

RED FORESTAL DE DESARROLLO RURAL

INCENTIVOS EN PROYECTOS FORESTALES
COMUNITARIOS:
¿AYUDA U OBSTÁCULO?

Alan Smith

Título original de este documento: *Incentives in Community Forestry Projects: A Help or a Hindrance?*

Alan Smith es el Líder del Equipo en el Programa de Repoblamiento Forestal (CORDECO-Intercooperation-COTESU) basado en Cochabamba, Bolivia.

ISSN 1351-3974

INCENTIVOS EN PROYECTOS FORESTALES COMUNITARIOS: ¿AYUDA U OBSTÁCULO?

Alan Smith

INTRODUCCIÓN

La reciente reseña de FAO de la Forestería Comunitaria (Arnold, 1992) hace el siguiente comentario:

"Poco se sabe aún acerca de la eficacia de las intervenciones del proyecto que se utilizan para estimular la plantación de árboles... Hasta que se comprenda mejor el rol que desempeñan los árboles en los diferentes sistemas de explotación agrícola, y los factores que distorcionan las decisiones de los agricultores respecto de la plantación de árboles, será difícil definir y delinear intervenciones apropiadas."

A pesar de esta evidente verdad, aún parece que pocos actores en el sector forestal se han tomado el tiempo necesario para reflexionar antes de iniciar las intervenciones, de las cuales un conjunto se denomina 'incentivos'. La mayoría de los programas forestales comunitarios hacen uso de incentivos externos, de una manera u otra, para promover sus objetivos. La justificación que se ofrece es que es necesario utilizarlos inicialmente, para introducir a la población seleccionada a ideas y prácticas, que de otro modo no hubiesen adoptado, mediante métodos de extensión puramente explicativos y de demostración. Lo que se espera es que una vez logrado su efecto, pueden extraerse para dar paso al desarrollo sostenible deseado.

En la realidad parece que este argumento es optimista. La eficacia de los incentivos para inculcar valores forestales puede ser oscurecida por la necesidad de satisfacer los objetivos de los proyectos en términos cuantitativos (número de árboles plantados, número de viveros comunales), y los incentivos a menudo se traducen en sobornos. Peor aún, puede terminar en apatía. Como ha afirmado Gamser (1987):

"se había supuesto que un pequeño aporte financiero eliminaría cualquier actitud reacia de los agricultores que había retardado la inclusión de árboles en sus sistemas agrícolas. En cambio, los agricultores, creyendo que se les había otorgado un premio, se sentaron a esperar a que los técnicos forestales de ERC (USAID) les hicieran entrega del premio."

El tema de este documento es éste. ¿Nos estamos engañando nosotros mismos sobre la naturaleza de los incentivos externos? ¿No se convierten, en muchos casos, en subsidios que tienen que mantenerse o si no, se abandonarán las nuevas prácticas? Si es así, ¿no sólo dejaría de haber sostenibilidad, sino que también los incentivos arriesgarían de fomentar la dependencia y el paternalismo? Y si así es el caso, ¿no trabajan en contra de las metas forestales sociales aceptadas de inducir mayor participación y responsabilidad popular? "Buscamos crecimiento en la autonomía y (al contrario) creamos dependencia" (COSUDE, 1991). El documento no toca ningún punto relacionado con incentivos legales (derechos de explotación, exoneración de impuestos, etc) los que son tratados por Thomson (1992).

ALGUNOS CONCEPTOS CLAVES

Sin entrar en definiciones detalladas, tiene sus ventajas identificar brevemente los términos clave empleados en el contexto forestal.

Incentivos externos

Estos son alicientes derivados de una fuente fuera de la comunidad, que tienen un valor financiero directo o indirecto, y su objetivo es producir un cambio de comportamiento en los destinatarios. Tales incentivos incluyen el intercambio de alimento por trabajo, salario por pieza, donativos de recursos etc., la construcción de facilidades comunales, préstamos blandos etc.; la lista no tiene fin. Los beneficios generados por el producto del cambio (por ejemplo, ingresos de las ventas) no se consideran como incentivos externos. Algunos incentivos pueden estar relacionados directamente con actividades forestales, otros sólo tenuemente (los `sobornos'). Defendible es que la asistencia técnica y la capacitación técnica son también incentivos, pero, como son parte integral de cualquier proyecto de orientación hacia la extensión, no se incluyen en estas deliberaciones. Un incentivo implica una medida transitoria que se retira una vez que se establezca el cambio deseado.

Subvención

Una subvención implica un aliciente financiero de largo plazo para mantener un comportamiento deseado que rinde beneficios, no solamente para los receptores sino que para la sociedad en general. Por ejemplo, los precios de productos agrícolas pueden ser subvencionados por razones de seguridad alimentaria o bienestar social. En forestería, la protección del medio ambiente podría justificar un subsidio del estado para medidas contra la erosión.

Sostenibilidad

Esta se refiere a la duración de largo plazo de una actividad, una vez que se retira la ayuda externa. Implica dependencia de los recursos locales disponibles, ya sean financieros o humanos, o la generación de tales recursos mediante la nueva actividad.

Aspectos externos

Estos pueden ser positivos o negativos, y pueden definirse como los efectos normalmente no intencionados que las acciones de una persona o grupo tienen sobre otra persona o grupo. Sin embargo, también puede darse el caso de que la sociedad entera reconozca tales efectos como beneficiosos/perjudiciales, y que se estimule/desanime al individuo para que continúe. El patrocinio gubernamental para la conservación forestal natural calza en esta categoría.

Participación

En este documento de trabajo, la versión a que nos referimos es la de:

"participación de transformación... cuando la participación se mira como un objetivo en y de sí mismo, y como un medio para alcanzar algún mayor objetivo, como la autoayuda y/o sostenibilidad." (Kruks, 1983).

Paternalismo

En esencia, ganar y ejercer poder por medio del patrocinio, o sea, desarrollando la relación patrón-cliente. Los incentivos pueden ser medios muy útiles para lograr esto, aunque no haya intención

deliberada. Paternalismo es lo opuesto a la participación.

USO DE INCENTIVOS EN EL PROYECTO DE REPOBLAMIENTO FORESTAL – PROFOR

Debido a que el tema es delicado, sólo se examinará específicamente el ejemplo del proyecto propio del autor. El Programa de Repoblamiento Forestal (PROFOR) con financiamiento suizo, proyecto de reforestación de la corporación de desarrollo regional de Cochabamba en la zona central de Bolivia, ha trabajado, desde 1984, con cerca de 300 comunidades rurales, que colectivamente plantan alrededor de 1.000 ha de bosque cada año, principalmente con especies exóticas (especies de *Pinus*, especies de *Eucalyptus*) pero con una proporción creciente de especies nativas.

El objetivo global del proyecto es consolidar la forestería rural participativa que fortalece la economía de la población agrícola campesina. Para lograr esto, PROFOR ha estimulado, tanto el desarrollo de plantaciones comerciales (para la venta de madera con fines de uso en la carpintería y otros), como la plantación con propósitos domésticos (la provisión de leña, materiales de construcción etc.). Hay también componentes menores de plantación y medidas asociadas para la protección contra la erosión. PROFOR y una ONG homóloga, producen conjuntamente plántulas en 12 viveros centrales para distribución a las comunidades. Las comunidades mismas se encargan de plantar y del subsiguiente manejo de los bosques.

PROFOR ha utilizado una variedad de incentivos para avivar el interés en la forestería comunitaria, los que resumimos más adelante.

Alimento

Entre 1984 y 1987, el proyecto abasteció de alimentos a las comunidades a cambio de que plantaran un cierto número de árboles. Esto verdaderamente tuvo éxito en introducir prácticas forestales a la población rural, pero los aspectos negativos pesaron más que las ventajas. Los agricultores valoraron más los alimentos que los árboles. La calidad técnica de la plantación fue mala, ya que las comunidades sólo buscaron cumplir con su cuota y recibir la comida, y la distribución de los víveres llevó, a veces, a discusiones internas en la comunidad sobre quién debe recibir qué.

Provisión de mano de obra externa

También, entre 1984 y 1987, la mano de obra externa (en especial los soldados) se empleó para plantar en tierras comunitarias. Aparte de la mala calidad técnica de las plantaciones, esto tuvo la seria desventaja de reducir la participación comunitaria exclusivamente a la provisión de tierras. Además, sentó precedentes para que la población rural esperara que alguien volviese a venir para aportar mano de obra.

Construcción de caminos

Entre 1987 y 1993, se introdujo un poderoso 'incentivo', en la forma de construcción de caminos. Concebido en su inicio como caminos de acceso a las plantaciones o zonas potenciales de plantación, casi todos los caminos construidos tenían una muy limitada aplicación forestal directa. La población rural los consideró en gran parte como enlaces para el transporte de sus productos agrícolas a los mercados. El mismo personal del proyecto olvidó pronto la razón fundamental

forestal. Casi siempre el concepto era: "si ustedes (la comunidad) plantan un cierto número de árboles, nosotros les construimos un camino". Es así que la oferta de un camino se convirtió en soborno para plantar, con la comunidad valorando el camino mucho más que los árboles. Tuvo tanto 'éxito' el incentivo, que el proyecto estuvo inundado de peticiones de caminos, al punto que algunas comunidades llegaron a imponer condiciones de participación siempre a cambio de un camino. Más aún, la incapacidad de satisfacer todas las peticiones, llevó, en ocasiones, a conflictos entre la comunidad interesada y el proyecto. PROFOR llegó a ser conocido como ¡el proyecto de construcción de caminos, en lugar de proyecto forestal!

Otro factor importante era el alto costo de la construcción de caminos – hasta \$20.000 dólares por kilómetro dependiendo del terreno. Esto tomó giros desproporcionados del uso de los recursos financieros, desviando los fondos lejos de las actividades relacionadas directamente con la forestería, y mucho menos con la extensión. ¿Como podría sostenerse por largo tiempo esta actividad, suponiendo que la razón principal para los caminos era el acceso a los bosques y no un incentivo como tal? Por lo tanto, el proyecto abandonó la construcción de caminos. La cuestión de acceso hay que abordarla planificando mejor la ubicación para la plantación, y mediante enlaces con instituciones encargadas de la construcción de caminos donde genuinamente se necesita acceso al bosque.

Cercas

Durante el período de 1986 y 1988, se ofrecieron alambradas y postes a aquellos que plantaban más de cinco hectáreas en un solo sitio. A pesar de que el daño que causan los animales continúa siendo un problema, se decidió abandonar esta práctica por motivos de costo y, más importante, la constatación de que la alambrada sola no es una garantía de protección. Un cultivador puede, cuando quiera, echar abajo la cerca de alambres para dejar pastar al ganado en la plantación. La tentación de hacer esto crece, ya que al poner la cerca e impedir el paso continuo del ganado, el pasto crece mejor. La respuesta es mejorar las actividades de extensión, realzando la necesidad de proteger la plantación contra la depredación de los animales, controlando más activamente al ganado en lugar de confiar pasivamente en la cerca.

Otros incentivos

Los incentivos adicionales provistos por el proyecto eran:

- ! donativos de materiales para propósitos comunitarios
- ! transporte para materiales de construcción destinados a la comunidad
- ! construcción de facilidades para la comunidad (áreas de recreo / deporte, etc)
- ! ayuda para tratar con las agencias gubernamentales
- ! financiación de eventos sociales
- ! provisión de herramientas y equipamiento
- ! subvenciones para costos de viaje a reuniones de organizaciones forestales comunales, y

el suministro de comidas en estas reuniones.

De éstas, sólo quedan las dos últimas. La provisión de herramientas (en su mayoría piquetas) se justifica sobre la teoría de que no hay suficientes en la comunidad en los momentos de máxima actividad de plantación. El financiamiento de las reuniones de las organizaciones forestales, se toma como una medida temporal hasta el momento en que estos embriones de asociaciones se establezcan y puedan financiar sus propias actividades.

Suministro de plántulas mediante crédito de largo plazo

Aparte de proveer asesoría técnica y capacitación, que pueden considerarse los incentivos 'centrales' de cualquier proyecto de extensión, el incentivo externo más importante que le queda a PROFOR es el suministro de plántulas mediante crédito a largo plazo. Se redacta un contrato con cada comunidad participante. Esto estipula que en el momento de efectuarse la primera intervención comercial, la comunidad paga un porcentaje del ingreso derivado a la corporación de desarrollo regional. El porcentaje varía de acuerdo a las especies (el más alto es por la especie *Eucalyptus*, el menor por las especies nativas) y, más aún, no es aplicable a las plantaciones para propósitos domésticos o de protección. Los árboles que no están destinados para la venta, son definitivamente una forma de subsidio por parte del proyecto, justificado en términos de exteriorizaciones sociales. No obstante, cerca del 75% de plantaciones tienen fines comerciales o de uso múltiples. Los ingresos que percibe la corporación de desarrollo regional, se incorporarán a un fondo para volverse a invertir en el sector forestal en actividades tales, como la investigación. Habrá que esperar para ver si habrá adhesión a los contratos, aunque las primeras señales indican que las comunidades así lo harán.

PROFOR está volviendo a examinar sus políticas de producción de plántulas en viveros centrales, principalmente por razones de sostenibilidad. Falconer y Arnold (1991) sostienen que no vale la pena subvencionar el suministro de plántulas de árboles, ya que los agricultores más pobres están de cualquier modo listos para la plantación de árboles, debido al bajo costo de capital. Sería mejor fomentar la producción en los viveros del mismo agricultor con un aporte pequeño. Sin embargo, la experiencia en otros lados ha demostrado que algunos de los ejemplos más notorios de subsidio, se dan en los llamados viveros comunales, donde no hay reparo en las aportaciones y los salarios son pagados por organizaciones externas (Kerkhof, 1990).

LA POLÍTICA DE INCENTIVOS DE PROFOR

Como resultado de su experiencia, PROFOR, ha desarrollado una política más coherente, aunque aún imperfecta. La intención es equilibrar los objetivos de concienciación y adopción con la necesidad de participación significativa en el contexto del último logro de sostenibilidad. La política se basa en los siguientes elementos conceptuales (PROFOR, 1993):

1. La relación entre las comunidades agrícolas y PROFOR debería ser transparente (sin agenda escondida) y no generar dependencia.
2. La ayuda inicial de PROFOR a las comunidades, no debería afectar a la subsiguiente sostenibilidad de las actividades forestales de los agricultores, y debería abandonar toda noción de paternalismo.
3. La adopción de cualquier propuesta forestal por las comunidades, debería originar en el

valor asignado a los recursos o prácticas forestales y no en los incentivos seleccionados.

4. La relación costo-beneficio, debería establecerse claramente para permitir que las comunidades tomen decisiones con conciencia (por ende, el proyecto no es el árbitro final).

EL MOTIVO DE AUTOPRESERVACIÓN DEL PROYECTO PARA INCENTIVOS

Desde que PROFOR hizo cortes en los incentivos, no ha notado ninguna disminución de interés por parte de las poblaciones rurales para continuar plantando al mismo ritmo que antes. De hecho, comunidades que no tenían contacto con PROFOR hasta ahora, han pedido ser incluidas en el programa. ¿Por qué entonces otros proyectos insisten en el uso de comestibles, cercado, suministro de materiales, incluso en el pago en efectivo a cambio de mano de obra? Si es necesario continuar con estos 'incentivos', ¿dónde está la sostenibilidad de la actividad? ¿No sería mejor llamar las cosas por su nombre, y al subsidio, subsidio? y, si a esto se le busca justificación en términos de exteriorizaciones, ¿no sería mejor pensar en cómo asegurar la financiación duradera del servicio subsidiado, una vez que el donante se retira? Por supuesto la realidad es mucho más compleja y, por buenos motivos, la palabra subsidio no es bien acogida en el vocabulario del desarrollo.

La hipótesis del autor es que los incentivos son más necesarios para el proyecto que para los receptores, quienes se las han arreglado sin ellos antes de que apareciera el proyecto. Primeramente, es mucho más fácil ganar acceso, ofreciendo un incentivo financiero, en lugar de llevar a cabo un profundo programa de extensión con una base explicativa de los méritos de la forestería. Esto da cabida a que el proyecto obtenga resultados más pronto. No es una coincidencia que los nuevos proyectos tiendan a utilizar más los incentivos que los proyectos ya establecidos por largo tiempo. La razón por la cual los proyectos más antiguos son más modestos usuarios, no es que los primeros, ahora abandonados, incentivos tenían éxito, sino que se encontró que tenían muy poco o mínimo efecto.

Otro factor es que la provisión de incentivos sitúa al donante en una posición placentera de poder mediante el control de los recursos. El uso sensato de incentivos puede intensificar maravillosamente el prestigio personal y la popularidad. Los empleados del proyecto se convierten entonces en obvios ganadores con interés personal en la continuación de la práctica.

Pareciera que algunas veces existiera un 'campo de batalla' entre organizaciones para ganar amigos e influenciar a la gente, recurriendo a limosnas bajo el disfraz de incentivos. Las ONG son muy dadas a esto, ya que sus propias existencias podrían depender de presentar a los posibles donantes la imagen de una presencia activa en el campo. El objeto es más que nada perpetuar a la organización, siendo en esto un dogma central la dependencia de la población cliente.

Un planteamiento menos cínico es el legítimamente humanitario. Éste sostiene que al ofrecer incentivos, se está brindando, al mismo tiempo, un alivio inmediato a la pobreza. En este caso el factor incentivo es altamente secundario, hay consecuencias que a la larga podrían ser seriamente negativas, si el grupo seleccionado se torna dependiente. Más aún, el incentivo de un proyecto puede ejercer efectos adversos en las operaciones de otro proyecto, y la agenda escondida de

desplegar una esfera de influencia entra en juego. Un anécdota servirá para ilustrar esto.

Unas comunidades con las que PROFOR había trabajado por años indicaron que no deseaban continuar en el programa. El motivo era que una ONG, respaldada por la iglesia, había llegado al zona, y para ganar adeptos, no sólo ofrecía plántulas gratis, sino que también alimentos a cambio de plantar. Como es natural, la comunidad escogió la oferta de la ONG, aunque hubiesen plantado árboles de todas maneras. El proyecto contactó a la ONG y para nuestra sorpresa nos enteramos que había comprado las plántulas de PROFOR y tenía la intención de distribuirlas, sin ayuda técnica, siguiendo la motivación de comida por trabajo. En su opinión, su política era bellamente simple en su contribución en el aspecto humanitario y medio ambiental al unísono. Nos dijeron que no sólo mejorarían el entorno con la plantación de árboles sino que aliviarían la pobreza con la donación de comida. No era cuestión de dar regalos, ya que los cultivadores aportarían su trabajo. El concepto de forestería sostenible no tenía ninguna importancia para la ONG, pero el deseo de establecer relaciones con los clientes en un nuevo territorio, sí la tenía.

SOSTENIBILIDAD

Con la excepción del tipo de ONG mencionada anteriormente, la mayoría de los proyectos respaldados por donantes, incluyen sostenibilidad como condición primordial. Sin embargo, un número razonable sostiene que, aunque la sostenibilidad es un objetivo laudable, ellos mismos no están en posición de abandonar los incentivos o subsidios. Por lo general, estos argumentos están fundamentados con un criterio social y no económico. Por ende, hay una aversión a considerar los elementos básicos de cuánto cuesta todo, en relación a los ingresos económicos: es necesario continuar por tiempo con el apoyo; y, si es así, ¿cómo puede mantenerse solamente con los recursos locales? En otras palabras, el costo se vuelve subsidiario a los conceptos en voga como la participación, automanejo, compatibilidad cultural, conocimientos indígenas etc. Así como son de importantes en la transferencia de tecnología o práctica, se vuelven sin sentido en el contexto de un objetivo específico de forestería social sostenible, si las actividades silvícolas no generan los beneficios económicos percibidos por la comunidad. Si se pone fin a los subsidios, habrá que tener una forma neta de pago para que las poblaciones rurales deseen continuar la actividad, ya sea aumento en las entradas, aumento en la disponibilidad de leña, reducción en la erosión de los suelos, etc. Esto tendría también efectos de demostración ante las otras comunas. A la larga, los mejores incentivos son las ganancias financieras que se lograría con la forestería o con el uso que se le darían a los árboles.

Incluso si el potencial de generación de ingresos procedentes de la forestería, no es en sí suficiente para asegurar sostenibilidad, podría presentarse aún el argumento de que las exteriorizaciones justifican la continuidad de apoyo externo. Esto indicaría la necesidad de un subsidio, a pesar de que el concepto no es favorecido en la actualidad, ya que parece contradecir el carácter de sostenibilidad. No obstante, la sostenibilidad no peligraría si hay una organización local capaz de continuar el financiamiento con recursos locales. Esto implica un cambio de enfoque. Más bien que considerar a las comunidades rurales como agentes autónomos de su propio bienestar, las instituciones estatales o las ONG deben explícitamente involucrarse en el proceso de desarrollo a largo plazo. Por ejemplo, viveros centrales dirigidos por el estado o por las ONG, podrían ser una opción más sostenible que los viveros comunitarios. El reto sería entonces, asegurar la continuidad de financiamiento a nivel institucional, lo que indica la necesidad de lograr costos periódicos más bajos.

CONCLUSIONES

La experiencia de PROFOR ha demostrado que el uso exagerado de incentivos puede causar más problemas que los que resuelve, ni para qué decir la inducción del paternalismo, creando conflictos y desvalorizando los objetivos forestales. La participación completa no puede evolucionar si una parte recurre constantemente a 'incentivos' para comprar la voluntad de la otra parte. En general, mientras haya más participación de la comunidad en actividades fomentadas por el proyecto, y mientras más uso se haga de los recursos comunitarios, es más probable que estas actividades se sostendrán después que el proyecto se retire – habiendo la comunidad realizado así su propia inversión. En este aspecto, tal vez es mejor que haya menos aporte tecnológico que más (pero no es inevitable). Los prósperos viveros de agricultores privados en Mwanza, Tanzania, parecen representar esto (Guggenberger y otros, 1989).

Existe también el peligro de que el incentivo sea más valorado que la práctica cuyo fin era promover, como fue el caso de PROFOR con la construcción de caminos y con el proyecto de Gamser en Sudán:

"El flujo continuado de nuevas solicitudes (para subvenciones de plántulas) invita a pensar que el entusiasmo de los cultivadores es por cualquier tipo de donativo, en lugar del deseo de apoyar la plantación forestal, si nos guiamos por la subsiguiente baja tasa de plantación". (Gamser, 1987).

Una vez establecida la práctica de tales atractivos, será muy difícil no continuarlos. Thomson (1992) destaca en base a sus experiencias en Nigeria:

"Pagar por cambios en el comportamiento de los receptores y luego retirar el apoyo, generalmente socava la sustentabilidad del proyecto y la iniciativa local. Los productores llegan a la razonable conclusión de que si los extranjeros o el gobierno les pagó una vez, puede inducírcelos a que se boten en huelga hasta que consigan la 'cantidad en voga'".

No solamente los receptores corren el riesgo de convertirse en adictos a los incentivos, sino que el personal del proyecto puede conseguir poder e influencia con esta práctica, y resistir a no poder contar con ellos a cambio de una actitud más rigurosa y participatoria en extensión. Tal ha sido la experiencia de PROFOR, a pesar de los grandes esfuerzos hechos por la directiva del proyecto para reorientar las actitudes extensionistas lejos del 'asistencialismo' y más hacia la verdadera participación. Pero es difícil deshacerse de los viejos hábitos, especialmente cuando significa entregar algún grado de poder.

Finalmente, no se han considerado lo suficiente los correspondientes costos financieros, la distorsión del uso de recursos que esto acarrea, y la imposibilidad de sostener ciertas actividades con fondos locales solamente. En muchos proyectos financiados por donantes, el acceso inmediato a los fondos para el proyecto desde su comienzo es una tentación para gastar indiscriminadamente, con el fin de obtener resultados rápidos. La difícil cuestión de sostenibilidad se difiere a una fase posterior. No obstante, a estas alturas ya puede ser muy tarde; el daño está hecho. Raramente los cálculos costo-beneficio se intentan *ex-ante* para el uso de incentivos. Es como si el criterio económico fuese de alguna manera irrelevante, aunque la última justificación

que generalmente se da es que el cambio deseado será económicamente beneficioso. Se requiere mucho más rigurosidad en términos de análisis económico y viabilidad, al igual que en los aspectos técnicos y sociales.

En la opinión del autor, los incentivos externos hay que usarlos con moderación, y hay que considerar con mucha atención los efectos negativos que podrían presentarse indirectamente, antes de que se introduzca el incentivo; condición previa esencial antes de iniciar un proceso que no puede invertirse fácilmente. Un incentivo no debe invitar dependencia, ni disminuir actividad local, tampoco debe valorarse más que el resultado que se intenta alcanzar. La utilidad de un incentivo debiera juzgarse por su eficacia en motivar el cambio deseado (siempre teniendo en cuenta las necesidades que se perciben y las perspectivas socio-culturales del grupo beneficiario), y si se mantendrá la motivación tras retirar el incentivo. En otras palabras, el incentivo debe ser el catalizador del cambio y no la **causa** del daño. Si es necesario continuar usando incentivos para mantener el cambio, hay que volver a examinar los objetivos que se buscan, en el marco de beneficios socio-económicos más amplios. Si el saldo de los costos y beneficios lo justifica, la cuestión que surge es que si un subsidio a largo plazo puede ser financiado con recursos institucionales locales. Como principio general, el mejor beneficio es el beneficio económico para el individuo derivado de una práctica nueva.

Como el tópico es contencioso, sería interesante saber de otras experiencias de proyectos en el uso de incentivos, y si hay algún acuerdo con las conclusiones anteriores. Sin duda hace falta más debate escrito sobre este tema tan importante.

REFERENCIAS

Arnold, J, (1992), *Community Forestry, Ten Years in Review*, FAO, Roma.

COSUDE, (1991), *Viabilidad de Proyectos de Desarrollo*, Swiss Development Cooperation Evaluation Service, Bern, Suiza.

Falconer, J y Arnold, J, (1991), *Household Food Security and Forestry*, FAO, Roma.

Gamser, M, (1987), *Letting the Piper call the Tune: Experimenting with different Forestry Extension Methods in the Northern Sudan*, Social Forestry Network Paper 4a, ODI, London.

Guggenberger C, Ndulu, P y Shepherd, G, (1989), *After Ujamaa: Farmer Needs, Nurseries and Project Sustainability in Mwanza, Tanzania*, Social Forestry Network Paper 9c, ODI, London.

Kerkhof, P, (1990), *Agroforestry in Africa, the Central Role of Nurseries*, Social Forestry Network Paper 11f, ODI, London.

Kruks, S, (1983), 'Notes on the Concept and Practice of Participation in the Kenya Woodfuel Development Programme', Beijer Institute, Stockholm, 1983.

PROFOR, (1993), 'Plan Rector 1994-1997', Programa de Repoblamiento Forestal, Cochabamba, Bolivia.

Thomson, J T, (1992), *A Framework for Analyzing Institutional Incentives in Community Forestry*, FAO, Roma.

Créditos

Editora de este documento:

Dr Jane Carter

Composición:

Ivana Wilson

Traducción:

Isolda Montero

Impreso por:

Russell Press Ltd, Nottingham
papel regenerado

Logotipo de la RDFN de Terry Hirst

utilizado con el permiso de KENGO