si y solo si se firma la prórroga del contrato de concesión y la firma de la prórroga será posible si y solo si las OFC logran demostrar que tienen una base amplia y renovada de socios, colaboradores y comunidades involucradas.

### 3.2.3. Utilidades o beneficios

La característica que define las organizaciones no lucrativas es la naturaleza social de sus objetivos y no la ausencia de beneficios económicos. En efecto, no reparten utilidades pero sus socios reciben beneficios sociales que son prestaciones no monetarias ni acumulables.

**Tabla: Niveles de beneficios sociales**

Organizaciones	Beneficios sociales altos	Beneficios sociales medios	Beneficios sociales bajos
<b>AFISAP</b>			
<b>AFICC</b>			
<b>Carmelita</b>			
<b>OMYC</b>			

AFISAP y AFFI consideran que los beneficios sociales de sus empresas son bajos y Carmelita y OMYC los colocan en un nivel medio-alto. Más allá de las actividades directa o indirectamente forestales que realizan, estas organizaciones están ampliando las oportunidades de generar beneficios a sus asociados y comunitarios locales.

**Tabla: Niveles de ingresos**

Organizaciones	Beneficios sociales altos	Beneficios sociales medios
<b>AFISAP</b>		
<b>AFICC</b>		
<b>Carmelita</b>		
<b>OMYC</b>		

En cuanto a la situación de los ingresos económicos, las 4 organizaciones señalan que estos son insuficientes. Habría que revisar las razones que señalaron los directivos durante las reuniones-diagnosticas, para entender la situación dado que todas coinciden en tener actualmente un potencial maderable medio y han diversificado su actividad económica.





**Tabla: Nivel de diversificación de actividades**

Organizaciones	Beneficios sociales altos	Beneficios sociales medios
AFISAP		
AFICC		
Carmelita		
OMYC		

Carmelita y OMYC han diversificado sus actividades productivas, realizando labores agrícolas o pecuarias, ampliando las oportunidades de trabajo, ingresos y otros beneficios a habitantes del territorio.

Carmelita refleja una lógica de mayor diversificación mediante ocho emprendimientos, con impacto dentro y fuera de la comunidad, como la producción de miel, diversificación de mercados de madera más allá de la caoba y cedro, turismo y posicionamiento en mercados.

### 3.2.4. Finanzas

Los **gastos fijos** que son aquellos que están asociados a lo que, mes a mes, se tiene que pagar independientemente de cuánto se produzca.

**Tabla: Niveles de gastos fijos**

Asociaciones	Gastos fijos representan hasta 20% del presupuesto	Gastos fijos representan del 21 al 30% del presupuesto	Gastos fijos representan del 31 al 40% del presupuesto	Gastos fijos representan más del 41% del presupuesto
AFISAP				
AFICC				
Carmelita				
OMYC				

**Nota:** Carmelita no presentó datos.

En AFISAP mensualmente se toma entre el 21 y el 30% del presupuesto para hacerle frente a los gastos fijos de la organización, en tanto OMYC y AFFIC destinan entre el 31 y el 40% para solventar estos costos.



En cuanto a los **gastos variables**, aquellos que no requieren hacerse mes con mes y que, en su mayoría, son gastos de los que se puede prescindir.

**Tabla: Niveles de gastos variables**

Organización	Gastos variables representan hasta 30% del presupuesto	Gastos variables representan del 31 al 40% del presupuesto	Gastos variables > del 41% del presupuesto
<b>AFISAP</b>			
<b>AFICC</b>			
<b>Carmelita</b>			
<b>OMYC</b>			



A excepción de Carmelita que no registra datos, este renglón concentra más del 41% de los recursos presupuestarios de AFISAP, AFFIC y OMYC.

Un reflejo de este modelo es la solvencia, tanto de cada una de las OFC como de sus asociados. Si bien las instituciones tienen solvencia financiera, sus asociados aparecen insolventes.

**Tabla : Solvencias financieras de organizaciones y socios**

Sociedades civiles	Solvencia financiera de las organizaciones	Solvencia financiera de los miembros	Insolvencia financiera de las organizaciones	Insolvencia financiera de los miembros
<b>AFISAP</b>				
<b>AFICC</b>				
<b>Carmelita</b>				
<b>OMYC</b>				



Salvo AFISAP que muestra insolvencia financiera como institución y membresía, AFFIC, Carmelita y OMYC tienen solvencia financiera; sin embargo, sus asociados aparecen insolventes.





### 3.2.5. Cohesión social

La cohesión social, entendida como la efectiva pertenencia a la sociedad, implica que todos los ciudadanos están incluidos en la dinámica del desarrollo y del bienestar que dicho desarrollo promueve.

**Tabla: Niveles de cohesión social**

Sociedades civiles	Cohesión social alta	Cohesión social media	Cohesión social baja
<b>AFISAP</b>			
<b>AFICC</b>			
<b>Carmelita</b>			
<b>OMYC</b>			

Observamos que, salvo AFISAP que califica su cohesión social como baja, el resto manifiesta que han alcanzado una cohesión social media. Ninguna OFC considera haber alcanzado una cohesión social interna alta.

Dado que la cohesión social se construye con mayor equidad, mayor aceptación de la diversidad, mayor participación y comunicación horizontal, revisamos la situación que presentan las variables: inclusión de jóvenes y mujeres, participación interna de sus miembros, uso del mecanismo de consulta para las decisiones, transparencia en la gestión de proyectos, autogestión de proyectos, satisfacción de los asociados, y migración.

**Tabla: Niveles de inclusión de mujeres y jóvenes**

Organización	Buena inclusión de mujeres	Buena inclusión de jóvenes	poca inclusión de mujeres	poca inclusión de jóvenes
<b>AFISAP</b>				
<b>AFICC</b>				
<b>Carmelita</b>				
<b>OMYC</b>				

Las 4 organizaciones califican como buena la inclusión de las mujeres como asociadas y solo AFFIC y Carmelita manifiestan que también en sus organizaciones hay una buena inclusión de los jóvenes. OMYC que tiene una dirigencia joven, registra una baja presencia de estos en la base de la organización. Habría que preguntar los criterios que determinan que la inclusión es “buena”.

**Tabla: Porcentajes de mujeres y jóvenes entre los socios**

Organización	Total, asociado activos	mujeres socias	%	jóvenes entre 18-30	%
<b>AFISAP</b>	169	30	18	20	12
<b>AFICC</b>	76	35	46	20	26
<b>Carmelita</b>	159	67	42	39	24
<b>OMYC</b>	150	92	61	5	3
<b>Total</b>	<b>535</b>	<b>224</b>		<b>84</b>	

- En AFFIC hay 35 socias mujeres (46%) de las que más de la mitad se ubica en tareas de apoyo productivo, referido a la extracción de Xate. Hay 5 mujeres que se destacan por sus aportes y que ocupan cargos en la Junta Directiva. Registran 20 socios jóvenes de los cuales 5 son los que aportan y dan ideas a la visión de la organización. Los jóvenes están muy activos en labores de campo, pero son muy pasivos en las reuniones.
- En Carmelita, hay 67 mujeres socias, que representa el 42% de sus asociados. Son consideradas el soporte de la organización y señalan que hacen el equilibrio en la toma de decisiones y resolución de conflictos. En cuanto a los jóvenes, aunque tienen 39 asociados manifiestan que el interés de los jóvenes en ser socios de la Cooperativa es muy bajo
- AFISAP tiene solo 30 mujeres socias (18%) pero las consideran como soporte de la organización porque le dan equilibrio y estabilidad a la estructura. Si bien cuentan con 20 jóvenes como socios, señalan que tienen poca influencia en la toma de decisiones.





■ OMYC cuenta con 92 mujeres como socias, pero 40 delegan derechos a sus hijos y nietos jóvenes. En cuanto a los jóvenes, solo tiene 5 socios jóvenes. El 23% está en la comunidad trabajando en la recolección de Xate, en procesamiento de la madera, en la carpintería y como empleados en Tikal, mientras el 77% de los jóvenes está fuera de la comunidad empleados en Flores, ciudad Guatemala, estudiando y trabajando.

Otro elemento que incide en la cohesión social es la participación, la cual debe estar sustentada en el intercambio transparente y fluido de información entre los miembros y los directivos, para que todos puedan ejercer una influencia significativa en los debates y decisiones de la organización.

**Tabla: Niveles de participación**

Organización	Participación interna alta	Participación interna media	Participación interna baja
<b>AFISAP</b>			
<b>AFICC</b>			
<b>Carmelita</b>			
<b>OMYC</b>			

Las 4 OFC consideran como de nivel medio la participación interna de sus asociados.

- AFFIC señala que tienen una débil comunicación de arriba hacia abajo y que como las actividades no se planifican adecuadamente, a las reuniones les falta dinamismo lo que desmotiva la participación.
- Carmelita valora que sus asociados se interesan en el buen funcionamiento y AFISAP expresa entre sus asociados hay un bajo interés de participación.

Un elemento que refleja el tipo de participación interna de un conglomerado humano es el mecanismo usual que se utiliza para la toma de decisiones, pues ayuda a responder a la pregunta: ¿en qué participan los socios?



**Tabla: Niveles de consulta**

Organización	Decisiones se consultan siempre	Decisiones se consultan a veces
AFISAP		
AFICC		
Carmelita		
OMYC		



En todos los casos, las decisiones que se toman en las organizaciones se consultan con los asociados de manera ocasional. A los socios les falta acceso a la información o ser informados con suficiente tiempo y claridad, lo que puede indicar que hay poca fluidez y transparencia en el intercambio de información de utilidad y que posiblemente sea una de las razones por la cual la participación no sea de la calidad esperada.

Todas señalan que hay una alta concentración de las decisiones “consensuadas” en las directivas o en el Consejo Administrativo y solo cuando hay temas clave y puntos delicados son llevados a la asamblea buscando el aval respectivo de sus asociados como respaldo.

La mayor o menor **transparencia en la gestión** es otro elemento importante que indica el grado de cohesión que alcanzan las sociedades. La transparencia en la gestión es básica para fortalecer la confianza de su membresía y la cohesión social.



**Tabla: Niveles de transparencia en la gestión**

Organización	Gestión transparente siempre	Gestión transparente a veces	Gestión transparente nunca
AFISAP			
AFICC			
Carmelita			
OMYC			





En las OFC, la entrega de información de manera comprensible y a tiempo es algo poco usual y el diálogo basado en la interacción de los socios y su capacidad de preguntar, opinar, sugerir o recomendar es asunto de grupos que no sobrepasan al 25% de los asociados.

Otro elemento es el nivel de autogestión de los proyectos y su relación con la percepción de satisfacción que los resultados provocan en los asociados.

**Tabla: Niveles de autogetión y satisfacción de los asociados**

Organi- zación	Autogestión de proyectos alta	Autogestión de proyectos media	Autogestión de proyectos baja	Satisfacción que provocan los proyectos alta	Satisfacción que provocan los proyectos media	Satisfacción que provocan los proyectos baja
<b>AFISAP</b>						
<b>AFICC</b>						
<b>Carmelita</b>						
<b>OMYC</b>						

Carmelita y OMYC señalan que hacen alta y media autogestión de proyectos respectivamente y que los resultados que alcanzan provocan una satisfacción media entre sus socios, en cambio, AFISAP y AFFIC registran una baja autogestión de proyectos que además no produce satisfacción entre sus asociados.

Finalmente, conectamos el contexto productivo-económico y el ambiente social en el que se desarrollan estas organizaciones con las tendencias a la permanencia o a la migración como alternativa.

**Tabla: Niveles de migración familiar y juvenil**

Organi- zación	Migración familiar alta	Migración juvenil alta	Migración familiar media	Migración juvenil media	Migración familiar baja	Migración juvenil baja
<b>AFISAP</b>						
<b>AFICC</b>						
<b>Carmelita</b>						
<b>OMYC</b>						

Para AFISAP y AFFIC, el fenómeno de la migración es bajo y no afecta ni a grupos de familia ni a los jóvenes a pesar de que, en ambas organizaciones, los beneficios sociales son bajos, la actividad productiva es poco diversificada, los ingresos son insuficientes y sus asociados aparecen como insolventes.

Para Carmelita y OMYC, la migración es alta entre los jóvenes y media entre las familias, aun cuando el contexto de ambas muestras que el potencial maderable y no maderable actual es medio, presentan además una actividad productiva diversificada, los beneficios sociales son medios y el empleo temporal es suficiente. Sin embargo, los ingresos son insuficientes y sus asociados no cubren con los ingresos todos los bienes de uso y consumo de manera necesaria y suficiente.





---

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

El modelo de relación que los asociados han logrado establecer con el territorio se ve expresado en el tipo de activos acumulados por las OFC durante el tiempo en el que han usufructuado la concesión, en la relación que tienen con la organización y en la actitud que provoca el inevitable proceso de relevo generacional.

Con base en lo anterior se puede concluir que:

#### **a. Mientras menos vínculos directos tiene los socios con el territorio:**

- Es menor el compromiso que desarrollan con la actividad, por ende es menor la inversión orientada a mejorar su rentabilidad y darle la continuidad.
- Es menor el interés de capitalizar y fortalecer la organización, y mayor el interés por acceder a los beneficios económicos individuales.
- Es mayor la resistencia al proceso de relevo generacional e integración de jóvenes y mujeres como socios y cargos de órganos de dirección con plenos derechos, por lo que implica en términos de cesión de las utilidades.

#### **b. Al contrario, mientras más estrecho es el vínculo de los socios con el territorio:**

- Es mayor la posibilidad de que adquieran compromisos para desarrollar y hacer rentable la actividad, por ende la inversión está más orientada a desarrollar la cadena de valor e incursionar en actividades complementarias.
- Es mayor el interés por fortalecer la cohesión interna y el sentido de pertenencia.
- Es menor la resistencia al proceso de relevo generacional, pero persiste una desconfianza en la capacidad directiva de los jóvenes porque implica cesión de los cargos y pérdida de los beneficios.

## Dado que:

- Los estatutos y/o reglamentos internos de las OFC concesionarias de la RBM establecen la transferencia de titularidad de los socios.
- Los socios de las OFC muestran poco interés por la integración de jóvenes y mujeres como asociados con posibilidad de ser directivos y tienden a reelegir líderes que han realizada una mala gestión y eso fractura la participación y la cohesión social.
- Las OFC desestiman la presencia, participación, capacidad propositiva e influencia de su membresía más joven.
- El estancamiento generacional es un riesgo para la ampliación de contrato de concesión y una amenaza para la supervivencia de las OFC.

## Conclusión general

El proceso de transferencia de titularidad equitativa se hará posible si y solo si los miembros de juntas directivas, líderes, socios fundadores y miembros de consejos asesores:

- Proceden a revisar y actualizar los estatutos y/o reglamentos internos y acuerdan proceder a lo inmediato a crear el mecanismo de sucesión de líderes en las estructuras sin perder la curva del aprendizaje.
- Comparten una misma percepción sobre la urgencia de solventar la falta de auto-reconocimiento y auto-estima dentro de las mujeres asociadas y reconocen la urgencia de superar la poca inclusión de jóvenes en la organización.

## Conclusión en cuanto al trabajo con jóvenes

- La falta de una estrategia clara de involucramiento de los jóvenes dentro de las OFC concesionarias de la RBM, es una limitación que puede poner en riesgo la ampliación de un contrato de concesión y una amenaza para la supervivencia de la organización.
- La cantera juvenil de los OFC no residentes está interesada en que se firme la prórroga y en asumir responsabilidades dentro de las mismas, pues considera que las organizaciones tienen mucho futuro, pero que actualmente está estancada por la poca visión y oportunidades que tienen.





- Por el contrario, los jóvenes de algunas OFC residentes no están interesados en asociarse a las organizaciones sino solamente en mantener con ellas una relación laboral que les permita acceder a beneficios monetarios.

## 4.2 Recomendaciones para la escuela de la AMPB

- El programa de formación y vinculación de jóvenes de la Escuela Mesoamericana de Liderazgo de la AMPB-ACOFOP contiene metas claras de consolidación de una cantera de liderazgo juvenil por cada organización forestal comunitaria. La escuela propicia la sucesión de líderes en las estructuras sin perder la curva del aprendizaje.
- Dicho programa debe tener como esencia el valor humano y como método el involucramiento de las partes. Debe propiciar el acercamiento de las posiciones encontradas, dando paso a un proceso equilibrado, gradual y progresivo que permita combinar con sabiduría, la experiencia histórica, los valores, los conocimientos y experiencias, con el ímpetu creativo de la sangre joven, propiciando la constitución de un liderazgo motivado, creativo y experimentado, que se encargue de conducir el porvenir de las organizaciones.
- Debe ayudar a formar una cantera capaz de ajustar las cuentas y cargas, superar las posiciones egocentristas e individualistas que dividen los procesos, hacia posiciones justas de beneficio colectivo; a la vez que se proponen metas plausibles y exitosas, ante el proceso de evaluación y negociación de la prórroga de concesión que se avecina.
- En este sentido, es recomendable que las Organizaciones Forestales Comunitarias integrantes de ACOFOP promuevan decididamente la participación de las y los jóvenes en el Programa Conjunto de Formación y Vinculación de Jóvenes de ACOFOP-AMPB, y establezcan acuerdos claros y viables para permitir y garantizar su vinculación con las acciones productivas, de gestión y de toma de decisiones en todos los ámbitos.

## Reseña de la Escuela Mesoamericana de Liderazgo

La Escuela Mesoamericana de Liderazgo nace en el seno de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques, con el fin de formar jóvenes líderes en un sentido amplio, es decir, individuos que conocen los principios y leyes universales del pensamiento, de la sociedad y de la naturaleza que les permitan gradualmente desarrollar su pensamiento crítico, capacidad de análisis de su entorno y el autoanálisis como método para fortalecer su carácter como líderes con valor humano. Los jóvenes que se forman como líderes tendrán una mirada crítica y propositiva ante los diferentes problemas que enfrentan hoy en día en nuestra sociedad.

La Escuela facilita un proceso de enseñanza-aprendizaje teniendo como base un enfoque constructivista, coherente con la escuela de la praxis, la escuela de la pregunta, que se vincula intrínsecamente con la filosofía, como búsqueda de la sabiduría y del conocimiento. La enseñanza bajo este enfoque se concibe como un proceso a través del cual se ayuda, apoya y dirige al estudiante en la construcción del conocimiento; se trata de ir de lo simple (conocimiento intuitivo) a lo complejo (conocimiento formal, científico).

Se pretende que los jóvenes, que se vienen formando, aumenten su confianza, su capacidad de asombro, eleven su autoestima, descubran su identidad individual y colectiva, recuperen valores y mejoren sus capacidades para enfrentar la vida cotidiana con actitud filosófica, a la vez que desarrollen nuevas habilidades técnicas.

La educación formal trata al individuo como objeto, como recipiente que hay que llenar de información y convertirlo en un autómatas que solo recibe órdenes sin cuestionarlas. Al contrario, la escuela de la pregunta es donde, a través del diálogo, nos empezamos a cuestionar sobre ¿quién soy?, ¿qué soy?, ¿de dónde vengo? y se empieza a abrir un abanico de interrogantes en las que el individuo empieza a conocerse a si mismo para después conocer todo su entorno, la identidad individual y colectiva: ¿quiénes somos? y ¿por qué somos como somos?.





UNIÓN EUROPEA



COOPERACIÓN >

**Proyecto: Gobernanza Forestal**

Gobernanza Forestal desde los Pueblos Indígenas  
y las Comunidades Forestales para REDD+ y FLEGT

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

