



# *Responsabilidad del gobierno local*

Marzo 2005



Network for Learning  
and Innovation



Training Support  
Programme for  
Community Based  
Natural Resources  
Management in  
Malawi

Robert Kafakoma, Margaret Roka y Patrick Chimutu ([tsp@malawi.net](mailto:tsp@malawi.net)) junto a Malawi Forest Governance Learning Group (FGLG) han preparado esta herramienta con Duncan Macqueen ([duncan.macqueen@iied.org](mailto:duncan.macqueen@iied.org)) del International Institute for Environment and Development (IIED). Esta herramienta se basa directamente del estudio de Kafakoma et al. (2004).

## ACRONISMOS

AD	Asamblea Directa
AFP	Área Forestal del de Pueblo
AGI	Actividades Generadoras de Ingreso
AGL	Autoridad del Gobierno Local
AT	Autoridad Tradicional
BERDO	Bwanje Rural Development Organization - Organización de Desarrollo Ambiental y Rural de Bwanje
CBNRM -MRNBC	Manejo de Recursos Naturales con Base Comunitaria
CD	Comisionado del Distrito
CDA	Comité de Desarrollo de Área
CDGP	Comité de Desarrollo del Grupo del Pueblo
CDP	Comité de Desarrollo de Pueblo
CED	Comité Ejecutivo del Distrito
CGP	Cabeza del Grupo del Pueblo
CMRNP	Comités para el Manejo de los Recursos Naturales del Pueblo
COC	Comité de Operaciones Conjuntas
COMPASS	Community Partnership for Sustainable Natural Resource Management
DERP	Documentos de Estrategias para Reducción de la Pobreza
DFID	Department for International Development
DDF	Fondo de Desarrollo del Distrito
EPRF	Evaluación Participativa de los Recursos Forestales
FASAM	Fondo de Acción Social de Malawi
FCMM	Fondo para la Conservación de la Montaña de Mulanje
FDAM	Fondo de Dotación Ambiental de Malawi
FMI	Fondo Monetario Internacional
FMDF	Fondo de Manejo del Desarrollo Forestal
GAGF	Grupo de Aprendizaje de Gobernabilidad Forestal
IIED	International Institute for Environment and Development
MAPAFM	Proyecto Agroforestal de Malawi
MMVS	Marco para Medios de Vida Sustentables
MRN	Manejo de Recursos Naturales
OBC	Organizaciones de Base Comunitaria
ODAD	Oficina de Desarrollo Agrícola del Distrito
OFD	Oficinas Forestales de Distrito
ONG	Organización No Gubernamental
PAAD	Planes de Acción Ambiental del Distrito
PAAN	Plan de Acción Ambiental Nacional
PAAP	Planes de Acción Ambiental del Pueblo
PCM	Partido del Congreso de Malawi
PEESF	Programa de Entrenamiento y Extensión Social y Forestal
PFN	Programa Forestal Nacional
PFNM	Productos Forestales No Maderables
SCAD	Subcomité Ambiental del Distrito
VMI	Visión Mundial Internacional
SVSM	Sociedad de Vida Salvaje de Malawi
SVSMAM	Sociedad para la Vida Salvaje y Medio Ambiente de Malawi

## Resumen

Esta herramienta describe formas para asociar a los pobres en zonas rurales para lograr que las autoridades gubernamentales se hagan responsables. Está escrita para lograr un cambio en áreas rurales. Levanta las expectativas de las comunidades en torno a la calidad de la gobernabilidad local y describe una serie de pasos para lograr mejoras. El objetivo de esta herramienta de poder es estimular a los pobres para que participen en la formulación e implementación de los procesos de política. La herramienta está diseñada para estimular un impulso desde el lado de la oferta por mejorar la distribución de servicios junto a un llamado desde el lado de la demanda de las comunidades de pobres dependientes de los bosques movilizadas. La herramienta es básicamente una forma de incrementar las expectativas sobre la calidad de la gobernabilidad que se provee.

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué es la herramienta “Responsabilidad del Gobierno Local”?

La herramienta “Responsabilidad del Gobierno Local” es un proceso estratégico para "encender" a las comunidades locales – es una forma de incrementar su concientización y expectativas respecto de las autoridades gubernamentales. Esta herramienta la hemos diseñado a partir del trabajo con comunidades forestales independientes y autoridades forestales. La herramienta es usada en situaciones de descentralización en donde se delegan nuevos poderes sin pensar adecuadamente sobre los roles, responsabilidades, y capacidades de las autoridades en el nivel local. Con frecuencia, las tradiciones con gobiernos centrales dejan a las comunidades rurales marginadas sin ninguna expectativa o influencia sobre las políticas e instituciones que afectan sus vidas diariamente. Un bajo nivel de expectativas puede llevar a las comunidades pobres a no comprometerse con el proceso de política. Durante el proceso de descentralización existen nuevas oportunidades para el compromiso. La movilización de los pobres es esencial si se desea desafiar y hacer responsables a las nuevas empoderadas autoridades políticas a entregar una mejor gobernabilidad. Esta herramienta describe dos ingredientes vitales para este proceso de movilización:

- (i) Una serie de cinco expectativas sobre qué es lo que una buena gobernabilidad debería involucrar y
- (ii) Una serie de pasos para llevarla a cabo, liderados por la demanda,

En nuestro ejemplo de gobernabilidad forestal en Malawi, la serie de cinco expectativas incluye:

**Expectativa 1** – Mayor involucramiento de la gobernabilidad forestal local. Las comunidades no necesitan ser recipientes pasivos de pensamiento centralizado. Ellas pueden tener un rol como consumidores activos de los servicios mejorados.

- Use las reuniones de las comunidades, la evaluación de recursos participativa y el establecimiento de estructuras creíbles para construir concientización a nivel del pueblo.

**Expectativa 2**- Fuerte liderazgo en la gobernabilidad forestal. Los individuos claves no deberían ser capaces de evitar sus responsabilidades en el mejoramiento de la comunidad forestal. Pida líderes claros, con roles y responsabilidades acordadas.

**Expectativa 3**- Claras estrategias para el uso de los recursos. No acepte planes inaccesibles o confusos.

- Pida transparencia y vínculos claros entre las preocupaciones de la comunidad y las actividades de campo. Asegure que las comunidades tienen acceso y pueden entregar insumos a las estrategias locales, la implementación de planes y el monitoreo de procesos.

**Expectativa 4** – Recursos técnicos y financieros suficientes. Las promesas políticas deberán ser tomadas en cuenta –luego úselas en su favor.

- Haga lobby por la publicación de información financiera local sobre la base de las políticas establecidas. Pelee por una reorientación de los cuerpos gubernamentales, desde lejos del cumplimiento hacia el servicio

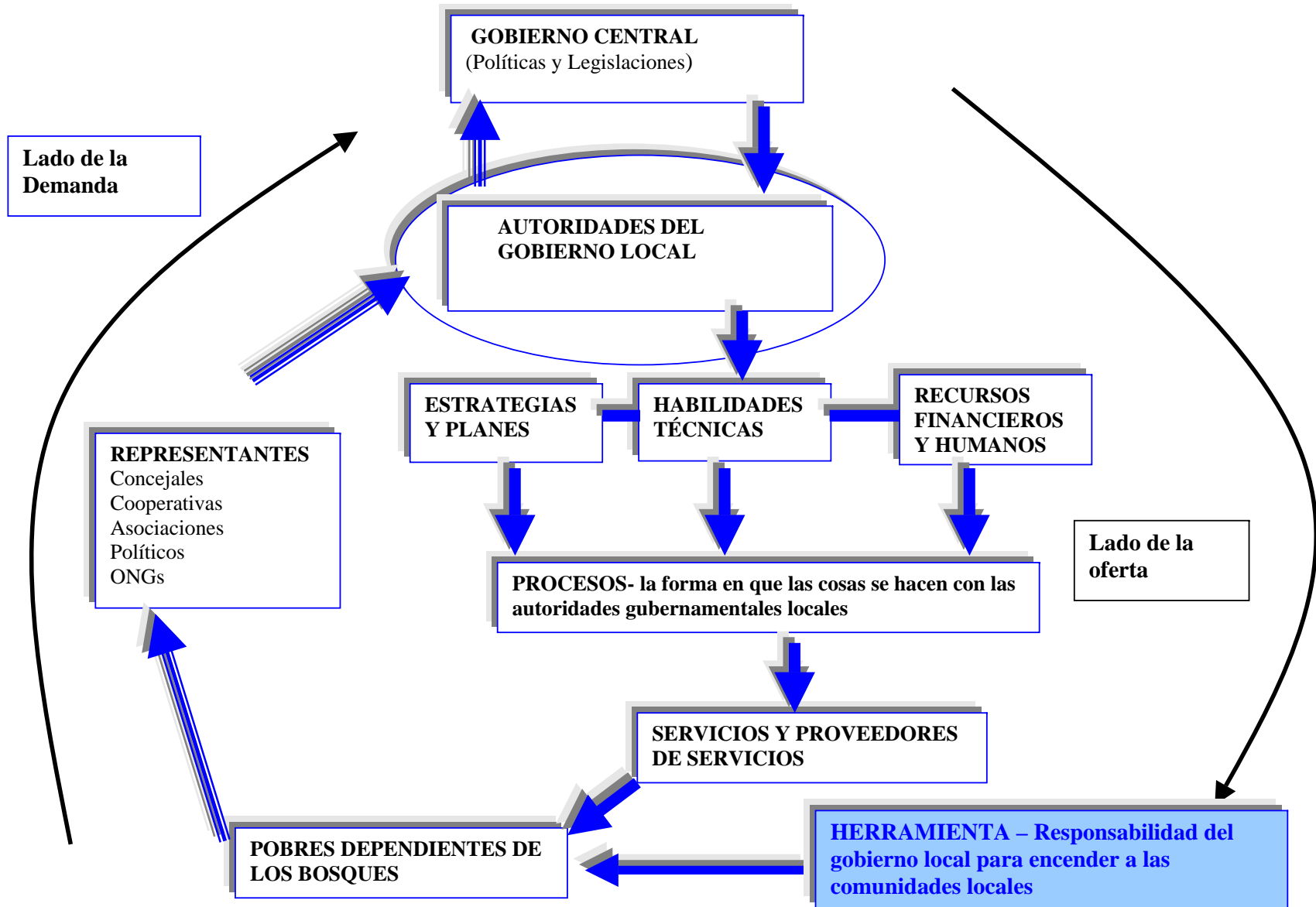
**Expectativa 5** – Provisión de servicios de alta calidad. Las palabras deben significar algo en la práctica.

- Establezca procesos regulares para la verificación de la entrega con relación a los roles y recursos establecidos.

La gente que depende de los bosques necesita mucho apoyo y fortalecimiento de capacidades de manera de poder participar en los procesos de formulación de políticas y de toma de decisiones. Las distintas instituciones locales tienen mucho por hacer para empoderar a las comunidades. Las personas empoderadas demandan servicios de calidad, ya sea del gobierno como de otros proveedores de servicios como las ONGs. Esta herramienta de poder provee de un marco claro que puede ser usado para incrementar las expectativas de la comunidad y canalizar su atención hacia pasos prácticos, los que podrían mejorar la situación. Constituye un proceso de "encendido" de las comunidades que puede ser usado por representantes locales, ONGs y otras autoridades gubernamentales para incrementar los niveles de desempeño.

Hay que reconocer que esta herramienta corresponde solamente a un enfoque (aunque importante) para hacer que la gobernabilidad local funcione. Ella encuentra su lugar en la interacción entre los pobres que dependen de los bosques y los tomadores de decisiones forestales y profesionales inmediatos que son responsables por la gobernabilidad forestal local (Vea la Figura 1)

Figura 1. El punto de entrada para la responsabilidad del gobierno local



## **¿Por qué la herramienta “Responsabilidad del Gobierno Local” es importante para los pobres marginados que dependen de los bosques?**

Un estudio reciente sobre gobernabilidad forestal realizado en Malawi trajo a la luz varios desafíos que afectan el manejo forestal en el país durante un proceso de descentralización altamente publicitado (Kafakoma et al, 2004). Por un lado, el estudio develó que las autoridades gubernamentales locales no pusieron en marcha mecanismos claros para asegurar calidad en la provisión de servicios para las personas que dependen de los bosques. Por el otro, las personas dependientes de los bosques no estaban satisfechas con los servicios provistos por las autoridades gubernamentales locales y los mecanismos a través de los cuales las personas dependientes de los bosques las pueden hacer responsables o solicitar servicios al gobierno local no son claros. Tampoco estaba claro quién es el que tomaba qué tipo de decisiones sobre la gobernabilidad forestal a nivel del gobierno local.

En vista de estos hallazgos, el equipo a cargo del estudio está proponiendo una herramienta que ayudaría a las autoridades del gobierno local y otros profesionales a monitorear y fortalecer las actividades de gobernabilidad forestal en los distritos, al tiempo que permite a las personas dependientes de los bosques a participar en los procesos de formulación e implementación de políticas. La Figura 1 de arriba presenta el panorama de la organización completa que se requiere para una gobernabilidad forestal mejorada, y a partir de la cual herramienta se han desarrollado los pasos del proceso.

### **¿Qué niveles involucra la herramienta “Responsabilidad del Gobierno Local”?**

Antes de esbozar los niveles para una gobernabilidad responsable – es importante definir qué es una buena gobernabilidad. Macqueen y Bila (2004) definen buena gobernabilidad forestal como “la representación informada y fiel por parte de los tomadores de decisiones (tanto dentro como fuera del gobierno) de los intereses de sus circunscripciones para una asignación y uso eficiente de los recursos forestales escasos, tanto para el bien internacional, nacional y local”. La idea de una representación fiel o responsable es clave.

Sibale y Banda (2004) usan una definición del IIED para definir gobernabilidad forestal, como las decisiones y acciones que remueven las barreras e instalan los sistemas políticos e institucionales, lo cual promueve el éxito con los bosques locales. Sibale y Banda concluyeron que gobernabilidad debe ser entendida en un contexto amplio, no sólo como acciones del gobierno, si no también de otras partes interesadas como ONGs, la iglesia, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones del sector privado.

Nosotros estamos de acuerdo con las dos definiciones anteriores pero agregamos que gobernabilidad forestal también significa el tener instituciones efectivas y funcionales con estructuras y procesos adecuados para tomar e implementar decisiones. El objetivo de esta herramienta es asegurar que dichas estructuras, procesos e instituciones funcionan bien.

En base a las definiciones provistas más arriba, nos enfocamos en qué hará que las autoridades gubernamentales se comporten de forma tal de asegurar calidad en la provisión de servicios para las personas que dependen de los bosques o los pobres (el lado de la oferta). Sin embargo, nuestra herramienta busca mostrar primeramente cómo las personas que dependen de los bosques pueden demandar servicios así como influenciar el proceso político a nivel del gobierno central (el lado de la demanda).

## **EXPECTATIVA 2. MAYOR INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD EN LA GOBERNABILIDAD FORESTAL**

Los estudios de Kafakoma et. al. (2004) y Sibale et. al (2004) revelan que la concientización de las personas que dependen de los bosques sobre las políticas forestales y el manejo de recursos naturales (MRN), actas y otros marcos, es muy limitada. También se mostraba claramente que las comunidades no están conscientes de sus derechos ni mandatos, roles ni responsabilidades sobre la formulación de políticas y manejo de los recursos forestales.

Un paso crucial entonces es el aumentar la concientización y crear una demanda para participar en el proceso de toma de decisiones. Las comunidades pueden demandar servicios de calidad a partir de diversos proveedores de servicios. Nuestra herramienta debe "encender" a los dependientes de los bosques y motivarlos a emprender la acción. Debe facilitar el entendimiento de las comunidades sobre su situación, las razones detrás del manejo de recursos forestales, y sobre sus roles y responsabilidades en el manejo de los recursos forestales.

Una mayor concientización ayudará a iluminarlos respecto de su situación y de los vínculos que existen entre los recursos forestales y la seguridad alimenticia (agricultura, agua), temas socio-culturales (*gule wamkulu, chinamwali, rituals-nsembe*), tema económicos y de generación de ingreso, género, pobreza y temas relativos al SIDA/VIH, etc. Esto también ayuda a la comunidad a entender a la Política y Actas Forestales, cómo se vinculan con otras políticas de MRN, sobre sus derechos, roles y responsabilidades sobre la política y manejo forestal. Es durante este paso que las comunidades se informan sobre cómo los recursos forestales afectan el día a día de las personas y de la importancia de trabajar como un grupo.

### **¿Qué se debe hacer para fortalecer la concientización de la comunidad?**

#### **Paso 1.1. Crear concientización sobre el control y uso de los recursos forestales**

Crear concientización a menudo requiere que un externo despierte a los internos –sugiriendo que su situación no es inevitable, que puede ser mejorada. Los proveedores de servicios disponibles en esa comunidad pueden ser abordados para coordinar y colaborar en la creación de concientización y movilizar a la comunidad para un manejo sustentable de los recursos. Esto incluye gobiernos, ONGs, organizaciones religiosas, institutos de capacitación a través de programas de seguimiento, etc. La parte líder interesada por lo general es un trabajador de la comunidad en el área de desarrollo forestal.

A partir de los casos de estudio de Kamwamba y BERDO (Vea Anexo 1), los líderes locales tienen un rol importante que jugar en cualquier desarrollo de actividades. Hay diversas maneras de incrementar la concientización entre la gente del pueblo. Los proveedores de servicios pueden empaquetar los mensajes de manera de captar la atención de los objetivos o audiencia. Por ejemplo, la radio o las reuniones de pueblo son algunas vías posibles para introducir nuevas ideas. En otros casos, las escuelas, ocasiones religiosas, funerales, juegos de rol y reuniones políticas también pueden ser vehículos que pueden ser usados para aumentar la concientización del pueblo sobre temas de desarrollo.

El punto clave es la identificación y evaluación de las instituciones existentes al nivel de la comunidad/pueblo que trabajan en temas forestales y que pueden ser usadas para facilitar el proceso de concientización.

La concientización debe ser construida de manera continua. A las personas les toma tiempo ser "convertidas" o "impulsadas" a la acción. Puede que haya un flujo de gente que escuche cada intento de comunicar. También hay límites que deben ser cambiados en los temas forestales, políticas, enfoques, necesidades e intereses. La concientización en temas forestales debe apuntar a cada uno en el distrito o pueblo. La experiencia de BERDO en Bwanje revela que la concientización debe apuntar a la gente influyente del pueblo. El resto de la gente seguirá sólo una vez los individuos influyentes hayan sido convertidos por los mensajes.

#### **Paso 1.2. Realizar una evaluación de recursos participativa**

Este paso ha sido bien documentado por el manual de campo número 2 de la Social Forestry Training and Extension Project (SFTEP) (Proyecto de Entrenamiento y Extensión de la Sociedad Forestal). El estudio de Kafakoma et.al. (2004) demostró que la gente dependiente de los bosques estaría interesada en participar en el manejo de los recursos forestales si supiera qué es lo que un determinado recurso forestal le podría ofrecer en relación a sus necesidades y demandas. De esta forma la evaluación de recursos ayuda a crear una demanda por un manejo sustentable de los

recursos forestales. En los casos de los estudios de BERDO y de Moyo Mayuni en Ntcheu se observó que la evaluación de recursos ayudó a la gente a esbozar sus planes de manejo, los cuales fueron aprobados por el Departamento Forestal.

Abajo se delinearán ocho pasos simples para realizar un proceso de evaluación de recursos forestales participativa:

<b>Fase</b>	<b>Paso del Proceso</b>
1	Preparación y entrenamiento del personal de campo
2	Evaluación conjunta de recursos forestales
3	Planeamiento para la medición de unidades de manejo forestal (UMF)
4	Medición de los recursos forestales
5	Procesamiento conjunto de datos
6	Análisis conjunto de datos
7	Retroalimentación a la comunidad en general
8	Desarrollo de un plan de manejo

#### *1. Preparación para una evaluación participativa de los recursos forestales (EPRF)*

- Mobilizar a las comunidades. Los líderes locales anuncian el evento venidero y establecen fechas para el evento
- Agrupar, informar y entrenar a los facilitadores del proceso. Equipar a los facilitadores con habilidades de participación de manera que puedan comunicarse apropiadamente con las partes interesadas
- Agrupar información secundaria del área a partir de los pobladores, oficiales de gobierno o de la gente que ha trabajado en el área objetivo. Estas piezas de información pueden ser mapas, líneas transeccionales, datos de investigación y otras piezas de información disponibles.
- Conducir un análisis de partes interesadas del área para conocer las relaciones, conflictos e intereses en los recursos y personas.
- Usando la matriz del análisis de partes interesadas, invite a todas las partes interesadas a planificar para el ejercicio de EPRF

Asegúrese que dichos pasos son llevados a cabo antes de moverse a los pasos siguientes.

#### *2. Evaluación de recursos conjunta*

- Conducir una caminata de evaluación de recursos forestales con los miembros de la comunidad para crear perfiles forestales
- Facilitar un mapa participativo del área forestal
- Desarrollar una matriz productos forestales/usos forestales
- Acordar subdivisiones prácticas del área forestal
- Proveer retroalimentación grupal sobre la información recolectada y discutida

#### *3. Planificar para la medición de las unidades de manejo forestal*

- Desarrolle una metodología para encuestas. Ubique los puntos de muestra en base a la caminata de investigación conjunta del área forestal con la comunidad.
- Determinar cómo se van a medir los distintos parámetros, tales como la distribución del tamaño de los árboles o la distribución de la producción de productos forestales no maderables.
- En base a los recursos de personal disponibles, planificar la composición y organización del equipo de la encuesta.

#### *4. Medición de los recursos forestales*

- Prepare al grupo. Dividir al grupo en pequeños grupos y nombre un facilitador. Pida a los pobladores formar sus propios grupos en base a género y grupos de usuarios. Reparta el material preparado entre cada grupo según sea necesario. Comparta los roles y responsabilidades.



- Establezca los puntos de muestra. Establezca la línea de base y trace la primera transeccional . Demuestre el proceso con el cual se establecieron los puntos de muestra.
- Mida los puntos de muestra
- Registrar toda la información y guárdela apropiadamente

#### 5. *Procesamiento conjunto de datos*

- Acordar con los grupos el número y la composición de los grupos para analizar los datos
- Aunar los datos recolectados por los distintos grupos sobre los diversos puntos de muestra
- Grafique los datos
- Facilitar la interpretación de los datos graficados para darle algún significado

#### 6. *Análisis conjunto de los datos recolectados*

- Facilitar una discusión sobre demanda/oferta de recursos forestales con la comunidad. Confirmar con las personas el valor de las especies en base a su uso. Luego, pregúnteles sobre su disponibilidad, uso y ubicación en el área forestal. Discutir la existencia de reglas o regulaciones indígenas o tradicionales sobre especies de árboles particulares. Investigar los mecanismos de resolución de conflictos, establecidos por ley u otros.
- No se apure en este proceso, pues éste conforma uno de los pasos importantes para el desarrollo de la concientización de la comunidad y de la planificación para el manejo

#### 7. *Retroalimentación para la comunidad en general*

- Organizar reuniones en los pueblos en caso que varios pueblos compartan los recursos forestales. Invite a todas las partes interesadas a esas reuniones de manera de asegurar y desarrollar consenso, pertenencia y acción colectiva.
- Seleccione a personas para que presenten los resultados de la evaluación a la comunidad en general.

#### 8. *Desarrollando el plan de manejo*

- Desarrollar un plan de actividades detallado para implementar el plan de manejo forestal participativo
- Desarrollar una constitución para las instituciones en el nivel del pueblo para asegurar un manejo de los recursos transparente y equitativo.
- Ayudar a las comunidades a desarrollar propuestas de proyectos para financiamiento

### **Step 1.3 Establecer estructuras creíbles en el nivel de los pueblos**

A partir de los estudios de Kafakoma et al. (2004) y Sibale et al. (2004), se observa que la mayoría de las instituciones de recursos forestales en los pueblos no son legalmente reconocidas ni están empoderadas para la toma de decisiones sobre los recursos naturales ni para contribuir a la política forestal. Luego, su mandato sobre los recursos forestales es muy limitado y socavado por lo usuarios de los recursos naturales. Por un lado, algunos pueblos no tienen estructuras para la planificación y manejo sistemático de los recursos naturales. Y por el otro, algunos pueblos tienen las estructuras –pero las estructuras de gobernabilidad son tan débiles que no son capaces de desempeñar sus deberes de forma sistemática. Sus roles no son claros, no tienen habilidades efectivas para el liderazgo, y no tienen reglas o procedimientos establecidos para gobernar las instituciones, y no son legalmente reconocidos.

Una vez incrementada la concientización de la comunidad y haber mapeado los recursos, es importante establecer un comité confiable tales como los Comités para el Manejo de los Recursos Naturales del Pueblo (CMRNP).

1. Organizar las reuniones del pueblo a través de los líderes locales donde se le pida a toda la gente del área o pueblo que asistan.
2. Evaluar las instituciones existentes (lo que puede ser hecho antes de las reuniones)

3. Explicar el objetivo de la reunión y por qué es importante establecer o fortalecer las instituciones encargadas del manejo forestal en el pueblo o área existentes
4. Facilitar la selección de las personas que conformarán el comité
5. Pedir a la gente en la reunión que nomine a las personas seleccionadas en las distintas posiciones del comité en base a su entendimiento de las tareas involucradas y el calibre y disposición de las personas
6. Desarrollar términos de referencia y acordar respecto de los roles y responsabilidades en el funcionamiento de su comité y también sobre la gobernabilidad forestal en el pueblo o área.
7. Organizar entrenamiento para los comités, el que se enfocará en, entre otros temas, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos y otros. (Este es un proceso continuo)
8. Monitorear el desempeño de los comités de manera continua
9. Ayudar a los comités a desarrollar un plan de manejo de su área forestal y regulaciones simples.
10. Dejarlos acordar la forma en que se repartirán los beneficios y los mecanismos de resolución de conflictos.

Este es un proceso participativo, que puede ser facilitado por cualquier trabajador de extensión competente. El propósito central del establecimiento de estos cuerpos de representantes creíbles es empezar a hacer demandas oficiales a las autoridades gubernamentales y que no puedan ser descartadas fácilmente.

## **EXPECTATIVA 2. FUERTE LIDERAZGO LOCAL PARA LA GOBERNABILIDAD FORESTAL**

Desde la cumbre de la tierra en 1992 y la transformación desde una política con un sólo partido a una con varios partidos en Malawi, ha habido un incremento del número de instituciones e individuos con interés en la gobernabilidad -y el sector forestal no es la excepción. Incluso, en el nivel central, existe un consenso en que la agencia líder en materia forestal es el Departamento Forestal. Además de ser la agencia líder en formulación de política, también lo es en implementación de política. A través de los años, el gobierno central ha revisado la política forestal, el Acta Forestal y ha producido el PNF así como lineamientos para el manejo forestal comunitario.

En contraste, existen diversos jugadores al nivel de la autoridad local que tienen intereses en el sector forestal. Por lo tanto, la necesidad de un fuerte liderazgo en la actividad forestal es muy importante. El estudio observó que la Oficinas Forestales de Distrito (OFD) tenían recursos financieros inadecuados, tenían muy pocos trabajadores de extensión, siendo la mayoría del tiempo trabajadores fijos y que no estaban en control de su propio sector, que hay muchos conflictos y luchas de poder entre el personal forestal y las personas dependientes de los bosques, lo que resulta en una diversidad de actividades ilegales. Existen diversas organizaciones e individuos que tienen intereses en los bosques tales como ONGs, comerciantes privados, compañías, autoridades de gobiernos locales, grupos religiosos, organizaciones comunitarias y otras, sin embargo la capacidad de la DFO es débil.

### **¿Qué se debe hacer para fortalecer la gobernabilidad forestal?**

#### **Paso 2.1 Solicitar un liderazgo claro por una gobernabilidad forestal**

Es importante identificar el liderazgo al nivel del gobierno local para liderar la toma de decisiones. La presión por una mayor claridad, es rol de los recientemente establecidos CMNRP junto a los proveedores de servicios, quienes han ayudado a movilizar a las comunidades forestales. En el sector forestal, es la Oficina Forestal de Distrito, nominalmente al menos, la institución líder en la coordinación de los temas forestales. Bajo la estructura descentralizada del gobierno central, los temas forestales caen bajo la Dirección de Manejo de Recursos Agrícolas y Naturales.

El mayor desafío consiste en convencer a las autoridades del gobierno local de que pongan el tema forestal como prioritario en sus agendas. Se espera que una vez que el tema forestal se convierta en un tema prioritario a nivel del gobierno local, las voces de las CMNRP, a través de las Oficinas Forestales serán fácilmente escuchadas tanto en el nivel local como del gobierno central.

(En esta Dirección de Recursos Agrícolas y Naturales hay dos departamentos llamados, recursos Naturales, que es donde se siguen los temas forestales y de agricultura, que es donde se manejan los temas agrícolas.

## **Paso 2.2 Acordar roles y responsabilidades**

Una vez definido el liderazgo, se requiere que este liderazgo reconozca las demandas de las comunidades expresadas a través de los CMNRP así como otras expectativas del sector forestal. De esta forma el liderazgo debe posicionar la verdad y documentar todas las organizaciones y sus intereses en los bosques incluyendo dónde están operando, qué están haciendo, cuál es su grupo objetivo, sus recursos y disposición así como varias otras cosas que permitirán que el líder comprenda a las partes interesadas.

Un directorio que contenga a todas las partes interesadas y los tipos de servicios que provee a las personas dependientes de los bosques podría ser de utilidad de manera que el líder pueda coordinar y monitorear sus actividades e incluso apoyarlos con consejos técnicos.

El líder y las partes interesadas deben conocerse y nivelar sus expectativas en términos de la provisión de los servicios a las personas dependientes de los bosques. Si ya se han desarrollado estándares de desempeño, el líder introduce dichos estándares durante esas reuniones a cada una de las partes interesadas de manera que los sigan y también para acordar qué hacer en caso de incumplimiento.

Este proceso también es necesario para las otras organizaciones y personas que dependen de los bosques. Un proceso de pasos simples se esboza abajo:

1. Como líder de los servicios forestales, evalúe todas las organizaciones e individuos operando en el sector forestal. Comprenda sus necesidades, expectativas, vacíos, fortalezas, debilidades, así como las áreas de sinergias y conflictos.
2. Organice una reunión de partes interesadas con todas las organizaciones, individuos representantes locales de las personas dependientes de los bosques para discutir los resultados de la evaluación.
3. En base a la evaluación desarrollar una estrategia forestal conjunta para el distrito
4. Acordar los roles y responsabilidades así como la serie de estándares de desempeño
5. Acordar sanciones en caso de cumplimiento o incumplimiento
6. Selecciones a un grupo de personas a partir de las personas que dependen de los bosques y proveedores de servicios locales tales como ONGs y de departamentos gubernamentales para que hagan el monitoreo del cumplimiento y del incumplimiento de manera de establecer la serie de estándares e indicadores con todas las partes interesadas.
7. Acordar un mecanismo de reporte simple para la asamblea de gobierno local

### **Apartado 1. Un ejemplo de cómo esto ha funcionado a nivel de la comunidad**

*BERDO (Organización de Desarrollo Ambiental y Rural de Bwanje) comenzó como una organización de base comunitaria y se ha convertido en una ONG, gracias a un trabajador forestal público de extensión. Reconociendo su iniciativa y disponibilidad para aprender, el gobierno y otras ONG, incluyendo TSP, entrenaron al trabajador de extensión y a otros en distintos aspectos de la movilización comunitaria, participación, evaluación de recursos, y varios otros aspectos. El trabajador de extensión se “encendió” e inició un proceso de movilización de los pobladores en su área a través de la concientización sobre los problemas de la deforestación en el área. La concientización creó una demanda entre la gente por hacer algo respecto a sus problemas. Los pobladores iniciaron una reunión para discutir sus problemas y acordar alternativas o soluciones para ellos. Juntos, desarrollaron una estrategia y acordaron roles, responsabilidades, así como estándares de desempeño e indicadores. Cada mes se juntan las instituciones del pueblo para discutir el progreso de su trabajo. La Organización de Base Comunitaria (OBC) tiene monitores que controlan el trabajo de acuerdo a los estándares acordados. Conscientes de sus limitaciones para resolver los diversos problemas que se han identificado, las comunidades, con el apoyo de los trabajadores forestales de extensión, se acercaron a distintas organizaciones tales como el gobierno, ONGs y donantes, para que los apoyaran con materiales y recursos técnicos y financieros.*

### **Paso 2.3 Solicitar estándares de desempeño**

Los CMNRP necesitan impulsar o colaborar con el gobierno local para el desarrollo de estándares de desempeño sobre los roles y responsabilidades. Cada partido puede estar en condición de controlar la gobernabilidad forestal local en base a los estándares de desempeño acordados. El CMNRP a través de su liderazgo y el de los líderes locales, debe ser capaz de cuestionar la provisión de servicios por las distintas partes interesadas, incluyéndose a ellos mismos, en base a los estándares de desempeño acordados. Un proceso de pasos simples para desarrollar estándares es el siguiente:

1. Realizar una evaluación de la organización, incluyendo un análisis de las funciones fundamentales de la Dirección Agricultura y Recursos Naturales, así como de aquellas de la autoridad del gobierno local en el caso de que fuera posible indagar esos temas organizacionales. Consultar con las distintas partes y grupos de interés para obtener su impresiones y expectativas sobre el desempeño de los servicios forestales descentralizados.
2. En base a la evaluación, desarrollar un plan estratégico para la dirección. Deje que los distintos grupos y organizaciones de interés locales comenten la estrategia tanto como se pueda. Ellos reenfocarán y repositionarán la Dirección dentro de la autoridad del gobierno local.
3. La estrategia de la Dirección serviría de insumo para la estrategia general de la autoridad del gobierno local.
4. Revisar los roles y responsabilidades de todos los trabajadores (personal forestal) de la Dirección.
5. Desarrollar y acordar bases de comparación o indicadores de desempeño con el personal de la dirección – use como base lo que se percibe como mejores prácticas del trabajo actual.
6. Acordar el sistema y un mecanismo de evaluación del desempeño del personal, así como premios/sanciones en caso de un desempeño satisfactorio o deficiente.

Los estándares de desempeño pueden mejorar la transparencia respecto de qué debería estar haciendo el gobierno local. El ser explícito sobre qué es lo que se espera, con frecuencia puede llevar a que se prueben procesos nuevos e innovativos.

### **Paso 2.4 Solicitar el acceso a reportes e información sobre la gobernabilidad local.**

Los representantes de las comunidades, tales como los líderes de los CMNRP tienen derecho a ver evidencia documentada sobre las decisiones que se están tomando sobre sus recursos. Luego de haber documentado los distintos servicios provistos a las personas dependientes de los bosques, por las distintas instituciones e individuos, el líder debe organizar reuniones con las partes interesadas, sea trimestral o semestralmente, para discutir los distintos temas relativos a la prohibición de servicios. Incentive a todas las organizaciones para que documenten sus actividades y las reporten durante esas reuniones de partes interesadas. Las partes interesadas deben ser capaces de discutir los distintos enfoques para la provisión de servicios a la gente local utilizados por las organizaciones. Durante esas reuniones, el líder debe de estar en posición de presentar las políticas de gobierno, la legislación, programas y otras piezas de información del gobierno central o de los donantes necesarias. El líder debe también poner a disposición la documentación sobre la legislación y políticas. Las personas dependientes de los bosques, a través de los CMNRP, deben ser capaces de solicitar acceso y contribuir al proceso de toma de decisiones y ver evidencia documentada de sus decisiones.

## **Apartado 2. Coordinación y compartir la información**

*Cuando Malawi tenía sobre 1.3 millones de refugiados de Mozambique, el gobierno de Malawi, junto con las ONGs internacionales y locales existente en el lugar, establecieron los llamados COC (Comité de Operaciones Conjuntas) para coordinar y supervisar el cuidado de los refugiados y el manejo de la prohibición de servicios. La Sociedad de la Cruz Roja de Malawi fue la coordinadora de la COC. La Cruz Roja de Malawi aseguró que todas las organizaciones que proveían ayuda a los refugiados, fueran invitadas a reuniones mensuales donde se les pedía a cada una de ellas que reportaran sus logros del mes y lo que planeaban hacer.*

*Una vez que los refugiados fueron repatriados, CURE (del inglés Coordination Unit for Rehabilitation of the Environment – Unidad de Coordinación para la Rehabilitación del Medio Ambiente) fue establecida para coordinar la rehabilitación de las áreas impactadas por los refugiados. La mayor parte de la rehabilitación incluyó la plantación de árboles, demolición de chozas, labranza del área donde estaban los campos de refugiados y varias otras actividades relativas al manejo forestal. En una etapa posterior, el mandato de CURE se transformó para coordinar todas las ONGs involucradas en actividades de manejo del medio ambiente y de los recursos naturales en el país. También era usual que CURE invitara a todas las organizaciones y al gobierno a reuniones trimestrales, en las que se discutían y debatían las actividades forestales así como otras actividades ambientales.*

*CURE se aseguraba que las reuniones fueran completamente cubiertas por los medios de comunicación y que todos los temas en discusión fueran documentados y ampliamente circulados. En su calidad de organización de coordinación, CURE se aseguraba que se hiciera seguimiento de todos los temas acordados a través de organizaciones particulares a las que se les pedía que desempeñarán tal función. Fuera de esas reuniones, se formaron grupos de trabajo para defender o hacer lobby en el gobierno sobre temas que incluían políticas y legislación. Algunos de esos grupos de trabajo funcionan hasta hoy en día.*

¿Cómo podemos asegurar que los reportes y las piezas de información relevantes sean producidas y circuladas entre todas las partes interesadas en el nivel del gobierno local?

1. Aquí se asume que cuando las partes interesadas acuerdan roles y responsabilidades, también acuerdan compartir información de manera regular.
2. Las CMNRPs deben presionar a las autoridades forestales del gobierno local para organizar a las partes interesadas para que desarrollen mensual o trimestralmente reuniones o foros forestales a nivel del gobierno local para discutir varios temas relativos a la provisión de servicios.
3. Invitar a representantes de las personas dependientes de los bosques para que presenten cómo ven ellos la provisión de servicios en su áreas
4. Dado la amplia variedad de los temas de gobernabilidad forestal, cada reunión debe focalizarse en un tema particular, por ejemplo, el funcionamiento de las CMNRPs.
5. Invitar a los medios a que cubran los eventos, y así, aquellos que no se enteraron de ellos, podrán oír o enterarse de lo que sucedió en esas reuniones. Esto es para alentar a que otros grupos u organizaciones también hagan sus presentaciones.
6. Acordar anticipadamente los temas destacados incluyendo desempeños deficientes o cumplimientos para definir estándares.
7. Definir grupos de trabajo para dar seguimiento a temas específicos que requieran reportes de progreso en la siguiente reunión.
8. Documentar y circular los procedimientos a todas las partes interesadas incluyendo al gobierno central.
9. Los líderes deben seguir los temas acordados en cada reunión. Visitar todas aquellas organizaciones que asistieron a las reuniones y motivarlos a asistir a ellas.

## **Paso 2.5 Solicitar una oportunidad para que tus intereses estén presentes en los foros forestales locales y nacionales**

Los CMNRPs abordan intereses locales, pero puede que ellos también deseen hablar a favor o en contra de temas centralizados. Debe existir un flujo de información entre el gobierno central y el gobierno local y los intereses de las comunidades deben ser incluidos en este flujo. Los líderes locales deben asegurar que tanto las personas en el nivel central, como las autoridades del gobierno local y a nivel del pueblo, estén completamente informadas de los eventos que se están desarrollando a nivel local.

Con un flujo continuo de información entre estos niveles, se espera que las personas estén completamente informadas y que por consiguiente sus actividades se basarán en recomendaciones recientes o en experiencias reales. Las reuniones a nivel local no tendrán sentido si no hay acción o movimiento alguno. A continuación se presentan algunos pasos que han sido usados por las organizaciones de la sociedad civil para asegurar que sus voces son oídas tanto a nivel local como del gobierno central.

1. Priorice los temas que han surgido y que han tenido un amplio respaldo en las reuniones forestales y acuerde no sólo qué es lo que debe ser cambiado, sino que también quién debe cambiarlo.
2. Acuerde una estrategia de cómo será comunicado el mensaje a los de individuos a los que se dirige
3. Organice la información de forma que sea bien entendida y presentada
4. Presentar la información en forma de comunicados de prensa, reportes, boletines, artículos de periódicos y de muchas otras formas o busque audiencia en las personas relevantes, tales como parlamentarios, secretarios o ministros, o autoridades locales, y presénteles sus intereses o temas.
5. Mantenga informado a las partes interesadas del nivel local de los progresos alcanzados. En muchos casos en Malawi, se han usado grupos de trabajo para presentar temas a gobiernos o a líderes locales para influir en los cambios

### **Apartado 3. Uso de foros para influir en decisiones de política**

*En 2000, el Ministerio de Tierras, Planificación Física y Encuestas se embarcó en una reforma a la política de tierras con un involucramiento mínimo de organizaciones de la sociedad civil. A través de CURE (del inglés, Coordination Unit for Rehabilitation of the Environment - Unidad de Coordinación para la Rehabilitación de Medio Ambiente) se organizó un foro para discutir los problemas de tierra en Malawi. Líderes locales, jefes, ONGs, OBCs, parlamentarios, formuladores de política del gobierno y los donantes de la comunidad, fueron invitados a estos foros. Junto a una serie de recomendaciones, en la reunión se acordó establecer un grupo de trabajo para que hiciera lobby en el gobierno y consultara ampliamente sobre el proceso de reforma de la política de tierras. El grupo de trabajo estaba compuesto por jefes y miembros de las organizaciones de la sociedad civil. Los focos claves de la campaña de defensa fueron el Ministro de Tierras, y el Comité Parlamentario de Medio Ambiente y Agricultura. El grupo de trabajo usó los medios de comunicación para destacar sus preocupaciones y organizó mesas redondas de discusión con los donantes y el gobierno. CURE continuó organizando reuniones trimestrales en la que el grupo de trabajo de Tierras siempre hizo una presentación de los progresos de la tarea que les había sido asignada. Esto puede ser replicado fácilmente a nivel del distrito, en donde grupos de trabajo sobre temas particulares de gobernabilidad forestal pueden ser organizados para influir sobre las autoridades del gobierno central y local.*

### EXPECTATIVA 3. ESTRATEGIAS CLARAS PARA EL USO DE RECURSOS FORESTALES

Existen muchas instituciones, tanto a nivel de distrito como a nivel de la localidad, que tienen intereses en el manejo forestal. Un estudio de Kafakoma et al. (2004) reveló que existen varios departamentos de gobierno, ONGs, compañías privadas al igual que individuos, que están involucrados en actividades que afectan la gestión forestal. La mayoría de los esfuerzos de estas organizaciones o instituciones no están coordinados, y como resultado, existe duplicidad de esfuerzos y conflictos entre los distintos enfoques. Este tipo de desorganizaciones son un campo propicio para las prácticas de corrupción.

#### **Apartado 4. Aserrando en Mulanje**

*En un poblado, después de establecerse un CMNRP, un acaudalado aserrador sobornó a un líder del pueblo, quien a su vez autorizó al aserrador para que cortarse los Khaya nyasica que crecían a lo largo del río Ruo. Cuando el comité del poblado descubrió que era el líder del poblado el que le vendía los árboles al aserrador, el CMNRP colapsó.*

El gobierno local es el responsable de asegurar que las organizaciones complementarias tengan una estrategia para dirigir la organización y que sea bien pensada, claramente articulada y compartida. Esto significa que cada autoridad de gobierno local debe definir su propia visión, misión y

valores y asegurar que éstos encajen con las estrategias de las personas. Una buena gobernabilidad forestal a nivel del gobierno local requiere un cuidadoso calce de las habilidades y recursos a lo largo de los distintos grupos. El gobierno central ha establecido instrumentos habilitadores tales como la política, leyes, el PFN (Programa Forestal Nacional), al igual que lineamientos. Esto puede orientar la acción de los distintos grupos hacia direcciones similares. Sin embargo, se requiere que estos instrumentos sean traducidos para que se ajusten a las situaciones tanto a nivel del pueblo como del distrito.

En el sector forestal de Malawi, a nivel del gobierno local, se han establecido instituciones para coordinar todas las actividades de desarrollo. La autoridad del gobierno local tiene directivas para la planificación, desarrollo, finanzas, trabajos públicos, medio ambiente, recursos naturales y agricultura. El Comité Ejecutivo del Distrito (CED) es el cuerpo técnico que revisa y discute todos los proyectos de desarrollo y hace recomendaciones técnicas que deben ser aprobadas por la Asamblea del Distrito. Bajo la Asamblea del Distrito, existen Comités de Desarrollo de Área (CDAs) y Comités de Desarrollo del Pueblo (CDPs) que coordinan las actividades de desarrollo tanto a nivel del área como del pueblo. Todos los restantes actores, tales como ONGs, OBCs, iglesias y escuelas son coordinados a través de esta estructura. Dentro de los CDPs, el Acta Forestal estableció los CMNRPs para coordinar las actividades de manejo de los recursos naturales.

Sin embargo, muchas de las estructuras a nivel del pueblo carecen de coordinación y en varios casos están pobremente entrenadas. Su relación con el personal forestal de extensión es del tipo "el gato y el ratón". Los CMNRPs y los líderes locales ven a los trabajadores forestales de extensión como destructores de los recursos forestales. En varios casos, las instituciones a nivel del poblado no tienen acceso a los instrumentos de planificación del distrito. En muchos casos, las instituciones del pueblo no son funcionales, y sus vínculos con las estructuras del distrito y del nivel central no son claros.

Por otro lado, a nivel del distrito, no existe ni una estrategia ni una visión compartida sobre qué sería una mejor gobernabilidad forestal - ello no es un tema que sea de alto perfil. Luego, cada organización con algún interés en el sector forestal, aplica su propio enfoque. Este es el caso del Fondo de Acción Social de Malawi (FASAM)<sup>1</sup>. El enfoque del FASAM de dar dinero a las comunidades para el plantado de árboles, va en contra de los que muchas ONGs y agencias

<sup>1</sup> El Fondo de Acción Social de Malawi es una iniciativa del gobierno de Malawi que ha sido apoyada por el Banco Mundial, cuyo foco es la disminución de la pobreza, de los pobre rurales, a través del desarrollo de actividades tales como el desarrollo de infraestructura rural y el financiamiento de proyectos de trabajo.

gubernamentales promueven - si es que promueve algo. Los servicios forestales están pobremente financiados y tienen una calidad de experticia técnica limitada. Los miembros del personal forestal tienden a sobreenfatizar en sus mensajes las actividades de plantación de árboles. Es un mensaje simple, pero que no necesariamente aborda las necesidades de la comunidad. La razón por la cual dichos enfoques persisten, es porque los temas forestales generalmente están en el último lugar de la agenda en las reuniones de las estructuras a nivel del distrito, tales como los CEDs. No existe coordinación entre las distintas instituciones y no existen estándares de desempeño para la provisión de servicios forestales acordados.

### **¿Qué se puede hacer para hacer más claras las estrategias forestales?**

#### **Paso 3.1 Solicitar copias publicadas sobre la visión, misión y estrategias forestales del distrito**

Las autoridades del gobierno local tienen tantas partes interesadas que es imposible saber qué está pasando en cada área. Los CMNRPs necesitan actuar de manera de acceder a información sobre quién está haciendo qué en su área o distrito. Ellos necesitan asegurar que las Oficinas Forestales del Distrito están conscientes de las actividades de todas las partes interesadas y que éstas tienen una base legítima. Para influenciar el cambio, se deben movilizar a los CMNRPs para participar efectivamente en el desarrollo de los Planes de Acción Ambiental del Pueblo (PAAP)<sup>2</sup> y asegurarse de que esos planes tienen referencias cruzadas con los Planes de Acción Ambiental del Distrito (PAAD). Asegúrese que las agencias líderes utilizan los planes del pueblo como una base para el desarrollo de la estrategia del distrito.

#### **Paso 3.2 Solicitar acceso a los planes de implementación**

Una vez que un CMNRP en particular ha movilizado de manera exitosa el esfuerzo para la planificación local, se pueden hacer esfuerzos para aunar fuerzas a través del distrito. La estrategia del distrito es como un plan maestro que debe ser seguido por todos aquellos que operan en un distrito particular o por la autoridad del gobierno local. Incentive a todas las partes interesadas, de forma que desarrollen sus propios planes en base a la estrategia acordada. Cada uno de esos planes debe ser compartido con el líder del gobierno local, así como con el CMNRP y ser circulados entre todas las partes interesadas. Los planes deben incluir planes de monitoreo e indicadores, los cuales conforman el plan maestro estratégico.

Algunos sectores, como el forestal, tienen el PFN, el cual ya da directrices en términos del manejo forestal, por lo que el líder debe poner este documento a disposición de todas las partes interesadas y dejarlas que utilicen este documento como una base para sus planes.

#### **Paso 3.3 Solicitar el derecho a monitorear la implementación de los planes.**

No existe nadie mejor que los CMNRPs para monitorear la implementación, al menos en las pequeñas partes locales de los diversos procesos de planificación. Ellos pueden proveer una retroalimentación constructiva a las diversas organizaciones relacionadas con la actividad forestal. Organice trabajos de campo en las diversas áreas de los proyectos de las distintas organizaciones, para monitorear la provisión de servicios y el cumplimiento con la serie de estándares de desempeño acordado. Incentive a las personas dependientes de los bosques a dar retroalimentación sobre cómo se sienten respecto a los distintos servicios que están siendo provistos por una institución o individuo en particular y sobre si dichos servicios cumplen con sus expectativas. Documente las visitas y comparta la información durante las reuniones de las partes interesadas del distrito.

---

<sup>2</sup> En algunos distritos, el gobierno local facilitó procesos para identificar "puntos sensibles" relativos a áreas ambientalmente degradadas. Una vez identificadas esas áreas, se movilizó gente para desarrollar planes de acción sobre la base de los problemas que ellos identificaron. Este proceso formó la base para el desarrollo de los planes de acción ambiental del distrito o para los planes de desarrollo del distrito.



Cualquier organización que no se esté desempeñando según los estándares esperados debe ser disciplinada, instruida o detenida.

#### **EXPECTATIVA 4. RECURSOS TÉCNICOS Y FINANCIEROS MOVILIZADOS**

Los procesos de descentralización transfieren funciones a las autoridades del gobierno local. Las unidades transferidas, por lo general, poseen recursos humanos y financieros limitados para apoyar a las actividades de manejo forestal. Por ejemplo, en Malawi, se observó que los servicios forestales estaban pobremente financiados y que las oficinas forestales del distrito recibían muy poco apoyo técnico. En muchos casos, existen muy pocos trabajadores de extensión para proveer los servicios necesarios a las personas dependientes de los bosques. Los mecanismos de distribución de los beneficios de los recursos forestales entre el gobierno central y las autoridades del gobierno local, no son claros.

En Malawi, el gobierno central transfirió algunas de sus funciones a las asambleas. Al mismo tiempo mejoró los cargos para los oficiales de mayor antigüedad del distrito. En algunos casos, se envió desde el gobierno central al distrito, miembros del personal calificados. Sin embargo, la mayoría de los cargos de las autoridades del gobierno local no han sido ocupados. Esto significa que la calidad de los planes y decisiones también se ve afectada.

El gobierno central estableció el comité financiero del gobierno local, a través del cual se canaliza todo el dinero que va a las autoridades del gobierno local. El gobierno central y los donantes canalizan recursos financieros a través de las asambleas de distritos para apoyar actividades de desarrollo a nivel local. Las autoridades del gobierno local, también se han involucrado en el levantamiento de fondos para sus actividades de desarrollo. Algunas ONGs proveen apoyo financiero a las comunidades a través de las autoridades del gobierno local.

Desgraciadamente, el gobierno central no ha transferido totalmente las actividades de manejo financiero a las autoridades del gobierno local. El Departamento Forestal, por ejemplo, aún mantiene la responsabilidad del manejo financiero. No obstante, ya ha transferido algunas de sus funciones a las autoridades del gobierno local. Pareciera que el gobierno central no está preparado para transferir las responsabilidades del manejo financiero a las autoridades del gobierno local, por temor a la pérdida de poder. Si bien los cargos a nivel del gobierno local han sido mejorados, muchos de los puestos continúan vacantes debido a que no son atractivos y la gente no desea moverse desde el nivel central al local.

#### **¿Qué se puede hacer para movilizar mayores recursos financieros y técnicos?**

##### **Paso 4.1 Solicitar a la autoridad de gobierno local que publique la información financiera**

Resulta increíble lo efectivo que puede ser publicar información respecto de los dineros involucrados en las distintas actividades. Los ciudadanos de un distrito en particular tienen derecho a saber qué recursos técnicos y financieros están fluyendo a su distrito. Luego, el líder por la gobernabilidad forestal, en un esfuerzo por promover transparencia y responsabilidad, debe compilar reportes sobre los dineros y presentarlos o circularlos entre todas las partes interesadas, incluyendo los CMNRPs. Se debe procurar que los proveedores de servicios envíen reportes a la autoridad del gobierno local para su circulación. Esto significa, que cada departamento y ONG debería enviar y presentar reportes financieros durante las reuniones de partes interesadas organizadas durante los pasos 1.2 y 1.3. Se debe verificar el cumplimiento de los estándares por parte de las ONGs, departamentos gubernamentales y OBCs con relación a la cantidad de dinero utilizada para actividades particulares. Esto incentivará la transparencia y responsabilidad entre las distintas organizaciones. Los directores de finanzas de cada nivel local, deben solicitar el escrutinio de los reportes financieros con relación a las actividades planificadas. (El Comité Financiero del Gobierno Local Nacional ya está trabajando en el fortalecimiento de los flujos financieros y mecanismos de financiamiento de las autoridades del gobierno local).

## **Apartado 5. Transparencia y Responsabilidad**

*Durante el simposio forestal organizado por la Universidad de Mzuzu en Septiembre de 2004, los jefes y otros líderes locales pidieron a las ONGs que dieran cuenta del dinero gastado en actividades forestales en los distintos distritos del país. Esto fue un indicador de que la gente en los pueblos sospecha de algunas organizaciones en términos de sus actividades y la cantidad de dinero gastadas en ellas.*

### **Paso 4.2 Solicitar la reorientación y contrata de personal técnico forestal orientado al servicio más que a la fiscalización**

El proceso de "encender" a las comunidades (Fig. 2) apunta a empoderar a las comunidades para que sean capaces de solicitar servicios de los proveedores de servicios. Políticas nuevas, tales como la política de extensión agrícola (y la forestal) en Malawi enfatizan el fortalecimiento de capacidades de los agricultores de manera de crear una demanda por servicios. Sin embargo, sin un sistema de extensión forestal o agrícola profesional y con experiencia, se hace difícil poder cumplir con la demanda de los agricultores o de las personas dependientes de los bosques. Luego, el gobierno local debiera reorientar al personal forestal y emplear más trabajadores preparados para la distribución de servicios entre la gente. Dicho personal debe ser entrenado en métodos participativos, resolución de conflictos, planificación y otras áreas necesarias. El gobierno central debe proveer el respaldo técnico necesario a las autoridades del gobierno local.

## **EXPECTATIVA 5. PROVISIÓN DE SERVICIOS DE CALIDAD**

Una buena mezcla entre los dos pasos antes mencionados, debería proveer un impulso orientado a mejorar efectivamente la responsabilidad del gobierno forestal local. Sin embargo, los procesos institucionales o el "cómo se hacen las cosas dentro de la institución" juegan un rol clave en la determinación de su éxito. Los sistemas y procedimientos pueden llevar a que las autoridades del gobierno local tengan éxito o fracaso en proveer servicios de manera efectiva a las comunidades dependientes de los bosques. Una implementación efectiva del PFN depende, en gran medida, de qué tan bien se ha seguido la implementación de los sistemas y procedimientos. Estos sistemas y procedimientos se podrían referir a:

- Sistemas de comunicación
- Procedimientos de reportes
- Procedimientos para la resolución de conflictos
- Valores y normas de la organización
- Sistemas de administración de la información
- Y varios otros

Todos ellos se refieren a procesos que apoyarían exitosamente el fortalecimiento de la gobernabilidad forestal en el ámbito local.

El gobierno central elaboró procedimientos sobre cómo deberían ser las cosas en el servicio civil. Las ONGs también tienen sus propios procedimientos sobre cómo sus organizaciones serán administradas. En ellos, se establecen claramente los procedimientos de reportes, resolución de conflictos y administración de la información. Se podría decir que la maquinaria existe y que todos saben cómo se deberían hacer las cosas en la organización en relación con la provisión de servicios a las personas dependientes de los bosques.

#### **Apartado 6. Mecanismos en el nivel local**

*Kafakoma et.al (2004) revelaron que en proyecto Kamwamba en el distrito de Mwanza, el comité directivo local del proyecto estableció un sistema claro para echar a andar el proyecto en términos de la distribución de beneficios, reporte, resolución de conflictos y varios otros. En el proyecto se observó que el comité directivo local juega un rol muy importante en la resolución de conflictos y en caso de que falle, los conflictos son referidos a los jefes. El comité también estableció un sistema de recompensas para todos aquellos involucrados en confiscar carbón y otros productos forestales en el Road Block. (El comité directivo local del proyecto es una institución paraguas en el nivel local, establecido para la coordinación de las actividades en el proyecto en el área. El área del proyecto cubre diversas localidades con un alto número de CMNRPs.*

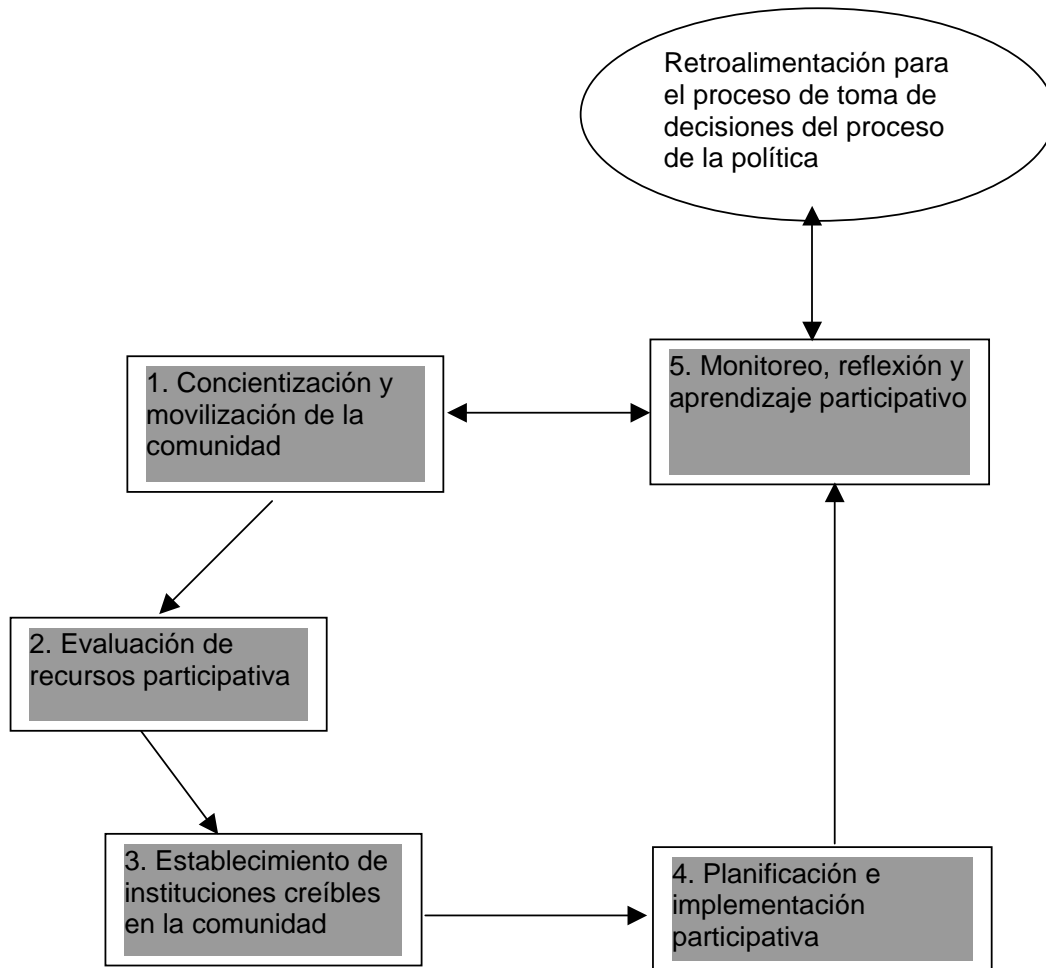
Los puntos débiles incluyen, la coordinación y comunicación entre las distintas organizaciones involucradas en la provisión de servicios forestales. Esto resulta en una duplicación de esfuerzos. Los dos estudios de Kafakoma et al. (2004) y Sibale et al. (2004) revelaron que el sistema de extensión del gobierno no funciona efectivamente y existen numerosas actividades forestales ilegales. Los estudios también revelaron que siempre existen problemas relativos a la toma de decisiones sobre temas forestales a nivel del gobierno

local. Los estudios también revelaron que los conflictos entre la gente local y el personal forestal aparecieron, principalmente, debido a temas de acceso y control de los recursos forestales. Por ejemplo, las personas dependientes de los bosques manifestaron no estar seguras sobre dónde presentar sus quejas respecto de si los trabajadores forestales o gubernamentales se desempeñan o no de acuerdo a sus expectativas, o si están involucrados en malas prácticas, tales como actividades forestales ilegales.

#### **¿Qué se puede hacer para mejorar la calidad de la provisión de servicios?**

Transparencia y responsabilidad son temas complicados de resolver en el sector forestal del país. Las personas dependientes de los bosques sienten que los miembros del personal forestal son más corruptos y no son transparentes en la forma que hacen las transacciones de los diversos tratos forestales. Por otro lado, los miembros del personal forestal se refieren a la gente local como cerrada, con falta de transparencia e irresponsable, y como resultado, existe una gran deforestación en el país (Kafakoma et.al 2004). Se ha desarrollado un proceso de pasos sabios, de manera de asegurar una provisión de servicios forestales lógica y transparentes a las personas dependientes de los bosques.

**Figura 2: PROCESO DE "ENCENDIDO" DE LAS COMUNIDADES**



### **Paso 5.1 Planificación del manejo forestal participativa**

Desde que la Política y Acta Forestal fueran aprobadas en 1996 y 1997 respectivamente, se han realizado pocos progresos en la ayuda a las personas dependientes de los bosques a desarrollar planes de desarrollo para sus áreas forestales. Sin planes, las personas utilizan sus recursos de manera no sustentable, liquidando la mayoría de los recursos forestales en la satisfacción de las necesidades básicas del hogar. La ausencia de un plan claro, de una clara definición de roles y responsabilidades, y la presencia de un mecanismo poco claro de distribución de beneficios entre las autoridades del gobierno local, son factores que han contribuido a la alta tasa de deforestación. Se requiere seguir una lista de simples pasos, tales como los que se delinean más abajo, de manera de afirmar el compromiso, la responsabilidad y transparencia entre las distintas partes interesadas.

Asegúrese que todos los miembros de la comunidad en el área de los recursos forestales en cuestión, tales como: los jefes-líderes locales del pueblo, autoridades tradicionales, alcaldes, políticos, así como los proveedores de servicios y otras partes interesadas, participan en la planificación, de manera de definir y acordar los roles, responsabilidades, identificar vínculos, acordar las modalidades de operación y los mecanismos de distribución de recursos y beneficios.

## *Cómo hacer una planificación participativa*

El póster no. 7 del Programa de Entrenamiento y Extensión Social y Forestal (PEESF) provee pasos detallados sobre cómo desarrollar un plan de manejo forestal participativo sobre la base de experiencias en terreno, en particular, del distrito Ntcheu. Los pasos se presentan a continuación:

- 1 Desarrolle objetivos y planes para el manejo. Pida a las partes interesadas, junto a las personas dependientes de los bosques, que analicen los datos forestales y que los comparen con lo que se necesita. Priorice las necesidades y estrategias. Decida cómo va a obtener lo que necesita del bosque. Desarrolle reglas de administración y una constitución para el comité. Desarrolle un plan de acción y acuerde los roles y responsabilidades.
- 2 Obtenga una amplia aprobación del plan de manejo por la comunidad. Presente el plan a la comunidad completa y asegure que los líderes locales, tales como los jefes, están conscientes del proceso e invítelos a la reunión. Permítales participar plenamente de las discusiones. Trabaje con los otros proveedores de servicios o con los trabajadores de extensión para generar un borrador del plan de manejo en representación de la comunidad. En caso de que sea posible, involucre a algunos individuos de la comunidad que sepan escribir. Asegure que los mecanismos de distribución de beneficios y responsabilidades son claramente entendidos por las personas involucradas. En este paso en particular, los roles del gobierno local y de otras partes interesadas deben ser claramente definidos.
- 3 Implemente el plan de manejo. Desarrolle un programa de trabajo para el plan de manejo. Identifique los recursos y capacidades existentes en el pueblo. Antes de pedir ayuda, calce las actividades con los recursos y capacidades existentes en el pueblo. Parte del proceso de “encendido” consiste en ayudar a las personas dependientes de los bosques a desarrollar propuestas simples para financiamiento con el apoyo de los proveedores de servicios, tales como los trabajadores de extensión.

### **Paso 5.2 Monitoreo, reflexión y aprendizaje participativo**

El monitoreo y la reflexión son funciones esenciales para el auto-desarrollo de cualquier individuo o institución. En monitoreo participativo, desempeñado adecuadamente, ayuda a identificar problemas, medir el progreso con relación a los objetivos, a sacar lecciones y a ajustar o volver a planificar para unos mejores resultados. Dado que uno de los objetivos de este juego de herramientas es el empoderamiento de las personas dependientes de los recursos forestales, este empoderamiento viene dado a través de la contribución a las políticas relativas a la gobernabilidad de los recursos forestales. Este paso les permitirá monitorear todas las actividades, procesos y dinámicas relativas al manejo de recursos forestales, por parte de los distintos actores y partes interesadas. A partir de la reflexión y el aprendizaje de sus experiencias, serán capaces de solicitar mejores servicios o aconsejar a las autoridades del gobierno local o al gobierno central en temas relativos a las políticas.

#### **Apartado 7. Monitoreo y evaluación participativa del Proyecto Kamwamba.**

El comité directivo local, organiza reuniones mensuales para revisar el progreso del proyecto. Además del reporte del equipo de monitoreo, los líderes locales hacen sus propias presentaciones sobre la base de cómo ellos han visto el progreso del trabajo acordado durante la reunión de revisión previa. Luego de cada reunión se realizan nuevos acuerdos y se revisan planes. (Apéndice 2)

*¿Por qué es importante el monitoreo, reflexión y el aprendizaje participativo?*

- Ayuda a evaluar si las actividades de la comunidad están bien encaminadas.
- Sugiere formas de ajuste o cambio a los planes, en caso de ser necesario mejorar el desempeño.
- Involucra a los miembros, tanto como sea posible, en la planificación e implementación de las actividades.
- Ayuda al grupo a mejorar su efectividad a través de una evaluación continua de su propio progreso y de una revisión periódica de sus resultados. Esto ayuda a aprender de errores pasados y por lo tanto, incrementa su autonomía y fortalezas.

### *¿Cómo conducir el monitoreo, reflexión y aprendizaje participativo?*

1. Entrene a las comunidades dependientes de los bosques en el monitoreo, evaluación y reflexión participativo. Este paso asume que las bases de comparación para medir el éxito o el logro de los objetivos, ya fueron establecidas en el paso 2.4 al nivel de la comunidad.
2. Establezca un equipo de monitoreo con base en el pueblo. En el equipo de monitoreo incluya mujeres, hombres y otros líderes locales.
3. Organice reuniones mensuales o trimestrales para revisar el progreso. Invite a las distintas partes interesadas y comunidades a discutir los progresos relativos al desempeño y el logro de las tareas y responsabilidades acordadas. Pida al equipo de monitoreo que presente su reporte y pida a cada actor o parte interesada que presente el progreso respecto de las tareas acordadas y deje que las otras partes interesadas comenten.
4. Use las lecciones aprendidas para revisar el plan, influenciar el cambio dentro de la comunidad así como a nivel del gobierno local. Documente las lecciones y compártalas con otros grupos del distrito. Las lecciones aprendidas pueden ser presentadas durante los foros forestales del distrito y ser circuladas en variadas formas incluyendo boletines, artículos de prensa, programas de radio o televisión.

## **CONCLUSIÓN**

La herramienta arriba descrita provee pasos prácticos para ayudar a las personas dependientes de los bosques y a los profesionales para mejorar la gobernabilidad forestal. La experiencia ha demostrado que en algunos casos el gobierno y las ONGs han hecho algún trabajo en “encender” a la comunidad para participar efectivamente en las actividades de manejo forestal, como lo demuestran los tres casos de estudio. No obstante, se requiere más trabajo sobre el vínculo de las demandas de las personas dependientes de los bosques y su influencia sobre los procesos de formulación de políticas. De esta forma, el uso efectivo de esta herramienta ayudaría a las personas dependientes de los bosques y profesionales a lograrlo.

## **Referencias**

Anton, A. (2004) Standards and guidelines for participatory forestry in Malawi. Department of Forestry, Lilongwe, Malawi.

Kafakoma, R. Roka, M. and Chimutu, P. (2004) Opportunities for forest governance in Malawi – Bridging the gaps. Training Support for Partners, Lilongwe, Malawi.

Macqueen, D.J. and Bila, A. (2004) Gleanings on governance. IIED and UEM, Edinburgh, UK.

Sibale B and Banda G. (2004) A study on livelihoods, governance and illegality: Law enforcement, illegality and the forest dependent poor in Malawi.

## **APÉNDICE 1. LO MEJOR EN BUENAS PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA GOBERNABILIDAD FORESTAL EN MALAWI**

### **1.0 Introducción**

Esta sección esboza una selección de tres buenas prácticas en el manejo de recursos naturales en comunidades en el país. Los ejemplos fueron seleccionados sobre la base de lo que han logrado y a sus impactos en el área de manejo forestal en donde dichas iniciativas se están implementando. Las selecciones aprendidas durante el estudio y en las iniciativas (lo mejor en buenas prácticas) podrían llevar al desarrollo de un conjunto de herramientas que las personas dependientes de los bosques y la AGL usarían para mejorar la gobernabilidad forestal de sus áreas.

Considerando el foco del estudio, el equipo ha analizado lo mejor en buenas prácticas de los CMNRP respecto del MMVS (marco para medios de vida sustentables). El análisis sigue el pentágono de los medios de vida, el cual mira a los activos sociales, humanos, físicos, naturales y financieros.

### **1.1 El Proyecto de Manejo de Integrado de Recursos Naturales de la Comunidad de Kamwamba.**

Este proyecto se inició en 1996 bajo el Proyecto Manejo Sustentable de Bosques nativos, el cual es implementado por la Sociedad de Vida Salvaje de Malawi (SVSM), financiado por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

Inicialmente, el proyecto de la comunidad consideraba cinco pueblos: Kamwamba, George, Gobede, Manyenje y Chilimbwe, todos bajo la Autoridad Tradicional de Saimoni en el distrito de Mwanza. El proyecto se expandiría hacia otros pueblos.

El área del proyecto cubre unas 3000 hectáreas de bosques nativos. Con el paso del tiempo el área ha sufrido una gran degradación de sus recursos forestales. Luego, el objetivo del proyecto era buscar formas para conservar los recursos forestales del área.

#### **Análisis del Capital Social.**

##### **Apartado 1. Vínculo Institucional**

Durante la evaluación del proyecto, se encontró que el vínculo entre los CMNRPs con el Comité Directivo Local, y la SVSMAM, era más fuerte que el vínculo entre los CMNRPs y los trabajadores forestales de extensión en las áreas del proyecto Kafakoma, 2003.

Cada uno de los cinco pueblos en el área del proyecto tiene un Comité de Manejo de Recursos Naturales del Pueblo (CMNRP) para coordinar las actividades de recursos naturales a nivel del pueblo. Dos miembros de cada CMNRPs conforman en Comité Directivo Local el cual coordina los intereses de las comunidades para el logro de los objetivos de proyecto. El rango de actividades del proyecto cubre áreas tales como cuidado de abejas, establecimiento de viveros de árboles, producción de gallinas de guinea, producción

de muebles de bambú, fabricación de ladrillos combustibles con papel de desecho y el procesado de frutas autóctonas. Estas actividades se conducen, en gran medida, a través de clubes en las áreas de interés. Existen más de 30 clubes que cubren las diversas actividades.

El líder tradicional del proyecto ha jugado un rol adecuado al ser instrumental para la movilización de la comunidad. Todos los comités son movilizados, en gran medida, por el jefe del pueblo cuando quieren tener una reunión. SVSMAM, como un facilitador clave del proyecto, funciona a través de los trabajadores del pueblo con base comunitaria, cuyo rol incluye la movilización de la comunidad, entrenamiento y el actuar como vínculo entre la gente y la administración del proyecto. Los trabajadores de extensión de otros departamentos y ONGs usan las mismas estructuras a nivel del pueblo para facilitar sus actividades. Este enfoque ha provisto un gran apoyo a las instituciones del pueblo para fortalecer sus actividades de gobernabilidad forestal.

Dado que los CMNRPs son reconocidos legalmente, ellos han sido capaces de hacer cumplir sus propias regulaciones en el proyecto por medio de generar obstáculos. Los roles de los trabajadores de extensión y de los CMNRPs, respecto a dar cumplimiento a las regulaciones, son claros, a pesar de que los trabajadores del gobierno tienden a minimizar la participación de los pobladores en hacer cumplir las leyes. Con el apoyo de los trabajadores de extensión, los pobladores son capaces de demandar el tipo de servicios que ellos quisieran de las ONGs y el gobierno de manera conjunta.

### **Capital Natural**

Se mencionó anteriormente, que el área del proyecto Kamwamba cubre más 3000 hectáreas de bosque nativo. Esta tierra ha sufrido la degradación de su cubierta forestal natural. Esta degradación fue el resultado que la comunidad convirtiera el capital natural en capital financiero a través de la venta de leña y carbón. La apertura del área a través del camino asfalto, provee un fácil acceso a la población a las áreas que proveen los mercados necesarios para dichos productos. Luego, el proyecto fue, en gran medida, diseñado e implementado para proteger los recursos, proveyendo fuentes de ingreso alternativas entre otras estrategias.

La comunidad acordó fortalecer los activos de recursos naturales, acordando reglas y regulaciones para el acceso a los recursos naturales. Por ejemplo, se acordó que nadie en la comunidad talaría los recursos para ser vendidos como leña o carbón, y que sólo serían usado en el ámbito doméstico.

Tanto la producción como el *marketing* de carbón están prohibidos en la comunidad. Cualquiera involucrado en ello es penalizado. Ello ha promovido una mejor distribución y manejo equitativo de los recursos forestales comunes en el ámbito de la comunidad.

Varias actividades del proyecto, tales como la apicultura, extracción del jugo de *mlambe* y *bwemba*, y los muebles de bambú en Kamwamba, están vinculadas a la disponibilidad del capital natural. Esto requería que la comunidad apreciara la necesidad de conservar y manejar el capital natural en su propio beneficio. Por ejemplo, la comunidad entiende que la apicultura requiere un medio ambiente vegetal, luego se aseguran de controlar los incendios forestales a través del crecimiento de bosquecillos, plantas jóvenes y animales que sobrevivan. Cada vez es mayor el número de pobladores del área que plantan sus propios árboles. Cada vez existe un mayor interés en el área del proyecto para que la gente haga crecer, plante e incluso venda almácigos de árboles.

Cuando se visita el área del proyecto, hay una evidencia visible de la regeneración del bosque natural, en tierras consuetudinarias debido a los proyectos que las personas están implementando en el área.

### **Capital Financiero**

Tal como se indicara previamente, el proyecto fue financiado por la GTZ e implementado a través de la SVSMAM. Parte del éxito se debe a la inyección de recursos financieros, la cual permitió que algunas actividades se iniciaran con los capitales semilla.

El proyecto estableció un sistema en que el Comité Directivo Local ahorra el 40% de los ingresos en su cuenta, para actividades de desarrollo del pueblo; el siguiente 40% es depositado en el banco para apoyar los procesos de producción, y el 20% restante se paga a las comunidades que procesan el jugo. Todas las comunidades se benefician de los procedimientos a través del 40% que es usado para financiar las actividades de desarrollo, incluyendo la provisión de préstamos para pequeños negocios.

Todos los miembros de la comunidad involucrados en actividades generadoras de ingresos tales como apicultura, criaderos de gallinas de guinea y fabricación de sillas de bambú, también generan utilidades que les proveen ingresos sustanciales. Los miembros han sido testigos que, a través de los criaderos de gallinas de guinea y de los ingresos generados por su venta, ellos son capaces de construir buenas casas y enviar a sus hijos al colegio.



Las anteriores fuentes de ingresos han provisto a la comunidad de fuentes de ingresos alternativas a la venta de leña y carbón, los cuales destruyen al medio ambiente. De hecho, esta fue la principal estrategia utilizada por el proyecto para proteger y manejar el medio ambiente.

### **Capital Humano**

El capital humano más importante del proyecto son los mismos miembros de la comunidad, quienes han sido dotados con habilidades y mecanismos para el manejo de sus propios recursos. Ello ha sido posible a través de la facilitación del SVSMAM. Diversos cursos de liderazgo y administración se han llevado a cabo, resultando en una mayor capacidad de la comunidad para organizar y manejar sus propias actividades. Con la ayuda del SVSMAM, se han desarrollado instrumentos, tales como leyes locales, las cuales gobiernan el manejo de sus recursos. Ello ha permitido que la comunidad construya un sentido de propiedad sobre los recursos que maneja.

Otras diversas habilidades que la comunidad ha adquirido se han incorporado al acervo de conocimientos disponible para el uso de la comunidad. Estas habilidades incluyen, el procesamiento de jugo de frutas naturales, tal y como se mencionara anteriormente, criaderos de gallinas de guinea y la fabricación de ladrillos combustibles.

La disponibilidad de personal en terreno desplegado por el SVSMAM ha incrementado el nivel de capital humano necesario para apoyar los esfuerzos del pueblo. Ello ha sido un elemento importante en el mejoramiento de la organización social de la comunidad.

### **Capital Físico**

Según lo narrado por lo beneficiarios, los individuos usaron algunos de los fondos generados por las actividades del proyecto para mejorar las estructuras de sus casas. Los fondos de los proyectos también se utilizaron para reparar los pozos en el beneficio de la comunidad. El proyecto también implementó una planta de procesamiento de jugos de frutas, la cual ha dado empleo a mucha gente, la que de otra forma se hubiera involucrado en actividades relacionadas con la recolección de leña y carbón.

## **1.2 La Organización para el Medio Ambiente y Desarrollo Rural de Bwanje (BERDO, del inglés Bwanje Environmental Rural Development Organization)**

Un Ayudante Forestal (AF), preocupado por la seria degradación ambiental y deforestación del área de Ntcheu en Bwanje, decidió movilizar a la gente en su área de trabajo para comenzar a hacer algo por solucionar el problema. Luego de haber sido expuesto a varios enfoques participativos, el AF se sintió preparado para incrementar la concientización y movilizar a las personas dependientes de los bosques en su área de trabajo. Con sus habilidades de participación, el AF estableció una OBC, la que hoy está registrada como ONG, como una forma de promover y alentar a la gente a ser responsables por el manejo de sus recursos forestales. La ONG opera actualmente en más de 300 localidades. Lo interesante de esta ONG, es su enfoque integral para el fortalecimiento del manejo forestal sustentable de las personas dependientes de los bosques.

### **Capital Social**

Usando como punto de partida un comité de manejo de recursos naturales del pueblo, el OCB, que actualmente es una ONG, expandió sus actividades para incluir a otras diversas instituciones de la localidad enfocadas en los medios de vida de las personas. Existen otros comités tales como, comités de agua, comités de salud, clubes de agricultores y otros, que están involucrados en diversos aspectos de las actividades del proyecto de la ONG. Posee un comité directivo local, que monitorea el trabajo en los pueblos, y un consejo local, que comprende oficiales retirados comprometidos y políticos, que juega un rol importante en alentar y promover la participación de la comunidad en el proyecto. Dado que los beneficios forestales toman tiempo en materializarse, el proyecto posee otras componentes para que la gente pueda obtener beneficios de corto plazo de manera de satisfacer sus necesidades básicas. Además de desarrollar fuertes redes de trabajo dentro del área de impacto, BERDO tiene también estrechas relaciones con líderes locales,

políticos, y otras ONGs nacionales, donantes y el gobierno. Varias otras localidades, fuera del área objetivo de BERDO, también han comenzado a adoptar lo que las localidades dentro del área del proyecto de BERDO están haciendo.

### **Capital Natural**

El área de Bwanje posee un número significativo de estados tabacaleros, que han contribuido a la degradación de los árboles nativos. El establecimiento de BERDO como una ONG en el área, ha ayudado al fortalecimiento de capacidades de la gente para hacer cumplir la Ley Forestal. Esto ha ayudado a la regeneración del área, al mismo tiempo que permite que muchas personas tengan su abastecimiento de leña disponible en sus granjas. Las personas dependientes de los bosques han desarrollado reglas y regulaciones que son seguidas en términos del uso de los recursos forestales. Por ejemplo, se acordó que los terratenientes, no deberán nunca talar árboles en el área para cultivar tabaco. Sólo a las comunidades dentro del área se les permite el acceso a las áreas forestales, para recolectar leña y otros productos forestales no maderables. Esto ha mejorado el manejo de los recursos forestales en el área.

Existen varias actividades del proyecto en Bwanje que se vinculan con el mejoramiento de un manejo sustentable de los recursos naturales. Actividades tales como, mejorar la seguridad alimenticia, las AGI (Actividades Generadoras de Ingreso) y el abastecimiento de leña, han incrementado la apreciación de la comunidad por la necesidad de conservar y manejar el capital natural en su propio beneficio.

### **Capital Financiero**

El enfoque sobre la base de la comunidad y el espíritu de autoayuda de los miembros de la comunidad, han sido suficientes para motivar a donantes tales como, Oxfam, COMPASS, la Embajada de los Estados Unidos de Norte América, el Programa Social Forestal de la UE, y MAFE a apoyar a BERDO. A partir de 1994, ha habido un flujo regular de recursos técnicos y financieros para las actividades de proyecto de la organización. El uso efectivo de los recursos financieros de los donantes ha atraído el apoyo de más donantes. También, es evidente que las actividades del proyecto van en beneficio de la mayoría de la gente del área. Esto ha mejorado la motivación y el compromiso de las personas para participar en las actividades del proyecto.

### **Capital Humano**

BERDO ha obtenido sus logros gracias al apoyo técnico que ha tenido de ONGs donantes y el gobierno. Las personas dependientes de los bosques han seguido distintos tipos de cursos de entrenamiento relativos al manejo sustentable de recursos naturales incluyendo los siguientes: manejo de recursos naturales, liderazgo, VIH/SIDA, género, actividades generadoras de ingresos, entre varios otros. Las zonas con localidades forestales dentro del área de impacto de la organización, han desarrollado planes de manejo que han sido desarrollados por ellas mismas. Las actividades del proyecto se han beneficiado bastante del uso del conocimiento indígena y de materiales locales. Se destacó que las actividades de plantado de árboles se realizan usando semillas recolectadas localmente.

### **Capital Físico**

Las actividades del proyecto incluyen la provisión de instalaciones sociales tales como, puntos de agua en la forma de pozos, infraestructura vial mejorada a través del apoyo de MASAF. El ingreso generado por los AGIs ha ayudado a la gente local a procurar sus necesidades básicas incluyendo la construcción de casas permanentes. La provisión de instalaciones sociales, tales como los pozos de agua, se vinculan con el manejo sustentable de los recursos naturales. Además de obtener agua para beber, los puntos de agua construidos o rehabilitados por la organización, también se usan para regar los viveros de árboles y los huertos.

## **1.3 El Área la Pueblo Forestal de Majiashawa (Shaba Pueblo-Mzimba)**

El interés y compromiso de la comunidad con el manejo de los recursos naturales comenzó hace un tiempo atrás. La gente decía que habían aprendido a manejar y proteger a las AFP (Área Forestal del Pueblo) a partir de sus antepasados. Los pobladores querían continuar con el trabajo de sus antepasados, pero de manera profesional. Por consiguiente, en 1994, se

aproximaron a la Oficina Forestal del Distrito para solicitar apoyo técnico, y la comunidad se movilizó y formó el CMNRP para gestionar el área forestal del pueblo de Majiatuwa, con asistencia técnica del asesor forestal. La AFP tienen reglas (no aprobadas por el gobierno) que la empoderó para confiscar productos forestales ilegalmente colectados y castigar a los infractores en el pueblo, independientemente de su estatus. Más interesante fue el hecho que hayan podido atraer a muchas organizaciones que apoyaron a la comunidad con proyectos para que abordaban las necesidades básicas del pueblo y que, por consiguiente, permitieran la regeneración del área forestal del pueblo.

### **Capital Social**

En el pueblo, además del CMNRP, existen otros comités responsables, tales como de salud, escuelas, cuidado policial de la comunidad, desarrollo físico (puentes en caminos), agricultura, gestión territorial y Actividades de Generación de Ingresos. Estas instituciones trabajan estrechamente en redes a través de reuniones, que se realizan al menos una vez al mes, en las que planifican, monitorean y evalúan o reflexionan sobre las actividades de sus medios de vida. También existen fuertes vínculos entre el CMNRP y el liderazgo local, tales como la cabeza del pueblo, las cabezas de los distintos grupos del pueblo y concejales. Las mujeres están obteniendo posiciones de toma de decisiones dentro del CMNRP.

Existen claros roles y responsabilidades entre los actores en el MRN de este pueblo. Por ejemplo, el rol de las cabeza del pueblo en el manejo de la AFP se refiere específicamente a la movilización de la comunidad para la acción y en la resolución de conflictos sobre temas forestales. El pueblo tiene un comité para el cuidado policial de la comunidad, el que entre otras tareas, se encarga de encerrar o arrestar a aquellos que invaden el AFP. Existen claros y sistemáticos vínculos institucionales y flujos de información entre las diversas instituciones del pueblo, y entre la AFP y la autoridad del gobierno local. El fuerte respeto por sus creencias culturales Ngoni ha fortalecido el equipo de trabajo y los ha puesto a administrar juntos el AFP. La Universidad de Mzuzu los está ayudando a compilar sus planes de manejo así como sus regulaciones y constitución.

### **Capital Natural**

Los miembros del CMNRP indicaron que sus AFP aún existen como resultado de los esfuerzos de sus antepasados, quienes cuidaron el área forestal. Lo que ellos hacen es continuar con el trabajo hecho por sus antepasados. La única diferencia, es que sus antepasados no escribieron planes de manejo, ni reglas locales. El pueblo produce una gran cantidad de tabaco negro quemado, el que requiere una gran cantidad de leña en su procesamiento. A nadie en el AFP se le permite la tala de árboles para el procesamiento de tabaco o venta de tabaco. La mayoría de sus requerimientos de leña para cocinar u otras necesidades del hogar, se abastecen de sus tierras familiares individuales. El CMNRP realizó una evaluación del suelo, con el propósito de planificar los tipos de árboles y uso de la tierra. El CMNRP estableció límites forestales, los que además sirven como corta-fuegos para minimizar los daños en los recursos forestales. El comité incentiva a los hogares, en forma individual, a que establezcan sus lotes de madera individuales de donde pueden recolectar su leña para el uso doméstico y la preparación de tabaco. Se debe hacer notar, que el área aún posee una gran cantidad de árboles nativos en tierras consuetudinarias de las cuales dependen muchos hogares, y por lo tanto, la presión sobre la AFP por los productos forestales es baja. Esto ha permitido la regeneración del AFP.

### **Capital Financiero**

El CMNRP ha claramente definido y designado las condiciones para el uso y la distribución de los beneficios de la AFP. Por ejemplo, a los miembros de la comunidad de dentro del pueblo, se les permite cosechar árboles muertos para usos domésticos, así como productos forestales no maderables. Fue evidente que los individuos de la comunidad generan ingresos de la venta de PFM y de sus lotes de leña individuales de manera de complementar sus necesidades básicas del hogar. A nadie se le permite cosechar o talar árboles del AFP para ser vendidos como leña o carbón.

Por el contrario, a los miembros comunitarios de otros pueblos, sólo se les permite la recolección de productos forestales no maderables. En el caso de que quieran árboles, los compran y el

dinero es utilizado para actividades de desarrollo en el otro pueblo. Tanto el compromiso como el equipo de trabajo de los CMNRP han atraído a diversas instituciones que les proveen de apoyo técnico y financiero para proyectos que abordan las necesidades básicas de los miembros de la comunidad, y por lo tanto, que alivian a los recursos forestales de ser convertidos en dinero efectivo para lidiar con las necesidades básicas. Las organizaciones que han apoyado a esta comunidad incluyen:

El Fondo de Acción Social de Malawi, Visión Mundial Internacional, y el Proyecto Manejo Forestal Sustentable. La introducción de la apicultura dentro del AFP ha motivado a la comunidad a apreciar la necesidad de conservar y manejar los recursos forestales dado que aprecian que las abejas requieran a los árboles para producir miel y para proveer de un buen hábitat para las abejas.

### **Capital Humano**

Los trabajadores forestales de extensión, ONG y otros proyectos han entrenado al CMNRP en forma continua en la gobernabilidad forestal y en otras áreas o temas técnicos relacionados. Ello ha fortalecido a los CMNRP para guiar a otros hábilmente para esta intervención. El comité también fue entrenado para escribir propuestas, lo cual les ha ayudado en la búsqueda de financiamiento en nombre de la comunidad en otras instituciones, por ejemplo, MASAF.

El conocimiento indígena que existía dentro de la comunidad facilitó el interés y el compromiso con el manejo de recursos forestales.

### **Capital Físico**

Existe un buen camino en el pueblo, el cual facilita el acceso y, por lo tanto, atrae a más instituciones para apoyar en la atención de otras necesidades básicas, tal como se mencionara anteriormente.

#### **1.4 Lecciones de las tres mejores buenas prácticas mencionadas anteriormente.**

- El compromiso de la asistencia forestal tiene un gran impacto sobre la movilización y motivación de la gente para participar en las actividades de manejo de recursos naturales.
- La confianza que la gente local ha depositado en el trabajador local de extensión ha jugado un rol importante en alentar a donantes, políticos, ONGs, y aún más importante, a las personas dependientes del bosque.
- Se puede concluir, que la participación se fortalece cuando los beneficios e incentivos de la participación son claramente conocidos por todos los miembros de la comunidad.
- El proceso de “encendido” de la comunidad ha permitido que la gente priorice sus problemas y necesidades. Esto ha hecho posible que soliciten el tipo de servicios que ellos quieren de las ONGs y gobiernos, de manera de satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas.

Garantizar una mayor seguridad de los medios de vida a través de asegurar el acceso a los productos forestales de manera sustentable es posible.