

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE DESARROLLO FORESTAL. UN ESTUDIO DE  
CASO EN BOSQUES COMUNALES DE UCAYALI**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, con  
mención en Gestión Social presentada por:**

**ANDRADE CHANG, Melissa Beatriz**

**20100538**

**Lima, 01 de octubre del 2016**

La tesis

**LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE  
DESARROLLO FORESTAL. UN ESTUDIO DE CASO EN BOSQUES COMUNALES DE  
UCAYALI**

ha sido aprobada.

---

Mgtr. Julio Gamero Requena

Presidente de Jurado

---

Mgtr. Fabricio Franco Mayorga

Asesor de la tesis

---

Lic. Manuel Díaz Gamarra

Tercer Jurado

A Dios, por guiar mi camino, por las experiencias vividas y lecciones aprendidas.  
A mi padre, por impulsarme, desde el cielo, a seguir adelante.  
A mi madre, por ser mi modelo a seguir; a mi hermana, por su compañía y apoyo incondicional;  
a mi Familia, por el cariño y la comprensión.  
A Fabricio Franco, por la paciencia, la dedicación y los ánimos en su labor de asesor.  
A AIDER y la Comunidad Nativa Callería, por abrirme las puertas y apoyarme en realizar de  
esta investigación.  
A mis profesores de Gestión, por las enseñanzas y la pasión transmitida en estos años de carrera.  
A mis Amigos y Amigas por el ánimo brindado, los días vividos y los que vendrán.  
A todos ellos, infinitas gracias.



## LISTA DE ACRÓNIMOS

AIDER	: Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
AIDSESP	: Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
AVA	: Acuerdos Voluntarios de Asociación
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
CCNN	: Comunidades Nativas
CFV	: Certificación Forestal Voluntaria
CN	: Comunidad Nativa
CONAP	: Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú
DEFFS	: Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre
EMC	: Equipo(s) de Monitoreo Comunal
FAO	: Food and Agriculture Organization of the United Nations
FLEGT	: Forest Law Enforcement, Governance and Trade
FSC	: Forest Stewardship Council
GEI	: Gases de Efecto Invernadero
GIFF	: Grupo de Interés Forestal Familiar
IDPM	: International Development Project Management
INRENA	: Intendencia de Áreas Naturales Protegidas
MINAM	: Ministerio del Ambiente
MFC	: Manejo Forestal Comunitario
MFS	: Manejo Forestal Sostenible
ONG	: Organización No Gubernamental
ONU	: Organización de las Naciones Unidas
OPIPP	: Organismo Público Infraestructura para la Productividad
ORAU	: Organización Regional AIDSESP Ucayali
OSINFOR	: Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales

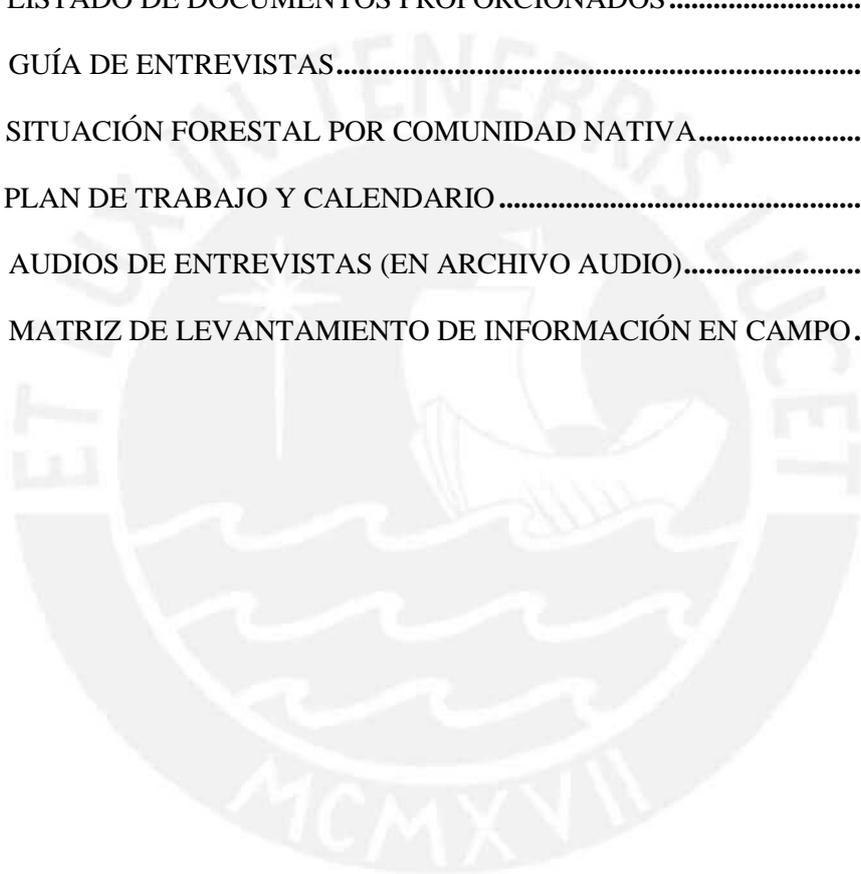
- PNCB : Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático
- REDD : Reducción de las Emisiones de la Deforestación y la Degradación Forestal
- REDD+ : Reducción de las Emisiones de la Deforestación y la Degradación Forestal, Conservación, Gestión sostenible de los bosques y Aumento de las reservas forestales de carbono
- SIG : Sistema de Información Geográfico
- TUPA : Texto Único de Procedimientos Administrativos
- UE : Unión Europea



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1: LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>4</b>
1. El éxito y la participación en la gestión de proyectos .....	5
1.1. La participación comunitaria para el desarrollo .....	7
2. La gestión forestal para el desarrollo sostenible .....	14
2.1. Los bosques y el medio ambiente.....	15
2.2. La gobernanza en los bosques comunales.....	23
3. Gobernanza forestal y participación para el Manejo Forestal Sostenible .....	26
<b>CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
1. Enfoque metodológico .....	31
2. Herramientas para el análisis de variables .....	33
3. Fuentes de información.....	38
3.1. Instrumentos de recojo de información .....	39
<b>CAPÍTULO 3: EL MANEJO DE BOSQUES COMUNALES EN UCAYALI .....</b>	<b>42</b>
1. Los bosques y el sector forestal peruano.....	42
1.1. Ucayali y sus bosques.....	44
1.2. La normativa y legislación forestal .....	46
2. Las comunidades nativas de Ucayali y sus bosques comunales.....	49
2.1. Las comunidades nativas con Certificación Forestal Voluntaria .....	53
3. La gestión de proyectos de Manejo Forestal Sostenible en Perú .....	56
3.1. El proyecto FAO FLEGT “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”.....	57
<b>CAPÍTULO 4: LA PARTICIPACIÓN Y LOS ALCANCES DEL PROYECTO .....</b>	<b>64</b>
1. Los actores involucrados.....	64
1.1. Unidad financiadora: UE-FAO FLEGT .....	64
1.2. Órgano Ejecutor: AIDER .....	65
1.3. Oficina de Manejo Forestal Comunitario de la Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre (DEFFS-U) .....	68
1.4. Callería, Comunidad nativa con bosque certificado en Ucayali.....	70
2. Resultados y hallazgos .....	76
2.1. Perspectiva de éxito de los actores involucrados.....	76

2.2. Procesos de participación involucrados en la gestión de proyecto.....	86
2.3. Valoración de la relación participación y éxito .....	92
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO B: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS .....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO C: LISTADO DE DOCUMENTOS PROPORCIONADOS .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO E: SITUACIÓN FORESTAL POR COMUNIDAD NATIVA.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO F: PLAN DE TRABAJO Y CALENDARIO .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO G: AUDIOS DE ENTREVISTAS (EN ARCHIVO AUDIO).....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO H: MATRIZ DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO .....</b>	<b>127</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de éxito de un proyecto de desarrollo .....	7
Tabla 2: Tipología de participación según Pretty.....	10
Tabla 3: Tipología de participación según White .....	11
Tabla 4: Lista de indicadores de éxito de proyectos y participación comunitaria.....	33
Tabla 5: Matriz de Indicadores de MFS propuestos para la determinación de éxito del proyecto .....	34
Tabla 6: Indicadores de participación según las características del proceso.....	36
Tabla 7: Relación de entrevistados según órgano al que representan .....	39
Tabla 8: Matriz metodológica .....	40
Tabla 9: Perú, superficie forestal por tipo de bosques: hectáreas y % .....	43
Tabla 10: Comunidades Nativas Certificadas bajo la regencia de AIDER.....	59
Tabla 11: Función de los actores por etapa de proyecto .....	75
Tabla 12: Evaluación de criterios de éxito por actor.....	79
Tabla 13: Evaluación de aspectos a considerar dentro de los procesos participativos por actor.	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pérdida de cobertura forestal por hectárea en la región Ucayali (2000 – 2011)..	45
Figura 2: Ubicación de Pueblos Indígenas en Ucayali.....	50
Figura 3: Ubicación de Comunidades Nativas con CFV en Ucayali .....	55



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación aborda la temática de participación comunitaria como parte de la gestión de proyectos de Manejo Forestal Sostenible [MFS]. Se pretende identificar el tipo de participación aplicado en la gestión de un proyecto de desarrollo forestal emprendido con comunidades nativas peruanas y su asociación con las percepciones generadas en los distintos actores sobre el rol de dicha participación en el éxito del proyecto. El estudio adopta la postura del Manejo Forestal Comunitario [MFC], a partir de la cual, se reconoce como primordial el involucramiento de las comunidades locales en el aprovechamiento de los recursos forestales para su conservación. Se presenta el estudio de caso de un proyecto emprendido por la ONG AIDER, cuya finalidad es mejorar el Manejo Sostenible de bosques comunales certificados en Ucayali, a través del reforzamiento de la gobernanza regional. A partir de este, se pretende evaluar la veracidad de la hipótesis de que los actores reconocen que el involucramiento de las comunidades en la gestión de proyectos, a través de procesos participativos, facilita el alineamiento de intereses e impacta positivamente en las percepciones de éxito del proyecto emprendido.

Para efectuar el análisis a profundidad de la iniciativa, se ha diseñado una metodología con enfoque cualitativo que permite analizar las variables de participación y éxito de proyectos, bajo la perspectiva de MFC. Esto ha sido posible a partir del levantamiento de información efectuado por medio del contacto directo con los actores involucrados en la iniciativa, dentro de los que destaca la Comunidad Nativa Callería.

El trabajo de campo realizado ha permitido establecer como resultados de la investigación, la validez de la hipótesis inicial. Esto debido a que, en base a las perspectivas de los distintos actores, el vínculo de la organización gestora del proyecto con la comunidad nativa estudiada ha permitido una adecuada identificación de necesidades y, por lo tanto, ha reforzado el compromiso de la población con el logro y la sostenibilidad de los resultados.

La investigación concluye que la Comunidad Nativa Callería valora aquellas iniciativas emprendidas por instituciones que establecen una relación estrecha con la población, antes, durante y después de la intervención. Destaca que es en base a estas relaciones que se logra la sostenibilidad de los proyectos.

Finalmente, el estudio resalta, dentro de sus conclusiones y recomendaciones, la importancia de incluir en los procesos participativos a los órganos estatales de nivel regional para darle mayor alcance a los objetivos propuestos en materia de Manejo Sostenible y gobernanza forestal.

## INTRODUCCIÓN

Diversos estudios afirman que menos del 40% de proyectos emprendidos, a nivel mundial, logran cumplir con sus objetivos planteados, dentro de las limitaciones de tiempo y recursos (The Standish Group, 2015; Nuñez, 2013). Asimismo, en cuestión de proyectos de desarrollo, se deduce que el 39% de proyectos emprendidos por el Banco Mundial, durante el 2010, han fracasado (Chauvet et al., 2010 citado en Ika, Diallo & Thuillier 2012).

Estas estadísticas generan cierta preocupación entre los gestores de proyectos, quienes tienen la responsabilidad de liderar la ejecución de tareas, bajo restricciones dadas de tiempo y recursos, en la búsqueda de la consecución de un determinado fin. Solo cumpliendo con dichos términos es que, tradicionalmente, un proyecto es considerado exitoso (Oisen 1973 citado en Atkinson 1999; Phillips, 2003). Posturas más recientes señalan, además, que el éxito de proyectos debe evaluarse en base a la satisfacción de los actores involucrados y al valor generado para los mismos (Ika et al., 2012; Khang & Moe, 2008) lo que implica un mayor nivel de complejidad en la gestión de proyectos.

Adicionalmente, en relación a los proyectos enfocados en temáticas de índole social, tales como el bienestar social o el desarrollo sostenible, dada la compleja relación entre los actores que intervienen en la misma, se viene impulsando la discusión sobre el rol de la participación de las comunidades locales en la gestión de proyectos. Algunos expertos en la materia señalan que aquellos proyectos que no fomentan la participación de la población, están destinados al fracaso (Gumucio-Dragon 2013 citado en Chávez 2013). Sin embargo, persiste el temor ante ciertos costos y riesgos que pueden implicar estos procesos.

Esta discusión se intensifica en ciertos espacios, tales como el sector ambiental y sector forestal. Este sector viene siendo amenazado por tendencias de deforestación y degradación de bosques; y a su vez, suele coincidir con territorios de comunidades nativas, definidas muchas veces como poblaciones vulnerables. Bajo estas condiciones, a nivel internacional, se vienen proponiendo estrategias de aprovechamiento sostenible de recursos o manejo forestal sostenible. Dentro de estas, destacan aquellas que reconocen el rol de las poblaciones locales en la conservación de bosques y promueven el involucramiento de las mismas en los proyectos de desarrollo.

Ante la problemática expuesta, surge la pregunta: ¿De acuerdo a la percepción de los actores involucrados, de qué forma influye la participación comunitaria en el éxito de los proyectos de desarrollo forestal de bosques comunales? La relevancia de la misma reside en la importancia que adquieren los bosques en el desarrollo sostenible de la humanidad y

principalmente, de las comunidades que habitan en ellos. Esta temática viene siendo abordada bajo un enfoque de gestión de proyectos, por un sin número de instituciones que buscan alinear la conservación con el desarrollo de las poblaciones locales. En dicho contexto, los gestores de proyectos asumen el reto de llevar a cabo iniciativas que tengan la capacidad de generar valor para estas poblaciones de forma perdurable en el tiempo.

El presente documento expone el estudio de caso del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, emprendido por una ONG que impulsa la conservación de los bosques desde el MFC y asume la participación como parte fundamental de la gestión de proyectos. La investigación ha sido desarrollada sobre la siguiente hipótesis: “Los distintos actores del proyecto coinciden en que el involucramiento de las comunidades de Ucayali en la gestión del proyecto, a través de procesos participativos, posibilitó el alineamiento de intereses e impactó positivamente en el éxito del proyecto seleccionado”. Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es identificar el tipo de participación que se asocia con la percepción, de parte de los actores involucrados, de que la participación cumple un rol dentro de la explicación del éxito del proyecto. Con dicho fin, se han establecido como una serie de objetivos secundarios, detallados en la matriz de consistencia (ver Anexo A), los cuales se desarrollan a lo largo de los capítulos que comprende el presente documento.

El primer capítulo tiene como objetivo determinar los enfoques teóricos que permiten establecer una relación entre la participación comunitaria y el éxito de proyectos de desarrollo, en función al sector forestal. A lo largo de esta sección, se desarrollan los conceptos relacionados a la gestión de proyectos y la evolución de la participación en los enfoques de desarrollo. Asimismo, se expone la importancia del sector forestal en el desarrollo sostenible y las tendencias que involucran aspectos de participación comunitaria, tales como las estrategias de MFS y MFC, las cuales vienen ganando terreno en la materia.

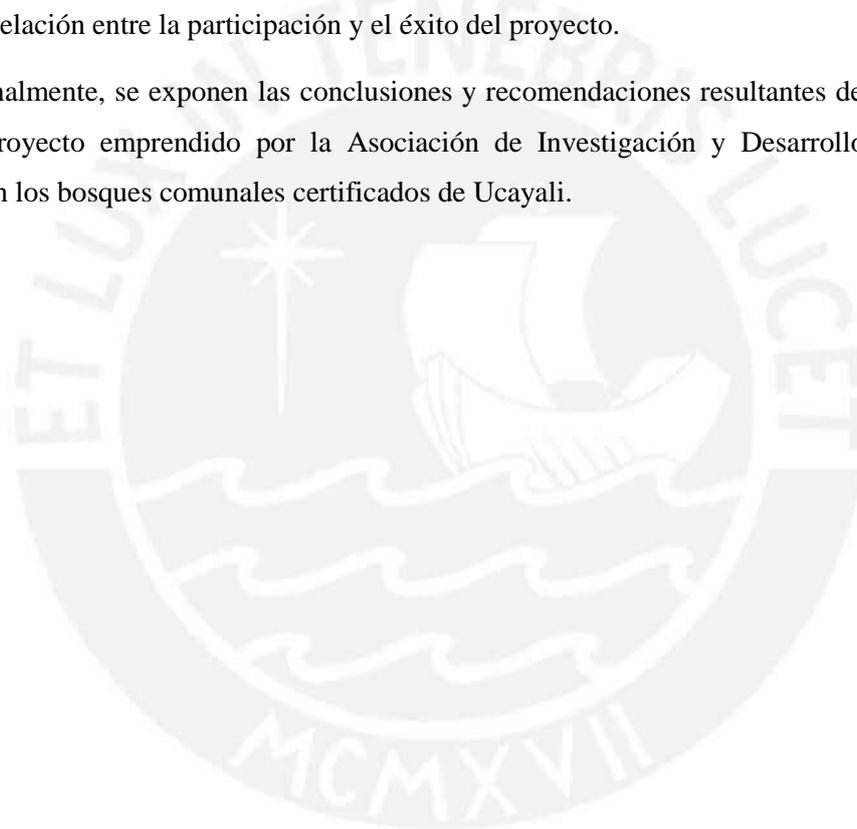
En el segundo capítulo, se expone el marco metodológico empleado, el cual toma como referencia la teoría estudiada en el primer capítulo. Tras la explicación de la metodología de estudio de casos aplicada en la investigación, se establecen las variables a estudiar, se presentan las fuentes de información con las que se tuvo contacto y se desarrollan los instrumentos diseñados para el análisis de las variables.

En el tercer capítulo, se detalla el contexto bajo el cual se impulsa el proyecto en cuestión. Con dicho fin se analiza las condiciones del sector forestal en Ucayali y la legislación que rige la temática. Asimismo, se describe la situación de las comunidades nativas de la región, en función a sus bosques. Tras la vasta descripción del manejo forestal en bosques comunales, se expone el

proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de bosques comunales certificados en Ucayali”. Dentro de la descripción se incluye la propuesta inicial del proyecto, así como el detalle de la ejecución del mismo y los resultados alcanzados.

Por otra parte, dada la relevancia de las interacciones presentadas entre los actores involucrados a lo largo de la gestión del proyecto en cuestión, estos son descritos de forma detallada e independiente en el cuarto capítulo. Cabe resaltar que la representación de los actores incluye además las apreciaciones de los mismos, las cuales fueron recogidas a través de entrevistas semiestructuradas. Asimismo, el cuarto capítulo concluye con la exposición de resultados y hallazgos de investigación, los cuales envuelven las perspectivas de éxito de los actores, los procesos participativos gestados en la iniciativa y la valoración que le asignan las partes a la relación entre la participación y el éxito del proyecto.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes del estudio de caso del proyecto emprendido por la Asociación de Investigación y Desarrollo Sostenible [AIDER] en los bosques comunales certificados de Ucayali.



## CAPÍTULO 1: LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El entendimiento de la gestión de proyectos y la participación de diferentes actores es el principal objetivo del análisis teórico de este capítulo. La comprensión de la teoría ligada a dichas variables – gestión de proyectos y participación – permitirá analizar y comprobar su aplicación en proyectos forestales desarrollados en espacios donde habitan Comunidades Nativas [CCNN]. A través del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, se pretende comprender la relación gestada entre la participación comunitaria de la Comunidad Nativa [CN] Callería, una de las seis comunidades involucradas directamente con el proyecto y el éxito de la gestión del mismo, el cual será determinado en base a los criterios propuestos en la literatura teórica.

La gestión de proyectos es una disciplina dentro de los estudios de gestión centrada en la planificación, ejecución, control y término de las labores de un equipo de trabajo para lograr metas y cumplir con los criterios específicos de éxito o logro. Un proyecto es un esfuerzo temporal diseñado para producir un producto, servicio o resultado único con un inicio y un término definido, llevado a cabo para alcanzar objetivos y metas determinadas que implican un valor agregado o un cambio beneficioso. Los proyectos están sujetos a limitaciones de tiempo, de financiamiento y acotados por entregables o productos delimitados (Nokes, 2007; Project Management Institute [PMI], s.f.) El carácter temporal de los proyectos está en contraste con las operaciones de rutina para producir productos o servicios por parte de organizaciones. Para esta razón, generalmente se organizan equipos de trabajo ad-hoc dentro de estructuras organizativas o se contratan equipos externos para el desarrollo de este tipo de intervenciones (PMI, s.f.).

En casi todos los sectores – industrial, primario y servicios, como en todos los tipos de organizaciones – públicas, privadas y sociales – se desarrollan en el mundo contemporáneo proyectos. El reto principal de la gestión de proyectos es lograr todos los objetivos del proyecto dentro de las restricciones dadas (Phillips, 2003; Atkinson, 1999). Las principales limitaciones son alcance, tiempo, calidad y presupuesto (Atkison, 1999; PMI, 2010). Sin embargo, estudios más recientes vinculados a proyectos de desarrollo, los cuales se enfocan en problemáticas de índole social, subrayan la importancia de la participación de las comunidades locales para la consecución de objetivos planteados.

El presente capítulo intenta abordar el análisis teórico de la temática expuesta enfocada en el sector forestal. Para ello, primero, se analiza la participación comunitaria como parte de la gestión de proyectos tomando en cuenta su relación con los criterios de éxito de la misma. En

segundo lugar, se explica la importancia del sector forestal en el desarrollo sostenible, lo que permite entender la lógica de los proyectos de desarrollo social enfocados a dicho sector. Finalmente, el capítulo concluye con una presentación de algunos de los modelos de gestión de recursos que viene ganando terreno en el sector forestal y que a su vez involucra aspectos de participación comunitaria y gobernanza forestal como parte de su metodología. Es bajo esta lógica que se fundamenta la investigación.

## **1. El éxito y la participación en la gestión de proyectos**

Las diversas teorías que abarcan el tema de la gestión de proyectos presentan diferentes perspectivas de la misma, las cuales pueden, incluso, entrar en discusión entre sí. Uno de los aspectos más discutidos, desde hace ya varias décadas, es el involucramiento de las partes involucradas en la gestión de proyectos. En la presente sección, se desarrolla un análisis teórico sobre la implicancia de la participación en la gestión de proyectos de desarrollo. Para lograr dicho análisis, es primordial determinar qué se entiende por éxito en la gestión de proyectos. Una vez explicado dicho concepto, se facilita la presentación de la participación comunitaria y el debate sobre su implicancia en la gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es entendida como la aplicación temporal de un conjunto de técnicas y herramientas aplicadas en la planificación, ejecución y control de recursos para el logro de un objetivo determinado bajo limitaciones de tiempo, costo y calidad (Oisen 1973 citado en Atkinson 1999; Nokes, 2007; PMI, s.f.). Asimismo, Turner (1996 citado en Atkinson 1999) sugiere que es “el arte y la ciencia de convertir la visión en realidad” (p.338). En tanto, se puede determinar que la gestión de proyectos es la búsqueda de la resolución a una problemática o consecución de un determinado fin, a través de la ejecución de tareas definidas adscritas a un tiempo determinado y bajo restricciones dadas (Oisen 1973 citado en Atkinson 1999; Phillips, 2003), las cuales atraviesan las etapas de diseño, ejecución y evaluación de la intervención.

Respecto a los criterios que definen el éxito de un proyecto, muchos autores difieren. La postura tradicional defiende la definición de gestión de proyectos propuesta por Oisen. Esta hace alusión al “triángulo de hierro”<sup>1</sup>, donde los criterios de tiempo, costo y calidad definen el éxito del proyecto, en base a los resultados alcanzados por la iniciativa versus los planteados previa ejecución del proyecto. Sin embargo, bajo esta lógica persiste cierta perspectiva de fracaso en los proyectos (Atkinson, 1999; Shenhar, 2011), por los cuales, si bien los resultados o productos establecidos pueden ser alcanzados, de acuerdo al planteamiento del proyecto, estos no logran agregar el valor esperado por las partes.

---

<sup>1</sup> Iron Triangle

Por otra parte, Khang y Moe (2008) señalan la necesidad de establecer una distinción entre los proyectos de carácter económico y los llamados proyectos de desarrollo. Estos, a diferencia de los primeros, suelen ser de carácter social y bajo una lógica sin fines de lucro. Sus objetivos tienden a tratar temas relacionados al alivio de la pobreza, mejora de la calidad de vida, protección del medio ambiente, protección de los derechos humanos, desarrollo de capacidades, entre otros que involucran el bienestar y desarrollo humano, como parte de una sociedad, de forma sostenible. En tanto, involucran una compleja relación entre los actores involucrados y la presencia de resultados intangibles que van más allá de los productos resultantes de la intervención. Esta condición dificulta, a su vez, la determinación de éxito según los criterios tradicionales de tiempo, costo y calidad, ya que estos, si bien son un aspecto importante de la gestión de proyectos, se limitan a los resultados tangibles alcanzados, de acuerdo a objetivos planteados. Sin embargo, no permiten evaluar los efectos e impactos producidos por los proyectos de desarrollo, como parte de su aporte a la generación de valor social.

Dentro del mismo lineamiento, Diallo y Thuillier (2004) señalan que el éxito del proyecto es cuestión de perspectivas. Cada actor involucrado – gestor del proyecto, ejecutor, beneficiario, aliado, etc. – percibe el éxito según los criterios que se alineen con sus intereses personales. En ese sentido, los autores determinan que no existe el éxito “absoluto”, solo una “percepción de éxito”, la cual puede diferir entre los distintos actores. En el mejor de los casos, se puede establecer un consenso entre los actores involucrados sobre los aspectos que definen el éxito, logrando una percepción más homogénea del mismo.

En tanto, la disyuntiva sobre los criterios de éxito se hace extensiva. La revisión de literatura permite identificar propuestas variadas. En gran parte, la diversidad de factores propuestos depende del alcance, naturaleza y la originalidad de los proyectos en mención (Diallo & Thuillier, 2004).

Por su parte, otros autores (Khang & Moe, 2008; PMI, 2016) señalan que el éxito del proyecto de desarrollo debe reflejar el uso efectivo de los productos finales del proyecto y el logro sostenible de los propósitos del proyecto y sus objetivos de largo plazo.

Ika et al. (2012) proponen cinco criterios de éxito, los cuales se alinean a la perspectiva expuesta. De acuerdo con dichos autores, en la Gestión Internacional de Proyectos de Desarrollo (IDPM, por sus siglas en inglés) se denota un consenso sobre la implicancia de los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad en el éxito de proyectos. Estos serían los criterios por los cuales se podría definir el éxito de un proyecto.

**Tabla 1: Criterios de éxito de un proyecto de desarrollo**

<b>Criterio</b>	<b>Definición</b>
<b>Relevancia</b>	Medida en el que el proyecto se ajusta a las necesidades de la población objetivo.
<b>Eficiencia</b>	Indicador que determina la óptima utilización de recursos para el logro de los resultados.
<b>Eficacia</b>	Capacidad para lograr los resultados planteados por el proyecto.
<b>Impacto</b>	Cambios positivos y negativos producidos en todos los actores involucrados, a través de la intervención.
<b>Sostenibilidad</b>	Indicador que determina la continuidad de los beneficios producidos para los distintos actores, una vez finalizada la intervención.

Adaptado de: Ika et al. (2012).

Adicionalmente, haciendo un paralelo con la mirada tradicional, se puede determinar que dos de los criterios establecidos bajo esta primera lógica – tiempo y costo – hacen referencia a ciertos recursos empleados en la ejecución de proyectos. En tanto, estos podrían ser incluidos dentro del criterio de eficiencia. Mientras que el criterio de calidad puede verse reflejado en el criterio de eficacia. Es decir, esta segunda mirada, más enfocada en proyectos sociales de desarrollo, no omite los criterios tradicionales, mas busca ir un paso más allá incluyendo otros criterios necesarios para la determinación de éxito de una iniciativa de carácter social.

Para fines de la presente investigación, se hará referencia a los criterios establecidos por el IDPM en el análisis de las percepciones de éxito de los distintos actores involucrados en el proyecto a estudiar. Se ha determinado que estos son los criterios más adecuados dado que dentro de las propuestas revisadas, tal como afirman los autores, esta toma en cuenta la naturaleza del proyecto en el marco del desarrollo sostenible.

### **1.1. La participación comunitaria para el desarrollo**

Dentro de los proyectos sociales de desarrollo, la decepción de los actores interesados y beneficiarios, así como el deficiente desempeño de los proyectos se ha convertido en una regla extensiva en la realidad contemporánea (Ika et al., 2012). Esta deficiencia podría tener repercusión en las percepciones de éxito de los proyectos emprendidos, de acuerdo a la satisfacción de las expectativas de los distintos actores involucrados. En tanto, se requiere una revisión de las estrategias emprendidas para el involucramiento de los actores interesados y beneficiarios.

El presente acápite parte del supuesto de que el éxito de un proyecto de desarrollo, además de cumplir con los criterios establecidos, debe verse reflejado en la satisfacción de los actores involucrados y el valor generado para los mismos. Dicha satisfacción podría lograrse independientemente del nivel de participación comunitaria. Sin embargo, autores como Khang y

Moe (2008) afirman que la consulta entre las partes influye en gran medida en el éxito de la gestión de proyectos. A continuación, se presenta la revisión de la literatura que aborda las distintas perspectivas en torno a la participación en la gestión de proyectos. Con ello, se busca establecer el desarrollo teórico en torno a las implicancias, ventajas y limitaciones de los procesos participativos como parte estratégica de la gestión de proyectos sociales de desarrollo.

Desde la década de los 70's, el concepto de participación ha sido adoptado de forma generalizada en el discurso de desarrollo (Gaventa & Valderrama, 1999). Dicho discurso defiende una perspectiva de desarrollo enfocada en el empoderamiento de las poblaciones vulnerables (Cornwall, 2008) de forma que estas asuman un rol activo en busca de una mejora de su calidad de vida. En sus inicios, la participación se definía como los “esfuerzos organizados para incrementar el control sobre los recursos e instituciones reguladoras en situaciones dadas, por parte de poblaciones excluidas”<sup>2</sup> (Stiefel & Wolfe 1994 citado en Gaventa & Valderrama 1999). Este concepto de participación ha ido atravesando una serie de reformulaciones, a lo largo del tiempo, que lo llevó a su expansión en distintas esferas, incluida la arena política.

Cornwall (2008) afirma que la evolución del término desencadenó un concepto flexible que avoca a casi cualquier iniciativa que involucra personas. En tanto, la participación se entiende como el proceso por el cual las personas adoptan un rol activo e influyente en las decisiones que afectan sus vidas (Cornwall, 2008; Oakly 1991 citado en Warburton 1997). De forma particular, la participación comunitaria se describe como el proceso social por el cual las poblaciones que habitan en una misma comunidad y comparten necesidades, problemas e intereses, adquieren un rol activo en la identificación de dichos aspectos de su comunidad y procuran encontrar mecanismos y adoptar acciones que permitan atender dichas necesidades, problemas o intereses (Hervas de la Torre 2010 citado en Solano & Santiago 2014).

Dentro de la esfera de los proyectos sociales de desarrollo, este proceso puede abordarse en las distintas etapas de la gestión de proyectos – diseño, implementación y monitoreo y evaluación – y a diferentes niveles – información, consulta, capacitación y toma de decisiones. Asimismo, en este tipo de intervenciones se ha identificado que parte del fracaso de los proyectos de desarrollo se debe a una inadecuada identificación de necesidades. Se ha determinado que los agentes externos, quienes suelen conformar el equipo de gestión de proyectos, no necesariamente tienen la capacidad para entender las prioridades de la población en la cual desean incidir. Tras un análisis, se determinó que aquellos proyectos que no incluían a la población en la definición de necesidades y prioridades tenían mayor predisposición al fracaso (Bass, Dalal-Clayton & Pretty, 1995). Con este aporte, y de acuerdo a la literatura expuesta anteriormente, se presume

---

<sup>2</sup> Traducción propia

que la participación influye la relevancia y sostenibilidad del proyecto. Estas variables, tal como se ha visto, se definen como criterios de evaluación del éxito de un proyecto. Asimismo, autores como Kliksberg (1998) le atribuyen a la participación, ciertas potencialidades para la obtención de logros significativos dentro de los proyectos.

A partir de este nuevo paradigma, se reconoce la importancia de los procesos participativos en la gestión de proyectos de desarrollo. Sin embargo, este escenario abre campo a un nuevo debate sobre la forma de abordar la participación y cómo estos influirían en la gestión de proyectos y en el éxito de la misma.

Algunos autores consideran que dicho proceso solo será consistente si se aplica de forma transversal a lo largo del proyecto. Esto significa involucrar a las comunidades en las etapas de diseño, implementación y evaluación de la intervención (Mejia, 2013). Ante ello, surge la paradoja entre el miedo y la necesidad de la participación de la comunidad (Bass et al., 1995). Por una parte, se reconoce la necesidad de contar con el apoyo poblacional, así como un grado mayor de interrelación y confianza entre el órgano ejecutor y la comunidad beneficiaria. Sin embargo, persiste el temor, por parte del gestor, a la pérdida de control y al retraso de proceso de la intervención dado que involucra una cesión de poder en la toma de decisiones y una asignación de tiempo para la aplicación de dichos procesos participativos. Esto produce una serie de propuestas que pretenden establecer las distintas estrategias que permiten abordar la temática.

A lo largo de los años, se han definido algunas tipologías que presentan diferentes estrategias de participación. A continuación, se desarrollarán dos de estas propuestas presentadas por Pretty (1995) y White (1996), las cuales clasifican la participación empleada de acuerdo a las características del tipo de acercamiento entre las partes, así como a los intereses a los que responde cada actor involucrado. Cabe resaltar que dichas tipologías entienden al órgano ejecutor del proyecto como un actor externo a la comunidad. Mientras que la participación hace referencia principalmente a la población objetivo o beneficiario, la cual tendrá distintas connotaciones según la estrategia de abordaje. Otros posibles actores involucrados quedan fuera del análisis. Asimismo, se entiende que cada una de las tipologías valora la participación como una oportunidad para la consecución y éxito del proyecto. Sin embargo, tal como se analiza más adelante, la connotación de la “oportunidad” que ofrece el proyecto varía de acuerdo a los intereses de los involucrados en el proceso, la cual define la forma de acercamiento.

Pretty (1995) propone una tipología, descrita en la Tabla 2, que responde a la forma en cómo se involucra la población en la iniciativa. Esta pretende demostrar que la motivación de quienes adoptan un enfoque participativo, así como la forma de acercamiento influye en la conformación de intervenciones (Cornwall, 2008). El autor propone que a medida que se va

descendiendo en la tabla, existe mayor empoderamiento y motivación de la población objetivo en participar en las iniciativas planteadas y un compromiso mayor por parte de la misma en la consecución de resultados.

**Tabla 2: Tipología de participación según Pretty.**

Tipología	Características
Participación manipulativa	La participación es mera una apariencia. Se cuenta con representantes comunitarios en las asambleas oficiales, pero solo como asistentes. No son elegidos por la población y carecen de poder.
Participación pasiva	La población es informada sobre las decisiones y sucesos ocurridos. Involucra un anuncio unilateral, por parte de la administración del proyecto, sin tomar en cuenta las opiniones de la población. La información compartida le corresponde únicamente a los profesionales externos.
Participación por consulta	Cuenta con proceso de consulta a la población o resolución de dudas. Los agentes externos definen los problemas y los procesos de recopilación de información y de esa forma controlan el análisis. Dicho proceso consultivo no concede ninguna influencia en la toma de decisiones y los profesionales no están obligados a asumir los puntos de vista de los pueblos. No es vinculante.
Participación por incentivos materiales	La población participa aportando recursos como mano de obra a cambio de comida, dinero u otro incentivo material. Sin embargo, no se involucran ni en la experimentación ni en el proceso de aprendizaje. Es muy común ver esta forma de participación aun cuando las personas no tienen un interés prolongado por las tecnologías y prácticas cuando los incentivos terminan.
Participación funcional	La participación es vista por las agencias externas como un medio para alcanzar las metas del proyecto, especialmente para reducir costos. Las personas pueden participar formando grupos para satisfacer determinados objetivos relacionado al proyecto. Este involucramiento puede ser interactivo e involucrar la participación en la toma de decisiones, pero tiende a surgir solo después de que las decisiones más importantes ya has sido tomadas por agentes externos. En el peor de los casos, la población local podría ser captada solo para servir objetivos externos.
Participación interactiva	Las personas participan en un análisis conjunto, en el desarrollo de planes de acción y formación o en el fortalecimiento de instituciones locales. La participación es vista como un derecho y no solo como un medio para lograr objetivos. Este proceso involucra una metodología interdisciplinaria que hace una búsqueda de múltiples perspectivas y hace uso de un proceso de aprendizaje sistémico y estructurado. Como los grupos toman el control sobre las decisiones locales y determinan la disponibilidad de los recursos que usan, ellos tienen participación en el mantenimiento de las estructuras y prácticas.
Auto-mobilización	Las personas participan tomando iniciativas independientes a los sistemas de cambio de instituciones externas. Ellos desarrollan el contacto con instituciones externas para obtener los recursos y la asesoría técnica que necesitan, pero mantienen el control sobre los recursos que utilizan. Esta auto-mobilización puede propagarse si los gobiernos y ONGs proporcionan un marco de apoyo propicio. Tal movilización auto-iniciada podría o no retar las distribuciones de riquezas y el poder existente.

Adaptado de: Pretty (1995). Traducción propia.

En los tres primeros casos – participación manipulativa, participación pasiva y participación por consulta, se presenta la participación como una pretensión o mera formalidad en la que el órgano externo concentra el poder y la toma de decisiones del proyecto. La comunidad solo recibe información y en el mejor de los casos tiene la posibilidad de absolver dudas y opinar,

sin la certeza de que estas opiniones sean tomadas en cuenta. En dicho sentido, el autor identifica la presencia de proyectos que caen en estrategias paternalistas. Señala que dicha perspectiva limita el accionar de la población y el aprovechamiento del capital social, lo cual podría influir en la sostenibilidad de los resultados alcanzados. De acuerdo, se va avanzando en la tipología, la comunidad va obteniendo un mayor grado de participación, acción y responsabilidad por parte de la comunidad, la cual termina por ser considerada como un fin en sí mismo y no solo como un medio para lograr los resultados planteados por el proyecto. Esto va acompañado con el reconocimiento de la capacidad comunal para determinar sus propias prioridades y necesidades en términos de desarrollo. El tipo de acercamiento que promueve cada proceso participativo descrito por Pretty (1995), determina el grado de poder asignado a la población beneficiaria. El cual, adicionalmente, se verá influido por el contexto en el que se desarrolla el proyecto.

Asimismo, la propuesta destaca que el involucramiento poblacional en el diseño e implementación de la estrategia genera beneficios prácticos plasmados en (a) una mayor comprensión de la realidad; (b) una mejora de comunicación y consenso entre las partes; (c) una red de actores comprometidos; (d) acuerdos sobre responsables; y (e) mayor compromiso (Bass et al., 1995; Mejía, 2013).

White (1996), por su parte, propone una diferenciación entre cuatro tipos de participación. Esta se encuentra definida según los intereses de los actores involucrados, respecto a los procesos participativos aplicados, tal como se muestra en la Tabla 3. Se hace referencia a la diversidad de formas, funciones e intereses que se le puede atribuir al término de ‘participación’ en los proyectos de desarrollo.

**Tabla 3: Tipología de participación según White**

Tipo	Interés del órgano externo ejecutor	Interés poblacional	Funcionalidad
Nominal	Legitimación	Inclusión	Visualización
Instrumental	Eficiencia	Costo	Medio
Representatividad	Sostenibilidad	Apalancamiento	Voz
Transformativo	Empoderamiento	Empoderamiento	Medios/Fines

Adaptado de: White (1996).

La participación nominal responde a un interés, por parte del órgano ejecutor, de legitimación de la intervención. Si bien se constituyen grupos de participación, su accionar es bastante limitado y su sentido funcional no se establece con total claridad. Es decir, atiende el interés de inclusión solo para que quede constancia de ello. El propósito de los procesos aplicados en la gestión de proyecto es básicamente de visualización de la “participación”.

La participación instrumental, busca que la población participe activamente, como contrapartida de la organización, en las actividades del proyecto. Pretende la eficiencia en los recursos. Dicha estrategia demuestra el compromiso de la población con el proyecto, aun cuando puede ser considerado como un costo de oportunidad por parte de la comunidad. Se puede definir como una estrategia para lograr determinado costo-efectividad en el proyecto.

La participación representativa permite escuchar la voz de la población respecto a los aspectos del proyecto. A vista de la organización ejecutora, esto reduce los riesgos de crear un proyecto inapropiado para dicha comunidad y dependiente de un órgano externo. Es decir, busca la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Por parte de la población, se puede percibir como un medio para asegurar la influencia sobre las decisiones del proyecto y por ende en la gestión del mismo. La autora incluso lo describe como un medio eficaz por el cual las personas pueden expresar sus propios intereses.

Finalmente, la participación transformativa atiende a la idea de empoderamiento. A través de este, se involucran acciones como considerar opciones, tomar decisiones y tomar acciones colectivas frente a la problemática. La autora percibe que este tipo de participación conduce a una mayor conciencia del problema que aqueja a la población y una mayor confianza por parte de la misma en su capacidad para hacer una diferencia en dichos términos. En tanto, el empoderamiento es considerado como un medio y un fin en sí mismo. Provee una dinámica transformadora de la realidad de las personas y el sentido de la misma.

Esta tipología nos permite dar cuenta que cada actor puede tener distintas perspectivas acerca de la importancia de los procesos participativos en la gestión de proyectos de desarrollo. Dichas perspectivas pueden ser o no homogéneas dentro de un mismo grupo de actores, según los intereses personales de cada uno, así como de la capacidad de los mismos para organizarse de forma conjunta. Asimismo, los procesos participativos emprendidos dentro de la gestión de proyectos podrían, incluso, influir en las percepciones de éxito que cada actor tiene del proyecto y de la importancia de los dichos procesos para alcanzar el fin deseado por el proyecto, el cual se plasma en cada uno de los criterios de éxito establecidos para los proyectos de desarrollo líneas arriba – relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

En cuanto a la puesta en práctica de estas estrategias, Cornwall (2008) señala que las diferentes tipologías son aplicables para distintos proyectos y para distintas etapas de un mismo proyecto. En dicho sentido, un solo proyecto puede aplicar más de una estrategia, tomando en consideración que los límites de diferenciación entre ellas son difusos en la práctica. Asimismo, la relación gestada entre los distintos actores, a través de los procesos participativos aplicados, se

puede reflejar en el interés de cada actor hacia el fin propuesto, así como en el poder que estos tienen en la toma de decisiones relacionadas al proyecto.

Por otra parte, la comunidad internacional de apoyo al desarrollo ha consensuado que la puesta en práctica de la participación comunitaria conlleva una serie de beneficios. Dicha posición ubica a los proyectos participativos por encima de otros modelos tradicionales de corte burocrático o paternalista (Kliksberg, 1998). Se destaca que la participación provee mejores resultados en cuanto al diseño del proyecto, mayor apoyo de las partes interesadas y movilización de recursos tangibles e intangibles (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2000) dado que son las comunidades quienes tienen mayor conocimiento de sus propias necesidades. Asimismo, una sistematización de experiencias impulsadas por el Banco Mundial muestra cómo la participación tiene la capacidad para alcanzar un mayor grado de efectividad en cuanto a los logros planteados por los proyectos. Se atribuye que la principal razón de dicha relación descansa en el rescate de los conocimientos y prácticas ancestrales de la temática en cuestión, así como la adecuación a las realidades de la población y el mayor nivel de compromiso por parte de los involucrados (Kliksberg, 1998; Mejía, 2013). Adicionalmente, a través del fortalecimiento del capital social se prevé una mejora en la capacidad de ejecución de los proyectos y en la sostenibilidad de los mismos. Sin embargo, los beneficios generados a través de la participación no son necesariamente aplicables para todo tipo de proyectos (BID, 2000) dado que cada situación tiene sus propias particularidades. Cabe resaltar además que estas percepciones son asumidas, principalmente, desde la mirada del gestor de proyectos.

Cornwall (2008) afirma que la implementación práctica de los procesos participativos suele ser más compleja de lo que se representa en la teoría. Por una parte, las acciones implicadas pueden tener distintos efectos en distintos contextos. Por otra parte, la participación también podría implicar una serie de costos, riesgos y limitantes para el proyecto tales como un alto requerimiento de tiempo y recursos. Este sobrecosto se percibe mayormente en las etapas de diagnóstico y diseño de proyectos en el cual se requiere mayor tiempo para definir la problemática y forma de intervención. Mientras que, por parte de la población, se incurre en un costo de oportunidad al dedicar parte de su tiempo a los procesos participativos. Por parte de los riesgos, se puede mencionar la posibilidad de no llegar a un acuerdo concreto con la comunidad lo que dificulte o incluso imposibilite la aplicación del proyecto, así como posibles conflictos alrededor del mismo. En tanto, el tema debe tomarse con especial delicadeza para lograr una participación efectiva que permita la consecución de los efectos deseados.

De acuerdo a la revisión de la literatura expuesta, existe un consenso sobre la importancia de la participación comunitaria en los proyectos de desarrollo, los cuales pueden ser aplicados a

los proyectos emprendidos en materia ambiental, particularmente en el sector forestal como parte del desarrollo sostenible, tal como se explica más adelante. Se reconoce que los procesos participativos, si bien incurren en una serie de costos y riesgos, tienen la capacidad de generar una relación de mayor entendimiento entre las partes. Asimismo, dicho entendimiento gestionado de la manera correcta puede facilitar el cumplimiento de los criterios de éxito establecidos en la gestión de proyectos e incluso permite una mayor satisfacción de las partes respecto a los resultados alcanzados.

Las estrategias que permiten implementar la participación son variadas y su aplicación eficaz dependerá en parte de las motivaciones e intereses de los distintos actores, así como el nivel de acercamiento entre las partes y el poder que se les asigne a los actores en la toma de decisiones involucradas en el proyecto. Asimismo, aun cuando los autores proponen que un mayor empoderamiento de la población tendrá mejores resultados, cabe resaltar que la aplicación del mismo conlleva cierto grado de complejidad. Dicha complejidad puede implicar ciertos riesgos y limitantes como la pérdida de control por parte del gestor de proyectos, el incremento de los costos e incluso un retraso en la implementación de la intervención. En tanto, se requiere evaluar de forma empírica hasta qué punto es aplicable las propuestas presentadas por los autores y analizar sus implicancias en las percepciones de éxito de los proyectos de desarrollo forestal.

En las últimas décadas, se han venido gestando una serie de iniciativas que promueven la conservación de bosques. Muchas de estas se llevan a cabo usando la metodología de gestión de proyectos sociales de desarrollo, dado que es una temática que se involucra con la preservación del medio ambiente como parte del desarrollo sostenible, tal como se verá a continuación. En dicho aspecto, muchos autores reconocen la importancia de implicar a los usuarios de los bosques en el éxito de los procesos emprendidos en torno a la gestión forestal. Esto presupone a la participación comunitaria como elementos cruciales en el desarrollo de iniciativas del sector forestal, las cuales además necesitaran ser alineadas con otros aspectos involucrados en la materia tales como la gobernanza forestal, la cual será explicada en los siguientes acápite.

## **2. La gestión forestal para el desarrollo sostenible**

En el mundo actual, se presentan una serie de amenazas que atentan contra la sostenibilidad del planeta, muchas de las cuales han pasado a formar parte de los temas primordiales en la agenda internacional y que vienen siendo tratados mediante programas y proyectos sociales de desarrollo. Dentro de las amenazas más preocupantes se puede mencionar el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la sobreexplotación y agotamiento de recursos naturales, entre otros; los cuales producen impactos negativos que se intensifican en las poblaciones vulnerables.

El concepto de desarrollo sostenible, instaurado por la Comisión Brundtland a mediados de los 80s, establece que la ampliación de las capacidades humanas en términos económicos y sociales debe darse de forma sostenible y duradera. En este sentido, el concepto subraya que las necesidades del presente deben ser satisfechas sin comprometer las capacidades de futuras generaciones para satisfacer sus respectivas necesidades (Organización de las Naciones Unidas [ONU] 1987 citado en Beaumont 2016).

De acuerdo con la Conferencia del Ambiente y Desarrollo de 1992, los seres humanos además de ser el centro de las preocupaciones del desarrollo, son poseedores del derecho a tener una vida saludable y productiva, en armonía con la naturaleza (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2012). Es decir, se busca establecer un equilibrio armónico entre lo social, lo económico y lo ambiental. Sin embargo, a pesar de que la preocupación en torno al desarrollo sostenible se viene imponiendo en el colectivo social, aun no se resuelve como llevarlo a la práctica. Algunos autores, incluso, afirman que, a pesar de los esfuerzos por combatir la problemática del cambio climático, estos no se logran “contrarrestar el desgaste ambiental que conlleva el desarrollo acelerado de la sociedad” (MINAM, 2014a, p.15).

Tal como presenta Maini (1992), el sector forestal es precisamente uno de los espacios mejor posicionados para liderar las prácticas de desarrollo sostenible alrededor del mundo, muchas de las cuales se vienen impulsando bajo un enfoque de gestión de proyectos. En dicho sector, se tiene conocimiento sobre los impactos de alteraciones naturales y humanas en los bosques. Asimismo, se han desarrollado en el sector los principios de rendimiento sostenido y uso integral y múltiple de recursos. Estas condiciones facilitan la inclusión del concepto de desarrollo sostenible en la ordenación de ecosistemas forestales.

En el presente capítulo, se desarrolla las implicancias del sector forestal y sus alteraciones en el desarrollo sostenible lo cual explica la inclusión del tema dentro de las problemáticas abordadas por los proyectos sociales de desarrollo. Tras dicha revisión de la literatura especializada, se presenta algunas de las medidas promovidas por organismos internacionales en la búsqueda de una adecuada gestión ambiental. Estas se presentan como iniciativas que aportan al desarrollo sostenible y permiten entender de manera introductoria la importancia de la gestión de proyecto en torno a la temática. Adicionalmente, se presenta el concepto de gobernanza ambiental el cual será abordado como elemento crucial de las iniciativas de desarrollo forestal, tomando en cuenta las propuestas analizadas.

## **2.1. Los bosques y el medio ambiente**

La importancia de los bosques para el desarrollo sostenible, considerando su influencia directa o indirecta en la vida de las personas, es el objeto central de esta sección. Para esto se

definirá a cabalidad qué son los bosques, su importancia para la sociedad y el mundo, así como las tendencias que se tejen alrededor del sector forestal.

Un bosque se define como un ecosistema complejo de seres vivos cuya extensión de tierra es superior a las 0,5 hectáreas y donde sus habitantes – microorganismos, vegetales, animales, entre otros – se influyen entre sí subordinados a la predominancia de cobertura forestal, en por lo menos el 10% del área (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] 2000; MINAM, 2011). Para que una tierra sea considerada bosque, sus árboles deben tener la capacidad de alcanzar, como mínimo, una altura de 5 metros a su madurez in situ, excluyendo aquellas tierras usadas primordialmente para prácticas agrícolas (FAO, 2000). Estos ecosistemas, presentes en el 31% de la superficie terrestre, albergan en su totalidad cerca del 90% de la biodiversidad mundial (FAO, 2010; Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], s.f.; Independent Evaluation Group [IEG]; World Bank, s.f.) y guardan una estrecha relación con el medio ambiente, en particular con el clima.

Como bien es sabido, el cambio climático, conocido como calentamiento global, es causado “por un incremento de la concentración de gases de efecto invernadero<sup>3</sup> [GEI] en la atmósfera” (Proforest, 2014a, p. 2). Precisamente, los árboles, así como las plantas se alimentan, entre otras cosas, de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Este componente, principal GEI, se transforma en otros compuestos orgánicos luego de su absorción. De esta forma, los bosques almacenan más de 650 000 millones de toneladas de carbono entre sus distintos componentes – biomasa, madera muerta y hojarasca y suelo (FAO, 2010). En tanto, los bosques son los responsables de hasta el 25% de todo el CO<sub>2</sub> absorbido de la atmósfera (Proforest, 2014a). Sin embargo, al momento que se depreda o perturba el ecosistema, este CO<sub>2</sub> vuelve a ser liberado a la atmósfera, aumentando la presencia del GEI en el ambiente. En otras palabras, la conservación de los bosques y sus alteraciones tienen un impacto significativo en la emisión y concentración de GEI en la atmósfera, es decir, en el cambio climático.

Adicionalmente, estos bosques, dentro de los distintos procesos biológicos que poseen, sirven como reguladores del agua y del aire, entre otras propiedades. Asimismo, son el principal proveedor de materias primas y recursos para diversos usuarios del bosque, incluidas más de dos mil culturas indígenas en el mundo. Los hogares de estas poblaciones se confunden entre los bosques y sus medios de vida dependen directamente de los recursos generados por estos ecosistemas. Es así que “el mantenimiento de los bosques ofrece una mayor diversidad de

---

<sup>3</sup> Gases como dióxido de carbono, el óxido nitroso, el metano, el ozono y el clorofluorocarbono; los cuales pueden ser producidos de forma natural o como resultado de determinadas actividades humanas (ONU, 2014: 525).

opciones sobre los medios de subsistencia, favorece la biodiversidad y representa una protección frente a episodios extremos, como inundaciones y avalanchas” (Banco Mundial, 2010, p.25).

En tanto, la importancia de los bosques como sistemas que sustentan la vida en el planeta recae, principalmente, en su papel como regulador del clima local y mundial. Asimismo, se justifica en su capacidad para mantener la biodiversidad de ecosistemas naturales y proveer de riquezas y beneficios – económicos, sociales y ambientales – para la humanidad, tal como afirma el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales (OSINFOR, s.f.).

Los bosques son ecosistemas arbóreos complejos que integran factores biológicos y bioclimáticos que permiten el desarrollo de numerosas formas de vida y que proveen bienes y servicios necesarios para la vida y el desarrollo de las civilizaciones, por lo tanto conservan la biodiversidad biológica, aseguran flujos regulares de agua, contribuyen a la regulación hídrica y conservación de suelos, capturan y almacenan dióxido de carbono, lo que coadyuva considerablemente a mitigar el cambio climático (OSINFOR, s.f.).

En tanto, los bosques gestionados de la forma correcta, además de aportar equilibrio al medio ambiental, permiten la subsistencia de comunidades y el desarrollo de las mismas. Así como posibilitan el desarrollo de industrias que tienen como materia prima a los recursos forestales tales como la madera y los cultivos.

Lastimosamente, aun cuando se ha comprobado la importancia de los bosques naturales para la humanidad, se observa que la pérdida de estos se vuelve insostenible a través de los años. La repercusión de dicha amenaza recae principalmente en los usuarios – presentes y futuros – del bosque y, como se ha expuesto, en el ambiente. Tal como presenta la Defensoría del Pueblo (2009), las alteraciones en el equilibrio ecológico, así como la gestión no sostenible de los recursos naturales pueden llegar a traducirse en impactos negativos en la vida, la salud, la propiedad de las personas e incluso generar espacios de tensión social reflejados en la seguridad y la paz de las poblaciones. Si bien las razones del deterioro de los bosques son diversas, las actividades humanas que incurren en una inadecuada gestión de los recursos son identificadas como una de las mayores amenazas. La persistencia de dichas actividades se debe principalmente a que la medición de beneficios provistos para el ser humano es valorada mayormente por sus términos económicos. Es decir, la valoración de la materia prima forestal para su comercialización se encuentra por encima de la valoración del bosque como ecosistema en sí mismo. Esto genera una sobreexplotación de los recursos sin tomar en cuenta su impacto en el mundo y obviando el principio de desarrollo sostenible.

En dicha línea, el IEG (s.f.) afirma que son cinco las tendencias que vienen modelando los espacios forestales desde hace un poco más de una década; (1) ritmos insostenibles de pérdida

de bosques naturales, a pesar de las prácticas de reforestación y regeneración; (2) cambios significativos en la propiedad y gestión de bosques con el establecimiento de zonas protegidas y descentralización de la gestión y transferencia de la propiedad; (3) reconocimiento del rol de los bosques en la mitigación del cambio climático que ha dado pie a procesos de diálogos y de políticas sobre bosques en todo el mundo con un enfoque integral en la gestión forestal sostenible; (4) iniciativas para la reducción de la tala ilegal y delitos relacionados con los bosques; y (5) el traslado de la capacidad de producción de industrias forestales internacionales a distintas partes del mundo, tales como América del Sur y Asia.

Bajo estas tendencias y frente a las diversas amenazas ambientales, líderes y funcionarios alrededor del mundo han concluido en la necesidad de establecer lineamientos y esfuerzos conjuntos que permitan proteger el planeta, al mismo tiempo que permitan contrarrestar otras problemáticas como la pobreza. Gran parte de estos lineamientos se encuentran mencionados en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible propuesta por las Naciones Unidas (ONU, 2015). Dentro de ellos, se incluye la promoción del uso sostenible de ecosistemas terrestres, la lucha contra la desertificación, la detención e inversión de las tierras y la detención de la pérdida de la biodiversidad biológica, entre otros.

En tanto, se han generado una serie de diálogos entre países, a través de los cuales, se busca concertar esfuerzos y acciones específicas entre países y regiones que ayuden a mitigar las amenazas expuestas. La depredación forestal compromete el futuro de los recursos forestales y los servicios ambientales provistos por los bosques. Ante dicha situación, los más afectados son las CCNN y usuarios – presentes y futuros – de los bosques. Esto, a su vez, incurre en otro de los objetivos del desarrollo sostenible por el cual se propone “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (ONU, 2015). Por otra parte, tal como menciona EcoEspaña-Instituto de Recursos Mundiales [EcoEspaña-WRI] (2007), los recursos naturales, bajo circunstancias adecuadas, pueden ser empleados como medios para la creación de riqueza. En tanto, como se ha desarrollado en el presente capítulo, la conservación de bosques impacta no solo en el cambio climático, sino también en la creación de riquezas y en el desarrollo sostenible desde distintos frentes.

A continuación, se presentan algunas de las medidas más resaltantes propuestas por organismos internacionales, las cuales buscan mejorar la gestión forestal como parte del desarrollo sostenible. El desarrollo de dichas propuestas, a su vez, permitirán una mayor comprensión de la problemática en cuestión y el involucramiento de la misma con los proyectos de desarrollo forestal.

### 2.1.1. De REDD a REDD+

La ONU es reconocida como uno de los organismos internacionales que ha identificado, hace algunas décadas, el cambio climático como una de las prioridades mundiales. Los países miembros de esta, a través de los años, han ido gestionando lineamientos para combatir el cambio climático. Asimismo, se han gestado iniciativas que abordan el tema de gestión forestal manera específica. Dentro de ellos, destaca el programa Reducción de las Emisiones de la Deforestación y la Degradación Forestal [REDD], el cual evolucionará posteriormente a REDD+.

El concepto REDD tiene sus inicios en el año 2005, en la Conferencia de las Partes [COP11]<sup>4</sup>. Surge ante la preocupación del vínculo entre la pérdida forestal y el cambio climático y por el interés de asegurar el Artículo 2 del Protocolo de Kyoto<sup>5</sup>. Tras una serie de debates, dos años después, en la COP13, se adopta la implementación de un enfoque de políticas e incentivos positivos relacionados a la Reducción de Emisiones causadas por la Deforestación y Degradación de bosques en países en desarrollo, REDD (Holloway & Giandomenico, 2009).

Este programa aborda dos de los principales problemas que aquejan los bosques. El primero de ellos, la deforestación, se entiende como la pérdida o destrucción completa de los bosques. Mientras que la degradación forestal, se refiere al daño ocasionado a los bosques debido a actividades como la tala. Ambos son causantes del 10 al 20% del CO<sub>2</sub> liberado en la atmósfera, razón por la cual la ONU pone el enfoque en combatir dichos problemas (Proforest, 2014a). Dentro de las causas directas de dichos daños se encuentran actividades como la tala, la conversión de bosques a gran escala para expansión agrícola, la recolección y producción de leña y carbón vegetal y la agricultura de subsistencia por parte de la población rural pobre. Mientras que como causas indirectas se mencionan la mala gobernanza, instituciones débiles y regímenes inadecuados de tenencia de tierras (Proforest, 2014a).

La primera propuesta de la iniciativa se enfoca en países en vías de desarrollo con altos niveles de deforestación y degradación por las causas en mención. Se presenta como una medida correctiva que permita reducir las tasas elevadas. Pretende que la valoración de los bosques de pie sea superior al de estos talados, a través de la venta de servicios de carbono (Scriven, 2012, p. 422). Promueve el mantenimiento de bosques y reducción de emisiones de un país a cambio de

---

<sup>4</sup> Esta fue llevada a cabo en Montreal, siguiendo el marco de las negociaciones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC)

<sup>5</sup> El Protocolo de Kyoto comprometía a las partes en la protección y valoración de sumideros y depósitos de carbono, tales como son los bosques.

compensaciones financieras<sup>6</sup>. Este apoyo compensaría, además, los beneficios económicos recibidos por otros posibles usos de los bosques.

De acuerdo con Proforest (2014a), el programa REDD parte de la premisa que el daño o destrucción de bosques emite CO<sub>2</sub>. Consecuentemente, una reducción de la tasa de deforestación o degradación reducirá la emisión CO<sub>2</sub>. La propuesta plantea un marco internacional que ayude a detener la deforestación y permita a su vez combatir la pobreza, conservando la biodiversidad y el mantenimiento de servicios de los ecosistemas vitales (Holloway & Giandomencio, 2009).

Consecuentemente, se empezó a reconocer la importancia de países que conservan gran parte de su cubierta forestal e históricamente han gozado de tasas bajas de pérdida de bosques (Proforest, 2014a). Surgió la necesidad de revisar los acuerdos para fortalecer la protección y mejora de bosques. Se deseaba atribuir la misma prioridad a los aspectos de conservación, manejo o aprovechamiento forestal sostenible y mejora de las reservas de carbono. De esta forma, en el año 2008, REDD pasa a convertirse a REDD-plus o REDD+ (Reducción de las Emisiones de la Deforestación y la Degradación Forestal, Conservación, Gestión sostenible de los bosques y Aumento de las reservas forestales de carbono).

La evolución radica en la inclusión de los términos de preservación y conservación, por los cuales se pretende replantar y restaurar los bosques. Se busca alentar a los habitantes locales tales como CCNN a participar del cuidado de los mismos, posibilitando la utilización y aprovechamiento de los recursos del bosque de una forma sostenible (PNUMA, s.f.). La REDD+ como mecanismo de mitigación del cambio climático, incluye además aspectos de inclusión de derechos de pueblos indígenas y nuevas salvaguardas sociales y ambientales. Este programa introduce adicionalmente los conceptos relacionados a mecanismos financieros y distribución equitativa de fondos. (Román-Cuesta, s.f.).

REDD+ se refiere al empleo de políticas e incentivos positivos para reducir las emisiones de la deforestación y degradación y a apoyar la conservación de las reservas existentes de carbono de los bosques, la gestión sostenible del bosque, y el aumento de las reservas de carbono de los bosques (+) en países en desarrollo (Proforest, 2011, p.1).

De acuerdo a la FAO (2012), esta iniciativa es uno de los cambios de corto plazo más notables en el tema de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, manejo, conservación y restauración de bosques. En tanto, se promueven y financian proyectos e iniciativas que se alineen con los fines y principios del mecanismo REDD+. A través de este

---

<sup>6</sup> Dicho pago de compensaciones se emitiría a partir de la reducción de emisiones producidas respecto a un nivel de referencia

mecanismo, los países desarrollados ofrecen una compensación financiera a los países en desarrollo. Esto bajo el supuesto de que dichos países reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero de sus bosques o aumenten las reservas de carbono en los mismos. Sin embargo, aún no existe un consenso explícito sobre la procedencia de la financiación de dichos fines o la forma de pago<sup>7</sup>.

Aún falta esclarecer algunos aspectos de la propuesta REDD+, sin embargo, se denota los esfuerzos de la ONU por promover el desarrollo sostenible. Se está motivando a los países en desarrollo a mantener una adecuada gestión forestal tomando en cuenta la inclusión de actores locales como las comunidades. Se defiende que estas no deben renunciar a los recursos provistos por el bosque, pero si aplicar un uso sostenible de los mismos.

Los programas o mecanismos REDD y REDD+ permiten entender las tendencias que vienen modelando los proyectos que se vienen gestionando en torno al sector forestal. Gran parte de estos, sobre todo aquellos financiados por organismos internacionales siguen los lineamientos establecidos por dichos programas en los que se promueve el involucramiento de las partes en la preservación del bosque. A través de este, se entiende que la conservación se debe lograr mediante un alineamiento de las necesidades de las comunidades y actores locales de forma que les permitan satisfacer sus necesidades, así como atacar problemas como la pobreza.

### ***2.1.2. El Plan FLEGT***

Adicionalmente al REDD y REDD+, existen además otras iniciativas internacionales que buscan combatir los temas de la pérdida de cobertura y carbono forestal. Una de estas iniciativas que buscan contribuir a reducir la deforestación es el Plan de Acción FLEGT. Este, al igual que el REDD+, guarda un enfoque de desarrollo y, adicionalmente, incluye aspectos de estándares mínimos para la comercialización de recursos forestales.

El Plan de Acción de la Unión Europea [UE] para la Aplicación de Leyes, Gobernanza y Comercio Forestales – FLEGT, por sus siglas en inglés – fue publicado por la Comisión Europea en el año 2003. Se trata de una propuesta que tiene como finalidad ayudar a países en desarrollo a prevenir la tala ilegal, mientras se benefician los mercados de la madera (Proforest, 2014b).

Esta es una propuesta de medidas a tomar, por parte de la UE y sus Estados miembros, para enfrentar el problema de la tala ilegal en los bosques del planeta, la cual tiene como objetivos principales “mejorar la gobernanza y reducir la tala ilegal mediante el fortalecimiento de gestión forestal y sostenible, la mejora de la gobernanza y la promoción del comercio de madera

---

<sup>7</sup> Las principales fuentes potenciales de financiación serían los fondos internacionales, la financiación en función de cumplimiento y fondos voluntarios.

producida legalmente” (TRAFFIC, 2014, p.2), dos de las mayores amenazas del mantenimiento de los bosques. Es decir, propone que la gestión de los recursos provenientes de los bosques sea reforzada de manera adecuada y cumpliendo con una serie de lineamientos que además aporten a la sostenibilidad de los bosques y sus recursos.

En dicho aspecto, el Plan FLEGT cuenta básicamente dos líneas de abordaje, las cuales deben seguir una lógica multidimensional y coherente para la superación de factores complejos y facilitadores de tala ilegal. Por un lado, se encuentran las medidas para el consumo y, por el otro, las medidas para la producción. En cuestiones de consumo, se pretende la adopción de políticas y medidas que aseguren el suministro de madera legal, tanto para el sector público como privado. Esto con el propósito de evitar el ingreso de madera ilegal al mercado de la UE, lo cual es acompañado con el Reglamento de la Madera “EUTR”. Por el otro lado, las medidas de producción buscan ayudar a países en desarrollo productores de madera. Se desea que estos desarrollen sus capacidades para suministrar madera producida de forma legal. Con dicho fin, se propone asistencia técnica y financiera para la mejora de la gobernanza y fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Asimismo, FLEGT ofrece apoyo en el combate contra la tala ilegal con las medidas de consumo y mediante acuerdos comerciales bilaterales llamados Acuerdos Voluntarios de Asociación [AVA].

De esta forma, estas acciones previenen la importación de madera ilegal a los países de la UE, mientras se mejora la oferta de la madera legal y se incrementa la demanda de madera obtenida de manera responsable. Es así que el Plan FLEGT ha establecido una serie de acercamiento de corte bilateral, regional y multilateral que le permitan a la UE contar con socios que trabajen de la mano en la erradicación de la comercialización de madera ilegal.

Entre los acuerdos bilaterales, la iniciativa propone Acuerdos de Cooperación Voluntarios. A través de estos, se establece una alianza entre la UE, como mercado único con frontera común y los diferentes países madereros. Dentro de estos acuerdos, los AVA fomentan la mejora de la gobernanza forestal y se asume responsabilidad de ambas partes en la detención del comercio de madera ilegal. Estos acuerdos buscan establecerse a través de un consenso entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, de manera que todas las partes interesadas se involucren directamente al establecer las políticas forestales (Fern, 2015). Asimismo, el acuerdo tiene el propósito de supervisar y verificar el cumplimiento de legalidad a lo largo de la cadena de suministro que va desde el bosque hasta el puerto maderero (Proforest, 2014b).

Asimismo, el programa FLEGT ofrece mecanismos de apoyos para reforzar el tema de la gestión forestal en países que no cuentan con acuerdos comerciales AVA. Estos suelen ser aplicados mediante un fondo fiduciario, financiado tanto por la UE como por distintos Gobiernos

y organismos asociados, tales como la FAO. A través de estos, distintos países pueden acceder a financiamiento a través de convocatoria de propuestas o asistencia directa con el fin de llevar a cabo iniciativas y acciones específicas que promuevan un compromiso con la gobernanza forestal, la legalidad de la madera y demás procesos relacionados con el FLEGT. En dicho sentido, cabe destacar que, si bien la iniciativa surge de la UE, el programa FLEGT, actualmente, ya ha sido adoptado por distintos países fuera de esta, las cuales han iniciado acciones para combatir la explotación forestal ilegal.

Los procesos relacionados con el plan FLEGT conllevan, a su vez, una serie de impactos. De ellos destacan: (1) la promoción e institucionalización de una adecuada gobernanza forestal; (2) la mejor aplicación de leyes en términos forestales, ambientales, sociales y comerciales; (3) la introducción de medidas que combatan la corrupción; (4) el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas dependientes de los bosques; (5) la elaboración y usos de sistemas de control eficaces; y (6) una mejora en la transparencia y rendición de cuentas. Estos procesos buscan ser aplicados a través del soporte de países productores de madera, apoyo a iniciativas del sector privado, financiamiento e inversión de salvaguardas

Tal como se observa, las distintas organizaciones internacionales le asignan una relativa importancia el incluir a comunidades locales y pueblos indígenas que dependen de los bosques al momento de plantear decisiones que puedan afectar sus medios de vida. Es decir, existe la necesidad de adecuar las medidas propuestas al contexto económico y social del lugar de su aplicación, tomando en cuenta problemas de pobreza y desigualdad social. En tanto, las medidas que incentivan un aprovechamiento forestal sostenible, la conservación de los bosques, la lucha contra la deforestación y degradación forestal, tales como se han visto en el presente capítulo, deben tomar en cuenta las poblaciones locales, las cuales suelen verse inmiscuidas en situaciones de alta vulnerabilidad.

## **2.2. La gobernanza en los bosques comunales**

Son diversas las iniciativas relacionadas con el sector forestal trabajadas bajo el enfoque de la gestión de proyectos. Muchas de estas siguen los lineamientos de los programas expuestos REDD+ y FLEGT, dentro de los cuales se promueve la participación comunitaria, así como la gobernanza forestal. En el presente acápite, se trabaja el concepto de bosques comunales y gobernanza forestal. Asimismo, se analiza de qué forma la gobernanza es abordada por las diversas iniciativas que involucran la temática.

Dentro del manejo forestal, se considera que el involucramiento de las comunidades locales es esencial para la conservación de los bosques, dado que estas se encuentran en constante relación con el entorno y requieren de la sostenibilidad de sus recursos naturales para su

subsistencia. En tanto, se buscan adoptar modelos de gestión forestal que aseguren un uso ambientalmente sostenible de los recursos y que, además, beneficien a las comunidades locales (Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales, 2004), a través del aprovechamiento de dichos recursos, tanto para fines de subsistencia como para fines económicos y comerciales. Sin embargo, tal como se expuso en el acápite anterior, la débil comprensión entre el órgano ejecutor y la población local produce una inadecuación de la propuesta a los intereses poblacionales, e incluso el fracaso de la misma, lo cual se refleja en el carácter insostenible y no duradero de la iniciativa planteada (Gasché & Vela, 2011).

La lógica de una adecuada participación comunitaria, expuesta anteriormente, sugiere que el involucramiento de la comunidad no debe limitarse únicamente al conocimiento y aceptación de la propuesta. Por el contrario, esta debe contemplar un acercamiento entre las partes que permita la articulación de los saberes de las partes, así como la integración con la organización comunal y sus valores sociales (Gasché & Vela, 2011). Tal como afirma el Organismo Público Infraestructura para la Productividad (OPIPP, s.f.), a través de la participación se logra aprovechar el capital social de la comunidad. Dentro de ello, permite conocer, de forma eficiente, la percepción e información que tiene la población sobre su entorno. Además, posibilita la incorporación de conocimientos ancestrales y experiencias ciudadanas en torno al manejo forestal, en el planteamiento del proyecto. Asimismo, a través de una comunicación directa y permanente se contribuye a prevenir conflictos generados por falta de entendimiento mutuo entre las partes.

Cabe resaltar que la aplicación de estos procesos participativos en proyectos de desarrollo forestal se encuentra relacionada estrechamente con la perspectiva de bosque comunal que prevalece en muchas de las poblaciones del bosque. Estas son conformadas en gran medida por poblaciones indígenas o nativas las cuales mantienen un sentido de comunidad. Dicho sentido de comunidad, predominante en estas poblaciones, resalta la perspectiva de propiedad común del bosque en cuanto a uso, manejo y control. A continuación, se analiza la influencia de los sistemas de tenencia de bosque sobre los actores participantes en los esfuerzos para evitar la deforestación y mejorar el manejo forestal, el cual involucra todas las actividades de aprovechamiento de recursos forestales.

Las comunidades nativas conciben su relación con su territorio como “una salvaguarda del mantenimiento y reproducción de su identidad cultural individual o colectiva lo que en suma garantiza su existencia como pueblo” (Snoeck & Ramos, 2012, p.63). En ese sentido, no se perciben a las comunidades como “poseedores” del bosque. Por el contrario, estas son consideradas sus “guardianes” lo que conlleva, junto con sus derechos, determinadas

obligaciones. Irónicamente, aun cuando estas comunidades se encuentran en constante relación con un entorno de gran riqueza natural, son consideradas como una de las poblaciones más vulnerables, lo cual se hace evidente al ser categorizadas como poblaciones en situación de pobreza y pobreza extrema.

Durante muchos años, las políticas forestales tradicionales no han reconocido la capacidad de los usuarios locales en el funcionamiento y manejo de los bosques. Se estima que “entre un 65 y 76% de los bosques de los países en desarrollo son propiedad formal del Estado y son administrados por sus gobiernos” (Petkova, Larson & Pacheco, 2011, p. 218).

Afortunadamente, en las últimas décadas, las comunidades, alrededor del mundo, han ido fortaleciéndose y empoderándose con la ayuda de otros actores, principalmente de la sociedad civil. Este proceso ha dado inicio a una demanda de reconocimiento de derecho a un sistema de tenencia territorial. Se busca que estos sistemas sean congruentes con los sistemas de manejo de las comunidades respecto a los recursos forestales, los cuales son su principal medio de vida y subsistencia. Actualmente, ya se percibe un aumento en el número de hectáreas que viene siendo devuelta a las comunidades. Es decir, muchas poblaciones nativas ya han logrado, por parte de sus gobiernos, reformas que regulan la tenencia y el reconocimiento de territorios indígenas aun cuando estas no se traduzcan en la transferencia total de derechos y control sobre la tierra y sus recursos (Cronkleton, Barry, Pulhin & Saigal, 2010).

A nivel internacional, se viene proponiendo que los gobiernos apliquen medidas que aseguren la tenencia de bosques por parte de las comunidades que los habitan. Asimismo, se solicita el respeto de sus derechos de ser informados y consultados sobre cualquier iniciativa que involucre sus territorios y/o sus medios de vida. Las variaciones en los sistemas de tenencias comparten como característica esencial el otorgamiento de derechos bajo la condición de que los bosques se manejen y conserven sosteniblemente.

Bajo este escenario se declara que los bosques “deben ser utilizados en sus múltiples dimensiones por y para la gente, sin distorsionar el necesario equilibrio existente entre toda la gama de sus componentes” (Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales, 2004, p.12). En tanto, se proponen proyectos de desarrollo forestal que involucren la participación de las comunidades locales. En dichos términos, se establece la gobernanza como parte primordial dentro de la gestión de proyectos y el cual debe ser impulsado desde los procesos participativos.

La gobernanza se refiere a la estrategia de gobernar o ejercer el poder para el bien común, mediante normas y acuerdos que permiten el logro de un desarrollo económico, social e institucional de forma sostenible en la búsqueda del equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado (Delgado, Bachmann & Oñate, 2007; Petkova et al., 2011). De acuerdo a dicho

concepto, se entiende el poder como atributo tanto de instituciones estatales, así como de la sociedad civil y del sector privado. Se deduce que estos actores confluyen y ejercen presión en la búsqueda de un bien común, el cual debe superar los intereses personales.

En tanto, la gobernanza como sistema de regulaciones y toma de decisiones, es determinada a partir de las intervenciones de los actores y la interacción entre los mismos. De la misma manera, la gobernanza ambiental, vista también como gobernanza de recursos naturales, se refiere a la aplicación de procesos de toma de decisión y ejercicio de autoridad, respecto a las decisiones relacionadas al acceso y uso de los recursos naturales y ecosistemas (Andrade, 2011; Delgado et al., 2007), la cual debe procurar la conservación del medio ambiente. Su importancia alude a la necesidad de contar con marcos normativos que permitan realizar gestiones ambientales de un modo coherente y efectivo que faciliten el adecuado aprovechamiento, control y manejo de los recursos, así como su conservación. Esto bajo un contexto mundial en el cual la demanda de materia prima, así como el consumo de combustible van en aumento, intensificando actividades de exploración, explotación y comercialización de recursos naturales (Andrade, 2011).

En dicho sentido, cabe resaltar que, si bien las distintas estrategias de participación dentro de las iniciativas forestales se enfocan en la población local, se debe tomar en cuenta otros actores involucrados tanto de la sociedad civil como del sector público. Tal como se presenta, actualmente muchos estados mantienen la propiedad de uso de los bosques. Esto influirá en los procesos que deseen implementarse. En tanto, las organizaciones promotoras de los proyectos de desarrollo forestal no solo tienen la necesidad de definir las estrategias adecuadas de participación comunitaria. Estas organizaciones, para la consecución de sus objetivos, están obligadas a tomar en consideración la relación existente entre los distintos actores que determinan los lineamientos en torno al uso y manejo forestal, es decir, en la medida de lo posible deben procurar incidir en los marcos normativos que determinan la relación entre los actores y los recursos naturales. Incluso, se debería establecer estrategias que permitan estrechar los lazos entre los actores en cuestión que permitan un mayor consenso entre los involucrados.

### **3. Gobernanza forestal y participación para el Manejo Forestal Sostenible**

Tal como se ha visto en el acápite anterior, el cuidado del medio ambiente, en particular la conservación de los bosques, se ha posicionado como uno de los temas primordiales de la agenda internacional, en busca del desarrollo sostenible. A lo largo de los años, se han llevado a cabo diversas propuestas que promueven la conservación a través de un adecuado manejo de bosques muchas de las cuales son llevadas a cabo bajo un enfoque de gestión de proyectos. La aplicación de estas propuestas ha permitido determinar que una zona protegida donde se permite el uso sostenible de los recursos tiene mayor posibilidad de conservación que unas zonas

estrictamente protegida en la cual no se permite aprovechamiento o uso alguno de los recursos (IEG, s.f.). En tanto, se proponen iniciativas enfocadas a la promoción de uso, manejo y control de los recursos forestales de forma sostenible. En el presente acápite, se establece la relación de este tipo de propuestas con los conceptos desarrollados a lo largo del capítulo.

En primer lugar, para la aplicación de iniciativas en el sector se considera de gran importancia lograr una “buena” gobernanza forestal. Es decir, se busca que las decisiones sean tomadas de forma imparcial, transparente y justa, respetando los derechos y aplicando leyes y normas equitativas, asumiendo responsabilidad por las decisiones tomadas y basándose en el análisis del bien común de la población y los bosques en general, sin responder únicamente a intereses personales (Barriga, Campos, Corrales & Prins, 2007). Esta tiene como fin garantizar la sostenibilidad de los bosques, a través de una toma de decisiones y distribución de beneficios justas. Sin embargo, abarcar la gobernanza forestal por sí sola, tampoco asegura dicha sostenibilidad. Esta debe ser acompañada de estrategias que promuevan el aprovechamiento óptimo de los recursos forestales siguiendo el principio de sostenibilidad. Precisamente, una de estas estrategias se define como MFS, la cual de acuerdo con la Asociación de Investigación y Desarrollo Sostenible (AIDER citada en Solano & Santiago 2014), se define como un proceso que genera valor en el uso forestal como actividad permanente. Este concepto se introdujo con un enfoque en la comercialización sistemática de los bosques tropicales (Conferencias de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo [UNCED] 1992 citado en Sabogal 2008). Hace referencia a la intervención del bosque en busca del aprovechamiento de sus recursos, sin exceder los límites de productividad del sistema y su capacidad de carga, lo que garantiza una operación permanente y rentable de los bosques (Solano & Santiago, 2014).

Tal como menciona Keipi (2000), los bosques ofrecen, a través de sus recursos, oportunidades comerciales. Dentro de las actividades con aplicación comercial se encuentran la extracción de productos maderables y no maderables, la producción de leña, ecoturismo, entre otras actividades. Estas oportunidades pueden estar ligadas al desarrollo económico de la población de la región. Sin embargo, no son los únicos beneficios provistos por los bosques. En tanto, se debe recordar que cada actividad que en ellos se realicen, incluyendo las actividades destinadas a la preservación, suponen un costo de oportunidad. Al respecto, Keipi (2000) afirma que estas actividades, sean o no sostenibles, suelen generar ingresos y empleos. En tanto, la autora se propone la ejecución de prácticas que permitan aprovechar los recursos naturales provistos por los bosques sin atentar contra el mantenimiento de los bosques como ecosistemas y su capacidad de suministrar beneficios sociales y económicos a diversa escala de forma sostenible.

Quienes defienden el MFS, por encima de la protección absoluta de áreas, argumentan que existe la necesidad de lograr un equilibrio entre productividad y extracción en pro de la conservación de la biodiversidad y funciones vitales de los bosques (Nasi & Frost, 2009). La estrategia involucra una dinámica total de la naturaleza de los bosques. Se encuentra orientado tanto al aprovechamiento de productos maderables como no maderables, sin atentar el desarrollo de actividades complementarias y bajo estándares que aseguren la sostenibilidad de dichos recursos para las futuras generaciones. Esto dependerá de la interacción de la cosecha producida con otras unidades y sus características de escala, tipo e intensidad (Nasi & Frost, 2009), las cuales como se verá más adelante determinan el estado del aprovechamiento forestal.

Lastimosamente, esta estrategia al ser aplicada en la práctica, por si sola, no lograba tener el éxito planteado en los bosques latinoamericanos que contaban con comunidades campesinas o indígenas. La propuesta no se adecuaba a una realidad en la cual las comunidades se veían obligadas a recurrir a los recursos forestales para subsistir, llegando incluso a incurrir en prácticas ilegales para poder comercializarlos y obtener ingresos. Esto iba acompañado de una tendencia de “reconocimiento de los derechos indígenas sobre el uso y la tenencia de los bosques, incremento de la desigualdad económica y social y el vínculo entre pobreza y deforestación” (Sabogal, 2008). La combinación de estos factores permitió el surgimiento de una alternativa complementaria, el MFC, la cual comenzó a ganar terreno alrededor de los 70's. Esta propuesta va un paso más allá del MFS ya que no solo busca contribuir a la conservación de los bosques; adicionalmente, se enfoca en las comunidades locales como los responsables de gestionar los recursos a través de su aprovechamiento. Además, tiene como objetivo el mejorar el bienestar de las comunidades campesinas y nativas a través del aprovechamiento forestal. De acuerdo con Nalvarte (2015), es un medio para que las comunidades con posesión de bosques puedan lograr el desarrollo sostenible, a través del aprovechamiento de los recursos sin atentar contra la continuidad de los mismos y disminuyendo los impactos negativos producidos por su actividad.

Existe una discusión entre los expertos forestales sobre si las comunidades han practicado o no, desde siempre, MFC. Tal como afirma Nalvarte (2015), algunos defensores del MFC aluden a que las comunidades realizan el aprovechamiento comunal en beneficio de sus familias sin causar mayor impacto en el bosque dado el bajo nivel de cosecha, inferior a los niveles de restauración natural del bosque, lo que se puede catalogar como MFC. Mientras que otros expertos opinan que estas prácticas no se pueden lograr sin el conocimiento del número de especies, su potencial y relaciones existentes en el bosque, ya que se producen impactos sociales, económicos y ambientales los que son acrecentados bajo la influencia del mercado (Nalvarte, 2015). En tanto, si bien se propone la necesidad de asistencia técnica para transmitir conocimiento sobre las características de los bosques; se reconoce la necesidad de adoptar también los

conocimientos ancestrales de las comunidades respecto al manejo del ecosistema, así como el respeto de sus propias estructuras sociales y prácticas culturales. La estrategia de MFC pretende que las prácticas de gestión forestal se adecuen a la comunidad que las adoptan de forma que pueda alinearse a sus necesidades y les permita a su vez la conservación de sus bosques.

De acuerdo con Sabogal (2008), las características principales del MFC es su carácter local y su organización colectiva, por la cual las responsabilidades y beneficios son compartidas por los participantes. En dicha figura, los distintos actores que intervienen en el entorno tienen el derecho y obligación de participar “del diseño, ejecución, evaluación y distribución de los costos y beneficios de las políticas y acciones concretas, de acuerdo con sus derechos y asumen por lo tanto responsabilidades” (Solano & Santiago, 2014). Estas prácticas defienden posturas como las de Soria y Ruffner (2004), quienes plantean que la estrategia de MFS será exitosa en la medida en que el Estado y la sociedad civil tengan la capacidad de “comprometerse en alianzas con los actores locales que impulsan un cambio a favor del control local del uso de recursos” (Soria & Ruffner, 2004, p.2). Esta puede realizarse tanto en un área forestal común por parte de una comunidad como en área de bosque fragmentado por un pequeño grupo de familias rurales o en asentamientos individuales que dependen del bosque (Nalvarte, 2015). Sin embargo, cabe resaltar que para que esta se presente de forma adecuada se requiere que las estructuras de la comunidad se encuentren organizadas y funcionen efectivamente.

El involucramiento activo de las comunidades en todos los aspectos del manejo forestal sostenible, de acuerdo a sus propias necesidades, aspiraciones, derechos, destrezas y conocimientos, es crucial para la eficiencia, sostenibilidad y equidad de medidas para enfrentar tanto el cambio climático como la reducción de la pobreza (Gaviria & Sabogal, 2013, p. 16)

Las estrategias de MFC deben buscar alinear los intereses y preocupaciones de los distintos actores que intervienen en el entorno, tomando en cuenta a las comunidades locales, quienes son las más afectadas ante los cambios y quienes, finalmente, se encuentran en continuo contacto con los bosques. Tal como se observa, la propuesta incluye aspectos de participación comunitaria por parte de las poblaciones locales y abarca la gobernanza forestal, ejerciendo poderes conjuntos entre los actores para garantizar el buen manejo de los recursos forestales.

El presente capítulo, se ha abordado como temática principal la participación comunitaria dentro de la gestión de proyectos de desarrollo forestal, la cual se ve reflejada en el involucramiento de las CCNN en el manejo forestal como parte de las iniciativas que promueven el desarrollo sostenible. En la primera sección, se revisó el concepto de participación comunitaria, alineado con las distintas perspectivas de éxito de proyectos sociales de desarrollo. Se destacó las

distintas formas en las que pueden aplicar los procesos participativos en los proyectos de desarrollo concluyendo que, si bien estos procesos pueden generar ciertos beneficios para el desarrollo del proyecto, también involucra una serie de riesgos para el mismo.

En la segunda sección, se analizó el papel que cumplen los bosques a nivel mundial en el logro del desarrollo sostenible y las tendencias que se tejen alrededor de la temática permitiendo establecer el concepto de gobernanza forestal. Dicho análisis permitió entender la repercusión de los bosques como ecosistemas en el entorno y en la población mundial, especialmente en aquellas comunidades cuyos medios de vida dependen de los recursos forestales. Asimismo, se mostró la preocupación de organizaciones internacionales en torno a la conservación de bosques reflejada en los programas propuestos por las mismas. La exposición de dichos programas, junto con la posterior explicación del concepto de gobernanza forestal permitió entender la lógica sobre la cual se entretajan las iniciativas que promueven el tema en cuestión bajo un enfoque de gestión de proyectos.

Finalmente, se analizó el MFC como una de las estrategias que viene siendo aplicada en la promoción de una gestión sostenible de los bosques en beneficio de las comunidades y que además aplica los principios de participación comunitaria y gobernanza forestal.

En el siguiente capítulo, se revisa la metodología desarrollada en este estudio, la cual ha sido elaborada tomando como base los conceptos expuestos. Los conceptos de “Éxito en la Gestión de Proyectos”, “Manejo Forestal Comunitario” y “Participación Comunitaria” desarrollados a lo largo del capítulo, como sugiere la presentación del mismo, han permitido el entendimiento de las variables estudiadas y los posibles vínculos teóricos entre estas. En tanto, la metodología diseñada tiene el propósito de facilitar la evaluación de las variables de forma empírica, a través del estudio a profundidad del caso elegido.

## CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación, tal como plantea el título, pretende indagar en el tema de la participación comunitaria como parte de la gestión de proyectos de desarrollo forestal, con el objetivo de identificar el tipo de participación que se asocia a la percepción de que esta cumple un rol dentro de la explicación del éxito del proyecto. Asimismo, la hipótesis que se desea validar afirma que los distintos actores involucrados coinciden en que la inclusión de procesos participativos en la gestión de proyectos de desarrollo forestal que trabajan con CCNN posibilita el alineamiento de intereses de las partes y por ende impacta positivamente en el éxito del proyecto.

Tal como se ha observado líneas arriba, la literatura teórica que aborda el tema muestra un consenso acerca de la importancia de incluir procesos participativos en la gestión de proyectos para poder abordar una problemática de forma adecuada y tener mayores probabilidades de cubrir los criterios determinantes de éxito. Ante esto, surge el interés por explorar a mayor profundidad el tema en su aplicación práctica y los resultados obtenidos de la misma, en particular, en los proyectos de desarrollo forestal que involucran a las CCNN peruanas. A continuación, se detalla la metodología de investigación aplicada para abordar el tema en cuestión.

### 1. Enfoque metodológico

Se plantea una investigación no experimental, aplicada a través de un caso de estudio como parte de una metodología de alcance descriptivo y correlacional con enfoque cualitativo. El objeto de estudio identificado es el proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”. Tal como propone la revisión bibliográfica (Hernández, Fernández & Baptista, 1997; Yin, 1994; Mendoza & Llaxacondor, 2016; Ponce & Pasco, 2015) la metodología presentada permite observar y analizar el fenómeno contemporáneo en mención, tal como se presenta en su contexto real, rescatando las condiciones naturales relevantes para el estudio con el fin de validar o negar la hipótesis de investigación. Con dicho objetivo, a través de la aplicación de herramientas cualitativas, se busca determinar las valoraciones que le atribuyen los distintos actores involucrados a los procesos participativos, en relación al éxito de la gestión del proyecto, lo que se determina en base a las distintas percepciones de éxito y satisfacción de los actores claves.

Cabe destacar que, si bien el estudio de caso permite indagar la problemática a mayor profundidad al presentarse el fenómeno en su contexto natural, no se permite estudiar las variables de forma aislada. Es decir, estas serán analizadas bajo la influencia de otras posibles variables. Asimismo, al tratarse de un caso único de estudio, las conclusiones alcanzadas por este no son

generalizables, en términos generales, a otros casos. Sin embargo, los resultados alcanzados en la materia si pueden ser contrastables para proyectos aplicados en contextos similares en los que se trabaja con CCNN, estrategias de MFC bajo un enfoque de gestión de proyectos. En tanto, las apreciaciones expuestas en el capítulo final pueden y deben ser consideradas tanto por la organización ejecutora del proyecto estudiado, como por otras instituciones que pretendan trabajar el tema en cuestión en futuras intervenciones con contextos similares.

Por otra parte, cabe resaltar que, al emplearse un enfoque cualitativo, la investigación pretende establecer, a través de la inferencia, la existencia de una correlación entre las variables a estudiar. Sin embargo, la limitación del tipo de análisis dificulta la determinación del grado de la correlación por lo que invita a futuros estudios a profundizar el tema sirviéndose de la metodología empleada en la investigación.

La elección del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali” como caso de estudio responde a que este ha sido emprendido por una organización, AIDER, la cual ha institucionalizado la participación comunitaria como pilar de la gestión de proyectos relacionados a bosques comunales. Dicha organización, tal como se verá más adelante, ha asumido como primordial el rol de la participación en el éxito de proyectos enfocados en el manejo forestal, tal como reza la teoría analizada en la revisión de literatura presentada en el capítulo anterior. En tanto, AIDER demuestra experiencia en la aplicación de proyectos con procesos participativos definidos de forma estandarizada a nivel organizacional, mucho de los cuales han sido reconocidos por otras instituciones nacionales e internacionales. Por otra parte, si bien el proyecto involucra a 6 CCNN como beneficiarias directas, cada una de estas cuenta con una situación particular con características diferenciadoras, las cuales serán explicadas en los siguientes capítulos. En dicha línea, para fines de esta investigación, se propone estudiar a profundidad solo una de las comunidades involucradas, la CN Callería. La elección de dicha comunidad se basa en que esta es una de las CCNN con mayor experiencia en la gestión forestal, lo que le ha permitido ser la comunidad más antigua de la región con Certificación Forestal Voluntaria [CFV], en la que el aprovechamiento se efectúa por parte de los mismos comuneros. Asimismo, el nivel de reconocimiento a nivel local e internacional en la materia le ha permitido ser parte innumerables veces de proyectos relacionados al manejo de bosques, por lo que tiene mayores posibilidades de poder comparar los procesos involucrados en el presente proyecto respecto a sus experiencias pasadas. A continuación, se describe la metodología aplicada para la investigación en cuestión.

## 2. Herramientas para el análisis de variables

En primer lugar, se ha realizado una extensa revisión de la literatura en torno a las variables identificadas, participación comunitaria y éxito en la gestión de proyecto, ambos bajo una perspectiva de MFS. La revisión ha permitido determinar en base a las variables identificadas de “éxito de proyectos” y “participación comunitaria”, una lista de indicadores que determinan la presente investigación en función al proyecto definido como objeto de estudio.

**Tabla 4: Lista de indicadores de éxito de proyectos y participación comunitaria**

Indicadores de éxito de proyectos	Indicadores de participación comunitaria
Según criterios de proyectos sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Impacto</li> <li>- Sostenibilidad</li> </ul>	Según tipo de acercamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulativa</li> <li>- Pasiva</li> <li>- Por Consulta</li> <li>- Por incentivos materiales</li> <li>- Funcional</li> <li>- Interactiva</li> <li>- Auto-movilización</li> </ul> Según interés de los actores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nominal</li> <li>- Instrumental</li> <li>- Representatividad</li> <li>- Transformativo</li> </ul>

Adaptado de: Ika et al. (2012); Pretty (1995); White (1996); Mejía (2013)

Tal como se observa en la tabla 4, los indicadores de “éxito de proyectos” definidos para la investigación, responden a la teoría de criterios de éxito para proyectos sociales definidos por Ika et al. (2012) los cuales deben ser adaptados al sector y contexto en el que se pretende influir. Al respecto, cabe resaltar, como se expuso en el capítulo teórico, que los criterios de éxito establecidos, fuera de excluir los criterios de éxito tradicionales de tiempo, costo y calidad, los asumen como parte de los criterios de eficiencia y eficacia. Por su parte, los indicadores establecidos de participación comunitaria han sido definidos de acuerdo a las tipologías presentadas por Pretty (1995) y White (1996), en las que los procesos participativos se clasifican según el tipo de acercamiento entre los actores, así como de acuerdo a los intereses a los que responde cada una de las partes, respectivamente. La metodología en cuestión busca analizar de forma independiente las variables mencionadas, y de forma posterior, establecer una relación entre estas.

Tal como se ha mencionado, se pretende que los indicadores definidos sean aplicados en el ámbito del MFS. En tanto, es necesario que los criterios de éxito establecidos como indicadores en la tabla anterior sean definidos atendiendo las definiciones y características del MFS, tomando

en cuenta que este suele ser aplicado, tal como se ha desarrollado en los primeros capítulos, en contextos donde habitan CCNN locales. Se ha determinado una lista de aspectos a considerar como parte de la estrategia de MFS propuestos para cada indicador de éxito establecido, de forma que permite evaluar cada uno de estos en función al enfoque que guarda el proyecto. Estos han sido definidos de acuerdo a la teoría revisada líneas arriba sobre la estrategia planteada.

**Tabla 5: Matriz de Indicadores de MFS propuestos para la determinación de éxito del proyecto**

Criterio de éxito	Aspectos a considerar para el MFS
<b>Relevancia</b>	- Se reconocen y respetan los derechos de la comunidad involucrada así como sus estructuras sociales y culturales.
	- La comunidad involucrada es reconocida como responsable de la gestión de recursos.
	- El proyecto toma en cuenta las principales actividades forestales, maderables y no maderables, y actividades complementarias practicadas en la localidad a incidir.
	- Los resultados planteados responden a las necesidades percibidas, por los actores del bosque, en torno al uso, manejo y conservación de bosques.
<b>Eficiencia</b>	- Los recursos empleados permiten la consecución de los resultados planteados sin exceder del presupuesto.
	- Las actividades son ejecutadas cumpliendo con los tiempos establecidos por el diseño del proyecto.
	- Se cuenta con la participación de Estado y sociedad civil, quienes aportan con recursos tangibles e intangibles.
	- Se aprovechan los conocimientos ancestrales de la comunidad respecto al manejo del ecosistema.
	- Los pactos/contratos/alianzas con actores involucrados en el manejo de bosques permiten un mejor uso de recursos.
<b>Eficacia</b>	- Los resultados planteados por el proyecto abarcan el cumplimiento de estándares mínimos de MFS.
	- Se logra mayor concientización sobre el manejo sostenible de recursos forestales y conocimiento sobre los procedimientos involucrados.
	- Los resultados permiten el aprovechamiento óptimo de los recursos bajo los principios de legalidad y sostenibilidad.
	- Las actividades y resultados facilitan el resguardo y conservación de los ecosistemas forestales.
	- Los resultados inciden en la gobernanza forestal.

**Tabla 5: Matriz de Indicadores de MFS propuestos para la determinación de éxito del proyecto (continuación)**

Criterio de éxito	Aspectos a considerar para el MFS
<b>Impacto</b>	- Se mejora el conocimiento sobre el número de especie y potencial del bosque en cuestión por parte de la comunidad
	- El proyecto influye en el compromiso, por parte de los actores, por mantener un adecuado manejo de los recursos forestales.
	- El proyecto no atenta contra el desarrollo de otras actividades complementarias practicadas por la comunidad.
	- Los productos resultantes de la intervención como las actividades promovidas tiene un impacto positivo en la calidad de vida y bienestar de los actores locales.
	- Se logra una reducción de los impactos negativos producidos por actividades forestales.
<b>Sostenibilidad</b>	- Se mantiene la continuidad de la aplicación de prácticas y utilización de herramientas transmitidas a través del proyecto.
	- Las actividades forestales practicadas por los actores involucrados no exceden los límites de producción del sistema
	- Las actividades forestales practicadas por los actores involucrados no exceden la capacidad de carga.
	- Se mantiene una continuidad en el cumplimiento de estándares de MFS.

Adaptado de: Ika et al. (2012); Keipi (2000); Barriga et al. (2007); Solano y Santiago (2014); Sabogal (2008); Nalvarte (2015); Soria y Ruffner (2004)

Como se puede apreciar en la Tabla 5, la matriz planteada presenta, por cada criterio, un número de aspectos o características las cuales deben ser cumplidas a lo largo de las distintas etapas de la gestión de proyecto, para que este pueda ser considerado como exitoso. En tanto, se a medida que el proyecto cumpla con mayor cantidad de aspectos por cada criterio, el éxito alcanzado por el mismo será considerado mayor. Cabe resaltar que es necesario evaluar cada criterio de éxito de forma independiente. Asimismo, la percepción sobre estos, tal como se ha hecho hincapié en el capítulo teórico, puede variar dependiendo de las perspectivas de cada actor.

Por otra parte, si se desea establecer la valoración de la participación, en función del éxito al proyecto se requiere entender los procesos que se han llevado a cabo, de manera que permita establecer el tipo de participación gestada. Las tipologías definidas por White (1996) y Pretty (1995) han permitido establecer una lista de indicadores, plasmadas en la tabla 6, que facilitan la identificación del tipo de participación presentada a lo largo de la gestión de proyecto, de acuerdo a las distintas características involucradas en el proceso participativo.

**Tabla 6: Indicadores de participación según las características del proceso**

Clasificación de procesos participativos	Aspectos a considerar
<p><b>De acuerdo al tipo de acercamiento entre el gestor y la comunidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de las actividades de la gestión de proyecto, se trazan reuniones o asambleas oficiales entre las partes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El órgano externo informa a la comunidad sobre el proyecto, posibles impactos, decisiones y sucesos ocurridos en el entorno.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El órgano ejecutor se sirve de la estructura social-política local para una comunicación bilateral, no necesariamente vinculante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El órgano ejecutor ofrece una retribución material a la comunidad a cambio de un aporte recursos monetarios o no monetarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El órgano ejecutor toma en cuenta las opiniones dadas para el (re)diseño y ejecución del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relación entre la organización y la comunidad permite que esta última se involucre en el proceso de aprendizaje sistémico del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad asume la iniciativa de contactar a la organización en búsqueda de recursos, asesoría técnica o la resolución de alguna otra necesidad.</li> </ul>
<p><b>De acuerdo al poder otorgado a la comunidad en la toma de decisiones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los representantes de la comunidad son elegidos por la entidad gestora del proyecto y solo cumplen la función de asistentes a las asambleas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad es entendida únicamente como actor pasivo, receptor la información brindada de forma unilateral por profesionales externos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad tiene la oportunidad de absolver dudas y brindar opiniones sobre el proyecto. Las opiniones pueden (o no) ser considerada para la toma de decisiones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad aporta recursos, como mano de obra, como parte de su compromiso con el proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad es involucrada en la toma de decisiones, tras la toma de decisiones más importantes efectuada por agentes externos. Se reconoce y se respeta el poder de la población para aceptar o denegar la implementación del proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad tiene la oportunidad de participar en un análisis conjunto, desarrollo de planes de acción y formación o en el fortalecimiento de instituciones locales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad asume control sobre las decisiones locales y determinan la disponibilidad de los recursos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad asume la iniciativa de forma independiente.</li> <li>- Los recursos se encuentran bajo el control de la comunidad.</li> </ul>

**Tabla 6: Indicadores de participación según las características del proceso (continuación)**

Clasificación de procesos participativos	Aspectos a considerar
<b>De acuerdo al interés de los gestores del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se busca una legitimación de la propuesta de intervención, a través de la visualización de la “participación” sin establecer (necesariamente) una relación vinculante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pretende que la población actúe como contrapartida de la organización en las actividades del proyecto, en busca de un mayor compromiso de la población y eficiencia en el proyecto.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la participación, se espera la reducción de riesgos y conflictos por un mal diseño del proyecto así como la sostenibilidad del mismo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación es asumida como un derecho de la población y no únicamente como medio para el logro de objetivos.</li> </ul>
<b>De acuerdo al interés del público beneficiario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad busca un sentido de inclusión en la propuesta a llevarse a cabo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien es entendido como un costo por la comunidad, es vista como una oportunidad de conseguir ciertos recursos o soluciones deseadas a menor costo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunidad busca asegurar la influencia sobre las decisiones del proyecto y en la gestión del mismo, a través de la expresión de sus propios intereses.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación atiende a la idea de empoderamiento.</li> </ul>

Adaptado de: White (1996), Pretty (1995), Mejía (2013)

La tabla 6, presenta cuatro criterios de clasificación a los que responden los procesos participativos; (1) de acuerdo al tipo de acercamiento entre el gestor y la comunidad, (2) de acuerdo al poder otorgado a la comunidad en la toma de decisiones, (3) de acuerdo al interés del gestor del proyecto y (4) de acuerdo al interés del público beneficiario. Las dos primeras clasificaciones se alinean a la tipología de participación propuesta por Pretty (1995); mientras que las dos últimas, a la tipología propuesta por White (1996). En tanto, dentro de cada una de las clasificaciones mencionadas, se han planteado una serie de aspectos los cuales sirven para determinar el tipo de participación gestada a lo largo del proyecto de acuerdo a las características del mismo. Al respecto, cabe resaltar que cada uno de estos aspectos responde a una tipología; sin embargo, estos no son excluyentes, por el contrario, son acumulativos. Es decir, a medida que el proceso participativo abarque mayor cantidad de aspectos, evaluados de forma descendente, la participación también irá descendiendo en la tabla de tipologías presentadas tanto por White (1996) como por Pretty (1995), respectivamente.

Con el uso de las herramientas diseñadas se ha podido analizar el proceso de participación que se ha llevado a cabo, a lo largo de la intervención, así como el éxito de la gestión del proyecto

en base a los criterios definidos; ambas variables analizadas de forma independiente. Tras dicho análisis se ha podido establecer, en base a las percepciones de los actores claves identificados, los aspectos del proceso participativo más valoradas por los actores en función de cada uno de los criterios de éxito establecidos.

### **3. Fuentes de información**

El proceso emprendido en la presente investigación consta de dos etapas que responden al contacto con las fuentes de información. En un primer momento, se recurrió a un análisis de contenidos, a través del cual se efectuó una revisión de documentos, principalmente fuentes provistas y elaboradas por AIDER (ver Anexo C), dentro de los que se incluía el diagnóstico del proyecto, resumen del proyecto, la carta de acuerdo con la organización financiadora, así como los informes de avance del proyecto. A partir de estos, en colaboración con AIDER, se logró realizar la sistematización del proyecto. A través de dicho proceso se logró entender el proceso gestado a lo largo del proyecto, así como los resultados y productos alcanzados a través de cada actividad realizada.

Por otra parte, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a actores claves identificados en la intervención, definidos de acuerdo al grupo de interés involucrado – AIDER, Oficina de Manejo Forestal Comunitario y CN de Callería – los cuales se encuentran descritas en el acápite de actores del presente documento. Al respecto, cabe resaltar que la FAO no ha sido considerada dentro de las entrevistas semiestructuradas, puesto que, si bien es considerado como actor clave para la ejecución del proyecto, esta no interviene directamente en los procesos de participación comunitaria. El trabajo de campo fue realizado en los meses de febrero del 2016 y junio del 2016, en las que se visitó la ciudad de Pucallpa, en la primera oportunidad y en la segunda oportunidad, se visitó nuevamente la ciudad de Pucallpa y, adicionalmente, la CN de Callería.

Se efectuaron ocho (8) entrevistas semiestructuradas, de las cuales se obtuvo el consentimiento informado para la publicación de resultados (ver Anexo B). Los actores claves fueron seleccionados de acuerdo a su nivel de poder dentro de su grupo de interés y al nivel de involucramiento con el proyecto. En tanto, los actores entrevistados, tal como se muestra en la siguiente tabla, fueron los siguientes: el director del proyecto, un colaborador de AIDER quien participó del proyecto y adicionalmente se encuentra en contacto con la comunidad, el encargado de la Oficina de MFC de la Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre de Ucayali [DEFFS-U], el jefe de la comunidad de la CN de Callería, el agente municipal de Callería como autoridad comunal, dos de los tres miembros del Equipo de Monitoreo Comunal (EMC) de la CN de Callería y un miembro de la CN que practica Manejo Forestal.

**Tabla 7: Relación de entrevistados según órgano al que representan**

Entrevistado	Organización a la que representa	Cargo	Nombre
Entrevistado 1	AIDER	Director del proyecto	Erich Orlando Domínguez Ramírez
Entrevistado 2	AIDER	Coordinador de proyectos	Joel Mananita Urquía
Entrevistado 3	Oficina de MFC de la DEFFS-U	Encargado de la oficina	Roger A. Toullier Reategui
Entrevistado 4	CN Callería	Jefe de la Comunidad	Roel Domingo Guimaraes Silvano
Entrevistado 5	CN Callería	Agente Municipal	Segundo Rolando Dahua Guimaraes
Entrevistado 6	CN Callería	EMC – Presidente del comité forestal	Segundo Alfredo Rojas Flores
Entrevistado 7	CN Callería	EMC	Pedro Mori Garcia
Entrevistado 8	CN Callería	Socio del comité forestal	Jacobo Rodriguez Yalles

### 3.1. Instrumentos de recojo de información

Tal como se ha mencionado, la investigación cuenta con entrevistas semiestructuradas como fuentes de información. Dichas entrevistas han sido formuladas en función a las dos variables estudiadas, participación comunitaria y éxito en la gestión de proyectos de MFS.

En el presente acápite se explica la metodología aplicada para el diseño del instrumento, para su posterior aplicación en el trabajo de campo.

La previa definición de indicadores para cada variable, explicada líneas arriba, ha permitido establecer una matriz metodológica simplificada que sirvió para determinar las preguntas que intentan ser respondidas por cada temática a analizar. La matriz ha sido dividida en las temáticas de “éxito de proyectos de desarrollo”, “manejo forestal sostenible” y “participación comunitaria”.

**Tabla 8: Matriz metodológica**

<b>TEMA 1: ÉXITO DE PROYECTOS DE DESARROLLO</b>		
1. Definición de éxito del proyecto	Atkinson (1999); Khang & Moe (2008); Diallo y Thuillier (2004)	1.1. Para usted, ¿Qué es un proyecto exitoso?
2. Evaluación de criterios de éxito	Ika et al. (2012); Solano y Santiago, (2014)	2.1. ¿El proyecto se ajusta a las necesidades de la comunidad?
	Ika et al. (2012); Phillips (2003); Atkinson (1999)	2.2. ¿El proyecto se ha llevado a cabo cumpliendo con los recursos empleados?
	Ika et al. (2012); Khang & Moe (2008); PMI (2016)	2.3. ¿Qué cambios ha producido el proyecto?
	Ika et al. (2012)	2.4. ¿Cuál es el principal aporte de la intervención?
	Ika et al. (2012); Khang & Moe (2008); PMI (2016)	2.5. ¿Los cambios efectuados continuarán a través del tiempo?
3. Perspectiva de éxito	Diallo y Thuillier (2004)	3.1. ¿Los resultados alcanzados pueden ser definidos como exitosos, poco exitosos o nada exitosos?
	Atkinson (1999); Ika, et al. (2012)	3.2. ¿Qué tan satisfecho se siente con la intervención?
<b>TEMA 2: MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE</b>		
1. Papel en el MFS	Keipi (2000); Nasi and Frost (2009); Sabogal (2008)	1.1. ¿En qué consiste el MFS?
	Snoeck y Ramos (2012); Nalvarte (2015); Sabogal (2008); Soria y Ruffner (2004)	1.2. ¿Cuál es su rol en el MFS y cómo ha evolucionado con el proyecto?
2. Actores involucrados	Delgado et al. (2007); Petkova (2011); Soria y Ruffner (2004)	2.1. ¿Qué actores se encuentran involucrados en la iniciativa?
<b>TEMA 3: PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>		
1. Tipo de acercamiento	Pretty (1995); Cornwall (2008)	1.1. ¿Cuál es su relación con el órgano ejecutor y/o con las comunidades nativas?
2. Poder otorgado	Kliksberg (1998); Jules Pretty (1995)	2.1. ¿Considera que sus puntos de vista son tomados en cuenta?
3. Interés	Sarah White (1996); Cornwall (2008)	3.1. ¿Por qué le interesaba participar en el proyecto?
<b>TEMA 3: PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b>		
1. Valoración en relación con los logros del proyecto	Kliksberg (1998); Bass et al. (1995)	1.1. ¿Cómo influye la participación de la comunidad en la consecución de los objetivos del proyecto?

Cada una de las temáticas seleccionadas ha sido subdividida en ítems de acuerdo a los términos que se desean evaluar y los cuales se encuentran sostenidos en la teoría revisada. Asimismo, se ha determinado una serie de preguntas a responder en cada uno de dichos ítems los cuales han servido para orientar la guía de entrevistas (ver Anexo D) aplicada a los actores seleccionados.



## **CAPÍTULO 3: EL MANEJO DE BOSQUES COMUNALES EN UCAYALI**

El caso en estudio, como se mencionó brevemente en el capítulo anterior, se basa en la experiencia gestada a través del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, el cual ha sido ejecutado entre febrero del 2015 y marzo del 2016. Este capítulo se centra en describir las principales características del proyecto y el contexto en el que se desarrolla, en términos de lo establecido en el marco teórico.

Tal como presenta la denominación del proyecto, este aborda la problemática del manejo forestal en la región Ucayali, donde la explotación masiva de bosques tropicales es uno de los problemas latentes que amenaza la conservación de dichos ecosistemas. Para poder abordar dicha problemática debe haber un previo entendimiento de la temática adscrita en el contexto peruano, teniendo en cuenta el aspecto geográfico, social-demográfico y panorama del sector en aspectos generales que dieron pie a la iniciativa en cuestión.

En el presente capítulo se presenta, en primer lugar, el panorama del sector forestal en el país tomando en cuenta la legislación y se describe de forma particular el sector en la región Ucayali. En segundo lugar, se presenta la problemática entre las CCNN y los bosques comunales, a través del análisis de la legislación peruana, la gobernanza y su evolución en el tiempo. Este análisis permite identificar la situación que se plantea resolver mediante la iniciativa en cuestión. Finalmente, se expone el proyecto en sí mismo con una vasta descripción de los objetivos, actividades y procesos por el cual se ha llevado a cabo la iniciativa, dentro de lo que se incluye los resultados alcanzados por la misma, haciendo énfasis en los cambios producidos por el proyecto.

Cabe resaltar que, con el propósito de dar mayor visibilidad a los procesos participativos involucrados en la gestión del proyecto, los actores son analizados de forma independiente en el capítulo siguiente. Dicha diferenciación permite, tal como propone el capítulo metodológico, evidenciar el análisis independiente de las variables de “éxito de proyecto” y “participación comunitaria”.

### **1. Los bosques y el sector forestal peruano**

Tal como se ha desarrollado en el primer capítulo, los bosques como ecosistemas son imprescindibles para el mundo. Sin embargo, su distribución, a lo largo y ancho del mundo, es heterogénea por lo que las características bajo las cuales se rige el sector varían de acuerdo a cada país. A continuación, se describe la situación del sector forestal peruano y de forma particular el estado de los bosques en la región Ucayali.

En el Perú, existen cerca de 73 millones de hectáreas (ha) de cobertura forestal, equivalentes al 57% de territorio nacional (Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático [PNCB], s.f.). Esto lo convierte en el segundo país de Sudamérica, después de Brasil, en extensión cubierta por bosques naturales, y el noveno a nivel mundial (FAO, 2010 citado en TRAFFIC, 2014). Adicionalmente, el país cuenta con cerca de 10.5 millones de ha de tierras de potencial forestal, las cuales se encuentran aptas para reforestación (Suárez de Freitas, 2009).

Los bosques se diferencian entre sí, clasificándose según su origen, composición, diámetro de sus árboles, clima y edad. El MINAM (2011 y 2014b) si bien reconoce a todos los bosques peruanos como tropicales<sup>8</sup>, propone una clasificación de los mismos la cual atiende a sus características comunes y a las diversas especies de flora y fauna que se albergan en cada zona del país. Producto de esta clasificación, se identifican seis tipos de bosques cuyas extensiones en el territorio peruano se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9: Perú, superficie forestal por tipo de bosques: hectáreas y %**

Tipo de bosque	Superficie (ha)	%
Bosques de Selva Baja	53, 432, 618	73.41
Bosques de Selva Alta o Premontano	15, 736, 030	20.96
Bosques Montanos occidentales del norte	133, 378	0.18
Bosques andinos <sup>9</sup>	365, 005	0.53
Bosques secos del Marañon o montano nublado	372, 915	0.51
Bosques secos de la Costa Norte	3, 235, 012	4.41
<b>Total</b>	<b>73, 294, 958</b>	<b>100</b>

Adaptado de: Che Piu y Menton (2013)

Esto demuestra la gran diversidad biológica y la riqueza forestal con la que cuenta el Perú, razón por la cual, estos bosques son definidos oficialmente, desde el 16 julio del 2000, como Patrimonio de la Nación (MINAM, 2011). Sin embargo, a pesar de su riqueza, el Perú no es considerado un país forestal, dado que la contribución del sector al PBI es solo del 1.1% y la recepción de inversión extranjera directa de 0.01% (Climate Investment Funds, 2013). Esto sin contar aquella producción resultado del desarrollo de actividades ilegales, como la tala, causadas,

<sup>8</sup> Se consideran bosques tropicales debido a que el Perú al encontrarse entre el trópico de cáncer y el trópico de capricornio, cuenta con niveles de temperatura y luz relativamente constantes. (MINAM, 2011).

<sup>9</sup> De acuerdo a la clasificación del MINAM al 2014, a diferencia de la información proporcionada al 2011, los bosques andinos se diferencian en dos: los alto-andinos y los interandinos. Sin embargo, no se cuenta con la información sobre la distribución por hectáreas y/o porcentual de cada uno en el país.

en gran medida, por la ocupación generada a través de los años por migrantes hacia estas zonas (Lanegra, 2016).

La condición de patrimonio de la nación demanda al Estado a contar con un marco jurídico que procure la conservación de los bosques, así como el aprovechamiento sostenible de sus recursos. A pesar de esto, autores como Dourojeanni y Sève (2009) mencionan que el Perú no se destaca por ser un país que le haya brindado la importancia adecuada a los temas de manejo sostenible o conservación de bosques. Actualmente, tal como presenta el MINAM (2014b), se depredan en promedio 150 mil hectáreas forestales cada año. Esto produce, tal como se ha visto en el primer capítulo, la liberación de CO<sub>2</sub>, así como una pérdida masiva de flora y fauna, generando implicancias negativas para las comunidades que habitan estos bosques y dependen de sus recursos.

Sin embargo, cabe destacar que hace ya algunas décadas tanto el Estado como la sociedad civil vienen tomando conciencia de la situación y han iniciado ciertas medidas en pro de la conservación, lo cual se ha potenciado a partir del año 2,000. Dentro de ellas, se han generado una serie de cambios normativos que, al momento, han desencadenado en la promulgación de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley N° 29763), la cual se explica más adelante. Asimismo, resaltan ciertas iniciativas emprendidas por la sociedad civil, tales como proyectos y programas de desarrollo propuestas por ONG's y organismos internacionales que promueven la conservación de bosques. En gran medida, estas instituciones han optado por incentivar un manejo sostenible de los recursos forestales por parte de las comunidades locales, así como una mejora en la gobernanza ambiental, la cual es identificada como una de las grandes debilidades del país.

Ucayali es una de las regiones que se ha visto mayormente impactada, positiva y negativamente, por las distintas acciones emprendidas tanto por el Estado, empresas como por la sociedad civil, en relación a los recursos forestales. A continuación, se describe la situación de dicha región.

### **1.1. Ucayali y sus bosques**

Tal como se ha observado líneas arriba, el 94% de la superficie forestal del Perú se encuentra en la Amazonía peruana, donde se presentan los bosques de selva baja y los de selva alta. En esta zona, en el oriente centro del país, se encuentra la región Ucayali con una superficie de 102 410.55 km<sup>2</sup>, equivalentes al 7.97% del territorio nacional (Cámara Nacional Forestal [CNF], 2009; Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012) lo que la posiciona como una de las regiones amazónicas de mayor extensión.

Esta región, perteneciente a la cuenca amazónica, cuenta con aproximadamente 9'468,614 hectáreas de superficie forestal o bosque amazónico (PNCB, 2014), de los cuales, cerca de 3.7 millones de hectáreas son considerados de producción permanente. Asimismo, cuenta con 6'300,000 de hectáreas correspondientes a áreas naturales protegidas (BCRP, 2012).

Dada la gran riqueza forestal de la región, Ucayali cuenta con más de 89 especies comerciales (CNF, 2009), por lo que es considerada la capital maderera del país. Sin embargo, tal como sucede en todo el país, el alto potencial forestal de la región Ucayali se ve afectado por la deforestación. Solo hasta el año 2000, se habían deforestado en la región 627 064 hectáreas, con una tasa anual de deforestación de 5.3% (Elgegren, 2005). De acuerdo al PNCB (2014), la pérdida de bosques entre el año 2001 y 2014 ha sido de 269 186 hectáreas, equivalentes al 5% de la superficie total de la región. Dicha pérdida se distribuye de forma heterogénea a través de los años, tal como se observa en la siguiente figura. Sin embargo, se denota un incremento continuo, en términos generales, de la pérdida de cobertura forestal, la cual se intensifica, principalmente, en los dos últimos años.

**Figura 1: Pérdida de cobertura forestal por hectárea en la región Ucayali (2000 – 2011)**



Adaptado de: PNCB (s.f.)

Existe una necesidad por hacer frente al tema de la deforestación. Se ha identificado que esta es causada principalmente por la conversión de bosques primarios para actividades agrícolas y ganaderas, las cuales junto con actividades de silvicultura componen el 17.5% de la estructura económica de la región (AIDER, 2016; BCRP, 2012). Es decir, el uso de estas tierras y de los recursos que estas proveen tiene una repercusión importante en la economía de la región y por

tanto en sus habitantes, siendo los más afectados las poblaciones que habitan en los bosques y dependen directamente de ellos.

Dada la problemática en cuestión, se vienen impulsando iniciativas de conservación de bosques. Dentro de las estrategias planteadas, se contemplan prácticas de MFS aplicado por CCNN que permitan un aprovechamiento adecuado de los recursos con un impacto positivo en la calidad de vida de estas comunidades. El éxito o fracaso de implementar estas prácticas dependerán, en parte, del marco legislativo al que se adscribe el sector en mención.

## **1.2. La normativa y legislación forestal**

El sector forestal hace referencia a toda actividad – económica, social y/o ambiental – emprendida en relación al conocimiento, conservación, administración, uso y aprovechamiento de los bienes, servicios y valores generados por los ecosistemas forestales (Leguizamó 2000 citado en Pérez 2014). Estas actividades pueden ser llevadas a cabo por diversos actores – comunidades, organización sin fines de lucro, empresas y/o Estado. En cuanto a las actividades productivas del sector, si bien en el país la principal es la extracción de madera, se incluye también la extracción de productos no maderables y fauna silvestre, así como plantaciones forestales, entre otras (Climate Investment Funds, 2013).

La normativa que rige el sector forestal en Perú es responsable de velar por una adecuada gestión de los recursos forestales en pro del bienestar social sostenible. El Estado, en su intento por hacer frente a la depredación de los bosques, ha iniciado acciones de modernización y reforma del sector. Esta involucra aspectos de equidad e inclusión social y cultural, con una mayor participación ciudadana lo que impacta a su vez en la gobernanza ambiental (MINAM, 2012, 2014a & 2014b).

Actualmente, esta labor tiene como eje central la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, norma principal que rige el sector y la cual ha atravesado una serie de evoluciones desde sus inicios. Esta Ley tiene sus orígenes en 1975, mediante el Decreto de Ley N° 21147 en el que se establece el objetivo de asegurar el aprovechamiento racional de los recursos naturales – forestales y de fauna silvestre – como medio para el desarrollo social y económico del país. A través de esta Ley, los recursos forestales y de fauna silvestre pasaban a ser de dominio del Estado (Nalvarte, 2015). Se acusa que esta Ley, durante su vigencia, “no contribuyó a incentivar la inversión privada, a generar riqueza y empleo, ni a proteger nuestros recursos forestales” (Soria & Ruffner, 2004, p. 3), tal como se declaraba en la misma.

La Ley fue modificada en junio del 2000 con la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308. A partir de esta modificación, se obliga a todo usuario del bosque a contar con un plan de

manejo forestal aprobado por la entidad competente previo al aprovechamiento forestal comercial e industrial (Nalvarte, 2015). Es decir, se debe contar con un instrumento de planificación de corto o largo plazo que especifique las actividades de control, protección y aprovechamiento sostenibles previstas para el proyecto forestal. Este debía ser elaborado por ingenieros forestales independientes o empresas consultoras inscritas a la Intendencia de Áreas Naturales Protegidas (INRENA) (Soria & Ruffner, 2004).

Esta Ley, durante su vigencia, tuvo una serie de modificaciones, siendo una de las más representativas la del año 2006, producida tras un proceso de incidencia política. A partir de dicho año, como expone Nalvarte (2015), se establecen los términos de referencia para planes de manejo en bosques comunales. Se reconoce las diferencias entre los usuarios del bosque y sus distintas capacidades para efectuar actividades forestales (Nalvarte, 2015), puesto que como es de suponer, el nivel de las actividades realizadas por una comunidad local no se compara a las realizadas por una empresa industrial de mayor envergadura. Este cambio produce un mayor acercamiento a la realidad y un aporte a la estrategia de MFC en el Perú, ya que facilita y aclara los términos que permitan a las comunidades realizar actividades forestales de forma responsable, sostenible y de acuerdo a la Ley.

Aun con sus distintas modificaciones, la Ley contaba con detractores, siendo foco de diversas controversias y discusiones. Una de las mayores críticas se centra en la priorización de intereses privados sobre las demandas de las poblaciones afectadas, lo cual ha sido considerado como una falta de respeto, por parte del Gobierno, hacia las comunidades (Andrade, 2011). La disconformidad con la Ley produjo, en el año 2011, la aprobación de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 29763, conocida también como la normativa forestal “Bosques productivos para la vida”, cuyos reglamentos fueron aprobados en setiembre del 2015, luego de 4 años de consulta pública entre los actores principales del sector. Estos reglamentos, aprobados durante la etapa de ejecución del proyecto en estudio, están compuestos por (1) Reglamento para la Gestión Forestal, (2) Reglamento para la Gestión de Fauna Silvestre, (3) Reglamento para la Gestión Forestal y de Fauna Silvestre en comunidades campesinas y comunidades nativas y (4) Reglamento para la Gestión de Plantaciones Forestales y los Sistemas Agroforestales.

El hito de esta nueva Ley descansa en su carácter participativo, la cual ha incluido las perspectivas y necesidades de los actores principales, ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil, en la toma de decisiones lo que permite un mayor acercamiento de la Ley a la realidad práctica. Tal como afirma Cordero (2012), gracias de la modernización de la norma se permite promover el desarrollo sostenible de los bosques, a través de la conciliación de los intereses de los usuarios, la sociedad civil y el Estado.

En lo que respecta al Reglamento para la Gestión Forestal y de Fauna Silvestre en comunidades campesinas y comunidades nativas, se ha logrado establecer cierta institucionalidad del sector dedicado a los bosques comunales; las características para el otorgamiento de derechos y gestión de dichos territorios; los requerimientos para el manejo forestal en comunidades y el otorgamiento de títulos habilitantes para el MFC. El reglamento exige a las comunidades la presentación de sus planes de manejo forestal, planteados de acuerdo a su nivel de actividad – bajo, medio o alto. La aprobación de dicho plan concede a las comunidades los derechos de acceso, usufructo y comercialización de los recursos provistos por el bosque a cambio de un pago por derecho de aprovechamiento, sin perjudicar el desarrollo de actividades complementarias. Asimismo, responsabiliza a las comunidades sobre el correcto manejo de los recursos, así como sobre el control, supervisión y fiscalización del cumplimiento de los planes presentados. Adicionalmente, se reconoce como responsable solidario a todo tercero que suscriba contratos con la comunidad para el aprovechamiento de sus recursos forestales. Mientras que el aprovechamiento con fines de autoconsumo, subsistencia y uso doméstico no requiere autorización, siempre y cuando sea sustentado por acta en la asamblea comunal.

Por otra parte, cabe resaltar que desde hace un par de décadas, el Estado ha ido constituyendo una serie instituciones, así como desapareciendo otras, con el fin de reforzar una institucionalidad que guarde mayor coherencia con las exigencias de gestión ambiental (MINAM 2012), muchas de ellas afines al sector forestal. A nivel regional, en Ucayali, desde el 2007, se encuentra la Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre de Ucayali (DEFFS-U, 2016), definida como órgano desconcentrado del Gobierno Regional. Esta se encarga de establecer los lineamientos en materia forestal y de fauna silvestre en la región, con miras a la mejora de la calidad de vida de la población regional. Sin embargo, desde hace ya algunos años, las CCNN locales identificaban ciertas deficiencias en cuanto a los servicios brindados por dicha institución, especialmente en aquellos relacionados a trámites administrativos. En tanto, a solicitud de las CCNN, se han propuesto algunas iniciativas para hacer frente a dicha problemática. Dentro de ellas destaca la creación de un área dedicada únicamente a procesos relacionados con actividades de aprovechamiento realizadas por CCNN, la Oficina de Manejo Forestal Comunitario.

Se demuestra una creciente preocupación, por parte de Estado, por tomar medidas que permitan salvaguardar los recursos forestales de manera que estos aporten al bienestar social de forma sostenible. Tal como opinan los expertos, aún es muy pronto para evaluar el éxito de la nueva legislación del sector, sin embargo, se debe destacar que la acción del Estado no se limita a la promulgación de leyes. Este debe cumplir con su rol de asistencia y supervisión de forma que permita asegurar el cumplimiento de la Ley y de los estándares mínimos en las actividades forestales.

Cabe resaltar que, a partir de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, específicamente en el Reglamento para la Gestión Forestal y de Fauna Silvestre en comunidades campesinas y comunidades nativas, se concede una mayor responsabilidad a las comunidades locales respecto a las actividades forestales realizadas en sus territorios, tomando en cuenta que estos son sus medios de subsistencia. Las reformas que se han ido gestando buscan reforzar la gobernanza a través de la participación de los usuarios del bosque. Se tiene el objetivo de conciliar intereses que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos bajo una lógica de desarrollo sostenible.

A continuación, se describe el vínculo entre las comunidades, los territorios que habitan y las prácticas de manejo forestal que realizan. Para dicho análisis se ha tomado en cuenta la existencia de otras leyes como la de tenencia de tierras que influyen en las actividades realizadas en estos territorios.

## **2. Las comunidades nativas de Ucayali y sus bosques comunales**

A nivel mundial, un gran porcentaje de pobres en el mundo se concentra en zonas rurales y dependen de ciertos recursos naturales tales como campos, bosques y aguas para subsistir (EcoEspaña-WRI, 2007). Este es el caso de muchas de las comunidades campesinas y nativas peruanas, las cuales basan sus economías de subsistencia en el aprovechamiento directo de los recursos naturales que les proveen ciertos ecosistemas como bosques y ríos. Se calcula que más de 12 millones de hectáreas de cobertura forestal se encuentra dentro de tierras tituladas a las CCNN del país (MINAM, 2011; Nalvarte, 2015), la mayoría de ellas ubicadas en la región amazónica.

Las CCNN en el Perú son definidas como grupos tribales de la Selva y Ceja de Selva, constituidas por un conjunto de familias que comparten como elementos principales: “el idioma o dialecto, características culturales y sociales, y tenencia y usufructo común y permanente de un mismo territorio con asentamiento nucleado o disperso” (Ley N° 20653, 1974), las cuales pertenecen, a su vez, a un pueblo indígena<sup>10</sup>. El presente acápite analiza el estado de las CCNN de Ucayali en relación al territorio que habitan y recursos que poseen. Asimismo, se presenta la problemática que motivo a AIDER a intervenir a través del proyecto estudiado.

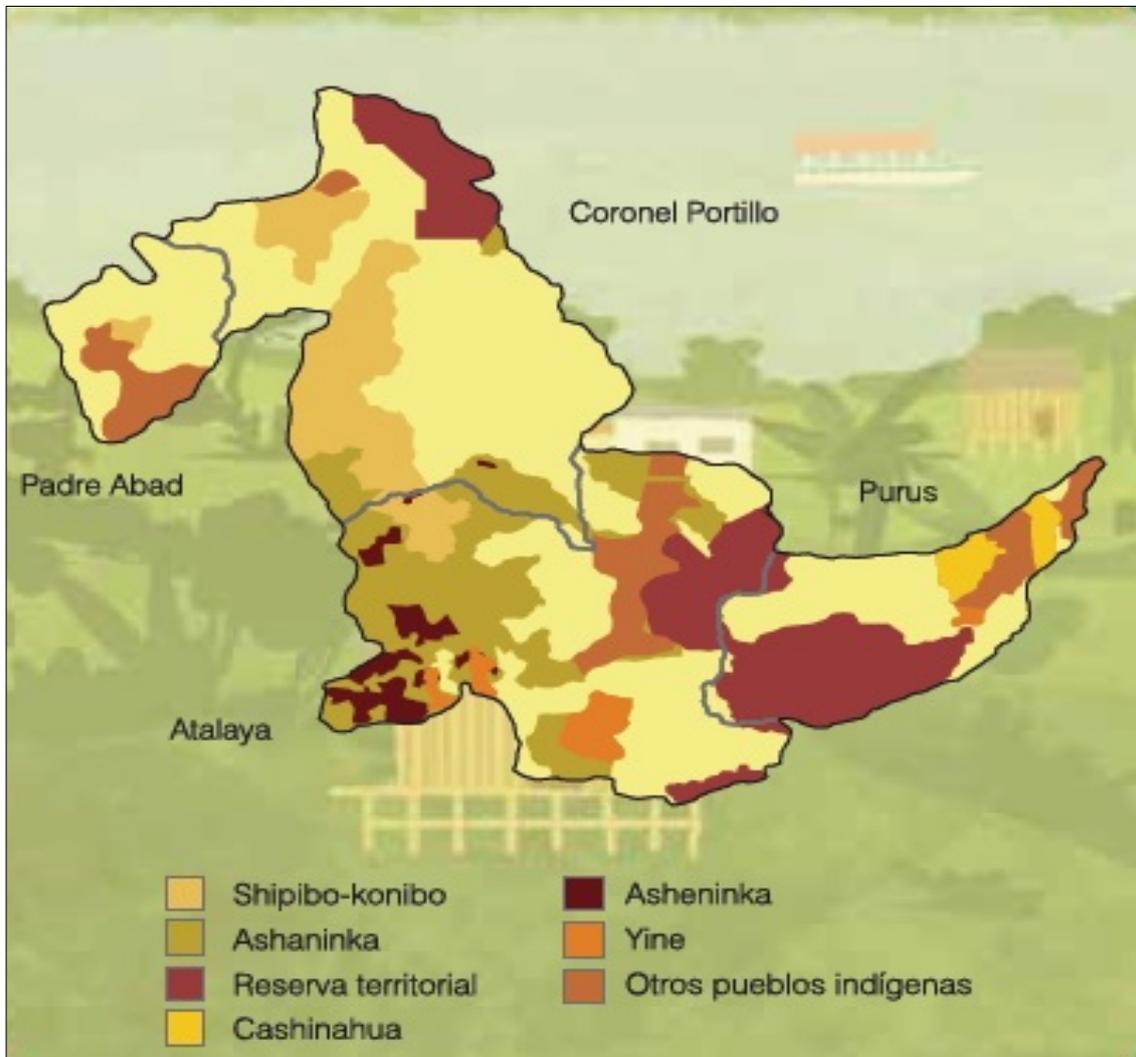
De acuerdo con el Ministerio de Cultura (2015), la población indígena de la región Ucayali representa el 13% del total de sus habitantes, los cuales habitan en las más de 260 CCNN identificadas en la zona, ocupando cerca del 21.8% del territorio regional (Instituto del Bien

---

<sup>10</sup> De acuerdo al artículo 1.1. del Convenio 169 de la OIT, estos pueblos “son considerados indígenas por el hecho de descender de poblaciones que habitaban en el país o en una región geográfica a la que pertenece el país en la época de la conquista o la colonización o del establecimiento de las actuales fronteras estatales y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conservan todas sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas” (OIT.). A la fecha, en el Perú se han identificado 55 pueblos indígenas (Ministerio de Cultura, s.f.)

Común [IBC], 2012). Estas comunidades pertenecen a los 16 pueblos amazónicos presentes en Ucayali, dentro de estos destacan los Shipibo-Konibo, Asháninka, Ashéninka, entre otros, los cuales tienen presencia a lo largo y ancho del territorio, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2: Ubicación de Pueblos Indígenas en Ucayali**



Fuente: Ministerio de Cultura (2015)

Dentro de las distintas actividades económicas que practican estas comunidades, la extracción y el procesamiento de madera constituyen elementos importantes en la economía local dado que son generadores de empleo e ingreso para la región (AIDER, 2008; BCRP, 2012). Adicionalmente, se considera que estos pueden ser potenciados con la promoción del manejo sostenible y eficiente de recursos y la incorporación de valor agregado a los productos generados (AIDER, 2008; BCRP, 2012; Solano & Santiago, 2014). Por la misma razón, ya desde fines del siglo pasado, los indígenas ucayalinos expresan, a través de la Organización Regional AIDSESP Ucayali [ORAU], su preocupación por la pérdida de recursos naturales y la pobreza de sus comunidades (AIDER, s.f.). Dicha preocupación se entiende debido a que las actividades de

dichas comunidades, como se introdujo en el capítulo teórico, dependen directamente de los recursos naturales provistos por el territorio que habitan. En tanto, se percibe un vínculo importante entre las comunidades y la tierra, el cual no se limita a la subsistencia.

Sin embargo, aun cuando la ORAU, junto con otras organizaciones indígenas y no indígenas, ha trabajado a lo largo de los años en pro del desarrollo económico, social, político y cultural de las comunidades, su participación en la toma de decisiones en el manejo forestal es débil a nivel regional y nacional (AIDER, 2016). Es decir, su intervención en los distintos espacios de concertación aun es limitada y escasamente vinculante, lo cual llega a ser percibido por las CCNN como una forma de no ser consideradas o escuchadas en temas de manejo y certificación forestal.

Por otra parte, de acuerdo con Baldovino (2016), las CCNN en su carácter colectivo entienden el territorio como una unidad indivisible perteneciente al conjunto de personas que constituyen la comunidad. Este vínculo se encuentra regido por la legislación peruana, la cual muchas veces ha obviado el vínculo comunidad-tierra y ha creado figuras que permiten otorgar títulos de propiedad y cesión de uso de tierras sobre las áreas donde habitan CCNN. Los distintos atropellos y atentados que se han gestado a través del territorio indígena evidencia a estas poblaciones como la sociedad amazónica más vulnerable frente al Estado y la sociedad civil, lo que ha impactado negativamente en la tranquilidad de la población (Nalvarte, 2015). En relación al manejo forestal, la problemática se intensifica al considerar Ucayali como el segundo departamento con “mayor incidencia de vulneración de derechos vinculados a la gestión y conservación de recursos forestales” (Defensoría del Pueblo, 2009, p.26).

En la actualidad, como ya se mencionó, los recursos naturales son considerados como patrimonio de la Nación. En tanto, el Estado es soberano de su aprovechamiento y tiene la potestad de definir las condiciones de su utilización y otorgamiento a particulares, lo cual garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra (Nalvarte, 2015; Baldovino, 2016). Asimismo, se reconoce a las CCNN “como personas jurídicas autónomas en su organización, en el trabajo comunal y uso de la tierra, así como en lo económico y administrativo” (Const. 1993, art. 89, 1993). Irónicamente, si bien el Estado reconoce legalmente la autonomía de las comunidades y los derechos de las mismas sobre las tierras que poseen, existen casos en los que las concesiones a favor de empresas privadas se superponen en áreas tituladas de comunidades tales como lotes petroleros, mineros y forestales (Nalvarte, 2015). Esta supresión de las condiciones de la tierra ha generado preocupación en las poblaciones indígenas quienes consideran en peligro sus derechos sobre las tierras ancestrales de sus pueblos y los recursos que estas poseen, lo cual ha ocasionado conflictos sociales y legales.

El reconocimiento legal de las CCNN, demarcación y titulación requiere una serie de procedimientos y cumplimiento de requisitos legales. Se declara que la demarcación de territorio de las poblaciones nativas, cuando estas han adquirido un carácter sedentario, se da sobre la superficie ocupada para el desarrollo de actividades agropecuarias, de recolección, caza y pesca (Baldovino, 2016). A partir de esta condición, el procedimiento consiste en una serie de inspecciones, estudios de levantamiento de suelos, entre otras evaluaciones por parte de instituciones correspondientes. Estas determinan los límites del territorio comunal, la clasificación de tierras de acuerdo a su capacidad de uso y finalmente, el otorgamiento del título de propiedad a favor de la comunidad sobre las tierras en cuestión. Bajo esta normativa, de acuerdo con el Directorios de Comunidades Nativas del IBC (2012), 226 comunidades ya se encontraban tituladas en Ucayali, al 2012.

Asimismo, en el caso de que la tierra comunal en cuestión tenga la condición de aptitud forestal, se le otorga a la comunidad un contrato de cesión en uso sobre dicha tierra y los recursos forestales que provengan de ella (Baldovino, 2016). Estas tierras, adicionalmente, se rigen bajo la normativa en la materia, en este caso, el Reglamento para la Gestión Forestal y de Fauna Silvestre en comunidades campesinas y comunidades nativas de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, explicada líneas arriba. Tal como se observó líneas arriba, el nuevo reglamento contiene una serie de lineamientos que reconocen la participación de las comunidades en la demarcación de bosques comunales y promueve las prácticas de MFC, bajo el cumplimiento de determinados criterios. Sin embargo, de igual manera, dicha comunidad al ser el responsable de las actividades practicadas en el territorio en cuestión, requiere de la aprobación de sus planes de manejo para poder hacer uso de sus recursos con fines que van más allá de la subsistencia, es decir, lucrativos.

Bajo este contexto es que se han desarrollado, a lo largo de los años, distintas iniciativas de proyectos de desarrollo con CCNN de la Amazonía peruana. En las últimas décadas, gran porcentaje de estas iniciativas han sido de carácter productivo, con el objetivo de aumentar los ingresos de la población. Sin embargo, dichos proyectos escasamente han contemplado actividades de acompañamiento que refuercen las condiciones de acceso al mercado lo que ha dificultado la continuidad de los objetivos del proyecto una vez finalizado el mismo (Gasché, 2012). Esta condición de fracaso persiste aun en proyectos que han introducido, dentro de su gestión, procesos participativos de información y consulta (no necesariamente vinculante). De esta forma, aun cuando existen documentos en los que se constata el interés de los comuneros en las iniciativas, no se ha logrado la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

De acuerdo con Gasché (2012), esto se debe, en parte, a la falta de articulación entre las actividades propuestas y la cotidianidad de las poblaciones la cual se plasman es sus saberes,

organización y valores sociales, tales como el carácter colectivo de la comunidad. Esta posición es reforzada por los comuneros de Callería, quienes afirman que la comunidad procura darle continuidad a los proyectos en la medida que estos involucren y beneficien a la comunidad como conjunto (Entrevistado 5, comunicación personal, 2016). Asimismo, de acuerdo a sus experiencias, aseguran que las relaciones con los órganos gestores de proyectos suelen establecerse de forma temporal y se mantiene únicamente durante el periodo de ejecución del proyecto (Entrevistado 8, comunicación personal, 2016). Incluso, si bien estos proyectos requieren de la aprobación de la comunidad, muchas organizaciones promotoras diseñan sus proyectos sin conocer de primera mano la realidad de las comunidades y se conforman con la información proporcionada por organizaciones externas, tales como ORAU, las cuales pueden obviar ciertas condiciones o necesidades de la población.

Por otra parte, cabe resaltar el caso de algunas CCNN que están procurando darles continuidad a ciertas prácticas adoptadas, tales como las estrategias de MFS. Bajo este enfoque, tal como se ha explicado en capítulos anteriores, se asume que las CCNN se encuentren en capacidad de aprovechar los recursos que los bosques comunales les proveen sin atentar contra la sostenibilidad de los mismos. Muchas de estas comunidades han identificado los beneficios de aplicar el MFS en sus bosques comunales al punto de sentirse atraídas ante la posibilidad de adecuar cierto tipo de parámetros que les permitan un reconocimiento de certificación forestal, lo que provee un valor agregado a los productos forestales producidos para su comercialización.

## **2.1. Las comunidades nativas con Certificación Forestal Voluntaria**

Alrededor de los inicios del presente siglo, diversas CCNN en Ucayali ya habían atravesado por distintos procesos de capacitación y asistencia técnica en relación al aprovechamiento de los recursos forestales, provistos tanto por organizaciones privadas y públicas. Como resultado, tras adquirir un mejor entendimiento de los beneficios de un adecuado manejo de recursos de la comunidad local tales como la productividad, sostenibilidad y mantenimiento de la biodiversidad, algunas poblaciones han adoptado con convicción ciertas prácticas de MFS que van acorde a sus medios de vida. A continuación, se describe en términos generales la CFV a la que se han adscrito algunas de estas CCNN, identificadas como beneficiarias directas del proyecto estudiado.

Tras la adopción de prácticas de MFS, algunas CCNN, en busca de reconocimiento y tras la motivación de organismos como AIDER, han optado por asumir el reto de obtener la certificación de forma grupal, la cual aplica para grupo de productores o dueños de sus propias unidades de manejo forestal que deseen compartir responsabilidades entre sí, en este caso, las CCNN de la misma región. En el año 2003, se inició el proceso para certificación el cual abarcaba

la adecuación a los principios y criterios del estándar de Certificación del Manejo Forestal propuesta por Forest Stewardship Council (FSC, 2012), a través de actividades de capacitación, identificación de bosques de alto valor de conservación, manejo de residuos sólidos, entre otras. Esta certificación de bosques comunales en Ucayali ha sido adoptada bajo la modalidad de regencia<sup>11</sup> o administrador de recursos, por la cual un técnico responsable del manejo de una o varias áreas forestales, una ONG o empresa privada asume el rol de responsable del grupo y debe garantizar el cumplimiento de los lineamientos requeridos. AIDER, como ONG promotora de la certificación y debido a su estrecha relación con CCNN de la zona, asumió el rol de regente, el cual mantiene hasta el momento. Esta modalidad le da la potestad a AIDER para realizar reportes trimestrales para identificar desconformidades y tomar medidas previa evaluación de auditoría, así como de guiar a las CCNN en el ejercicio de sus compromisos (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016). Es así que, a lo largo de los años, a partir del año 2005 en el que se logró los primeros bosques certificados, se ha observado como algunas comunidades han buscado adherirse a la regencia de certificación forestal de forma voluntaria, así como otras han sido separadas de la regencia por distintas razones, principalmente de incumplimiento de principios.

La certificación, es un proceso de evaluación continua, por el cual las CCNN asumen la responsabilidad sobre sus bosques comunales y el aprovechamiento de los mismos ya sea efectuado por ellos mismos o por un tercero, mediante un contrato, tal como supone el MFC. Estas comunidades se comprometen a cumplir con los principios y estándares preestablecidos bajo la premisa de que si no cumplen pueden ser suspendidas o incluso retiradas de la regencia y perder la certificación. De acuerdo con estos lineamientos, la certificación forestal bajo la regencia de AIDER fue renovada por 5 años más, en el 2011. A lo largo de los 10 años de certificación forestal, se ha logrado que altos porcentajes de bosques sean conservados de la tala ilegal. Asimismo, se ha evitado la tercerización del aprovechamiento por empresas madereras que no cumplen con los principios y criterios del FSC.

Al año 2014, durante el diseño del proyecto, las comunidades que conformaban la regencia eran seis, dentro de las que se encontraban la CN Buenos Aires, la CN Callería, la CN Junín Pablo, la CN Pueblo Nuevo, la CN Curiaca y la CN Roya. Sin embargo, en el año 2015, durante la ejecución del proyecto en cuestión, la CN Curiaca fue suspendida ante una falta

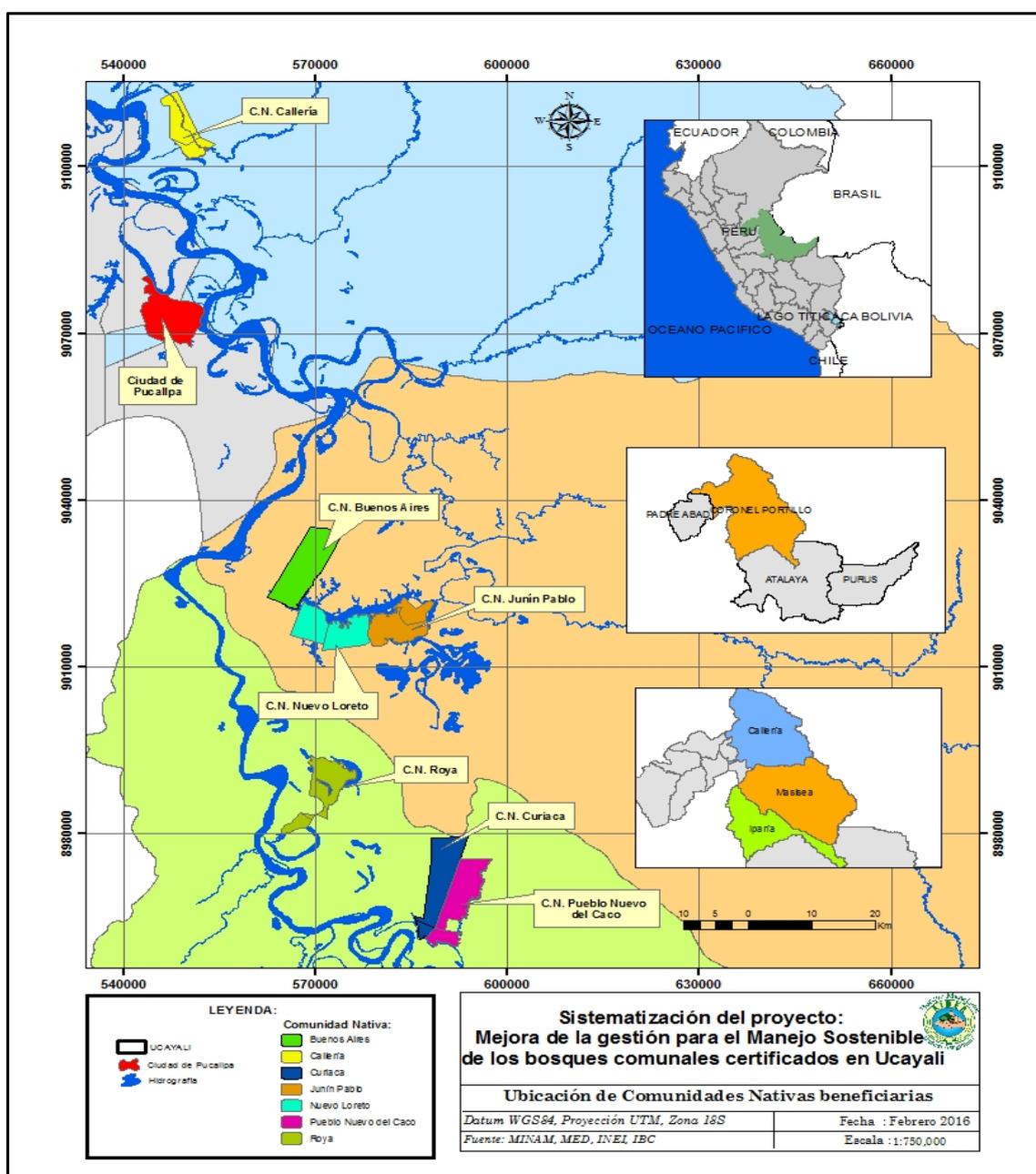
---

<sup>11</sup> A lo largo de este texto, la regencia se entiende como la figura que adquiere la responsabilidad sobre la administración o aprovechamiento de recursos forestales realizado por las comunidades nativas, garantizando el cumplimiento de ciertos principios establecidos. En dicho contexto, se debe entender que existe un regente responsable de la CFV, AIDER, quien asume la responsabilidad frente a la organización certificadora, en este caso, FSC. Por otra parte, a partir de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, los consultores profesionales que apoyan a las comunidades en la elaboración de los planes de manejo deben ser reconocidos como regentes por SERFOR, asumiendo la responsabilidad del monitoreo y cumplimiento del plan de manejo de la comunidad.

cometida como responsable directo del aprovechamiento forestal. Asimismo, se aprobó la incorporación de la CN Nuevo Loreto. Con estas últimas variantes, se inició el proceso de rectificación por tercer periodo en el presente año.

Las CCNN que conforman actualmente la regencia pertenecen, coincidentemente, a la familia Shipibo Conibo y se encuentran distribuidas en la provincia Coronel Portillo, en los distritos de Calleria, Masisea e Iparia, tal como se muestra en el siguiente mapa.

**Figura 3: Ubicación de Comunidades Nativas con CFV en Ucayali**



Fuente: AIDER (2016)

Estas comunidades se encuentran en capacidad de cumplir con ciertos estándares mínimos, lo que ha permitido su aceptación y permanencia en la regencia. Por la misma razón, diversas organizaciones se interesan en ellas para trabajar aspectos de MFC que les permitan reforzar sus prácticas de manejo forestal y que impacte en su calidad de vida. Al respecto, cabe resaltar que, si bien todas estas comunidades cumplen con los estándares mínimos, la situación forestal de cada comunidad varía de acuerdo a la escala, nivel y tipo de aprovechamiento que se practica, así como otras condiciones previas y actuales de la actividad forestal (ver Anexo E).

Por otra parte, si bien la CFV ha permitido lograr ciertos beneficios y mejoras en las comunidades adheridas, persisten ciertas deficiencias en la gobernanza forestal a nivel regional las cuales atentan contra la legalidad de las actividades realizadas en estas comunidades (AIDER, 2016). Por parte las mismas comunidades, una de las deficiencias identificadas se refleja en el desconocimiento como usuario de los bosques de los sistemas de gestión forestal y procedimientos administrativos que estos implican, así como la débil organización comunal para efectuar el monitoreo del Manejo Forestal de los bosques.

La suma de debilidades identificadas en los distintos niveles de gobernanza forestal en la región, tales como las deficiencias administrativas de la autoridad regional, la limitada participación de las organizaciones indígenas en la toma de decisiones y el debilitado monitoreo aplicado por las comunidades atentan contra la legalidad de las actividades realizadas en los bosques comunales de Ucayali. Frente a dicha problemática es que se han planteado distintas iniciativas, dentro de las que destaca el proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, el cual es expuesto en el siguiente acápite.

### **3. La gestión de proyectos de Manejo Forestal Sostenible en Perú**

En el Perú, de acuerdo con Gaviria (2011 citado en Gaviria & Sabogal 2013), se han gestado, solo hasta el 2011, más de 100 proyectos que promueven el MFC en la región amazónica. Estos proyectos se guían bajo la lógica ya explicada en los capítulos previos, en el que las comunidades locales cumplen un rol fundamental en la conservación de los bosques y sus recursos. Estas iniciativas proponen que la aplicación de prácticas de MFS, por parte de las comunidades locales, se plantee aprovechando sus capacidades y conocimientos que posibiliten la sostenibilidad de los medios de vida de dichas comunidades e incluso la mejora de la calidad de vida de las mismas.

Dentro de las distintas experiencias que se han gestado a nivel nacional, se observa que la temática del MFS, particularmente del MFC, puede ser abordado desde distintos ámbitos. Estas iniciativas incluyen dentro de sus actividades; incidencia política, supervisión, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades organizacionales, entre otras.

Gaviria y Sabogal (2013), tras una sistematización de seis proyectos de MFC en el Perú, destacan que estos proyectos deben considerar el carácter reflexivo y voluntario de la participación, la cual debe adoptar una buena relación intercultural y una mayor inclusión en términos de convocatoria y distribución de beneficios. Es decir, la misma lógica de las iniciativas de MFC invitan a la consideración de procesos participativos dentro de la gestión de proyectos; sin embargo, tal como se ha visto en el marco teórico de la investigación estos procesos pueden llevarse a distintos niveles, lo cual podría o no influir en el logro de resultados y éxito del proyecto en cuestión.

Asimismo, tal como se ha mencionado en capítulos anteriores, las organizaciones que promueven este tipo de iniciativas, a través de proyectos de desarrollo, tienen la posibilidad de acceder a apoyo técnico y financiero, a través de la postulación de sus propuestas a programas, tales como el FLEGT. En la actualidad, dicho programa ha tenido la oportunidad de financiar cinco proyectos en el Perú que promueven la producción de madera legal en el país; dos de estos proyectos se enfocan en el monitoreo forestal. Dentro de esta categorización, se encuentra el proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales en Ucayali”.

A continuación, se describe dicho proyecto, el cual incluye procesos participativos aplicados con CCNN que han adoptado la CFV en la región amazónica del Perú.

### **3.1. El proyecto FAO FLEGT “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”**

AIDER, ONG impulsora del MFS en el Perú, contempla dentro de sus lineamientos el manejo de bosques comunales, el cual es impulsado a través del fortalecimiento de CCNN. En tanto, la ONG ha emprendido diversas iniciativas que refuerzan el MFC en pro de la mejora de la calidad de vida de las comunidades. Una de estas iniciativas es el proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”. Este proyecto, cuyo objetivo principal se plasma en el título del mismo, será explicado en las siguientes líneas.

El propósito de la iniciativa fue fortalecer la gobernanza forestal de la región, desde distintos frentes, siendo los beneficiarios principales y finales las seis comunidades con CFV de Ucayali. El proyecto fue financiado con un monto de US\$ 100,055 por la FAO y la UE, siguiendo los lineamientos del programa FLEGT. De acuerdo con el diseño del proyecto (ver Anexo E), la ejecución del mismo se llevaría a cabo durante los meses de febrero del 2015 y febrero del 2016. Sin embargo, la culminación del mismo se extendió un mes, hasta marzo del 2016, con el propósito de darle mayor visibilidad los resultados alcanzados por el proyecto, así como a los aprendizajes resultantes de la experiencia.

El proyecto fue planteado, a partir del reconocimiento de la situación de vulnerabilidad ambiental, social, cultural y económica que sufren las CCNN de Ucayali, en particular, respecto al riesgo que corre la supervivencia de dichas poblaciones frente a la depredación de sus recursos naturales. AIDER considera que esto se debe, en parte, a la débil de la gobernanza forestal de la región, lo que llega a posicionar a las CCNN como víctimas de atropellos y atentados contra su territorio. En relación a dicha problemática, se identificaron como causas directas: (1) la gestión ineficiente de la autoridad regional competente relacionada con los procesos de MFC; (2) el desconocimiento de los usuarios del bosque – comunidades certificadas y no certificadas – sobre los procesos administrativos para la obtención de permisos forestales; (3) la débil organización comunal para el monitoreo del MFS en la etapa de aprovechamiento; y (4) la limitada participación de las organizaciones indígenas en la toma de decisiones, a nivel regional, para el MFC (AIDER, 2016).

Por parte la autoridad regional, se identificó que, si bien la presencia de una Oficina de MFC agiliza las demandas de aprobación, esta no se da a vasto. La aprobación de los planes de manejo forestal de comunidades, en el que juega un papel protagónico OSINFOR, aún es lento. Una solicitud, previa intervención del proyecto, podía demorar un lapso de un año para recibir respuesta, aun cuando el TUPA declara que este debe ser absuelto en 90 días. Esto producía un efecto de desánimo en los usuarios para cumplir con la regulación forestal.

En cuanto a los usuarios del bosque, se reflejaba una falta de información respecto a la funcionalidad de la Oficina de MFC como organismo de gestión y consulta, los sistemas de gestión y la adecuada formulación de los documentos de gestión forestal. En cuanto a las comunidades certificadas, se identificó la débil gestión para el monitoreo comunal, principalmente por la falta de equipamiento y reconocimiento de instancias externas para la ejecución de sus funciones. Asimismo, las organizaciones indígenas veían limitado su accionar en la toma de decisiones relacionadas al manejo forestal, a nivel regional, por la falta de espacios de concentración local y nacional.

AIDER, como gestor de proyecto, a través de una metodología participativa, recogió la información necesaria para determinar como objetivo “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”. Se identificó la oportunidad de afrontar los problemas desde 3 frentes, los cuales fueron identificados como los componentes de la iniciativa: (1) La mejora de la gestión de la OFMC de la DGFFS; (2) la organización del monitoreo comunal para el MFS de los bosques comunales; (3) el fortalecimiento de la participación de organizaciones indígenas en la toma de decisiones para el MFS a nivel regional; y (4) el desarrollo de un marco para el monitoreo, evaluación visibilidad del proyecto. Dentro de

estos componentes o resultados esperados del proyecto, se plantearon una serie de actividades que respondían a cada uno de los resultados definidos, las cuales se programaron para ser ejecutadas en el periodo de un año (ver Anexo F). Estas contemplaban acciones de implementación de mecanismos administrativos, desarrollo de capacitaciones de distinta índole, asesoría permanente, diseño participativo de lineamientos operativos y funcionales de monitoreo, conformación e implementación de EMC, talleres, entre otros.

De esta forma, el proyecto en mención pretendía incidir no solo en el reforzamiento de las prácticas de manejo por parte de las comunidades. La iniciativa buscaba dotarlas de información e instrumentos necesarios para la ejecución del monitoreo de sus prácticas forestales. Asimismo, contemplaba generar un puente entre las comunidades locales que interesadas en el manejo forestal y determinadas instituciones públicas del sector. La iniciativa proponía que los actores involucrados como receptores de servicios sean la Oficina de MFC y las seis comunidades con bosques comunales certificados. En primer lugar, la Oficina de MFC sería dotada de un especialista forestal para la ejecución de labores administrativas; y a su vez, sería impulsada para adoptar mecanismos de agilización de procesos dentro de su gestión. Por otra parte, los miembros de las seis CCNN con bosques certificados, serían capacitados y dotados de instrumentos para reforzar su rol en el control del MFS realizado en sus comunidades. Asimismo, otros usuarios del bosque o personas relacionadas al sector, tales como comunidades no certificadas y profesionales forestales, tuvieron la oportunidad de participar de algunos talleres y capacitaciones planteados dentro del proyecto.

Las comunidades involucradas directamente en el proyecto, tal como se ha presentado líneas arriba, se encontraban bajo la regencia de AIDER:

**Tabla 10: Comunidades Nativas Certificadas bajo la regencia de AIDER**

Comunidad	Región	Provincia	Distrito	Etnia
CN Calleria	Ucayali	Coronel Portillo	Calleria	Shipibo Conibo
CN Buenos Aires	Ucayali	Coronel Portillo	Masisea	Shipibo Conibo
CN Junín Pablo	Ucayali	Coronel Portillo	Masisea	Shipibo Conibo
CN Curiaca	Ucayali	Coronel Portillo	Iparia	Shipibo Conibo
CN Pueblo Nuevo	Ucayali	Coronel Portillo	Iparia	Shipibo Conibo
CN Royá	Ucayali	Coronel Portillo	Iparia	Shipibo Conibo

Adaptado de: AIDER (2016)

A lo largo de la implementación del proyecto, de acuerdo a lo previsto, se contó con la colaboración de un especialista forestal con conocimientos de programas de Sistema de Información Geográfico [SIG] en la Oficina de MFC. Este nuevo colaborador, como asesor, facilitó la absolución de consultas provenientes de representantes comunales respecto de la gestión de permisos forestales de aprovechamiento de recursos maderables y no maderables con fines comerciales. Adicionalmente, su conocimiento en programas SIG ha permitido reducir el lapso de tiempo requerido para la aprobación de expedientes técnicos, impactando a su vez en la gestión de la institución. De la misma forma, se llevaron a cabo talleres que involucraban al personal de la autoridad forestal regional para establecer y dar a conocer los procesos administrativos. Esto permitió la implementación de ciertos procesos de agilización, tales como la revisión de solicitudes previa aceptación de las mismas. Gracias a este nuevo proceso, se logró la identificación temprana de irregularidades en las solicitudes presentadas por las CCNN.

Asimismo, se empleó una estrategia de conformación e implementación de la estructura de EMC. Para dicha actividad, se llevaron a cabo talleres en los que, con la participación de los comuneros, se diseñaron los lineamientos del monitoreo comunal. De la misma forma, los EMC fueron dotados de la indumentarias y equipos necesarios para realizar sus tareas – machetes, botas, polos manga larga, chalecos y gorros cobre nuca. Dicha implementación fue acompañada de capacitaciones con el fin de mejorar el cumplimiento de las funciones de monitoreo comunal.

Siguiendo con la propuesta, se dictaron capacitaciones en temas de aprovechamiento, gestión, gobernanza y legislación forestal y se efectuaron talleres en torno a temas relacionados al mercado de productos forestales certificados y de madera controlada, temas impulsados por el programa FLEGT. Estas capacitaciones, tal como se detalla más adelante, contaron con el apoyo de la Oficina de MFC para el dictado y fueron dirigidas a los EMC, así como a otros actores del bosque, tales como consultores e ingenieros forestales interesados en el tema. Asimismo, AIDER destaca el carácter transversal del fortalecimiento de la organización y participación en espacios de concentración, ya que se efectuó un acompañamiento permanente a las autoridades comunales, líderes regionales, así como a la instancia regional, los cuales pudieron compartir espacios de conversación e intercambio de apreciaciones respecto al tema forestal en bosques comunales certificados para un futuro acercamiento de perspectivas.

Cabe resaltar que la promulgación de los reglamentos de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre fue identificada, por los distintos actores, como uno de los aspectos externos más influyentes en la iniciativa. Por una parte, la promulgación de los reglamentos durante el periodo de ejecución, permitió el replanteo de los módulos de capacitación y su inclusión en los mismos (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016). Asimismo, las modificaciones implicadas en la

aprobación del reglamento causaron mayor interés entre los actores involucrados, tanto autoridades comunales como expertos forestales que deseaban estar actualizados en la temática (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016). Por otra parte, el nuevo reglamento también ha sido considerado, por los actores, como una limitante para el proyecto e incluso para la sostenibilidad de los resultados. Los expertos y profesionales de materia forestal, así como los jefes comunales concuerdan en que la transitoriedad de la nueva Ley limita los avances en la gestión de los trámites de manejo forestal. Los actores, durante las entrevistas, declararon que esto se debe a la falta de aprobación de los términos de referencia para la formulación de nuevos planes de operativos, así como a la demora en la autorización de los nuevos regentes, por parte de la autoridad nacional, para elaborarlos.

Ante dicha nueva problemática, la Oficina de MFC optó por solicitar al órgano encargado la agilización del proceso y una prórroga para el cumplimiento de los requisitos de regentes, por parte de los consultores, quienes a partir de la nueva Ley se vieron impedidos de firmar planes a menos que contaran con registro de regentes. Tras la última comunicación con la Oficina de MFC, está aún se encontraba a la espera de la comunicación formal. Sin embargo, se esperaba que, establecidos todos los lineamientos la nueva Ley, los resultados alcanzados con el proyecto mantengan su continuidad (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016). Al respecto, cabe señalar que los actores involucrados en el proyecto afirman estar de acuerdo con los parámetros de la nueva Ley y los consideran beneficiosos para la gobernanza de la región y en tanto para el MFC (Entrevistado 6, comunicación personal, 2016).

Por otra parte, cabe resaltar que durante la implementación del proyecto se presentaron cambios en la constitución de la Regencia forestal de bosques certificados en Ucayali. Durante este periodo, una de las CCNN que inició en el proyecto fue separada por lo que dejó de percibir los beneficios directos de la misma y no se tomó en cuenta en la evaluación. Mientras que otra CN fue aceptada en la regencia por la cual fue incluida en las actividades del proyecto, desde su inclusión como CN con bosques comunales certificado.

Los resultados obtenidos a través de la intervención, se resumen de la siguiente manera. En relación al fortalecimiento de la gestión en la Oficina de MFC, se logró incrementar en un 20% la atención de expedientes técnicos, en comparación al año anterior del proyecto. Asimismo, se alcanzó una reducción del tiempo de aprobación que pasó de ser de un año (360 días) a un promedio de 110 días. Si bien el tiempo promedio logrado excede al establecido en el TUPA, el personal de la Oficina de MFC destaca que este documento debe ser reestructurado ya que no se adecua a los procedimientos requeridos, sobre todo en los casos de aprovechamiento de alta escala (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016). Por otra parte, gracias a la asesoría permanente

brindada a las CCNN, a lo largo del proyecto, se han presentado 12 planes de manejo a baja escala, las cuales ya habían sido aprobadas al culminar el proyecto. Cabe resaltar, además, que la mejora de la gestión de la Oficina de MFC no beneficia únicamente a las seis comunidades implicadas directamente en el proyecto; la agilización de procesos es percibida por todas las comunidades de la zona interesadas en el manejo forestal.

En cuanto a la organización comunal de los bosques certificados, tras la capacitación de 21 personas en temas relacionado al monitoreo de MFS, se logró la conformación de los EMC en tres comunidades. En las otras tres comunidades participantes, ya se contaban con EMC, sin embargo, estos fueron reestructurados y/o revalidados en función a los lineamientos establecidos. Estos equipos fueron conformados por tres personas, las cuales, junto con sus autoridades comunales y otros actores relacionados al sector, han sido capacitadas en torno a la legislación, certificación y comercialización forestal, así como en documentos de gestión y mecanismos administrativos. De acuerdo con las evaluaciones aplicadas, el 95% de los cerca de 40 participantes logró reforzar sus conocimientos en el tema. Es decir, tanto el EMC como las autoridades comunales se encuentran mejor capacitados para la formulación de documentos de gestión requeridos para la obtención de permisos forestales de aprovechamiento. Esto, junto con la dotación de implementos y la puesta en práctica de las herramientas y técnicas transmitidas, ha permitido que los EMC sean reconocidos en sus propias comunidades como autoridades del monitoreo de actividades forestales, a nivel de la comunidad.

Finalmente, en cuestión del fortalecimiento de la participación de organizaciones en la toma de decisiones para el MFS a nivel regional, se destaca la transmisión de conocimientos en torno a la nueva Ley forestal y de fauna silvestre, así como los aspectos de las iniciativas FLEGT y aspectos de gobernanza forestal para la toma de decisiones entre los actores involucrados.

Estos avances han sido reconocidos, no solo por el órgano gestor del proyecto, también por las mismas comunidades, tal como demuestra un testimonio de una líder comunal de la CN de Calleria.

Nosotros, los indígenas siempre hemos sido marginados; sin embargo desde el año 2005 tenemos nuestros bosques certificados y estamos trabajando de manera ordenada, el proyecto ha contribuido en las capacitaciones y conformación del equipo de monitoreo comunal; aún tenemos dificultades para adquirir los equipos y maquinarias para un adecuado y mejor aprovechamiento forestal; a pesar de eso, muchas familias de nuestra comunidad han visto en el bosque una oportunidad de ingreso para sus familias y también para mejorar sus viviendas con la madera que se queda en el mismo bosque... (Reátegui Citada en AIDER 2016).

A lo largo del capítulo se ha explicado la dinámica del sector forestal peruano, tras lo cual se ha hecho un énfasis en la situación de los bosques comunales de Ucayali. Esto ha permitido identificar los espacios en los cuales se ha planteado el proyecto estudiado, el cual ha implicado distintos niveles de gobernanza en los cuales se buscaba incidir en materia forestal. A su vez, cada uno de estos niveles de gobernanza, involucra a distintos actores relacionados al sector, desde comunidades nativas, profesionales del sector forestal, el órgano de gobierno regional en la materia y la sociedad civil, tal como propone la teoría.

Asimismo, el proyecto expuesto demuestra haber logrado avances respecto a cada uno de los objetivos planteados. Sin embargo, tal como se mencionó en la descripción del mismo, la ejecución de la iniciativa ha excedido las limitaciones del tiempo planteadas durante el diseño del proyecto. Afortunadamente, de acuerdo con lo expuesto, esto no ha tenido implicancias mayores en los cambios planteados por el proyecto.

Por otra parte, se ha identificado que la aprobación de los reglamentos de la nueva legislación peruana impacta de forma significativa al sector, en general y al proyecto. De acuerdo con los actores, esta nueva Ley tendrá un impacto significativo en el sector; sin embargo, el periodo de transitoriedad entre leyes, puede dificultar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto.

De acuerdo con la teoría estudiada de gestión de proyectos (Diallo & Thuillier, 2004), los resultados expuestos deben ser analizados desde las perspectivas de los distintos actores involucrados para poder determinar el éxito del mismo. Adicionalmente, el propósito de la investigación, tal como se ha expuesto en capítulos anteriores, pretende examinar dichas perspectivas en relación con los procesos participativos de la intervención.

## **CAPÍTULO 4: LA PARTICIPACIÓN Y LOS ALCANCES DEL PROYECTO**

Como se identificó previamente, en este proyecto hay diversos actores involucrados, lo cuales serán expuestos en las siguientes líneas. El rol de dichos actores, con respecto al proyecto, varía de acuerdo a sus intereses, los cuales los llevan a asumir ciertas posturas, funciones y responsabilidades durante las distintas etapas de la gestión del proyecto expuesto. Debido a la relevancia que tiene el juego de interacciones y el nivel de participación de los actores en el enfoque de la investigación, se ha considerado pertinente hacer un capítulo independiente, donde se detalle dicha interacción entre las partes. Tras la vasta descripción de los actores, su involucramiento con la iniciativa y sus perspectivas sobre la misma, se exponen los resultados y hallazgos encontrados mediante la metodología empleada.

### **1. Los actores involucrados**

Los principales actores definidos en la gestión del proyecto son: (1) la alianza UE-FAO con la iniciativa FLEGT, identificada como la unidad financiadora del proyecto; (2) la ONG AIDER, órgano ejecutor y gestor del proyecto; (3) la Oficina de MFC de la DEFFS de Ucayali, la cual funciona como aliado y benefactor de la iniciativa; y (4) las seis CCNN con bosques certificados de Ucayali las cuales, junto con sus EMC, son las principales beneficiarias de la intervención. Al respecto, cabe especificar que, tal como se presentó en la metodología, si bien son seis las comunidades certificadas, el contacto directo solo se ha presentado con una de estas, la CN Callería por lo que la descripción en el presente capítulo se enfoca en dicha comunidad.

A continuación, se detallan cada uno de los actores identificados dentro de la intervención. La descripción de los mismos se centra en el rol de cada uno de ellos respecto al proyecto. Asimismo, incluye algunas de las perspectivas de los actores respecto a su rol dentro de la intervención, la relación con los demás actores y la relevancia de las mismas. Estas percepciones han sido recogidas, a través de las entrevistas mencionadas en el capítulo metodológico (ver Anexo G y Anexo H).

#### **1.1. Unidad financiadora: UE-FAO FLEGT**

La unidad financiadora del proyecto está compuesta por dos organismos internacionales, uno es la FAO, agencia especializada de las Naciones Unidas y la otra es la Unión Europea. Tal como se indicó en el capítulo teórico, estas son promotoras del programa FLEGT, bajo el cual fue presentado el proyecto en cuestión.

La FAO, por su parte, destaca la importancia de una adecuada gobernanza, en sus distintos niveles, para la administración sostenible de los bosques (FAO, 2011). En tanto, la organización ha optado por incluir la gobernanza forestal dentro de sus líneas de trabajo, mediante el apoyo al Plan de Acción FLEGT de la UE.

La unidad financiadora ha tenido como responsabilidad dar los lineamientos para la presentación de la propuesta, tras lo cual ha dado la aprobación de la misma para su ejecución. Al respecto, cabe resaltar que dentro los lineamientos, se promueve la inclusión de las partes interesadas en las distintas actividades de la propuesta, así como el beneficio de las mismas como resultado del proyecto.

Su rol principal recae en el financiamiento, revisión y auditoría del cumplimiento de los acuerdos establecidos durante la ejecución del proyecto y evaluación del alcance de resultados establecidos en la propuesta. Esta labor se encontraba a cargo del oficial forestal de la FAO. Asimismo, tal como plantea la teoría de los criterios tradicionales de éxito de proyectos, la unidad financiadora exigía que el proyecto sea llevado a cabo dentro de las limitaciones de presupuesto y tiempo; mientras que la calidad sería evaluada mediante el cumplimiento de los resultados. Sin embargo, la limitación de tiempo, por fines prácticos, fue ampliada en un mes para poder cumplir con actividades que permitan una mayor visualización de los resultados.

El rol de esta institución, si bien es primordial para efectuar el proyecto, no ejecuta una relación directa con los demás actores, excepto con la unidad ejecutora. En tanto, se considera que esta no cumple un papel fundamental dentro de los procesos participativos, aun cuando promueve la inclusión de las partes dentro de sus lineamientos. Por esta razón, no se ha establecido un contacto directo con dicha institución para el análisis de los procesos participativos involucrados en la gestión del proyecto.

## **1.2. Órgano Ejecutor: AIDER**

La Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral – AIDER viene impulsando una estrategia de MFC con visión integral. Esta busca reforzar a las CCNN como organizaciones productivas, con una orientación empresarial a través de apoyo financiero, capacitación y asistencia técnica. La estrategia plantea que el manejo de bosques comunales no debe enfocarse únicamente en el manejo forestal maderable y no maderable; este debe alinearse también con otras actividades complementarias como el manejo pesquero, los servicios ambientales de los bosques, la agroforestería y actividades agropecuarias, entre otras (Solano & Santiago, 2015).

Al respecto, los colaboradores de AIDER destacan que, para llevar a cabo dicha estrategia, se ha aplicado con cada CN con la que trabajan un diagnóstico rápido participativo

(Entrevistado 1, comunicación personal, 2016). Es decir, se ha logrado elaborar, con el apoyo de los comuneros, sus planes de vida en los que se incluyen las principales actividades tanto económicas como de subsistencia de la comunidad. A partir de estos documentos, junto con otras herramientas y metodologías de socialización, se gestan los proyectos de desarrollo en las comunidades, tomando en cuenta sus fortalezas y recursos. De acuerdo con los entrevistados, esto permite tener una idea de las actividades que se pueden potenciar. Asimismo, la estrategia emprendida por AIDER determina que la base para impulsar el manejo de bosques comunales reposa en el fortalecimiento organizacional y socio-empresarial. En tanto, previa ejecución de proyecto se le da la potestad a la comunidad de formar sus propios comités para las actividades en cuestión. De acuerdo con la lógica de la institución, el éxito de la estrategia de MFC se logrará únicamente si los proyectos emprendidos incluyen un enfoque transversal de participación comunitaria, enfoque de género e interculturalidad con las poblaciones que habitan en el bosque.

Adicionalmente, como se ha presentado líneas arriba, en el año 2005, AIDER se convirtió en el regente de los primeros bosques comunales certificados en Ucayali, dentro de los que destaca la CN de Callería. A partir de esta Regencia, AIDER ha asumido el compromiso por responder ante la entidad certificadora, FSC, por todas aquellas CCNN que se adhieran a la regencia. Por esta razón, la ONG mantiene una estrecha relación con las comunidades, efectuando visitas de campo regulares mediante las que se evalúa su situación, el cumplimiento de los principios y la identificación de deficiencias en las que se pueda incidir. Para la ejecución de dichas actividades, la organización se sirve de técnicos de origen indígena, quienes forman parte de su equipo de trabajo. Se considera que esta característica facilita la comunicación entre los comuneros y la organización y afianza la confianza entre las partes ya que permite un mejor entendimiento (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016). Las CCNN son consideradas aliados estratégicos para la institución, sin las cuales no podrían llevar a cabo su fin de articular el bienestar y sostenibilidad de los bosques y el de las comunidades. En tanto, adicionalmente a la labor de regente, AIDER continúa trabajando, con estas comunidades, proyectos que refuercen el manejo de bosques comunales con una visión integral, tal como se plantea en su estrategia de acción.

Por otra parte, cabe resaltar el interés de AIDER por establecer espacios de diálogo y concertación con entidades locales y regionales, tanto de carácter público como privado. Muchos de estos son considerados aliados y socios estratégicos para la misión de la institución.

Asimismo, la organización suele recurrir a fondos concursables de organizaciones financiadoras tales como la FAO, ante las cuales presentan determinadas propuestas que, bajo los lineamientos exigidos, permitan trabajar en torno a las necesidades de las comunidades alineado con los objetivos organizacionales. De acuerdo a las entrevistas realizadas con los miembros de

AIDER, una de las limitaciones de presupuesto es que dentro de los lineamientos se exige una contrapartida por parte de la institución y se impide, dentro de la destinación de los fondos, el costeo de ciertos recursos para la ejecución tales como el pago de honorarios o la compra de maquinarias. En tanto, los directores y coordinadores de proyecto de la institución se ven en la necesidad de establecer alianzas estratégicas que permitan una óptima utilización de los recursos.

A nivel del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, AIDER ha sido la entidad diseñadora del proyecto. De acuerdo con los testimonios del director del proyecto, la problemática a tratar por el proyecto ha sido identificada gracias a la continua comunicación tanto con las comunidades como con la autoridad forestal regional. Tras la solicitud de apoyo administrativo de dichos actores, AIDER identificó la oportunidad de abordar las problemáticas desde los distintos niveles de gobernanza regional. Una vez preparada la propuesta, previa postulación y tal como suponen los procedimientos de la organización, esta fue consultada con los actores aliados mediante asambleas o reuniones, haciendo hincapié en que la iniciativa se encontraba condicionada al resultado de la convocatoria. Como resultado de dichas reuniones, se han obtenido acuerdos entre las partes en las que cada una asume ciertos compromisos para la posible ejecución del proyecto.

Una vez aprobado el proyecto, AIDER asumió la responsabilidad de cumplir con la ejecución de las actividades del proyecto, haciendo uso de los recursos asignados. Asimismo, cumplió las funciones de monitoreo y evaluación de la iniciativa y los resultados alcanzados por la misma. Estos debían ser validados mediante informes de avance a la unidad financiadora. Para la realización de las actividades planteadas, la organización se sirvió de los compromisos y acuerdos que esta misma lideraba con sus aliados estratégicos, las cuales en este caso funcionaban como partes involucradas y a su vez cumplían el papel de beneficiarios. Asimismo, cabe resaltar que, como la unidad gestora del proyecto, es la única organización que conoce con exactitud todos los aspectos de la gestión del mismo, dentro de lo cual se incluye el uso de recursos y el detalle de las actividades ejecutadas.

De acuerdo con los testimonios de los colaboradores de AIDER, se ha podido identificar que la organización define la participación comunitaria como algo primordial, a lo largo del proceso de la gestión de proyectos, para el logro de resultados. Se asume que la socialización y la comunicación con los comuneros influyen en el grado de compromiso y apoyo que estos brindan a la organización para ejecutar las actividades planteadas (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016). Asimismo, consideran que la continuidad en la relación entre las comunidades y la institución es primordial para sostenibilidad de los resultados alcanzados, ya que, si bien se busca que las comunidades mantengan las actividades de forma independiente a través del

empoderamiento, la regencia les permite funcionar como una especie de guía y auditor de las comunidades y adicionalmente permite la rápida identificación de dificultades y deficiencias en el manejo.

### **1.3. Oficina de Manejo Forestal Comunitario de la Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre (DEFFS-U)**

Como se describió anteriormente, la gestión administrativa de la DEFFS de Ucayali, órgano regional responsable del sector en cuestión, solía presentar ciertas deficiencias relacionadas a la prestación de servicios a poblaciones indígenas, en materia forestal. En tanto, con el apoyo de AIDER, se determinó la necesidad de contar con un espacio técnico encargado de priorizar la atención de gestiones y consultas de CCNN que realizan aprovechamiento forestal en sus territorios, con fines lucrativos (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016). Ante dicha necesidad, como resultado de relaciones gestadas entre AIDER y la autoridad regional en cuestión, se creó la Oficina de Manejo Forestal Comunitario en el año 2012.

La creación de la oficina respondía a la función de la DEFFS de velar por la mejora de la calidad de vida de la población de Ucayali. La Oficina de MFC se creó como un área destinada a brindar asesoramiento técnico a dichas poblaciones indígenas interesadas en el aprovechamiento forestal de sus bosques comunales. Dentro de sus funciones destacan los procesos administrativos relacionados al asesoramiento, revisión y evaluación de planes de manejo presentados por las comunidades, actividad las cuales solían ser relegadas por la autoridad regional. La oficina, a través de un convenio, cuenta con el apoyo de AIDER para el cumplimiento de sus funciones técnicas, así como ha establecido otros convenios con ciertas organizaciones indígenas tales como AIDSESP y CONAP, lo que facilita la comunicación con la población indígena.

La creación de la oficina, aun sin contar con reconocimiento oficial por parte del Estado, permitió un trato diferenciado hacia las CCNN, por parte de la autoridad regional competente de acuerdo a sus características socioeconómicas. Asimismo, a través de esta, se logró un acercamiento con dichas comunidades y con sus necesidades en materia de MFC tales como el reforzamiento de ciertas capacidades técnicas. El buen funcionamiento de la Oficina de MFC ha impactado en otras regiones del país, las cuales ven la oportunidad de replicar la experiencia. Actualmente, se desea obtener reconocimiento oficial por parte del Gobierno Nacional, a través de su incorporación como unidad técnica de MFC [UTMFC].

Previa intervención del proyecto, la creación del área ya había logrado ciertas mejoras tangibles en la provisión de servicios, sin embargo, el personal a cargo no se daba a vasto para cubrir las necesidades de las CCNN de la zona. Si bien la institucionalización de la oficina

permitió una reducción de tiempo en la atención de los procesos relacionados a actividades forestales por parte de las CCNN, persistía un cuello de botella en el proceso de aprobación de expedientes técnicos, especialmente en el proceso de revisión ocular. Dicha problemática a su vez impactaba en las comunidades, las cuales no lograban obtener permisos para efectuar actividades forestales de forma legal en el tiempo adecuado.

Se estableció como principal necesidad de la Oficina de MFC la mejora de los mecanismos administrativos que se traduzcan en la agilización del proceso. En tanto, la misma Oficina de MFC planteó a AIDER, dentro del marco del convenio, la posibilidad de contar con un profesional de apoyo que apoye en las labores y tras coincidir en la idea esta fue incluida dentro de la propuesta del proyecto (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016). Este sería el encargado de la información cartográfica, en tanto, debía contar con conocimientos básicos en programas de sistemas de información geográfico (SIG). Asimismo, el proyecto contempló talleres con miembros tanto de la Oficina de MFC como con miembros de las demás áreas de la DGFFS con el fin de promover la implementación de mecanismos administrativos que permitan la agilización de la gestión de la oficina. Cabe resaltar que la DGFFS, como contrapartida de estas actividades, cedía el uso de sus instalaciones para llevar a cabo dichos talleres, en los que uno de los miembros de su personal apoyaba, además, en la facilitación. A partir de estos talleres, se establecieron los procesos administrativos implicados en la gestión la oficina, los cuales se dieron a conocer. Asimismo, de acuerdo al miembro de la oficina contactado, los talleres permitieron identificar algunas falencias de la autoridad forestal tales como la necesidad de reestructuración del TUPA el cual no se ajusta a los procedimientos actuales.

Adicionalmente, la Oficina de MFC participó de aquellos talleres, liderados por AIDER, que tenían como objetivo determinar los lineamientos del monitoreo forestal comunal. Su aporte permitió establecer su contribución al manejo forestal de bosques comunales, así como las alternativas de mejora del monitoreo realizado por las mismas comunidades. Asimismo, durante la ejecución del proyecto, se identificó la necesidad de contar con el apoyo de la oficina para el dictado de las capacitaciones y talleres planteados relacionados a la legislación forestal y gestión de procesos administrativos necesarios por parte de las comunidades. Dicha necesidad se vio intensificada con la promulgación de los reglamentos de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, los cuales eran de desconocimiento tanto de los usuarios como de profesionales forestales. De acuerdo con el responsable de la oficina, el asumir dicho rol dentro de las actividades por el cual aportaban el personal calificado, ha permitido un mayor acercamiento con los demás actores involucrados, así como una transmisión de conocimientos a los mismos. Se considera que la única forma en que estos efectúen un correcto manejo forestal es a través del

conocimiento de la legislación y el apoyo adecuado de la oficina, la cual debe conocer de primera mano sus necesidades.

Cabe resaltar que, si bien la oficina ha aportado al diseño del proyecto y asume responsabilidades dentro de la ejecución del proyecto, tiene información limitada sobre ciertos aspectos en las que no se ve involucrada directamente o en los que no tiene poder de influencia. Dentro de estos, se pueden destacar aquellos procesos en los que intervienen únicamente AIDER y las comunidades. Estos pueden ser de conocimiento de la oficina; sin embargo, al no participar de ellos, su posición puede verse sesgada a la información proporcionada por terceros.

Asimismo, la mayoría de las actividades en las que ha participado la organización durante la ejecución del proyecto se han desarrollado en la ciudad de Pucallpa a donde han sido llevadas los participantes de las comunidades. Es decir, con fines del proyecto, su presencia en las comunidades ha sido mínima.

#### **1.4. Callería, Comunidad nativa con bosque certificado en Ucayali**

Tal como se ha explicado anteriormente, son seis las CCNN que se encuentran dentro de la Regencia de bosques comunales certificados en Ucayali, a cargo de AIDER. Todas estas han sido participes directas del proyecto en cuestión. Como se ha visto estas comunidades aun cuando, con fines de la regencia se rigen bajo los mismos lineamientos, presentan diferencias entre sí. En tanto, las siguientes líneas detallan únicamente a la CN de mayor experiencia en el MFS de bosques comunales certificados, Callería.

La CN de Callería, de forma particular, es reconocida por ser la primera comunidad en lograr la certificación de sus bosques, a través de un aprovechamiento efectuado por un Grupo de Interés Forestal Familiar<sup>12</sup> [GIFF] a escala mediana no mecanizado. Esta comunidad cuenta con 4,034 hectáreas de área total comunal, de los cuales 2,528 ha se encuentran como área de manejo forestal, a cargo de las cerca de 72 familias que habitan en dicha comunidad (Solano & Santiago, 2014). Adicionalmente a la actividad forestal practicada en la zona, la comunidad realiza actividades complementarias tales como agricultura, pesca y artesanías, las cuales también vienen siendo impulsadas y reforzadas por AIDER.

Esta comunidad, al igual que las otras CCNN en mención, cuenta con su propia estructura organizativa, así como de una forma de organización política interna. Se reconoce a la Asamblea General Comunal como máxima autoridad, responsable de la toma de decisiones sobre los asuntos

---

<sup>12</sup> Los GIFF son asociaciones u organizaciones de personas vinculadas familiarmente, ya sea familia nuclear o compuesta, que desarrollan actividades de aprovechamiento forestal en bien de la familia y cumpliendo con lo previamente acordado en asamblea comunal (Solano & Santiago, 2014; AIDER, 2016).

de interés comunal cuyos acuerdos son constatados en el libro de actas. Por debajo de la Asamblea, se encuentra la Junta Directiva Comunal, compuesto por el presidente o jefe de la comunidad, el vicepresidente o subjefe, secretario de actas, tesorero y dos vocales. Dichas autoridades son representantes de la comunidad y gestionan las decisiones de la asamblea, así como los acuerdos inscritos, a través de las cuales se permiten gestionar el desarrollo colectivo de la comunidad. Adicionalmente, se reconocen como autoridades de la comunidad al agente municipal y al teniente gobernador; encargados de velar por el orden y limpieza de la comunidad y de la seguridad territorial, respectivamente (Solano & Santiago, 2014). Esta estructura permite que la comunidad establezca cierto grado de gobernabilidad comunal la cual influye en el control de sus recursos.

Estas autoridades comunales, principalmente la junta directiva con el jefe comunal como representante, son las que establecen contacto con organizaciones externas, tales como AIDER, en pro del desarrollo comunal. De acuerdo con los entrevistados, en base a la alianza que tienen con la ONG, cuentan con reuniones y asambleas comunales frecuentes en las que plantean sus necesidades a los representantes de la organización. Dentro de estas necesidades, las comunidades certificadas exigían mayor incidencia, por parte de AIDER, en la aprobación de los planes de manejo forestal. Esto demostraba un desconocimiento por parte de los comuneros respecto a los procesos administrativos puesto que si bien la ONG, ante la solicitud de las autoridades comunales, apoya en la elaboración y respaldo de los documentos; la aprobación de los mismos se encuentra fuera de sus manos y es responsabilidad de la Oficina de MFC (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016). En tanto, la respuesta de AIDER, tal como ya se expuso, fue plantear una propuesta que incluya dentro de otros aspectos el beneficio de las comunidades de la región, independientemente de si contaran o no con la certificación, a partir de un apoyo administrativo a la Oficina de MFC. La propuesta fue consultada con las comunidades de la regencia a través de asambleas comunales, convocadas por sus autoridades, tras lo cual fue aceptada y constatada mediante un acta para la futura ejecución del proyecto. De acuerdo con el testimonio de los comuneros, luego de aprobado el proyecto, la comunidad se organiza para realizar dicho proyecto para que la comunidad en conjunto pueda participar.

Una de las actividades iniciales de la intervención consistía en el “diseño participativo de los lineamientos operativos y funcionales acerca de los fundamentos del monitoreo del MFS de los bosques comunales certificados”. Para llevar a cabo dicha actividad, se realizaron talleres liderados por AIDER en el que participaron las autoridades comunales, junto con una organización indígena con experiencia en el monitoreo y la autoridad regional en materia forestal. Resultado de la intervención se establecieron las necesidades de los comuneros para realizar las

actividades y se establecieron las bases para el reglamento interno y manual de funciones del EMC.

En cuanto a los actores que participan en el manejo forestal al interior de la comunidad de Callería, se debe señalar que casi todas las familias se encuentran involucradas en la actividad, ya que anualmente, de acuerdo al Plan de Manejo, se le asigna a cada familia un límite de pies para la producción de madera. Adicionalmente, la comunidad cuenta con un EMC, el cual ha sido uno de los focos de atención del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”.

#### ***1.4.1. Equipo de Monitoreo Comunal [EMC]***

El Equipo de Monitoreo Comunal se entiende como un grupo de personas de la comunidad, el cual asume la responsabilidad de velar por la sostenibilidad de los recursos naturales y el cumplimiento de los compromisos asumidos a partir de la CFV.

La idea del mismo surge como medida de prevención a posibles impactos que pudieran causar las actividades de aprovechamiento forestal en el uso del área de manejo. Con dicha lógica, el papel del EMC cobra mayor relevancia en las operaciones forestales son realizadas por terceros, aunque también se considera primordial en aquellas actividades realizadas a través de los GIFF. Asimismo, este tiene un rol importante en la vigilancia de otras actividades complementarias, el cual permite la participación comunal en el control y aprovechamiento de los recursos comunales en conjunto.

El concepto de EMC, si bien surge con los primeros bosques comunales certificados, previa intervención del proyecto, no se contaba con claridad en los lineamientos del mismo. Esto dificultaba su correcta implementación en las distintas CCNN, lo que fue confirmado por el Agente Municipal de Callería (Entrevistado 4). De acuerdo con las autoridades comunales de Callería (Entrevistado 4 y Entrevistado 5), los responsables locales del monitoreo solían tener dificultades para cumplir con sus funciones, principalmente, por la falta de capacitación y falta de equipos. Esto, a su vez, impactaba en el correcto desarrollo de la actividad. Se menciona que, si bien se contaba con el compromiso de toda la población para el MFS el cual incluso era reforzado por las autoridades, se arriesgaba el cumplimiento de los principios de certificación por posibles actividades de personas foráneas. A partir de la intervención, se han establecido formalmente el reglamento del EMC, manual de operaciones y funciones, a través de un proceso de consulta con los representantes de las comunidades involucradas. Asimismo, se ha gestado un plan de monitoreo y vigilancia comunal.

En el caso de Callería, si bien ya se contaba con un EMC, el proyecto ha permitido una reestructuración del mismo, lo que ha implicado la consolidación y capacitación de sus miembros para una mejor preparación ante cualquier intervención. A partir del reglamento interno del EMC, se ha establecido que este debe estar integrado por tres miembros, quienes tendrán vigencia de un año. Los miembros han sido propuestos, escogidos y reconocidos mediante Asamblea Comunal, la misma a la que se encuentra supeditada. Tal como supone el reglamento, el EMC está compuesto por pobladores activos de la comunidad quienes han estado previamente ligados y tengan conocimiento sobre la actividad forestal. Por ejemplo, uno de los miembros del equipo de la CN de Callería (Entrevistado 7) señala haber sido escogido debido a que continuamente se postulaba como voluntario para ubicar la madera y conocía con claridad los linderos de la comunidad.

Asimismo, señalan que una de sus dificultades se reflejaba en el desconocimiento de los procesos para completar los formularios y documentos exigidos en el plan de manejo (Entrevistado 6 & Entrevistado 8, comunicación personal, 2016). Sin embargo, tras su participación en el plan de capacitación sobre sus responsabilidades, funciones dentro de otros temas relacionados al Manejo Forestal, tales como la nueva legislación, la gobernanza forestal y la comercialización de madera, han logrado mayor preparación en el tema. Tal como menciona AIDER (Entrevistado 1), para la elaboración de los planes de manejo, las comunidades ofrecen mano de obra no calificada para la ejecución de ciertas actividades principalmente ligadas al trabajo de campo, mientras que AIDER proporciona el personal calificado para los aspectos técnicos.

El fortalecimiento de los EMC propias de las CCNN con CFV ha sido uno de los focos del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”. De acuerdo con la propuesta, este grupo debe ser capacitado y dotado de los instrumentos necesarios para poder efectuar sus responsabilidades, ya que es considerado un actor primordial en la detención temprana de amenazas forestales en la comunidad. Al respecto, las autoridades comunales señalan que, finalizado el proyecto, si bien no cuentan con el 100% de equipamientos que consideran necesarios para la actividad, el proyecto ha permitido que sean preparados en el uso de equipos de protección, así como de ciertas herramientas como el GPS o brújulas. Sin embargo, consideran la necesidad de seguir reforzando las enseñanzas de la utilización en el campo ya que estas han sido mínimas.

Asimismo, la propuesta del proyecto afirma que el reconocimiento de EMC, por parte de entidades externas tales como la OSINFOR, permitirá un mejor trabajo coordinado en la

supervisión intra e inter comunal; sin embargo, esto es algo que se encuentra pendiente y que las mismas comunidades exigen para un mayor impacto de sus actividades de monitoreo.

De acuerdo con el testimonio de los comuneros entrevistados, se percibe una satisfacción por parte de los mismos. Sin embargo, estos consideran que persiste una necesidad de más capacitaciones de MFS, sobretodo relacionado con la venta d madera, la cual consideran uno de sus puntos más débiles por la competencia de madereros ilegales. Por otra parte, valoran la continuidad de las labores de AIDER con la comunidad. Los comuneros afirman que, a diferencia de otras instituciones e intervenciones, esta ONG no asiste a la comunidad solo por un proyecto de corto plazo y luego se retira, ni se deja llevar únicamente por la opinión de organizaciones indígenas externas a la comunidad. Valoran la continuidad de la relación, la cual permite a AIDER conocer la situación real de la comunidad y apoyarlos en sus necesidades, sobre todo en los aspectos técnicos y administrativos del manejo forestal sostenible.

Cada de uno de los actores mencionados con anterioridad, cumple roles diferentes en relación al uso, manejo y conservación de los recursos forestales. En tanto, su participación en los proyectos que se gesten alrededor de estos también es diferenciada. A continuación, la siguiente tabla resume los roles y funciones que los actores asumen en cada etapa de la gestión del proyecto, lo cual permite identificar los procesos participativos involucrados.

**Tabla 11: Función de los actores por etapa de proyecto**

Etapa de la gestión del proyecto	Actores involucrados			
	FAO	AIDER	OFICINA DE MFC	CN DE CALLERÍA
<b>Diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece lineamientos y TDR para la presentación de propuesta.</li> <li>- Recibe postulaciones.</li> <li>- Evalúa y aprueba el proyecto para su ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña el proyecto en base a la consulta a las CCNN y la Oficina de MFC.</li> <li>- Presenta la propuesta para la conformidad de las CCNN.</li> <li>- Postula el proyecto a convocatoria de fondos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta sus necesidades y solicita apoyo a AIDER, en base a convenio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discute necesidades con AIDER en reuniones de regencia.</li> <li>- Aprueba la propuesta presentada mediante Asamblea Comunal.</li> <li>- Formar comités.</li> </ul>
<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega financiamiento de acuerdo a la ejecución del proyecto.</li> <li>- Verifica el cumplimiento de actividades mediante actas e informes de avance.</li> <li>- Tiene la potestad de realizar evaluaciones de campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecuta y lidera actividades planteadas.</li> <li>- Rediseña ciertas actividades de la propuesta de ser necesario.</li> <li>- Convoca la participación de aliados estratégicos mediante acuerdos y compromiso.</li> <li>- Ejecuta el presupuesto otorgado.</li> <li>- Realiza los informes de avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe apoyo de personal calificado para la ejecución de tareas administrativas</li> <li>- Cede espacios para la ejecución de talleres</li> <li>- Participa en la ejecución de actividades planteadas.</li> <li>- Asume el rol de facilitador de talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organiza para la participación en el proyecto.</li> <li>- Las autoridades se organizan para participar de los talleres.</li> <li>- Mediante asamblea se designa el EMC, el cual participa de actividades.</li> <li>-</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evalúa el cumplimiento de resultados establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecuta herramientas de evaluación por actividad y determina el cumplimiento de resultados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa satisfacción o disconformidad con el proyecto a través de reuniones.</li> </ul>

A través de las líneas presentadas anteriormente, se han identificado los distintos roles que han cumplido cada uno de los actores involucrados durante la gestión de proyectos. A su vez, a través de la aplicación de los instrumentos expuestos en la metodología de la investigación se ha permitido recoger la información necesaria de cada uno de estos actores respecto a sus perspectivas de éxito y proceso participativo.

## **2. Resultados y hallazgos**

En este acápite se pretende plasmar, a través de las herramientas diseñadas, los resultados y hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación y contacto con las distintas fuentes de información.

En primer lugar, se ha evaluado la perspectiva de éxito de cada uno de los actores identificados en el acápite anterior. Asimismo, en base a las entrevistas realizadas y documentos revisados se ha determinado la concepción de participación comunitaria dentro del proyecto que cada una de las partes involucradas. El análisis de ambas variables ha permitido evaluar la relación existente entre ellas que le atribuye cada una de las partes.

Los actores considerados para la evaluación de las variables en cuestión son: (1) AIDER, (2) la Oficina de MFC y (3) la CCNN de Callería. Tal como se mencionó en el capítulo anterior, si bien la unidad financiadora también es considerada un actor relevante para la ejecución, no ha tenido incidencia mayor en los procesos participativos involucrados en la experiencia, razón por la cual no se le ha considerado dentro del análisis. Asimismo, cabe mencionar que, dentro del análisis, cada grupo u organización definido como actor ha sido considerado como unidad. Es decir, a pesar que se ha podido recoger información de distintas fuentes de cada organización o grupo en cuestión, los resultados expuestos a continuación reflejan la postura del grupo como unidad en sí mismo.

Por otra parte, cabe la posibilidad que algunos aspectos a considerar, tanto en la variable de éxito como de participación, no hayan sido mencionados por determinados actores debido al poco interés o importancia que le asignan al mismo. Asimismo, es posible, que, en otros casos, puede deberse a la falta de información del mismo. Puesto que, como se ha mencionado anteriormente, el nivel de información con la que cuentan los actores puede variar de acuerdo a su involucramiento en el proyecto.

### **2.1. Perspectiva de éxito de los actores involucrados**

Para evaluar la variable de éxito, en primer lugar, se ha definido qué es lo que entiende cada uno de los actores identificados por “éxito de proyectos”.

Por parte de la unidad ejecutora del proyecto, al consultar sobre el éxito del proyecto se destacan las siguientes afirmaciones:

Proyecto exitoso, primero cuando logra sus objetivos, segundo cuando los propios comuneros se sienten identificados para realizar las actividades. Porque a veces yo tengo todas las ganas como director de proyectos, pero si la comunidad no se siente identificada, no quiere hacer las actividades como que se hace un desbalance y a veces fracasa esos proyectos (...) Y en eso creo que se basa básicamente un proyecto exitoso y en la sostenibilidad que es una vez que termina el proyecto, ya ellos mismos hagan sus actividades, tal vez con una pequeña asistencia, pero ya no como cuando está el proyecto (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

A través del impacto que genera en los beneficiarios, en la población y en la mejora de la calidad de vida que no puede ser mucha, pero, por ejemplo, si una persona por la venta de un producto logra comprar una cocina, automáticamente cambia su calidad de vida, ya no está haciendo candela, humeando y eso genera impacto en la población e incentiva al resto a continuar o unirse al grupo en el desarrollo de actividades (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016).

De acuerdo con los testimonios descritos, los profesionales de AIDER afirman que el éxito de los proyectos de MFS se ve determinado por el logro de objetivos, los cuales deben reflejarse en el impacto generado en la calidad de vida de los pobladores de la comunidad. Es decir, este debe producir un beneficio y empoderamiento en la población de forma que permita la sostenibilidad de los resultados una vez culminado el proyecto. Al respecto, se destaca en base a los testimonios que tal como sugiere la teoría, el personal de AIDER considera insuficiente los criterios de éxito tradicionales para evaluar dicha variable. Por el contrario, sus perspectivas se alinean de mejor manera con los criterios establecidos por el IDPM, los cuales han sido determinados para la evaluación de la variable en cuestión en la presente investigación.

Tomando en cuenta dicha definición, el personal de AIDER considera como exitoso el proyecto en cuestión. Esto se explica por el logro de los objetivos planteados en la propuesta. Dentro de estos, destaca la mejora de la gestión de los procesos administrativos, a través de la inclusión de revisión previa de las solicitudes; así como la preparación de aproximadamente 21 personas en temas de monitoreo comunal, lo cual se desencadena en el reconocimiento local de los EMC, tal como demuestra el testimonio de los comuneros (Entrevistado 8, comunicación personal, 2016). Estos resultados a su vez, se prevé que tengan continuidad en el tiempo gracias al empoderamiento del equipo de monitoreo local, lo que tendrá un impacto positivo en las

poblaciones para efectuar sus actividades de MFS de forma independiente y posteriormente, aumentar los beneficios percibidos por dichas actividades.

De la misma forma, la Oficina de MFC asume que el éxito del proyecto se refleja en el cumplimiento de objetivos y acuerdos establecidos, así como en el aporte que este significa para las partes implicadas, en este caso la misma oficina y las comunidades. Asimismo, el personal de la oficina afirmó estar satisfecho con el desempeño del proyecto ya que permitió el acercamiento de las partes, mediante la asignación de un personal técnico y la ejecución de talleres de capacitación, lo que no se hubiera logrado sin el apoyo del proyecto. Dentro de los resultados tangibles, se destacó la mejora de los procesos administrativos reflejados en la reducción de tiempos, a un promedio de 110 días, en la resolución de permisos forestales.

Entonces eso nos facilita bastante la comunicación que tenemos con las CCNN. Por ejemplo, en el caso de AIDER ellos nos apoyan bastante con lo que es el tema técnico, según el convenio que tenemos específico con ellos. [...] El proyecto lo que nos ha ayudado es a acompañarlos a ellos, es salir con ellos a capacitar. Eso nos ha favorecido a nosotros, porque de repente de no existir el proyecto, meramente nos hubiéramos sentado aquí y no hubiéramos hecho otra labor más. El proyecto nos ha facilitado salir y dar a conocer toda esta información. Con el apoyo de ellos, ir a otras jurisdicciones, poder tener contacto con los miembros de las comunidades en el escenario donde se puede explicar técnicamente, hacer dinámicas para que ellos puedan entender (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016).

Por su parte, los representantes de la Comunidad Nativa de Callería afirman que, en primer lugar, el éxito de un proyecto se logra cuando las partes implicadas cumplen lo que se proponen dentro de la comunidad; lo cual debe tener un impacto en el lucro de las familias existentes en la comunidad que les permita mejorar su calidad de vida.

El éxito también es que nosotros somos la primera comunidad certificada en el tema forestal en el país (...) Yo creo que un proyecto fue bueno en temas de aprovechamiento de recursos naturales, en el lucro de las familias existentes en la comunidad, que les permitan mejorar en la calidad de vida (Entrevista 4, comunicación personal, 2016).

En particular respecto al MFS, consideran que una prueba del éxito de los proyectos, a nivel general, es el haber logrado mejorar sus prácticas de aprovechamiento de recursos naturales, tales como el mantenimiento de especies valiosas y la comercialización de sus productos maderables a mejores precios. Asimismo, consideran destacable el mantenimiento de la comunidad en la regencia de CFV y la predisposición de distintas instituciones para efectuar distintos proyectos de MFS en la comunidad. Al respecto, destacan que, si bien sienten cierta

satisfacción por los servicios brindados a través de los proyectos, les gustaría mantener la continuidad de las capacitaciones para estar mejor preparados en los temas forestales y que estas capacitaciones lleguen de forma más transversal a toda la comunidad. De acuerdo con el testimonio de los comuneros, se puede destacar adicionalmente que estos no perciben los proyectos aplicados por separados; por el contrario, suelen considerar los resultados de la intervención de AIDER en la comunidad de forma conjunta, a pesar que tienen conocimiento que cada proyecto se ejecuta de forma independiente.

Tras conocer la definición de “éxito de proyecto” atribuida por cada actor y su posición frente al proyecto en cuestión y tras haber analizado los roles que cada uno de estos cumple en la gestión del proyecto en cuestión, se procedió a evaluar la matriz de aspectos a considerar para el MFS en base a los criterios de éxito. Como se ha definido en el primer capítulo, las perspectivas de los actores respecto al éxito de un proyecto pueden o no coincidir entre sí, de acuerdo a sus puntos de vista e intereses. Por lo tanto, cada aspecto a considerar será evaluado de acuerdo a la posición de cada grupo de actores por separado.

En el caso de que el testimonio de los actores contactados y/o los documentos revisados suscritos por cada actor hayan constatado tácita o implícitamente la presencia de los aspectos evaluados se le asignado una “X” en la columna de dicho actor; de caso contrario, la casilla se encuentra vacía.

**Tabla 12: Evaluación de criterios de éxito por actor**

Criterio de éxito	Aspectos a considerar para el MFS	AIDER	Oficina de MFC	CN Callería
<b>Relevancia</b>	- Se reconocen y respetan los derechos de la comunidad involucrada así como sus estructuras sociales y culturales.	X	X	X
	- La comunidad involucrada es reconocida como responsable de la gestión y aprovechamiento de sus recursos naturales.	X	X	X
	- El proyecto toma en cuenta las principales actividades forestales, maderables y no maderables, y actividades complementarias practicadas en la localidad a incidir.	X		X
	- Los resultados planteados responden a las necesidades percibidas, por los actores del bosque, en torno al uso, manejo y conservación de bosques.	X	X	X

**Tabla 12: Evaluación de criterios de éxito por actor (continuación)**

<b>Criterio de éxito</b>	<b>Aspectos a considerar para el MFS</b>	<b>AIDER</b>	<b>Oficina de MFC</b>	<b>CN Callería</b>
<b>Eficiencia</b>	- Los recursos empleados permiten la consecución de los resultados planteados sin exceder del presupuesto.	X	X	
	- Las actividades son ejecutadas cumpliendo con los tiempos establecidos por el diseño del proyecto.			
	- Se cuenta con la participación de Estado y sociedad civil, quienes aportan con recursos tangibles e intangibles.	X	X	X
	- Se aprovechan los conocimientos ancestrales de la comunidad respecto al manejo del ecosistema.			X
	- Los pactos/contratos/alianzas con actores involucrados en el manejo de bosques permiten un mejor uso de recursos dentro del proyecto.	X	X	
<b>Eficacia</b>	- Los resultados planteados por el proyecto abarcan el cumplimiento de estándares mínimos de MFS.	X		X
	- Se logra mayor concientización sobre el manejo sostenible de recursos forestales y procedimientos involucrados.	X	X	X
	- Los resultados facilitan el aprovechamiento óptimo de los recursos bajo los principios de legalidad y sostenibilidad.	X	X	
	- Las actividades y resultados facilitan el resguardo y conservación de los ecosistemas forestales.			X
	- Los resultados inciden en la gobernanza forestal.	X	X	X
<b>Impacto</b>	- Se mejora el conocimiento sobre el número de especie y potencial del bosque en cuestión por parte de la comunidad.	X		X
	- El proyecto influye en el compromiso, por parte de los actores, por mantener un adecuado manejo de los recursos forestales.	X	X	X
	- El proyecto no atenta contra el desarrollo de otras actividades complementarias practicadas por la comunidad.	X		X
	- Los productos resultantes de la intervención como las actividades promovidas tiene un impacto positivo en la calidad de vida y bienestar de los actores locales.	X		X
	- Se logra una reducción de los impactos negativos producidos por actividades ilegales.	X	X	X

**Tabla 12: Evaluación de criterios de éxito por actor (continuación)**

<b>Criterio de éxito</b>	<b>Aspectos a considerar para el MFS</b>	<b>AIDER</b>	<b>Oficina de MFC</b>	<b>CN Callería</b>
<b>Sostenibilidad</b>	- Se mantiene la continuidad de la aplicación de prácticas y utilización de herramientas transmitidas a través del proyecto.	X	X	X
	- El aprovechamiento de recursos naturales aplicado por los actores involucrados no excede los límites de producción del sistema.		X	X
	- Las actividades forestales practicadas por los actores involucrados no exceden la capacidad de carga.	X		X
	- Se mantiene una continuidad en el cumplimiento de estándares de MFS.	X		X

Respecto a la evaluación realizada, cabe resaltar que, por limitaciones de tiempo la evaluación respecto al término del proyecto<sup>13</sup>, no se puede determinar con exactitud los resultados del criterio de “sostenibilidad”. Sin embargo, el criterio ha sido evaluado en base a las opiniones y apreciaciones de los actores respecto a la situación futura.

La evaluación presentada, tal como se ha mencionado, refleja las perspectivas de los actores en función a cada uno de los criterios de éxito. Adicionalmente, en los testimonios de cada uno de los involucrados resaltan, en cada uno de los criterios, características de participación, los cuales han sido considerados primordiales para el cumplimiento de los aspectos a considerar.

En términos de relevancia, se observa que es el criterio de mayor cumplimiento de aspectos a considerar. Bajo este criterio, las opiniones de los distintos actores coinciden en gran nivel. Únicamente, el representante de la Oficina de MFC, durante su testimonio, no hizo mención de la inclusión de actividades complementaria a la actividad forestal, lo cual se puede explicar dado su limitado involucramiento y conocimiento de dichas actividades.

De la misma forma, cabe resaltar algunos de los testimonios emitidos por los involucrados donde se hacen presentes y se reconoce la influencia de los procesos participativos en los aspectos de relevancia.

<sup>13</sup> La información recopilada fue obtenida entre febrero y junio del presente. En tanto, el último contacto entre los actores involucrados se realizó a 3 meses de finalizado el proyecto por lo que no se puede determinar la sostenibilidad del proyecto.

Estos proyectos se elaboran con ellos y con metas no muy grandes y acordes a la realidad. [...] Porque de repente nosotros como institución tenemos los documentos, hemos recogido la información inicial que, de repente, podría ser un poco de información sesgada, pero en el momento ya de la propia elaboración ya tenemos un poco más de información, más concreta sobre ese caso, qué ellos (las CCNN) quieren y qué nosotros podemos hacer y que la financiera nos puede apoyar en esas actividades [...] (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

Nosotros solicitamos el POA, pero en ese periodo de la aprobación tenemos que esperar 4 o 5 meses. En ese lapso de tiempo, qué vamos a trabajar, no podemos hacer actividades [...] Eso era lo que la comunidad planteaba, que haya una solución para no estar esperando [...] (Entrevistado 8, comunicación personal, 2016).

Tal como se observa, AIDER considera importante que los distintos actores se involucren en la gestión del proyecto, previa intervención ya que, es a partir del contacto con las comunidades que se pueden generar los inputs necesarios para establecer objetivos y metas que vayan acordes con sus realidades, necesidades y requerimientos. Asimismo, la CN Callería confirma que el objetivo se encuentra planteado de acuerdo a sus necesidades y respalda la opinión de AIDER al mencionar que fueron ellas mismas las que planteaban solucionar un problema específico.

En cuanto al criterio de eficiencia, se identifica como el criterio con menor nivel de cumplimiento a vista de los actores contactados. En este caso, la ONG y la oficina de MFC son los actores que más concuerdan en el cumplimiento de determinados aspectos, los cuales han sido alineados al involucramiento de los participantes en las actividades del proyecto, tal como se observa en los siguientes testimonios:

“El presupuesto no es solo de la propia financiera. También hay contrapartidas de nosotros como institución y también de los propios comuneros. En el caso de ellos, podría ser como una mano de obra no calificada [...]” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

Con las personas que trabajamos sí, definitivamente hay un compromiso. A través de los comités, las autoridades y los mismos beneficiarios. Hay un compromiso porque ellos saben que algo deben hacer, a veces lo hacen o a veces vienen a consultar o buscan las herramientas, los mecanismos para gestionar algo (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016).

Ese es nuestro principal objetivo, si hacemos llegar esa información, junto con nuestros amigos de AIDER que son nuestros aliados en todo esto. Porque nosotros hemos estado

asistiendo a eventos que ellos nos han invitado y nosotros hemos ido a participar como especialistas y ellos nos invitan nos incluyen dentro (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016).

La confluencia de opiniones de estos actores frente a la limitada confluencia de opiniones con la CN puede deberse, en parte, a los distintos niveles de información con la que cuenta cada actor sobre los recursos del proyecto, así como la importancia asignada a cada aspecto. Tal como se mencionó en el acápite anterior, AIDER, si bien informa a sus aliados los recursos con los que cuenta, es el único actor que cuenta con la información completa y real sobre la ejecución de los mismos.

Entrando al análisis del criterio de eficacia, se obtiene que todos los aspectos a considerar han sido validados, por al menos, uno de los actores en cada caso. Asimismo, se observa un mediano nivel de coincidencia entre las opiniones de los grupos de actores involucrados. Adicionalmente, dentro de los testimonios, se reconoce el logro de resultados concretos alcanzados a partir de las diversas actividades en las que han participado los actores; resultados que, a su vez, reflejan el cumplimiento de los aspectos a considerar.

“Porque realmente para nosotros es un soporte, un soporte técnico porque a través de esa oficina la atención es, no nos hacen demorar mucho, es más rápido también la atención.” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2016).

El comité está consolidado y capacitado para hacer cualquier tipo de intervenciones tanto a los madereros ilegales, también a los pescadores foráneos. No solamente es madera, [...] el río mismo, para q no haya contaminación porque siempre ha pasado eso, el río que nosotros pescamos han sido envenenamos con tóxicos y por eso somos vigilantes ahora (Entrevistado 6, comunicación personal, 2016).

Con la participación de los talleres, nos enseñan las cosas que no sabemos [...] Ellos nos enseñan, nos mandan los técnicos, los ingenieros; y nosotros aprendemos y luego ya cuando el proyecto ya termina nosotros mismos ya podemos manejar todas la maquinas, como rellenar los papeles y todo eso (Entrevistado 7, comunicación personal, 2016).

“En realidad ha mejorado considerablemente. Se ha logrado enmarcar hasta en menos de los 90 días, aprobarlos (los expedientes técnicos). No solo en las experiencias de AIDER, sino también los otros permisos (de CCNN no certificadas).” (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016)

Los diversos testimonios aluden principalmente, en términos de eficacia del proyecto, a las mejoras logradas en relación a la concientización, preparación y organización del monitoreo

comunal y fortalecimiento de gobernanza forestal para el cumplimiento de estándares de MFS y conservación de ecosistemas. Dichos resultados, se menciona, han sido alcanzados gracias a la participación de los actores en actividades tales como capacitaciones.

Respecto al criterio de impacto, se muestra un incremento en cuanto a las percepciones de cumplimiento de aspectos a considerar. Tanto AIDER como la CN Callería afirman el cumplimiento de los cinco aspectos a considerar determinados para la evaluación del criterio de impacto; mientras que la oficina de MFC corrobora únicamente el cumplimiento de dos de ellos. Las diferencias en las opiniones presentadas pueden explicarse dado los distintos niveles de involucramiento e incidencia de los actores en la zona de incidencia y con la comunidad beneficiaria final. Como se demuestra en los componentes y actividades del proyecto, la CN Callería y AIDER se ven involucrados en todos los estadios de la propuesta, mientras que la oficina solo en algunos. Asimismo, se refleja un mayor acercamiento entre la ONG y la comunidad, dada su relación de regencia. Esto permite una mayor conciencia de los impactos logrados en las comunidades y las actividades que permiten los mismos, tal como se menciona en los testimonios de los actores.

Para que se beneficie toda la comunidad, el comité, sea cual sea, tiene un aporte a la propia comunidad, un porcentaje de sus ingresos, una regalía por el uso de ese recurso y ya la comunidad ve que se puede hacer con ese dinero. O en todo caso también, en especies, en el caso de madera, hacen una donación a la institución educativa, al local comunal, a la posta o a alguna familia [...] (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

Más antes, nosotros trabajábamos como proveedores de madera, más que todo los abuelitos de antes, ellos vendían la madera barata, prácticamente la regalaban y no sabían cómo ubicar la madera, cómo hacer negocio. Ahora gracias por AIDER, por la capacitación, sabemos trabajar no con foráneos, si no a nivel comunal, también ya sabemos cómo ubicar la madera, cómo vender [...] (Entrevistado 7, comunicación personal, 2016)

Finalmente, en cuanto al criterio de sostenibilidad, tal como se mencionó anteriormente, este ha sido evaluado en base a las expectativas que tienen los actores sobre la posible continuidad de los alcances del proyecto. En dicho aspecto, si bien los tres grupos de actores identificados, AIDER, la oficina de MFC y la CN Callería, reconocen algunos aspectos que dificultan la continuidad de los beneficios alcanzados, se observa cierto optimismo respecto a lo que pasará en un futuro. Sin embargo, dicho nivel de optimismo varía en los actores; mientras que la CN Callería

muestra gran optimismo al considerar el cumplimiento de los cuatro aspectos a considerar, AIDER corrobora únicamente tres de ellos y la oficina de MFC valida únicamente dos de estos.

En el mejor de los casos es que debería continuar, por ejemplo, en el caso de Callería, el manejo forestal se sigue desarrollando sin nosotros. Nosotros estamos, ya no, de los 30 días estamos 5 o 10 o realizamos cosas puntuales y ellos nos vienen a consultar a preguntar si es necesario más que todo por los trámites o algunas cosas técnicas, pero ellos mismos realizan sus actividades [...] Nosotros técnicamente podemos saber mucho, pero ellos son nuestros cooperantes, nosotros tenemos la información o queremos hacer algo y ellos contribuyen. Definitivamente es así, sin ellos no sería posible nada, si no se comprometerían tal vez, todas las actividades que nosotros tenemos la buena intención de hacer, no se realizarían (Entrevistado 2, comunicación personal, 2016).

“Y si en alguna forma, nosotros a esas comunidades, les damos un poquito del conocimiento que tenemos sobre esta ley para que puedan aplicar, estoy seguro que no van a seguir los mismos errores que antes” (Entrevistado 3, comunicación personal, 2016).

Y que ahora tenemos más aliados, ahora también con SERNARP, somos ya parte en la cola del mejoramiento del parque nacional, parque del divisor. Y SERNARP está trabajando con nosotros, no solamente AIDER. Todos esos para nosotros son aliados que nos están apoyando en todo. Últimamente, también se están sumando lo que es el gobierno regional, las municipalidades [...] Seguimos trabajando (con AIDER). Estamos por ejemplo como si alguien estuviera ahí. Ahorita estamos así y ya por lo menos comenzamos a caminar y el padre que te dice “no te vayas hijito por allá, es por acá” o “sigue”, nos guía (Entrevistado 4, comunicación personal, 2016).

Tal como demuestran los testimonios presentados, el optimismo presentado se explica debido a las experiencias pasadas en las que han participado los distintos actores y a la relación que se gesta entre ellas como parte de la gestión de proyectos, lo que les permite deducir la sostenibilidad que tendrá la iniciativa planteada.

A nivel general, el proyecto ha logrado la satisfacción de los actores beneficiarios del proyecto, quienes identifican aportes significativos a través de la intervención. De igual manera, la unidad ejecutora considera que el proyecto ha sido exitoso en la medida que ha alcanzado los objetivos planteados los cuales se reflejarán en el beneficio de las comunidades.

## 2.2. Procesos de participación involucrados en la gestión de proyecto

En la presente sección, se analizará los procesos participativos involucrados en las distintas etapas del proyecto en mención, así como las actividades y/o responsabilidades que asume cada actor en cada etapa. Para dicho análisis, se ha tomado en cuenta la descripción detallada de los actores en el capítulo anterior. Esta permite definir, de acuerdo a las tipologías estudiadas en la presente investigación, de qué forma se entiende la participación comunitaria en el proyecto "Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", por cada actor.

Tal como se ha presentado anteriormente, AIDER como órgano ejecutor de proyectos entiende la participación como un elemento relevante en el éxito del proyecto por lo que afirma contar con distintos mecanismos de involucramiento de las comunidades en las iniciativas que plantea, tal como se observa en el siguiente testimonio.

AIDER como una institución que ya trabaja con CCNN, lo primero que hicieron con muchas comunidades acá fueron elaborar sus planes de vida, en donde se incluyen sus principales actividades tanto económicas como de subsistencia. A raíz de ese tipo de documentos es por lo que se gesta algunos proyectos de desarrollo en las comunidades. Tienen potenciales, algunos potenciales en recursos y eso se presenta como iniciativas a los diversos concursos a los que entra AIDER. Aparte de esos planes de vida, cuando se elabora los proyectos de desarrollo ellos también participan. Participan desde la concepción, hasta formar sus propios comités antes de la misma ejecución del proyecto (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

Sin embargo, como se ha hecho hincapié a lo largo del texto, la investigación pretende determinar el grado o tipo de participación que se ha gestado durante la intervención y que ha permitido que los actores le asignen la relación entre participación y éxito que se refleja en el acápite anterior. Asimismo, tal como se realizó en la evaluación de las percepciones de éxito, los procesos participativos serán analizados a vista de los distintos actores.

Cabe resaltar, tal como se ha expuesto en el capítulo teórico, que las tipologías escogidas para realizar el análisis solo toman en cuenta dos partes, el órgano ejecutor y la población beneficiaria. El presente proyecto involucra dentro de los procesos participativos a un actor adicional identificado como la Oficina de MFC el cual funciona como representante del Estado. Tal como se describió en el capítulo anterior, la oficina ha sido receptora de ciertos beneficios propuestos por el proyecto y adicionalmente, ha brindado apoyo al órgano ejecutor en la implementación de actividades, tales como funciones de facilitación y prestación de ambientes.

En tanto, la perspectiva del mismo, respecto a los procesos participativos ha analizada de forma independiente.

Asimismo, aspectos a considerar dentro de los procesos participativos que atienden a los intereses de los actores han sido evaluados únicamente por el actor al que se refiere en la clasificación. En dicha línea, la Oficina de MFC, al no formar parte de la comunidad beneficiaria en sí misma, ha sido evaluada en su rol de aliado del órgano ejecutor para el desarrollo de actividades planteadas.

**Tabla 13: Evaluación de aspectos a considerar dentro de los procesos participativos por actor.**

Clasificación de procesos participativos	Aspectos a considerar	AIDER	Oficina de MFC	CN Callería
<b>De acuerdo al tipo de acercamiento entre el gestor y la comunidad</b>	- Dentro de las actividades de la gestión de proyecto, se trazan reuniones o asambleas oficiales entre las partes.	X		X
	- El órgano externo informa a la comunidad sobre el proyecto, posibles impactos, decisiones y sucesos ocurridos en el entorno.	X	X	X
	- El órgano ejecutor se sirve de la estructura social-política local para una comunicación bilateral, no necesariamente vinculante.	X	X	X
	- El órgano ejecutor ofrece una retribución material a la comunidad a cambio de un aporte de recursos monetarios o no monetarios.			
	- El órgano ejecutor toma en cuenta las opiniones dadas para el (re)diseño y ejecución del proyecto.	X		X
	- La relación entre la organización y la comunidad permite que esta última se involucre en el proceso de aprendizaje sistémico del proyecto.			
	- La comunidad asume la iniciativa de contactar a la organización en búsqueda de recursos, asesoría técnica o la resolución de alguna otra necesidad.	X		

**Tabla 13: Evaluación de aspectos a considerar dentro de los procesos participativos por actor (continuación).**

Clasificación de procesos participativos	Aspectos a considerar	ONG AIDER	Oficina DE MFC	CN DE CALLE RÍA
<b>De acuerdo al poder otorgado a la comunidad en la toma de decisiones</b>	- Los representantes de la comunidad son elegidos por la entidad gestora del proyecto y solo cumplen la función de asistentes a las asambleas.			
	- La comunidad es entendida como actor pasivo, receptor la información brindada de forma unilateral por profesionales externos.			
	- La comunidad tiene la oportunidad de absolver dudas y brindar opiniones sobre el proyecto. Las opiniones pueden (o no) ser considerada para la toma de decisiones.	X		X
	- La comunidad aporta recursos, como mano de obra, como parte de su compromiso con el proyecto.	X	X	X
	- La comunidad es involucrada en la toma de decisiones, tras la toma de decisiones más importantes efectuada por agentes externos. Se reconoce y se respeta el poder de la población para aceptar o denegar la implementación del proyecto.	X	X	X
	- La comunidad tiene la oportunidad de participar en un análisis conjunto, desarrollo de planes de acción y formación o en el fortalecimiento de instituciones locales.	X		X
	- La comunidad asume control sobre las decisiones locales y determinan la disponibilidad de los recursos.			
	- La comunidad asume la iniciativa de forma independiente.			
	- Los recursos asignados al proyecto se encuentra bajo el control de la comunidad.			

**Tabla 13: Evaluación de aspectos a considerar dentro de los procesos participativos por actor (continuación).**

Clasificación de procesos participativos	Aspectos a considerar	ONG AIDER	Oficina DE MFC	CN DE CALLE RÍA
<b>De acuerdo al interés de los gestores del proyecto</b>	- Se busca una legitimación de la propuesta de intervención, a través de la visualización de la “participación” sin establecer (necesariamente) una relación vinculante.			-
	- Se pretende que la población actúe como contrapartida de la organización en las actividades del proyecto, en busca de un mayor compromiso de la población y eficiencia en el proyecto.	X	X	-
	- A través de la participación, se espera la reducción de riesgos y conflictos por un mal diseño del proyecto así como la sostenibilidad del mismo.	X		-
	- La participación es asumida como un derecho de la población y no únicamente como medio para el logro de objetivos.	X	X	
<b>De acuerdo al interés del público beneficiario</b>	- La comunidad busca un sentido de inclusión en la propuesta a llevarse a cabo.	-	-	-
	- Si bien es entendido como un costo por la comunidad, es vista como una oportunidad de conseguir ciertos recursos o soluciones deseadas a menor costo.	-	-	
	- La comunidad busca asegurar la influencia sobre las decisiones del proyecto y en la gestión del mismo, a través de la expresión de sus propios intereses.	-		X
	- La participación atiende a la idea de empoderamiento.	-	-	X

De acuerdo al análisis realizado, se puede determinar la tipología implícita que le asigna cada actor a la participación involucrada en el proyecto en cuestión. Esto de acuerdo a las características de la misma.

En cuestiones del tipo de acercamiento entre las unidades, los tres actores implicados, AIDER, la Oficina de MFC y la CN de Callería, concuerdan en que se gesta una relación de participación por consulta. Asimismo, se observa que las distintas organizaciones, si bien

reconocen el aporte de los otros actores con recursos monetarios y no monetarios, tales como mano de obra calificada y no calificada, no identifican una retribución a cambio del mismo excepto de los beneficios obtenidos como resultados del proyecto.

Por otra parte, tanto AIDER como la Comunidad Nativa constatan la presencia de características de una participación funcional por la cual se ha buscado que las comunidades se involucren en la toma de decisiones con el propósito de lograr los objetivos planteados, lo que se refleja en la necesidad de recurrir a las estructuras sociales establecidas al interior de la comunidad para consultar sobre las necesidades y preocupaciones percibidas por la misma población de manera que permita alinear objetivos con los buscados por la organización, tal como se refleja en los testimonios recogidos.

Bueno, mediante una asamblea comunal. Nosotros, como AIDER es nuestro aliado a veces planteamos las necesidades “Esto nos falta”. Y para nosotros este MFC, para nosotros es un proceso. Cada día vamos aprendiendo cosas nuevas y ahora con la nueva ley forestal, o sea, a la gente le falta capacitación. Entonces con todo eso AIDER nos tiene que apoyar (Entrevistado 6, comunicación personal, 2016).

En cuanto a las características correspondientes al otorgamiento de poder a las comunidades, estas son percibidas, por los tres actores, como parte de una participación interactiva. Esto debido a que la participación de la comunidad no se limita a la consulta del proyecto a la comunidad ni al aporte de recursos no monetario de las partes. Por el contrario, el apoyo de la comunidad en el diagnóstico, a partir de metodologías participativas, permite la identificación de las necesidades y la búsqueda de soluciones por parte de la misma población lo cual se gesta a partir de la relación entre AIDER y la CN.

Nosotros como parte de la regencia hay reuniones anuales con comunidades certificadas y la auditoría también es anual. [...] Siempre las cosas se hacen con ideas de las comunidades indígenas amazónicas. En base de estas reuniones, talleres que hacen, reuniones que hacen para ver cuáles son las necesidades de cada pueblo o problema todo eso. Se van para saber las necesidades, cómo debe ser, eso van acogiendo y proponen. Así funciona [...] (Entrevistado 4, comunicación personal, 2016).

Asimismo, se observa que la ONG, junto con la autoridad regional, promueve el fortalecimiento de las instituciones locales tales como son las autoridades comunales, la junta directiva y sobretudo el mismo EMC. Se asume que solo a partir de estas instituciones se logrará el correcto involucramiento de los comuneros en el MFS y adicionalmente, se reafirma el derecho de las comunidades por hacerse responsable de sus propios recursos, manteniendo su cosmovisión cultural, la cual no necesariamente atenta contra de la sostenibilidad.

Este es uno de los pilares del proyecto que son los Equipos de Monitoreo Comunal que son reconocidos y elegidos por la asamblea comunal, reconocidos por la directiva e informan a las autoridades, si no es mensual puede ser trimestral pero ya tienen una base para cumplir funciones de monitoreo dentro de la comunidad [...] Pero se trata de que el equipo haga sus rondas para ver e informar a la asamblea y que mecanismos se pueden emplear para detener las actividades no legales (Entrevistado 1, comunicación personal, 2016).

Adicionalmente, tal como se planteó en la metodología de investigación, se ha evaluado las motivaciones de los participantes por considerar la participación comunitaria dentro de la gestión del proyecto. Por parte de la organización gestora y ejecutora del proyecto, se identifican características de una participación de tipo instrumental, representativa y transformativa. Tal como se ha visto en la descripción, se busca que la comunidad aporte con ciertos recursos, principalmente no monetarios, así como un alineamiento de objetivos que involucre un mayor compromiso por parte de la comunidad y desencadene en la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, el diseño en sí del proyecto pretende el empoderamiento de la comunidad al momento de realizar el monitoreo de su MFS. Incluso, los miembros de la ONG afirman que el fin del proyecto en sí mismo es que estas puedan continuar sus actividades de forma independiente, aun cuando la organización mantenga la predisposición para apoyarlas en ciertos aspectos.

Por su parte, se observa que la oficina de MFC guarda un interés de eficiencia y empoderamiento de la comunidad. De acuerdo al testimonio del responsable, las actividades de campo realizadas por el equipo de trabajo de la oficina se logran gracias al aporte de la comunidad con recursos tales como alimentos. Sin embargo, también se observa la concepción de la participación de la comunidad, la cual tiene el derecho de que la información, en este caso de la legislación forestal sea transmitida a cada uno de sus pobladores para su correcta ejecución.

En cuanto a la motivación de la comunidad nativa de Callería, de acuerdo a la opinión recogida, se deduce un interés de apalancamiento y empoderamiento. Por una parte, se observa que pretenden que la participación comunitaria les permita ser escuchadas. Esta es una de las razones por las que la relación con AIDER es tan valorada, puesto que les permite expresar sus preocupaciones locales, solicitar apoyo requerido, sobretodo en aspectos técnicos y administrativos e incluso sirve como puente entre las comunidades y la autoridad regional. Por otra parte, son conscientes que, como responsables de sus bosques, deben procurar lograr el empoderamiento necesario para efectuar sus actividades de Manejo de bosques comunales por sí mismas.

Tal como menciona Cornwall (2008), la aplicación de las tipologías en la práctica no es tan sencilla y los límites de las mismas suelen ser difusos entre sí cuando se presentan en la realidad. En este caso en particular, se observa que la participación, a vista de los tres actores, fluctúa entre una participación funcional y una interactiva.

Tal como se explicó en la teoría, esta tipología funciona como una especie de escalera descendente, en la cual, las acciones suelen no ser excluyentes entre una tipología y otra. Por el contrario, a medida que se van agregando acciones que adoptan la participación con mayor convicción. Básicamente, la variante se centra en la concepción de la participación. De esta forma, en el caso mencionado, aun cuando cada actor valora más características de una u otra tipología, todos han sido capaces de identificar las características tanto de una tipología funcional como una interactiva, ya sea por el tipo de acercamiento entre los actores o por el poder otorgado a la comunidad. En tanto, se puede mencionar que la participación efectuada no es 100% interactiva, ya que algunos actores no identifican los aspectos a considerar en su totalidad. Sin embargo, si se puede afirmar que la participación se encuentra en proceso de transición a una participación más inclusiva y con mayor otorgamiento de poder.

En cuanto a los intereses, si bien se observa que los actores implicados asumen una postura de participación de tipo transformativa, en la que se busca el empoderamiento de las poblaciones. Esta se encuentra subordinada al interés del logro de objetivos y motivaciones personales, el cual se resume en la sostenibilidad del aprovechamiento forestal por parte de las comunidades. En tanto, una vez más se observa que el límite entre el tipo de participación identificada y el tipo de participación que le antecede se convierte en difuso en la práctica.

### **2.3. Valoración de la relación participación y éxito**

A través de la identificación de los tipos de participación implicados en el proyecto en cuestión, así como del nivel de éxito alcanzado por el proyecto en cada uno de los criterios establecidos, se ha podido determinar la relación que le asigna cada actor a estas variables y la valoración de la misma.

La gestión del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali” ha empleado procesos participativos identificados como funcional-interactivos, los cuales han sido aplicados bajo un interés representativo-transformativo. Esta última tipología permite deducir que efectivamente los actores le atribuyen una relación positiva a las variables en cuestión ya que consideran que a partir de la aplicación de procesos participativos sea hace más factible el logro de resultados y la sostenibilidad de los mismos a través del compromiso de los actores.

Se observa que, bajo dicha lógica, los procesos en cuestión han tenido mayor impacto en la relevancia del proyecto ya que, de acuerdo a los testimonios de los mismos actores dichos procesos han permitido un mejor entendimiento entre las partes y la conciliación de intereses para el planteamiento del problema y solución.

De la misma forma, los actores presumen que la participación tenga un impacto en la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el compromiso logrado a través de la interacción, tal como presume el interés de una de las tipologías identificadas.

Finalmente, se observa que AIDER como órgano ejecutor es el actor que identifica mayor impacto de la participación en los criterios de éxito. Esto puede deberse, en parte, a que dicha organización conoce a mayor exactitud los datos del proyecto tales como presupuesto, recursos empleados, resultados medibles, etc.



## CONCLUSIONES

A través de la presente investigación, se ha buscado determinar la relación existente entre los procesos participativos y la gestión de proyectos. A continuación, se detallan las conclusiones a las que ha llegado estudio en base a la experiencia analizada.

En primer lugar, tal como se menciona en el capítulo teórico, la noción tradicional de éxito de proyectos, a vista del gestor de proyectos de desarrollo, es limitada al momento de evaluar los alcances de un proyecto social de desarrollo. Esta postura es defendida por los miembros del equipo de trabajo de AIDER. El director del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali” afirma que, si bien es requisito cumplir con las limitaciones de tiempo, costo y calidad, tal como lo exigen las instituciones financiadoras, estos no reflejan necesariamente el aporte del proyecto al bienestar de la comunidad.

En segundo lugar, la literatura demuestra una valoración creciente, a través de los años, sobre la participación comunitaria como parte de los proyectos de desarrollo, específicamente en la consecución de los fines propuestos. Tal como plantean los autores (Bass et al., 1995; Kliksber, 1998), difícilmente los actores externos a la comunidad pueden identificar sus necesidades y preocupaciones de forma adecuada sin el apoyo o interacción directa con la misma. Este planteamiento viene siendo adoptado por estrategias de desarrollo y aprovechamiento forestal, tales como el MFS y MFC, las cuales consideran primordial el involucramiento de las comunidades locales en las iniciativas de desarrollo sostenible. Sin embargo, esta interacción entre actores puede gestionarse de diversas formas y en distintos niveles, para lo cual se han planteado una serie de modelos teóricos los cuales han buscado ser aplicados a la realidad.

En tercer lugar, AIDER como órgano gestor de proyectos, ha adoptado la concepción de participación como un elemento imprescindible en el éxito de proyectos emprendidos en bosques comunales. El propósito de la organización es que las comunidades logren una mejora calidad de vida al alcanzar cierto nivel de independencia en el desarrollo de actividades de MFS, aun cuando esto no significa que estas pierdan el apoyo y guía por parte de la organización. Dicha lógica se refleja en la gestión del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali” durante la cual el órgano ejecutor se sirve tanto de la comunidad nativa y su estructura social como de otras instituciones aliadas para el logro de los objetivos a través de un trabajo y compromiso conjunto.

En dicho proyecto, se ha demostrado que los actores implicados, además del órgano ejecutor, es decir, la CN de Callería y la autoridad local regional, consideran que la participación

influye positivamente en la consecución de los objetivos planteados de forma conjunta ya que permite determinar y alinear las necesidades de cada actor por sí mismo. Aun cuando las perspectivas pueden variar, en cierta medida, entre un actor y otro, se aprecia que todos estos se encuentran satisfechos con una iniciativa la cual involucra un proceso de participación funcional-interactiva, con intereses transformativos.

Por una parte, la comunidad nativa de Callería afirma valorar los esfuerzos de organizaciones como AIDER por conocer sus condiciones reales y no conformarse con la información brindada por organizaciones indígenas externas. Para dicha comunidad, el acercamiento continuo de la ONG con la comunidad y sus representantes, permite un mejor planteamiento de proyectos. Los comuneros se sienten escuchados y atendidos lo cual a su vez promueve el compromiso de la comunidad en el objetivo del proyecto ya que este se adapta a sus condiciones reales. Asimismo, la autoridad regional afirma que el acercamiento con las comunidades, a través de AIDER, facilita su labor en materia forestal con mayor conocimiento de la realidad, así como permite que estas comunidades se encuentren mejor preparadas respecto a los procesos administrativos necesarios para realizar sus actividades, facilitando el trabajo de ambas partes.

En cuarto lugar, tanto el órgano ejecutor del proyecto como la comunidad involucrada valoran la relación gestada a partir de los procesos participativos, la cual va más allá de un proyecto en particular. Esto debido a que, tal como se ha mencionado, a pesar del interés transformativo por el cual se busca empoderar a la población, la comunidad nativa cuenta con un aliado en AIDER. El compromiso de la ONG no culmina con el cumplimiento del proyecto, esta organización además cumple el rol de consultora y auditora de la comunidad en cuanto al MFS que realizan. De esta forma, la comunidad nativa considera que la sostenibilidad de la relación entre las partes involucra permite la sostenibilidad de los logros alcanzados mediante el proyecto emprendido.

En quinto lugar, se debe destacar que, a diferencia de la literatura teórica revisada, la aplicación de los procesos participativos en la gestión del proyecto estudiado ha implicado no solamente al órgano ejecutor y a la comunidad beneficiaria. Este órgano ejecutor, en su propósito de aportar a la gobernanza forestal, involucra también en sus procesos a una autoridad estatal de carácter regional. Asimismo, a través del análisis contextual, se observa que sin esta interacción no se hubiera logrado el alcance de los beneficios resultantes de la intervención.

Finalmente, queda demostrado mediante el estudio de caso que, tal como precisa la teoría, los procesos participativos, a vista de los distintos actores, influyen positivamente en el éxito de la gestión de proyectos. Esta relación positiva, se ve reflejada, principalmente, en el criterio de

relevancia y en el impacto producido a partir del compromiso de las partes. Sin embargo, cabe destacar también que, en materia forestal, se requiere el involucramiento de la autoridad regional para reforzar la gobernanza forestal. Esto a su vez impacta en los alcances del proyecto, así como en la satisfacción de la comunidad beneficiaria.



## RECOMENDACIONES

A partir del análisis de la experiencia gestada durante las distintas etapas del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, se recomienda tomar en cuenta las consideraciones resultantes de la investigación para futuras intervenciones de MFS con comunidades nativas. Asimismo, se invita a futuros estudios a profundizar la investigación en torno a la temática.

Como sugiere la literatura revisada, la gobernanza forestal solo será posible en la medida en que se alineen los intereses de los distintos actores involucrados. En ese sentido, se aconseja a las instituciones impulsoras de proyectos de MFS reforzar los vínculos, no solo con las comunidades, sino también con las instituciones estatales encargadas de la materia. Tal como se ha presentado en las conclusiones, los distintos actores valoran la generación de espacios de concertación donde se pueden identificar los intereses de cada actor y potenciar sus debilidades.

Por otra parte, como se menciona en las conclusiones, existe la necesidad de mantener una estrecha relación con las comunidades con las que se desea trabajar, antes, durante y después de la implementación de un proyecto para que estos tengan sostenibilidad. Por lo tanto, se recomienda a AIDER, tomar como ejemplo su relación con la comunidad de Callería, la cual se ha mantenido a través de los años para reforzar su vínculo con las otras comunidades con las que se trabaja.

Asimismo, si bien Callería ha logrado cierta independencia, desea mantener la relación cercana con la ONG, ya que esta es considerada como primordial en el apoyo técnico y administrativo de las actividades de aprovechamiento. Adicionalmente, la comunidad espera reforzar sus conocimientos, a través de capacitaciones prácticas en el campo durante la ejecución de sus actividades, lo cual debe ser tomado en cuenta por AIDER para la sostenibilidad de sus objetivos alcanzados.

Finalmente, dadas las razones expuestas, se motiva a incluir, dentro de los procesos participativos, tanto a las comunidades como a las instituciones estatales relacionadas con la temática, quienes deben ser impulsados a asumir mayores responsabilidades. Puesto que, a través de la inclusión de procesos participativos horizontales y transparentes entre las partes, se potencian los alcances de los proyectos de MFS con comunidades.

## REFERENCIAS

- Andrade, K. (2011). *Gobernanza ambiental en Perú y Bolivia. Gobernanza en tres dimensiones: de los recursos naturales, la conservación en áreas protegidas y los pueblos indígenas*. Quito: FLACSO, Sede Ecuador: UICN.
- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral [AIDER]. (2016). *Sistematización. Proyecto: "Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los Bosques Comunes certica*. Pucallpa: AIDER.
- (2008). *JEMABAON NII. Manejando nuestros bosques para aliviar pobreza. La experiencia de AIDER en manejo de bosques de comunidades shipibo-konivo de Ucayali*.
- (s.f.). *Perú, Jamabaon NII: Manejo sostenible de bosques comunales para aliviar pobreza*. [PPT]. Recuperado de: [goo.gl/OVD1S1](http://goo.gl/OVD1S1)
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baldovino, S. (2016). *Una primera mirada: Situación legal de la tenencia de tierras rurales en el Perú*. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Informe Económico y Social. Región Ucayali*. Recuperado de: [goo.gl/Mhi2ztcontent\\_copy](http://goo.gl/Mhi2ztcontent_copy)
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2000). *Participación Ciudadana en las Actividades del Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Banco Mundial. (2010). *Informe sobre el desarrollo mundial 2010. Desarrollo y cambio. (Panorama general: Un nuevo clima para el desarrollo)*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Barriga, M., Campos, J., Corrales, O., & Prins, C. (2007). *Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos: diez experiencias en cinco países latinoamericanos*. Turrialba: CATIE.
- Bass, S., Dalal-Clayton, B., & Pretty, J. (1995). Participation in strategies for sustainable development. *International Institute for Environment and Development*, (7), 1-118.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social. Estrategia y creación de valor*. (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Camara Nacional Forestal [CNF]. (s.f.). *Apoyo para mejorar la productividad de la industria maderera peruana para elaborar productos con mayor valor agregado*. Recuperado de <http://www.cnf.org.pe/Cartilla/UCAYALI/Ucayali.html>
- Chavez, A. (6 de mayo de 2013). Sin inclusión social, los proyectos de desarrollo fracasan. *Udepe hoy*. Recuperado de <https://goo.gl/PsYgly>

- Che Piu, H., & Menton, M. (2013). *Contexto de REDD+ en Perú. Motores, actores e instituciones*. Bogor: CIFOR.
- Climate Investment Funds. (2013). *Plan de Inversión Forestal Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/45S46c>
- Comisión Europea. (2004). *Líneas directrices. Gestión del Ciclo del Proyecto*. Recuperado de <https://goo.gl/sFm8Lc>
- Constitución Política del Perú [Const.]. (1993). *Artículo 89. [Título VI]*, Lima, Perú.
- Cordero, D. (Ed.). (2012). *Una mirada integral a los bosques del Perú*. Quito: UICN.
- Cornwal, A. (2008). Unpacking "Participation": models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269-283.
- Cronkleton, P., Barry, D., Pulhin, J., & Saigal, S. (2010). La devolución de los derechos de manejo y la cogestión en bosques comunitarios. En A. Larson, D. Barry, G. Dahal, & C. Colfer (Eds.), *Bosques y derechos comunitarios. Las reformas en la tenencia forestal* (pp. 47-72). Bogor: CIFOR.
- Defensoría del Pueblo. (2009). *El Estado Peruano y el aprovechamiento sostenible de los bosques naturales. Seguimiento del anexo 18.3.4. "Sobre el manejo del Sector Forestal" del Protocolo de Enmienda al Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos de Norteamérica*. Lima: Defensoría del Pueblo.
- Delgado, L., Bachmann, P., & Oñate, B. (2007). Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana. *Revista Ambiente y Desarrollo*, 23(3), 68-73.
- Diallo, A., & Thillier, D. (2004). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252.
- Dourojeanni, M., & Sève, J. (2007). Participación comunitaria en el manejo forestal. *OIMT Actualidad Forestal Tropical*, 15(1), 16-20.
- EcoEspaña-Instituto de Recursos Mundiales [Ecoespaña-WRI]. (s.f.). *Recursos mundiales: La riqueza de los pobres*. (Á. Muñoz, Ed.) Madrid-Washington, DC: ECOESPAÑA-WRI.
- Elgengren, J. (2005). Deforestation in Perú. (A. Cnd., Ed.) CONAM.
- Fern. (2015). *Introducción a FLEGT* [Video]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=tDCYtTFJaGY>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2000). *The Forest Resources Assessment Programme. On definitions of Forest and forest chane*.
- Forest Stewardship Council. [FSC]. (2012). *Principios y Criterios del FSC para el Manejo Forestal Responsable*. FSC.
- Gasché Suess, J., & Vela, M. N. (2012). *Sociedad bosquesina. Tomo I*. Iquitos: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

- Gaventa, J., & Valderrama, C. (1999). *Participation, Citizenship and Local Governance*. Recuperado de <http://www.uv.es/~fernandm/Gaventa,%20Valderrama.pdf>
- Gaviria, A., & Sabogal, C. (2013). *Sistematización de seis experiencias de manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana*. Lima: Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático.
- Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Holloway, V., & Giandomenico, E. (2009). *Carbon Planet White Paper: The history of REDD policy*. Recuperado de <https://goo.gl/791TGd>
- Ika, L., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105-116.
- Independent Evaluation Group World Bank. (s.f.). *Gestión de los recursos forestales en favor del desarrollo sostenible. Evaluación de la experiencia del Grupo del Banco Mundial*. Recuperado de <https://goo.gl/r1N7qM>
- Instituto del Bien Común [IBC]. (2012). *Directorio de Comunidades Nativas del Perú*. Lima: IBC.
- Keipi, K. (2000). *Políticas Forestales en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39 (1), 72-84. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20034/epdf>
- Kliksberg, B. (1998). Seis tesis no convencionales sobre participación. *Revista instituciones y desarrollo*, (2), 131-170.
- Lanegra, I. (2016). *Enfoque de Derecho*. [Cinta de audio]. Entrevista de Khuska. Lima: Enfoque Derecho. Recuperado de <https://goo.gl/FNeZlr>
- Ley N° 20653. Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y Ceja de Selva (1974). Recuperado de [goo.gl/WwiI50content\\_copy](http://goo.gl/WwiI50content_copy)
- Maini, J. (1992). Desarrollo Sostenible de los bosques. *Unasyuva*, 43 (169), 46-49. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-a1222s/u6010s03.htm>
- Mejía Solis, E. (2014). Estrategias de participación de los usuarios en un proyecto de transferencia de tecnología: el caso del proyecto "Allimpaq". (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5458>
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). Estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. *360: Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 151-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). *Guía Oficial de Áreas Naturales Protegidas del Perú*. Lima: MINAM.

- (2011). *El Perú de los bosques*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/elperudelosbosques2011.pdf>
- (2012). *Perú: Informe País 20 años después de Río. Resumen Ejecutivo*. Recuperado de <https://goo.gl/QFjfcR>
- (2013). *Plan de Inversión Forestal Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/45S46c>
- (2014a). *Borrador de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático*. Recuperado de <https://goo.gl/kILqby>
- (2014b). *Perú, reino de los bosques* (1ª ed.). Lima: MINAM. Recuperado de <http://www.bosques.gob.pe/archivo/files/pdf/perureinodebosques.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2013). *Ucayali. Cartilla informativa*. Lima: Viceministerio de Interculturalidad.
- (s.f.). *Base de datos de Pueblos Indígenas u Originarios*. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/>
- Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales. (2004). *Bosques comunitarios. Equidad, uso y conservación*. Recuperado de Carrere, R. (2004). *Bosques comunitarios. Equidad, uso y conservación*. Recuperado de <http://wrm.org.uy/oldsite/temas/MCB/texto.pdf>
- Nalvarte, J. (2015). *Manejo Forestal Comunitario para mitigar cambio climático: La experiencia de la C.N. Callería*. Ucayali: Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Recuperado de <https://goo.gl/zPr09o>
- Nasi, R., & Frost, P. (2009). Sustainable Forest Management in the Tropics: Is Everything in Order but the Patient Still Dying? *Ecology and Society*, 14(2), 40. Recuperado de <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art40/>
- Nokes, S. (2007). *The Definitive Guide to Project Management*. (2th ed.). Londres: Financial Times/ Prentice Hall.
- Núñez, A. (4 de Febrero de 2013). ¿Por qué fracasan los proyectos? Conexión ESAN. Recuperado de <https://goo.gl/a7Ugd7>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s.f.). *Naciones Unidas. Objetivos de desarrollo sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de *Objetivos de desarrollo sostenible: 17 objetivos para transformar nuestro mundo*.: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales [OSINFOR]. (s.f.). *Aportes para el desarrollo*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <https://goo.gl/SaVxNv>
- Organismo Público Infraestructura para la Productividad [OPIPP]. (s.f.). *Estudio de Impacto Ambiental: Participación ciudadana*. En *elaboración de los Estudios de Pre Inversión a Nivel de Factibilidad con Estudios Definitivos de Ingeniería e Impacto Ambiental del Proyecto: "Construcción de la C.H. Mazán y el Sistema de Transmisión"*.

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2000). *The Forest Resources Assessment Programme. On definitions of Forest and forest change*. Recuperado el 19 de setiembre de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/006/ad665e/ad665e00.htm#TopOfPage>
- (2010). *Evaluación de los recursos forestales mundiales 2010: Informe principal*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/013/i1757s/i1757s.pdf>
- (2011). *Marco para la evaluación y seguimiento de la gobernanza forestal*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/015/i2227s/i2227s00.pdf>
- (2012). *Forest Management and Climate Change: a literature review*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/015/md012e/md012e00.pdf>
- (2016). *Background*. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/eu-fao-flegt-programme/background/en/>
- (s.f.). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*.
- Perez, R. (2014). *Estructura de las redes de corrupción en el proceso de extracción y comercialización de madera extraída de concesiones forestales otorgadas en la provincia de Coronel Portillo, región Ucayali, entre los años 2008 y 2011*. (Tesis de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5633>
- Petkova, E., Larson, A., & Pacheco, P. (Edits.). (2011). *Gobernanza forestal y REDD+. Desafíos para las políticas y mercados en América Latina*. Bogor: CIFOR. Recuperado de [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/BPetkova1101.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BPetkova1101.pdf)
- Phillips, J. (2003). *PMP Project Management Professional Study Guide* (4a ed.). McGraw-Hill Education.
- PNCB. (2014). *Bosque y pérdida de bosque: Ucayali*. Recuperado de de Geo Bosques: <http://geobosques.minam.gob.pe:81/geobosque/view/perdida.php>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247-1263.
- Proforest. (2011). *Nota informativa 2: Vínculos FLEGT-REDD+*. European Forest Institute.
- (2014a). *Nota Informativa: Introducción a REDD+*. European Forest Institute.
- (2014b). *Nota Informativa: Introducción a FLEGT*. European Forest Institute.

- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]. (s.f.). ¿Qué es un bosque? *Tunza, la revista del PNUMA para los jóvenes*.
- Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático [PNCB]. (s.f.). *Perú, país de los bosques*. Recuperado de Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático ¿Quiénes somos?: <http://www.bosques.gob.pe/peru-pais-de-bosques>
- Project Management Institute [PMI]. (2010). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
- (s.f.). *PMI "What is Project Management?"*. (P. M. PMI, Editor) Recuperado el 20 de Julio de 2016, de <https://goo.gl/JCJrxF>
- Román-Cuesta, R. (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre REDD+*. Roma: FAO. Programa UN-REDD.
- Sabogal, C. (2008). *Manejo forestal comunitario en América Latina. Experiencias, lecciones y retos para el futuro*. CIFOR.
- Sabogal, C., & Gaviria, A. (2013). *Sistematización de experiencias de manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana*.
- Scriven, J. (2012). Preparing for REDD: Forest Governance Challenges in Peru's Central Selva. *Journal of Sustainable Forestry*, 31(4-5), 421-444.
- Shenhar, A. (2011). Meeting Time, Cost and Moneymaking Goals With Strategic Project Leadership. *PMI Global Congress Proceedings*.
- Snoeck, S., & Ramos Urrutia, I. (2012). *Pueblos indígenas & REDD+ en el Perú. Análisis y recomendaciones para el cumplimiento de los*. Lima: DAR.
- Solano Villanueva, R. W., & Santiago Puertas, P. (2014). *Cadena productiva de madera certificada en comunidades nativas Shipibo Conibo de la Región Ucayali*. Ucayali, Perú: Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral (AIDER).
- Soria, C., & Ruffner, H. (2004). *Regulando los bosques comunales. Una revisión de temas involucrados en la experiencia peruana*.
- Suárez de Freitas, G. (2009). El sector forestal en el Perú. *Tecnología y Sociedad Revista Latinoamericana*, 16 (9), 17-31.
- The Standish Group. (2015). *Resolution Benchmark Report*.
- TRAFFIC. (2014). *Síntesis: Foro: Gobernanza, Sistemas de Verificación de la Legalidad y Competitividad del Sector Forestal en América Latina*. Cambridge: TRAFFIC.
- Tresierra, J. C. (S/A). *Right of indigenous groups over natural resources in tropical forests*. Environment Division Working Paper.
- Warburton, D. (1997). *Participatory action in the countryside. A literature review*. Countryside Commission.

White, S. (1996). Depoliticising Development: the uses and abuses of participation. *Development in Practice*, 6 (1), 142-155.

Wilcox, D. (1994). *The guide to effective participation*. Brighton: Delta Press.

Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4ta ed.). Sage Publications.



## ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo General	Hipótesis General	VARIABLES	Metodología	Estructura de Capítulos	Conclusión	Recomendación
¿De acuerdo a la percepción de los actores involucrados, de qué forma influye la participación comunitaria en el éxito de proyectos de desarrollo forestal de bosques comunales?	Identificar el tipo de participación que se asocia con la percepción, de parte de los actores involucrados, de que la participación cumple un rol en dentro de la explicación del éxito del proyecto.	Los distintos actores del proyecto coinciden en que el involucramiento de las comunidades de Ucayali en la gestión del proyecto, a través de procesos participativos, posibilitó el alineamiento de intereses e impactó positivamente en las percepciones de éxito del proyecto seleccionado.	Variables: 1. Éxito de proyectos 2. Manejo Forestal Sostenible 3. Participación comunitaria	Se realizó una revisión extensiva de la teoría desarrollada en torno a la temática en cuestión. Tras la revisión teórica, bajo un enfoque cualitativo, se diseñaron las herramientas para la evaluación del caso de estudio. Se llevó a cabo un análisis de contenidos provistos por la unidad ejecutora del proyecto y se aplicaron ocho entrevistas semiestructuradas a los distintos actores del proyecto.	1. La participación comunitaria en los proyectos de Manejo Forestal Sostenible 2. Marco Metodológico 3. El Manejo Sostenible de bosques comunales en Ucayali 4. La participación comunitaria en el proyecto “Mejora en la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”	La evaluación de las variables de éxito de proyectos y de los procesos participativos, en función al proyecto en cuestión, demuestra, a vista de los distintos actores, una relación positiva entre una participación funcional-interactiva, transformativa y el éxito del proyecto. Asimismo, se reconoce la valoración de los actores frente a la inclusión de otras instituciones, tales como el órgano estatal regional, para una mejor consecución de objetivos de proyectos.	Se recomienda a las instituciones promotoras del MFS, incluir dentro de la gestión de proyectos, procesos participativos transversales y transparentes. Asimismo, se aconseja tomar en consideración, la participación de instituciones estatales relacionadas a la temática. Cabe desatacar que la relación gestada entre las partes debe ser reforzada antes, durante y después de la intervención para mantener la sostenibilidad de los resultados.

**Tabla A2: Matriz de Consistencia (continuación)**

Pregunta 1	Objetivo 1	Hipótesis 1	Variables	Metodología 1	Estructura de Capítulos	Conclusión	Recomendación
¿Existen aportes teóricos que permitan establecer algún tipo de relación existente entre la participación comunitaria y el éxito de proyectos sociales de desarrollos, en función al sector forestal?	Determinar los aportes y enfoques teóricos que permiten establecer algún tipo de relación entre la participación comunitaria y el éxito de proyectos sociales de desarrollo, en función al sector forestal	Se han desarrollado enfoques teóricos que defienden una relación positiva entre la participación comunitaria y el éxito de proyectos de desarrollo forestal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de éxito de proyectos</li> <li>Enfoques participativos para el desarrollo y/o bienestar social</li> <li>Enfoques de gestión forestal en el desarrollo sostenible</li> </ol>	<p>Revisión bibliográfica relacionada a la temática:</p> <p>Éxito en gestión de proyectos (Atkinson, 1999), (Ika, Diallo y Thuillier, 2004; 2012), (Khang &amp; Moe, 2008), (Phillips, 2003), (PMI, 2016)</p> <p>Participación comunitaria (Bass, Dalal-Clayton &amp; Pretty, 1995), (Cornwall, 2008), (Kliksberg, 1998), (Pretty, 1995), (White, 1996)</p> <p>Manejo Forestal Sostenible (Delgado et al., 2007), (Keipi, 2000), (Nalvarte, 2015), (Nasi &amp; Frost, 2009), (Sabogal, 2008), (Soria &amp; Ruffner, 2004).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El éxito y la participación en la gestión de proyectos</li> <li>La gestión forestal para el desarrollo sostenible</li> <li>Gobernanza forestal y participación en el Manejo Forestal Sostenible</li> </ol>	<p>La revisión de la literatura demuestra el desarrollo de teorías que sugieren que la participación comunitaria, si bien incurre en costos y riesgos, tiene la capacidad de facilitar el cumplimiento de criterios de éxito de proyectos y la satisfacción de las partes.</p> <p>Asimismo, en relación al sector forestal en comunidades nativas, se vienen impulsando estrategias de participación tales como el Manejo Forestal Comunitario, el cual se encuentra ligado además con conceptos como la gobernanza.</p>	<p>La literatura proporciona avances teóricos en torno al rol de la participación en el éxito de la gestión de proyectos, así como se proponen estrategias de inclusión de poblaciones locales en los proyectos de gestión forestal. Sin embargo, se recomienda profundizar las temáticas en cuestión de forma que sea un aporte para aquellas instituciones y profesionales del sector forestal.</p>

**Tabla A3: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis General	Variables	Metodología	Estructura de Capítulos	Conclusión	Recomendación
¿Cuál es la metodología y los instrumentos que permiten realizar un análisis exhaustivo de la temática en los bosques comunales de Ucayali?	Establecer la metodología a aplicar y diseñar las herramientas que permiten realizar un análisis exhaustivo de la temática en los bosques comunales de Ucayali.	Un estudio de caso de enfoque cualitativo permitirá un análisis a profundidad de la temática.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque de metodología</li> <li>2. Herramientas de análisis de información</li> <li>3. Fuentes de información</li> <li>4. Instrumentos de recojo de información</li> </ol>	<p>Revisión de la literatura que ha permitido determinar el enfoque más adecuado para efectuar un estudio de caso del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales en Ucayali”.</p> <p>Diseño de los instrumentos a aplicar en el análisis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque metodológico</li> <li>2. Fuentes de información</li> </ol>	El estudio de caso del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”, bajo un enfoque cualitativo puede facilitar el análisis a profundidad de la relación entre participación y éxito de proyecto, en función a las perspectivas de los actores.	En la medida en que los resultados de la metodología no pueden ser extendidos en términos generales, invita a futuros estudios a profundizar el tema sirviéndose de la metodología empleada en la investigación.

**Tabla A4: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis General	Variabes	Metodología	Estructura de Capítulos	Conclusión	Recomendación
¿Cuál es el contexto y las iniciativas que se vienen desarrollando entorno el Manejo Forestal Sostenible en las comunidades nativas certificadas de Ucayali	Describir el contexto en el que se vienen desarrollando el Manejo Forestal Sostenible en el Perú y las iniciativas en el tema con comunidades nativas certificadas de Ucayali.	Aun cuando la legislación peruana ha puesto trabas al manejo forestal efectuada por CCNN, se vienen efectuando iniciativas de MFS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sector forestal en el país</li> <li>2. Los bosques comunales de Ucayali</li> <li>3. Iniciativas de MFS</li> </ol>	<p>Revisión de fuentes que exponen el contexto en cuestión.</p> <p>Consulta de expertos.</p> <p>Aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores involucrados en la temática.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los bosques y el sector forestal peruano</li> <li>2. Las comunidades nativas de Ucayali y sus bosques comunales</li> <li>3. La gestión de proyectos de MFS en Perú</li> </ol>	<p>La gobernanza es una de las debilidades del sector forestal peruano. En cuestión de CCNN, se han efectuado modificaciones en la legislación para reforzar la temática.</p> <p>Asimismo, iniciativas como el proyecto en cuestión demuestran haber logrado, con el apoyo de la autoridad regional, avances en la materia.</p>	<p>Debido al gran impacto de la legislación peruana en la materia, recomienda que las iniciativas se enfoquen en la gobernanza del sector. Para dicho fin, se aconseja involucrar a los organismos estatales responsables del sector en las iniciativas de MFS.</p>

**Tabla A5: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta 4	Objetivo 4	Hipótesis 4	Variables	Metodología 4	Estructura de Capítulos	Conclusión	Recomendación
¿Cuáles han sido las interacciones entre los actores involucrados en el proyecto y las implicancias de las mismas en las perspectivas de éxito de los actores del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”?	Determinar, en base a la interacción entre los actores y sus connotaciones de éxito, las implicancias de la participación comunitaria en el éxito del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali”	AIDER ha introducido procesos participativos, de forma transversal, en la gestión del proyecto “Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali” lo que ha permitido la consecución de objetivos propuestos por la iniciativa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva de éxito, en función al MFS</li> <li>Tipología de participación</li> </ol>	<p>Análisis de contenidos provistos por la unidad gestora del proyecto.</p> <p>Aplicación de entrevistas a los actores involucrados.</p> <p>Aplicación de herramientas diseñadas para el análisis de variables.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los actores involucrados</li> <li>Resultados y hallazgos</li> </ol>	<p>Los distintos actores han participado en distintos niveles de la gestión del proyecto, desde el diseño del mismo. Estos afirman estar satisfechos, en gran medida, con la iniciativa.</p> <p>Afirman que el involucramiento de las partes y la relación estable que mantienen entre ellas han permitido una mejor identificación de necesidades y un mayor compromiso entre las partes para mantener los resultados alcanzados. En consecuencia, la participación ha aportado al éxito del proyecto.</p>	<p>Se recomienda a las instituciones promotoras de proyectos a mantener y reforzar sus vínculos tanto con las comunidades nativas, antes, durante y después de la gestión de proyectos.</p> <p>Asimismo, se aconseja involucrar en los procesos participativos a las instituciones estatales relacionadas a la temática.</p>

## ANEXO B: Consentimientos informados

Figura B1: Consentimiento informado de Erich Domínguez

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Erich Orlando Domínguez Ramírez, representante de ADER autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
Director de Proyectos  
42290087

**Figura B2: Consentimiento informado de Joel Urquía**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Joel Mananica Urquía, representante de AIDER, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
Coordinador Proyecto.  
46042126

Figura B3: Consentimiento informado de Roger Toullier

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

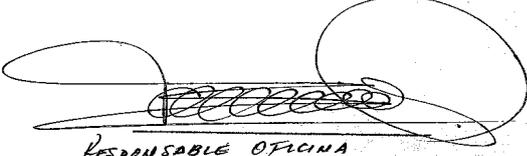
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo ROGER ARQUIMEDIS TOULLIER ROZASANI representante de DGFFS - U autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
RESPONSABLE OFICINA  
MFC - DGFFS  
DNI 41389987

**Figura B4: Consentimiento informado de Roel Guimaraes**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

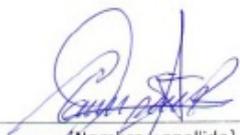
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Roel Domingo Guimaraes Gibrano, representante de C.N. Calleria autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
46356557

**Figura B5: Consentimiento informado de Segundo Dahua**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Segundo Rolando Dahua Guimaraes, representante de la Comunidad Catteria autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI] 4  
45629477

Figura B6: Consentimiento informado de Segundo Rojas

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

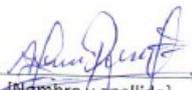
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Segundo Alfredo Rojas Flores, representante de C.A. Callera, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
00702413

**Figura B7: Consentimiento informado de Pedro Mori**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo Pedro Mori Garcia, representante de Calleña autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
44043169

**Figura B8: Consentimiento informado de Jacobo Rodríguez**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Fabricio Franco Mayorga.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de las opiniones respecto al desarrollo del proyecto "FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali" es conocer las implicancias del proceso de participación, como parte de la gestión del proyecto, en el desarrollo del proyecto y en las percepciones de éxito del mismo. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Melissa Beatriz Andrade Chang  
20100538  
\_\_\_\_\_  
[Nombre] [Código PUCP]

Yo JACOBO RODRIGUEZ VALLES, representante de CAJALIA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "La Participación comunitaria en la gestión de proyectos de desarrollo forestal. Caso: Proyecto FAO FLEGT Mejora de la Gestión para el Manejo Forestal Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
[Nombre y apellido]  
[Cargo dentro de la organización]  
[DNI]  
00055286

## ANEXO C: Listado de documentos proporcionados

ORGANIZACIÓN	DOCUMENTOS
AIDER	Presentación Institucional - AIDER
AIDER	Presentación FAO FLEGT
AIDER	Estudio de Bosques de Alto Valor de Conservación (BAVC) en Siete comunidades nativas de la región Ucayali
AIDER	Carta de Acuerdo del Proyecto
AIDER	Resumen del Proyecto
AIDER	Informe de Avance 1. Período del informe: Febrero – Julio 2015
AIDER	Plan de Capacitación de EMC
AIDER	Plan de Monitoreo y Vigilancia Comunal
AIDER	EMC Conceptos y Funciones
AIDER	Reglamento Interno de EMC
AIDER	Folleto EMC
AIDER	Informe de Avance 2. Período del informe: Agosto – Noviembre 2015
AIDER	Cronograma de Actividades
Oficina de MFC	Cartilla Publicitaria de la Oficina de MFC
FAO	Directrices para propuestas de Asistencia Directa

## ANEXO D: Guía de Entrevistas

NOMBRE	ACTOR AL QUE REPRESENTA	FECHA DE LA ENTREVISTA

Tenemos mucho interés por plasmar la experiencia del proyecto FAO FLEGT Mejora de la gestión para el Manejo Sostenible de los bosques comunales certificados en Ucayali, en el cual usted ha venido siendo partícipe, por lo cual agradecería me pueda responder algunas preguntas al respecto del proyecto de forma que podamos rescatar los aprendizajes del caso.

1. ¿Cómo describiría su organización (Oficina de MFC, CCNN, EMC, AIDER) y la labor que desempeñan en el Manejo Forestal?

2. De acuerdo a su experiencia en distintos proyectos, ¿Para usted qué un proyecto exitoso?

3. Con sus propias palabras, ¿En qué consistía el proyecto? ¿Cuál era su objetivo? ¿A qué problema ataca?

4. ¿Siente que sus puntos de vista han sido tomados en cuenta para definir el problema a atacar? ¿De qué forma? Si no lo han sido ¿A qué cree que se debe?

5. ¿Considera que el proyecto se ajusta a las necesidades de la comunidad?

6. ¿Cuál fue su papel a lo largo del proyecto? Describa el proceso de participación a lo largo del proyecto (en qué actividades ha participado, ha aportado recursos, toma de decisiones, etc.)

7. ¿Por qué les interesaba participar del proyecto?

8. Del 01 al 05, donde el uno es lo más bajo y cinco lo más alto, que tan comprometido se siente con el proyecto. ¿Cómo percibe el nivel de compromiso de los demás actores? ¿Por qué?

Actor	1	2	3	4	5	¿Por qué?

9. ¿Cómo era su situación previa al proyecto? Con su participación, ¿cómo considera que ha ido evolucionando a lo largo del proyecto?

10. ¿Cuáles considera los cambios que ha producido el proyecto? A nivel general.

11. ¿Cuáles fueron las principales dificultades identificadas previas al proyecto y de qué forma fueron contrarrestadas? En la implementación, ¿surgió alguna otra dificultad?

12. ¿Cuáles son los factores que ud. considera, favorecieron la implementación de las actividades del proyecto?

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios brindados por el proyecto (del 01 al 05, donde uno es lo más bajo y cinco lo más alto)? ¿Por qué?

14. Al momento, ¿Cuál siente que ha sido el principal aporte de la intervención? ¿Cómo describiría el cambio? (procurar mencionar cambios tangibles)

15. Entonces, podría mencionar que el proyecto ha logrado:

- Resultados exitosos
- Ser innovador en sus métodos.
- Resultados poco exitosos

16. ¿Qué aspectos destacaría de la intervención? ¿Cuáles otros aspectos deberían considerarse para futuras intervenciones?

17. ¿Considera que los recursos del proyecto han sido bien utilizados? ¿Ha influido en algo la participación de las CCNN o de la Oficina de MFC?

18. ¿Qué le gustaría mejorar de la comunicación con los demás actores **AIDER, Oficina de MFC, DEFFS, EMC** (para que sea más fluida)?

19. ¿Considera que los cambios efectuados continuarán a través del tiempo?

20. ¿Considera que la participación comunitaria ha influido en los resultados alcanzados con el proyecto?

## ANEXO E: Situación forestal por comunidad nativa

Comunidad nativa	Año de certificación	Documentos presentados y aprobados	Último poa/pgmf presentado y aprobado	Escala de aprovechamiento actual	Nivel de aprovechamiento actual	Tipo de aprovechamiento
C.N. Buenos Aires	2015	1	2014	Baja	No mecanizado	Organización Económica Productiva (OEP)
C.N. Callería	2005	6	2015	Mediana	No mecanizado	Grupo de Interés Forestal Familiar (GIFF)
C.N. Junín Pablo	2011	4	2015	Baja	No mecanizado	Organización Económica Productiva (OEP)
C.N. Nuevo Loreto	2015	-	En proceso de revisión	Baja	4.	Organización Económica Productiva (OEP)
C.N. Pueblo Nuevo	2005	7	2015	Mediana	No mecanizado	Tercero (empresa forestal, en convenio con la comunidad)
C.N. Royá	2011	3	2014	Baja	No mecanizado	(Organización Económica Productiva (OEP)

Adaptado de: AIDER (2016)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> La información compilada corresponde a marzo del 2016.

## ANEXO F: Plan de Trabajo y Calendario

Descripción de la actividad	1 T			2 T			3 T			4 T		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller inaugural												
<b>R 1: Mejorar la Gestión en la Oficina de manejo forestal comunitaria de la DEFFS.</b>												
Act.1.1: Promover la implementación de mecanismos administrativos que contribuyan a una gestión ágil de la Oficina de MFC												
Act.1.2: Capacitar a los usuarios y consultores en TdR de los documentos de gestión y de tramites a realizar para su aprobación.												
Act.1.3: Asesoría permanente a comunidades nativas en la oficina MFC												
<b>R 2: Organizar comunal para el monitoreo del MFS de los bosques comunales</b>												
Act.2.1: Diseño participativo de lineamientos operativos y funcional acerca de los fundamentos del monitoreo del MFS de los bosques comunales certificados.												
Act.2.2: Conformación y capacitación del equipo de monitoreo para el MFS												
Act.2.3: Capacitación al equipo de monitoreo en normas legales que regulan el MFS de bosques certificados y estándares de certificación forestal												
Act.2.4: Implementación piloto de equipos de monitoreo en dos escenarios de aprovechamiento												

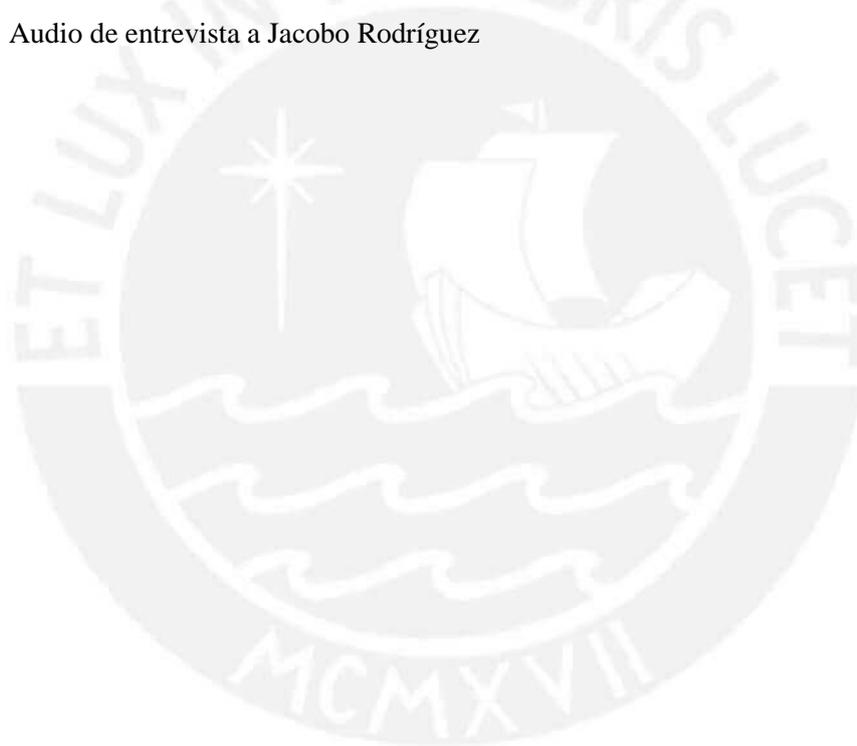
## ANEXO F: Plan de Trabajo y Calendario (continuación)

Descripción de la actividad	1 T			2 T			3 T			4 T		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>R 3: Fortalecer la participación de organizaciones indígenas en la toma de decisiones para el MFS a nivel departamental.</b>												
Act.3.1: Capacitación en la Aplicación de leyes, Gobernanza y Comercio en el sector forestal (FLEGT) a organizaciones indígenas y público en general .												
Act.3.2: Taller sobre las mejores oportunidades de comercio legal de la madera proveniente de bosques .												
Act.3.3: Fortalecimiento organizacional y participación en espacios de concertación sobre la Certificación Forestal y el MFS en las organizaciones indígenas												
<b>R 4: Promoción y Gestión del Proyecto</b>												
Act.4.1: Organización un taller departamental de inauguración del proyecto.												
Act.4.2: Organizar un taller departamental de clausura del proyecto.												
Act.4.3: Evaluar todos los talleres, seminarios, cursos de entrenamiento o eventos de carácter informativo patrocinados por el proyecto.												
Act.4.4: Complementar actividades de sensibilización y visibilidad.												

Adaptado de: AIDER (2015)

## **ANEXO G: Audios de entrevistas (En archivo audio)**

- G.1. Audio de entrevista a Erich Dominguez – presentación institucional
- G.2. Audio de entrevista a Erich Domínguez – perspectiva de participación
- G.3. Audio de entrevista a Joel Urquía
- G.4. Audio de entrevista a Roger Toullier
- G.5. Audio de entrevista a Roel Guimaraes
- G.6. Audio de entrevista a Segundo Dahua
- G.7. Audio de entrevista a Alfredo Rojas
- G.8. Audio de entrevista a Pedro Mori
- G.9. Audio de entrevista a Jacobo Rodríguez



## ANEXO H: Matriz de levantamiento de información en campo

Tabla H: Matriz de fuentes de información

Tema	Aspecto de evaluación	Fuentes de recojo de información por actor			
		FAO	AIDER	Oficina de MFC	CCNN Callería
<b>Éxito en la gestión de proyectos</b>	Definición de éxito	Carta de Acuerdo del Proyecto	Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4 / Entrevista 5 / Entrevista 6 / Entrevista 7
	Criterio de relevancia		Presentación institucional / Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4 / Entrevista 6 / Entrevista 7
	Criterio de eficiencia	Resumen de proyecto	Informe de Avance 1 / Informe de Avance 2 / Entrevista 1	Cartilla Publicitaria / Entrevista 3	Entrevista 5 / Entrevista 6 / Entrevista 7
	Criterio de eficacia		Informe de Avance 1 / Informe de Avance 2 / Entrevista 1	Entrevista 3	Entrevista 6 / Entrevista 7 / Entrevista 8
	Criterio de sostenibilidad		Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 8
	Perspectiva de éxito	Resumen de Proyecto	Presentación del proyecto / Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4 / Entrevista 5 / Entrevista 6 / Entrevista 8
<b>Manejo Forestal Comunitario</b>	Definición y perspectivas de MFS	Directrices para propuestas de Asistencia Directa / Resumen de proyecto	Presentación Institucional / Presentación del proyecto		Entrevista 1 / Entrevista 6 Entrevista 8
	Evolución del MFS en los bosques comunales de Ucayali		Presentación institucional / Entrevista 1	Entrevista 3 / Cartilla Publicitaria	Entrevista 1 / Entrevista 8

**Tabla H1: Matriz de fuentes de información (continuación)**

Tema	Aspecto de evaluación	Fuentes de recojo de información por actor			
		FAO	AIDER	Oficina de MFC	CCNN Callería
Participación Comunitaria	Rol en el proyecto	Carta de Acuerdo del Proyecto / Hoja informativa del proyecto	Resumen del proyecto / Informe de Avance 1 / Informe de Avance 2 /	Entrevista 3 / Anexos de Informe de Avance 1	Anexos de Informe de Avance 1 / Anexos de Informe de Avance 2 / Entrevista 4 / Entrevista 7
	Tipo de acercamiento		Entrevista 1 / Entrevista 2 / Presentación institucional / Informe de Avance 1	Entrevista 3	Entrevista 5 / Entrevista 6 / Entrevista 7
	Poder otorgado		Entrevista 1 / Entrevista 2		Entrevista 4 / Entrevista 6
	Interés		Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4 / Entrevista 5 / Entrevista 6
	Valoración de la participación en relación los logros del proyecto			Entrevista 1 / Entrevista 2	Entrevista 3