

HERRAMIENTA DE VIABILIDAD ECONÓMICA (HVE) DE BOSQUES COMUNITARIOS Y FAMILIARES - V2.0

Última actualización: Octubre 2025

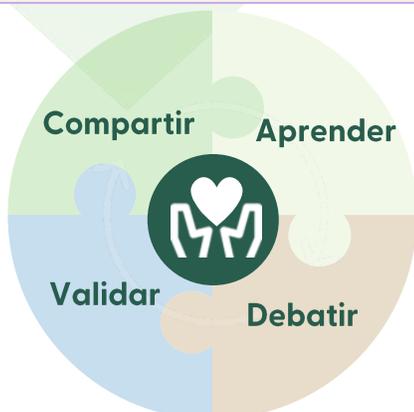


¿Qué es y qué pretende la herramienta?

El objetivo de la HVE es fortalecer el **empoderamiento** de los actores que manejan bosques comunitarios y familiares para **tomar decisiones basadas en datos**, enfocándose en **aumentar su bienestar o beneficios**, en un contexto de gestión territorial que va más allá del bosque.



Nota: En el sistema FSC, los bosques familiares se clasifican como bosques manejados a pequeña escala o de baja intensidad (**SLIMF**; por sus siglas en inglés), cuyo manejo puede ser directo (propietario) o por un tercero (administrador forestal). Suelen formar grupos para trabajar colaborativamente. En este documento, cuando nos referimos a usuarios de SLIMF, consideramos a propietarios y administradores.



La HVE ayuda a sus usuarios de comunidades y SLIMF a **compartir, aprender, debatir y validar sus datos**, para luego priorizar las **opciones de mejora del manejo de bosques que sean viables** dentro de su paisaje más amplio, utilizando sus propias prácticas y procesos colectivos y tradicionales. De esta manera, la HVE refuerza la autodeterminación de las personas de comunidades o SLIMF en sus procesos de toma de decisiones. En Pueblos Indígenas y pueblos tradicionales, la herramienta se alinea con la práctica del Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI).



La HVE, parte de la “Caja de Soluciones” de FSC® para Bosques Familiares y Comunitarios, es una herramienta voluntaria que apoya la toma de decisiones, principalmente en dos etapas de la certificación.



Pre-certificación: usuarios de comunidades o SLIMF motivados en tomar decisiones de mejora del manejo de bosques de manera inclusiva y con autodeterminación. Los usuarios pueden o no estar interesados en obtener la Certificación FSC.



Certificación FSC: titulares de certificados FSC de comunidades o SLIMF (individual o grupal), con incertidumbre en mantenerla, o que buscan:

- Demostrar algunos beneficios de los bosques referidos en el Principio 5 de <FSC-STD-01-001 V5-3. Estándar sobre Principios y Criterios para administradores forestales > o impactos verificados referidos en <FSC-PRO-30-006_ES-PRO_V2-0 Procedimiento de Servicios del Ecosistema>.
- Identificar proyectos para mantener o fortalecer los beneficios y bienestar, para ser apoyados o patrocinados por los socios de los administradores de CFF.



¿Qué es la viabilidad económica de bosques comunitarios y familiares?

Conceptualmente, la **viabilidad económica** se concentra en el “**bienestar social**” de las personas, mientras que la rentabilidad se enfoca en los indicadores financieros de una operación o proyecto productivo. No obstante, los datos del análisis de **rentabilidad** son parte importante del análisis de viabilidad económica (uno de varios componentes). Una operación no rentable, no se mantendrá en el tiempo (salvo con subvenciones continuas), y por lo tanto no será económicamente viable.

Viabilidad Económica



Nota: La **viabilidad económica** es la “capacidad de desarrollar y sobrevivir como una unidad social, económica o política relativamente independiente. La viabilidad económica puede requerir **rentabilidad**, pero estos dos términos no son sinónimos”. *Estándar de Manejo Forestal Responsable FSC-STD-01-001 V5-2 (2015)*.

“El **análisis financiero** se encarga de: i. identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de estudios previos; y ii. elaborar los cuadros con datos de análisis y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto o emprendimiento productivo (en este caso) para determinar su **rentabilidad**”. *Sapag Chain, N., and Sapag Chain, R. (1989)*.



¿Por qué y cómo se desarrolló la herramienta?

El manejo de bosques comunitarios, bajo las condiciones existentes, normalmente genera ingresos insuficientes para cubrir los costos, menos si se espera obtener y/o mantener una certificación FSC. Entonces, las comunidades eligen otros usos del suelo más rentables, aunque menos sostenibles que el manejo forestal. Ante ese problema, nos preguntamos:

- ¿Cómo puede generarse viabilidad económica del manejo forestal comunitario, de tal manera que persista la motivación para continuarlo y mejorarlo?
- ¿Cómo la certificación FSC puede agregar valor al manejo forestal y generar más beneficios para comunidades? ¿Es económicamente viable o no?

El **diseño conceptual y abordaje de la HVE**, plasmado en la **Figura 1** (pp 5), nació en 2021 con la asesoría técnica de FSC al proyecto “Institucionalizar los Beneficios No Relacionados con el Carbono (BNRC) en las estrategias nacionales de adaptación y mitigación del cambio climático”, financiado por EUROCLIMA+ y ejecutado por Bosques del Mundo en Bolivia y Panamá. Aunque la HVE nació con usuarios de comunidades, se adaptó a 3 grupos SLIMF, y está lista para una amplia implementación con ambos usuarios, e incluso otros como comunidades locales que perciben externalidades de terceros.



Nota: Entre 2021 y 2023, la HVE ha sido probada e implementada con 24 usuarios de 6 países de Latinoamérica y 1 de África: 120 líderes participaron en grupos focales de análisis y discusión, con el apoyo de 23 facilitadores/as de sus instituciones aliadas. El territorio de estos usuarios abarca 150 mil ha, habitado por 2,500 familias; 21 comunidades de Pueblos Indígenas con un promedio de 90%-95% de paisaje forestal, y 3 grupos SLIMF con menos bosque.





¿Quiénes utilizan la herramienta?

Los usuarios de la HVE son personas que manejan bosques comunitarios o familiares, en un territorio o propiedades SLIMF, mediante organizaciones forestales y/o territoriales en ciertos casos. Es importante que los usuarios trabajen con una **institución aliada** para acompañar y guiar la implementación de la HVE. Los usuarios eligen un **grupo focal**, que dialoga y debate en varios (2-4) talleres por 2-3 días cada uno, con **2 facilitadores** (hombre y mujer) con formación técnica, experiencia en el territorio, e independencia de los usuarios para evitar conflicto de interés. Luego de analizar, corregir y completar resultados, el grupo focal se reúne en **asamblea** con los demás integrantes (personas de la comunidad o grupo SLIMF) para compartir-validar datos, y tomar decisiones colectivas.



Nota: El manejo de bosque o manejo forestal incluye: 1. Aprovechamiento o uso de recursos del bosque (maderables, no maderables, o ambos) y/o servicios del ecosistema; 2. Conservación del bosque; y 3. Restauración del bosque.



¿Qué enfoques metodológicos toma en cuenta la herramienta?

El proceso de **empoderamiento** es la esencia de la HVE. Es la contrapropuesta del FSC a los intentos anteriores de implementar la certificación de manejo forestal con comunidades o SLIMF. Independientemente del sistema FSC, la mayoría de los planes de negocio y las operaciones forestales se diseñaron sin la debida inclusión y autodeterminación de los destinatarios y se aceptaron porque estaban vinculados a una ayuda financiera. Estos repetidos intentos han fracasado por lo general cuando cesó la ayuda financiera.

Para contrarrestar lo anterior, la metodología de la HVE:



Propone un **enfoque de paisaje** de todo el territorio, teniendo en cuenta todas las actividades económicas (silvicultura, agricultura, ganadería, etc.).



Aplica un **enfoque sistémico**, considerando las **condiciones habilitadoras y deshabilitadoras (favorables y desfavorables)** de cada operación forestal en la **cadena de valor**, resaltando oportunidades y alertas que influyen en la viabilidad económica del manejo forestal.



Ayuda a los usuarios a evaluar su **gobernanza**, a nivel del territorio (elementos culturales y tradicionales) y a nivel operativo con cada organización forestal. La experiencia de FSC enfatiza que la gobernanza es un factor clave para el manejo responsable de bosques comunitarios y familiares.



Incluye datos para **visibilizar parte de los beneficios socioeconómicos del bosque** que obtienen las familias, con posible utilidad para inversionistas, sociedad civil o autoridades nacionales/organismos gubernamentales.



¿Cómo funciona la herramienta?

La implementación de la HVE conlleva un **proceso de empoderamiento** de los líderes de bosques comunitarios y familiares, para tomar decisiones sobre el manejo del bosque y de otros recursos naturales. Puede ser parte de la práctica del Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) en Pueblos Indígenas y tradicionales, o parte de un análisis de riesgos para inversionistas, entre otros.



Este proceso de empoderamiento tiene **ciclos, pasos, componentes y abordajes posibles**.

Componentes

I. Paisaje socioeconómico del territorio

II. Condiciones habilitadoras/deshabilitadoras

III. Situación de operaciones forestales en la cadena de valor

IV. Análisis financiero

Un ciclo concluye cuando la comunidad aplica **4 pasos**, incluyendo la colecta y análisis de **3 o 4 componentes**, que ocurre en 2 a 4 talleres con el grupo focal de los usuarios de la herramienta, en diferentes momentos (se requiere pausa para profundizar y repensar los datos y opciones de mejora inicialmente planteados). En la **Figura 1** se observa los 4 pasos de la HVE, y los **componentes** de datos a ser recopilados en el Paso 2 y analizados en el Paso 3, para tomar decisiones basadas en datos en el Paso 4. También, es posible agregar otros componentes y temas de análisis si se requiere.

Debido a la disponibilidad y sensibilidad de la información financiera, la HVE puede tener 2 **abordajes** posibles:



A: excluye el "análisis financiero", brindando opciones generales de mejora del manejo forestal y bienestar.

B: incluye el "análisis financiero", con opciones de mejora específicas que pueden incluir la modelación de flujos de inversión, costos, ingresos y utilidades.

La aplicación práctica de la HVE depende de las características del territorio y de cada operación forestal a cargo de una organización. Las personas facilitadoras utilizan una planilla y gráficos de Excel® para los datos y Word® para el reporte. El alcance y profundidad de la implementación de la HVE depende de la **mejor información disponible**, del involucramiento del mismo grupo focal en todo el proceso y de la motivación en el análisis colectivo de los miembros de la comunidad y usuarios de SLIMF.

Desde la perspectiva de proceso, tras la implementación de la HVE se obtiene lo siguiente:



Del **Primer Ciclo** de implementación se obtiene un **diagnóstico de línea base** y la priorización de opciones de mejora del manejo forestal y del bienestar de las familias. Las opciones serán generales cuando la información financiera no esté disponible, y más precisas con un análisis financiero consistente.



A partir del Segundo Ciclo de implementación se obtiene un **monitoreo y evaluación (M&E)** de indicadores clave. Se puede iniciar o continuar modelando escenarios de mejora acorde a oportunidades de inversión, en caso de disponer de información.



Figura 1. Marco de abordaje de la HVE por ciclo

1



Acercamiento a usuarios

Condiciones mínimas que justifican el proceso

- Exploración de bosques comunitarios y familiares.
- Información para compartir y dialogar abiertamente; con acuerdo de confidencialidad.
- Designación de 3-8 personas como grupo focal de los usuarios.
- Institución aliada.
- Facilitadores técnicos externos (hombre y mujer).

• *Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI), si aplica.*

Retos:

- Proceso por ciclos: línea base y M&E (Monitoreo y Evaluación).
- Taller de 2-3 días con grupo focal, en 2-4 momentos.
- Continuidad de participantes.

Gestiones para implementar la herramienta: ciclo, pasos y componentes.

2



Recolección de datos socioeconómicos

Datos Socioeconómicos

- Paisaje socioeconómico del territorio.
- Condiciones habilitadoras & deshabilitadoras en la vida cotidiana y el manejo forestal.
- Situación de cada operación forestal en la cadena de valor.
- Análisis de rentabilidad de cada operación forestal.

Retos:

- Información disponible.
- Sistematización inmediata en Excel (datos y gráficos).
- Métodos visuales y confiables para los participantes.

Información compartida y debatida, sobre componentes que van desde una perspectiva macro hasta una micro.

3



Análisis de resultados

Impactos, alertas y oportunidades en el bienestar social

- Impactos: importancia de la forestería, género, empleo, consumo, venta, temporalidad.
- Alertas & Oportunidades (+ ideas de mejora):
 - Condiciones habilitadoras & deshabilitadoras.
 - Cadena de valor.
 - Indicadores de rentabilidad y pronósticos (modelos).

Retos:

- Adaptación de gráficos si no fueran comprensibles.
- Anotaciones en el lenguaje del grupo focal.
- Llenar vacíos de información.

Resultados visibles y comprensibles en mapas, gráficos y notas breves. Informe confidencial a los usuarios.

4



Decisiones colectivas

Opciones basadas en datos para mejorar los medios de vida

- Compartir, aprender, debatir y validar resultados.
- Compartir y debatir casos, historias inspiradoras, dificultades y efectos.
- Priorización de opciones de mejora del manejo del bosque:
 - Generales.
 - Alternativas & escenarios, de inversión y retorno.

• *Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI), si aplica.*

Retos:

- Reunión o asamblea colectiva.
- Casos de manejo forestal.
- Grupo focal valida datos, resultados y opciones.
- Reporte + gráficos impresos.

Opciones de mejora priorizadas colectivamente para mantener o mejorar el BIENESTAR SOCIAL a nivel local.

