

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



**Interculturalidad en la gestión de la calidad de proyectos sociales:  
Caso de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral  
(AIDER)**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

VEGA CAPCHA, Kiara Andrea

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

ZAVALETA GAMARRA, Jeanett Stephania

Asesoradas por Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, agosto del 2021

La tesis

**Interculturalidad en la gestión de la calidad de proyectos sociales: Caso de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Juan Martin Beaumont Frañowsky  
[Presidente del Jurado]

---

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Baltazar Caravedo Molinari  
[Tercer Jurado]



A mi familia, por alentarme en la consecución de cada una de mis metas,  
a mis docentes por contribuir en mi crecimiento personal y profesional  
a mis amigos, por sus palabras de aliento, a todas las personas que confiaron en mí  
y, en especial, a todos aquellos que buscan ser agentes de cambio.

**Kiara Vega Capcha**

Como todos mis logros obtenidos en mis 21 años de vida, la presente investigación está dedicada a mi familia. A Eliana y Jaime por su amor y apoyo infinito y por ser mi principal fuente de motivación para ser una mejor persona y profesional. A Karol, Khristel y Eduardo mis eternos compañeros de vida a quienes agradezco su optimismo y las ganas de seguir soñando. A mis amigas y amigos más cercanos quienes fueron parte de las experiencias y lecciones aprendidas durante esta etapa universitaria. Muchas gracias a todas y todos por su amor incondicional.

**Jeanett Zavaleta Gamarra**



Agradecemos a nuestra asesora Marta Tostes por todos los conocimientos compartidos y por el apoyo continuo que nos ha brindado en cada uno de los avances de esta investigación. A nuestras profesoras y profesores PUCP quienes guiaron e influenciaron nuestro camino con sus enseñanzas y experiencias.

Finalmente, al consejo directivo, coordinadores de la sede Norte, Ucayali y Madre de Dios, y al equipo de AIDER en general, con una especial mención a Yolanda Ramírez, Irma Fernández y Pío Santiago, quienes confiaron en nosotras abriéndonos las puertas de su organización y permitiéndonos conocer y aprender de su experiencia y gran impacto en la sociedad.

¡Muchas Gracias!



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema Empírico .....	3
2. Justificación .....	4
3. Problema de Investigación .....	5
4. Preguntas de Investigación.....	6
4.1. Pregunta General.....	6
4.2. Preguntas Específicas.....	6
5. Objetivos de Investigación.....	7
5.1. Objetivo General.....	7
5.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Gestión de Proyectos Sociales.....	8
1.1. Proyectos Sociales y Valor Social.....	8
1.2. Gestión de la calidad como estrategia clave de gestión.....	9
1.3. Gestión de Calidad en Proyectos Sociales.....	10
2. Gestión Forestal Sostenible.....	17
2.1. El sector forestal en el Perú.....	18
2.2. Contexto de la gestión forestal sostenible.....	19
2.3. Certificación forestal.....	20
2.4. Gobernanza forestal.....	21
2.5. Financiamiento para la conservación de los bosques.....	22
2.6. Iniciativas que promueven la conservación de los bosques.....	24
3. La dimensión intercultural en la gestión de proyectos forestales.....	26
3.1. Importancia del enfoque intercultural en el trabajo con Organizaciones Indígenas.....	26
3.2. Los proyectos sociales como espacio para la interculturalidad.....	27
3.3. Dimensiones para el enfoque intercultural en la gestión de proyectos.....	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	33
1. Secuencia Metodológica .....	33
2. Alcance, Enfoque y Diseño Metodológico.....	33
2.1. Alcance.....	33
2.2. Enfoque.....	37
2.3. Diseño Metodológico.....	37
3. Selección Muestral / Unidad de Análisis.....	38
4. Técnicas de recolección de información.....	38

5. Técnicas de análisis.....	40
6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	40
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
1. Sobre la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral .....	41
2. Hallazgos – Gestión de la Calidad en proyectos sociales .....	44
2.1. Requerimientos del sistema de Gestión.....	45
2.2. Responsabilidad de la dirección.....	47
2.3. Planificación y Gestión por procesos .....	52
2.4. Desarrollo de procesos clave.....	57
2.5. Desarrollo de otros procesos .....	59
2.6. Medición, análisis y evaluación .....	64
2.7. Mejora.....	67
3. Hallazgos – Gestión Forestal Sostenible .....	68
3.1. Certificación Forestal.....	68
3.2. Iniciativas de Conservación .....	70
4. Hallazgos – Interculturalidad en la Gestión Forestal.....	71
4.1. Dimensión Socio – Técnica .....	71
4.2. Dimensión Política – Cultural.....	74
4.3. Dimensión de cambio y mejora.....	77
5. Oportunidades de Mejora .....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
1. Conclusiones.....	80
2. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	85
ANEXO A: Matriz de consistencia .....	83
ANEXO B: Principales actores de la Cooperación Alemana para el Desarrollo .....	83
ANEXO C: Referencias bibliográficas por dimensión .....	83
ANEXO D: Matriz de recolección de información .....	87
ANEXO E: Objetivos de Desarrollo Sostenible - AIDER.....	83
ANEXO F: Guía de preguntas.....	84

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de la adquisición del certificado PEFC .....	21
Tabla 2: Instituciones gubernamentales con competencias directas en los bosques .....	22
Tabla 3: Fuentes de Financiamiento Internacional para el Perú .....	23
Tabla 4: Lista de variables por dimensión .....	34
Tabla 5: Matriz de variables y sub-variables - Gestión de calidad en proyectos sociales .....	35
Tabla 6: Matriz de variables y sub-variables - Gestión forestal sostenible .....	36
Tabla 7: Matriz de variables y sub-variables – Interculturalidad en la gestión forestal sostenible .....	36
Tabla 8: Lista de Entrevistados .....	39
Tabla 9: Análisis FODA de AIDER .....	41
Tabla 10: Balanced Scorecard de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER).....	42
Tabla 11: Necesidades de los clientes y otras partes interesadas .....	46
Tabla 12: Requisitos de documentación .....	47
Tabla 13: Compromiso y Liderazgo .....	48
Tabla 14: Política y objetivos .....	48
Tabla 15: Recursos para la calidad .....	50
Tabla 16: Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios .....	52
Tabla 17: Ciclo de mejora continua.....	53
Tabla 18: Planificación de los cambios .....	54
Tabla 19: Definición y planificación de los procesos .....	54
Tabla 20: Definición de funciones responsabilidades y participación del personal y clientes finales.....	56
Tabla 21: Relaciones con las partes interesadas .....	57
Tabla 22: Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos .....	57
Tabla 23: Derechos y deberes de los clientes finales.....	58
Tabla 24: Gestión de personas.....	59
Tabla 25: Gestión de las compras.....	60
Tabla 26: Gestión económica .....	62
Tabla 27: Comunicación interna y externa .....	63
Tabla 28: Rendimiento de los procesos .....	65
Tabla 29: Satisfacción de clientes .....	66
Tabla 30: Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones .....	66
Tabla 31: Acciones correctivas y preventivas .....	67
Tabla 32: Grupos de mejora .....	68
Tabla 33: Proceso de certificación.....	69

Tabla 34: Efecto de la Certificación .....	70
Tabla 35: Articulación de Enfoque.....	71
Tabla 36: Compromiso institucional .....	72
Tabla 37: Análisis del contexto y brechas del problema.....	73
Tabla 38: Formación de la cultura organizacional con pertinencia cultural.....	75
Tabla 39: Estrategias para la comunicación intercultural .....	76
Tabla 40: Criterios para el planteamiento de indicadores de interculturalidad .....	78
Tabla 41: Oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de AIDER .....	79



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pérdida de bosques en el Perú durante el 2001-2015 .....	18
Figura 2: Índices del sector forestal.....	19
Figura 3: Recursos humanos empleados por AIDER .....	55



## RESUMEN

El sector forestal y los bosques peruanos se encuentran en situación de vulnerabilidad a causa del cambio climático y malas prácticas del hombre, repercutiendo de manera negativa en el incremento de los índices de deforestación, alterando los ecosistemas y el buen vivir de las personas que habitan en zonas aledañas. A raíz de esta problemática surge el interés de analizar el rol del enfoque intercultural en la gestión de calidad de proyectos de desarrollo social enfocados en el sector forestal.

Para su respectivo desarrollo, se realizó una consulta de fuentes teóricas enfocado en 3 dimensiones: gestión de calidad en proyectos sociales, gestión forestal sostenible e interculturalidad en la gestión de proyectos. Para ello, se utilizó a la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER) como sujeto de estudio los proyectos forestales ejecutados en la región norte y selva de nuestro país.

A través de la literatura revisada y entrevistas realizadas a diferentes miembros de AIDER, se pudo observar que, dentro de los proyectos ejecutados, el enfoque intercultural posee una relación positiva en la gestión de calidad de proyectos sociales enfocados en el sector forestal. De esta forma, a pesar de que AIDER no cuente con un sistema de gestión de calidad definido, sí cumplen con lineamientos teóricos y técnicos establecidos por la Norma ONG Calidad, garantizando la satisfacción de necesidades de las comunidades de impacto y el logro de objetivos. Con lo anterior, es posible afirmar que la implementación de un enfoque intercultural es la estrategia clave para el logro de objetivos de los proyectos ejecutados por AIDER.

Palabras Clave: Gestión de Calidad, Proyectos Sociales, Interculturalidad, Gestión Forestal Sostenible, AIDER

## INTRODUCCIÓN

El sector forestal del Perú se encuentra expuesto a diversas problemáticas ambientales puesto que las malas prácticas organizacionales (formal e informal) degradan los bosques, afectando los ecosistemas junto con la vida que hay en ella; esto es flora, fauna y comunidades que viven de los recursos naturales (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016). En ese sentido se cuestiona la eficacia de la gestión forestal que ejercen las entidades del Estado, no obstante, como ciudadanos no somos ajenos a ese problema, por ello, existen múltiples organizaciones que desarrollan proyectos sociales enfocados en la gestión sostenible de los recursos forestales.

Ante esta situación, la presente investigación parte del interés de resaltar la importancia de la gestión de la calidad en proyectos sociales y su impacto y relación ante el reto de la interculturalidad en un contexto como el sector forestal peruano. Ello desde el análisis de la experiencia de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Para este propósito, se han planteado una serie de objetivos, resumidos en la Matriz de Consistencia ubicada en el Anexo A, los cuales brindarán el marco de lo que se plantea en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación, apartado que se contextualiza el problema de estudio y donde se argumenta la relevancia del tema en el ámbito de las ciencias de la gestión. Asimismo, se formulan las preguntas y objetivos de investigación, los cuales servirán de guía para el desarrollo del presente trabajo.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico donde se presentan los principales conceptos referentes a tres aspectos relevantes de análisis. El primero alude a la gestión de proyectos sociales y su enfoque en un sistema de gestión de calidad propuesto por organismos internacionales. El segundo presenta la gestión forestal sostenible, donde se analiza el contexto y la importancia de adquirir financiamiento y establecer alianzas con agentes externos. El tercero alude a la implementación de un enfoque intercultural durante la gestión de proyectos sociales.

En el tercer capítulo se desarrollará las especificaciones referentes a la metodología, en ese sentido se delimitará el alcance, enfoque y diseño de la investigación. Asimismo, se presentará la selección muestral, las técnicas de recolección de información, así como las técnicas de análisis. La presente investigación se caracteriza por abordar un enfoque cualitativo motivo por el cual se emplea una secuencia de entrevistas profundas a actores relevantes de la organización de estudio quienes nos van a brindar información que será procesada en el siguiente capítulo.

En el cuarto capítulo comprende el procesamiento de la información y el análisis de resultados. Para ello, se iniciará con una breve contextualización de la organización en estudio, en este caso se trata de AIDER. Luego se presentan los principales hallazgos de acuerdo a las

dimensiones, variables y subvariables a analizar. En ese sentido, se inicia con gestión de calidad en proyectos sociales, le sigue la gestión forestal sostenible y culmina con la dimensión intercultural en los proyectos forestales. Para la obtención de hallazgos relevantes, se analiza el discurso de los principales agentes involucrados en la planificación y ejecución de los proyectos forestales.

En la sección final se presentan las principales conclusiones de la investigación y, asimismo, se identificarán propuestas de mejora a ser implementadas en los futuros proyectos de la asociación. Ello con la finalidad de incrementar la eficacia y calidad en los resultados de proyectos que velan por la adecuada gestión de los recursos forestales.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema Empírico

Según la Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático (ENBCC) del MINAM (2016), para el desarrollo forestal sostenible en el Perú y la mitigación de los efectos en el cambio climático, es necesario resaltar la importancia de dos componentes clave para la gestión y definición de políticas públicas: los bosques y las personas.

A pesar de su magnitud y los principales beneficios hacia la cultura y sociedad, el sector forestal peruano se encuentra expuesto a problemáticas y desafíos ambientales como la deforestación, degradación y devaluación de los bosques. Según el Ministerio de Ambiente (MINAM, 2016), la deforestación consiste en la pérdida total de la cobertura forestal siendo provocada, generalmente, por el accionar humano, a través de actividades formales e informales, como la tala y quema de vegetación, agricultura, ganadería, minería e incluso por la construcción e instalación de infraestructuras como carreteras o centros poblados. Las cifras sobre la deforestación en el Perú reflejan la gran problemática y preocupación del sector. Tan solo para el año 2013, la deforestación estaba bordeando las 9.5 millones de hectáreas de bosques (equivalente a 2.7 veces el tamaño de toda la región de Lima), estimando una pérdida anual de 150 mil hectáreas (equivalente a 10 veces la superficie de la provincia constitucional del Callao) de bosques anuales (Marapi, 2013).

Contrariamente a lo que se cree, la extracción de madera no es la actividad económica que causa mayor impacto en los niveles de deforestación, sino la agropecuaria, a través de la agricultura migratoria o itinerante (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2002). Siendo esta última practicada, principalmente, como una agricultura de supervivencia, trabajándose en suelos con una fertilidad de rápida disminución y siendo abandonados al término de su uso (MINAM, 2009). Asimismo, por el manejo inadecuado y las limitantes herramientas públicas para la gestión y toma de decisiones, otro de los desafíos que afectan el sector es la degradación de los bosques, reflejado en el deterioro de su calidad y capacidad de brindar todos los beneficios y servicios ecosistémicos (MINAM, 2016). Según el MINAM (2016), esta degradación puede ser entendida desde el punto de vista biológico, por la reducción de poblaciones indígenas o especies, o desde la perspectiva del cambio climático en las consecuencias del efecto invernadero.

Por otro lado, según la ENBCC del MINAM (2016), así como toda actividad forestal implica la protección de bosques y conservación del ecosistema, es estratégico que además se tome en consideración la diversidad biológica en relación a las especies y las personas asentadas en zonas aledañas a los bosques. El MINAM (2016) afirma lo siguiente:

[...] las oportunidades de desarrollo forestal en el Perú pasan por una serie de elementos que, actualmente, están vigentes en la escena nacional, como son las comunidades del bosque seco, la realidad rural andina, las comunidades nativas de la Amazonía y los procesos migratorios y sus repercusiones (p. 14)

Lo anterior permite resaltar la importancia de tomar en consideración los elementos que forman parte importante del ecosistema de los bosques, como es el caso de las personas en comunidad y las especies locales, en la toma de decisiones para el cuidado y la gestión forestal sostenible. De esta forma, en el mismo nivel de afectación sobre el cambio climático, las poblaciones indígenas también se ven expuestas a situaciones de vulnerabilidad como parte de las actividades que generan la deforestación. Según Pautrat (2006), las actividades ilegales generan grandes impactos en las poblaciones aledañas, tales como: invasiones de extractores informales, amenazas a la integridad física, deterioro de calidad de vida, pobreza y explotación laboral, sobreposiciones de uso sobre una misma tierra, entre otras causas. Además, según la ENBCC (2016), la importancia de los pueblos indígenas radica en que “los conocimientos tradicionales y/o ancestrales de los pueblos indígenas favorecen sus capacidades de adaptación [de los bosques] y por tanto contribuyen a reducir su vulnerabilidad frente al cambio climático” (p. 2).

A partir de lo antes descrito, se puede observar que el desarrollo forestal sostenible implica la consideración, preservación y respeto ante la diversidad ecológica, étnica y cultural. En ese sentido, por la importancia que representa el factor cultural dentro de la gestión forestal sostenible, es necesario comprender y resaltar las buenas prácticas dentro de las organizaciones para garantizar el desarrollo sostenible del sector, de acuerdo a la adecuación de los enfoques, objetivos y procesos a la población objetivo y el contexto en el cual se vaya a trabajar.

## **2. Justificación**

Según Ponce y Pasco (2015), toda investigación debe contar con 3 enfoques clave para su justificación en el marco de la Gestión: Social, Académico y Ciencias de la Gestión. En primer lugar, el enfoque social permite conocer el contexto del sector forestal peruano, los diversos planes de acción que ejercen instituciones nacionales e internacionales, así como también, analizar el desarrollo de proyectos que permitan tener un adecuado control de los recursos forestales y su relevancia en las comunidades nativas. Los bosques son considerados uno de los ecosistemas fundamentales para la vida humana por beneficios inmediatos vinculados a la satisfacción de necesidades básicas como el alimento, producción de energía, entre otros aspectos (MINAM, 2016). Lo anterior se puede ver reflejado en la ocupación significativa de los bosques en más del 57.3% de la zona territorial peruana, clasificándose en bosques húmedos amazónicos (representando el mayor porcentaje de cobertura dentro del país con 53.9% del territorio), bosques

secos de la costa (3.2% del país) y bosques húmedos andinos (0.2% del país) (MINAM, 2016). Sin embargo, a pesar de ello, y como se pudo observar en el anterior acápite, los bosques y el sector forestal peruano presenta una gran vulnerabilidad ante los problemas climáticos y sociales.

En segundo lugar, desde el ámbito académico, se resalta la importancia de la implementación de un enfoque intercultural como una herramienta clave para la planeación y desarrollo de proyectos sociales. Esto con la finalidad de reducir el riesgo de enfrentar alguna problemática social originada por el desarrollo de algún proyecto que deseen implementar las entidades públicas o privadas.

En tercer lugar, respecto al ámbito de las ciencias de la gestión, la presente investigación busca introducir y enfatizar los enfoques de gestión de la calidad dentro de la gestión de proyectos de desarrollo social, tal como son propuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el *Project Management Institute* (PMI). Asimismo, se desea ampliar los conocimientos y enfoques que se adoptan en el análisis de la gestión de calidad, pues es frecuente ver estudios donde se aplica esta temática en una entidad privada, aunque no en el sector público o social, cuando este tema también se puede analizar desde la perspectiva de una organización sin fines de lucro.

A partir de estas tres perspectivas, la gestión de proyectos sociales desarrollados bajo un enfoque de calidad e interculturalidad tendrá la capacidad de conocer y comprender a las personas o culturas de acuerdo a un contexto en específico, permitiendo así, una adecuada gestión de intereses y la consecución mutua de objetivos.

### **3. Problema de Investigación**

Según investigaciones, solo el 20% de los proyectos logra cumplir con los objetivos planteados, con respecto al alcance, recursos y tiempo propuestos (Núñez, 2013), pero ¿de qué depende el éxito de un proyecto? El BID sostiene que el éxito se encuentra ligado a la calidad final percibida, como consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los interesados. Se resalta entonces la importancia de adaptar nuevos enfoques y buenas prácticas dentro de la gestión de proyectos de desarrollo, que estén orientados a la mejora de la gestión y a la satisfacción del público objetivo. A través de sus guías metodológicas, el PMI y el BID establecen una serie de recomendaciones para la mejora de la gestión de los proyectos, dentro de las cuales se puede encontrar la gestión de la calidad. Así, adaptar la gestión de proyectos de desarrollo desde un enfoque orientado a la calidad implica una perspectiva de trabajo más flexible, eficaz y eficiente, pudiendo reflejarse en los procesos y resultados organizacionales.

Debido a la gran variedad y heterogeneidad de las organizaciones del tercer sector, es necesario entenderlas desde el sector y las actividades realizadas (Portocarrero, 2001). Como se

pudo observar en el primer acápite, el sector forestal y los bosques se encuentran en una situación de vulnerabilidad ante las consecuencias del cambio climático y la actividad humana, afectando al resto de elementos que forman parte del mismo ecosistema, como son las poblaciones indígenas. A nivel nacional e internacional se vienen promoviendo acciones y proyectos orientados al manejo forestal sostenible que toman en consideración el factor intercultural, reconociendo la importancia de las poblaciones locales. Según Portocarrero (2001), la presencia del tercer sector en diversas áreas ha permitido proporcionar servicios que el Estado y el sector privado no han sido capaces de cubrir, así como también, ha permitido visibilizar problemáticas o temas ignorados dentro de la agenda gubernamental. Con ello, se permite resaltar el rol importante que tienen los proyectos de desarrollo social dentro de ámbitos como el medio ambiental. Este es el caso de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER), una ONG con más de 29 años de trabajo y líder en conservación ambiental y desarrollo sostenible en el Perú, teniendo como misión “armonizar el desarrollo sostenible y la conservación ambiental, gerenciando iniciativas innovadoras de aprovechamiento sostenible de bosques tropicales con equidad de género, interculturalidad, inclusión social y participación de la población que vive en y del bosque” (AIDER, s.f.).

Basado en la experiencia de AIDER, surge la necesidad de entender la relación e impacto entre la implementación de un sistema de gestión de la calidad y la interculturalidad y cómo dichos elementos van de la mano dentro de los proyectos de desarrollo social. La primera busca adaptar los productos o servicios a las necesidades y satisfacción del público objetivo y, la segunda, a través de sus herramientas y metodologías, permite conocer al público objetivo y facilitar un proceso de comunicación e interacción inclusivo y equitativo, con el fin de contribuir al desarrollo de las relaciones interculturales. En pocas palabras, en un contexto de intervenciones sociales que trabajen con una población pluricultural, alcanzar la calidad, implica a la vez la necesidad de implementar un enfoque intercultural.

## **4. Preguntas de Investigación**

### **4.1. Pregunta General**

¿Cuál es la relación que existe entre el enfoque intercultural y la gestión de calidad de proyectos sociales desarrollados por la Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)?

### **4.2. Preguntas Específicas**

- ¿Qué elementos teóricos de gestión de la calidad existen en los proyectos de desarrollo forestal con enfoque intercultural?

- ¿Cuál es el rol de la cooperación e iniciativas internacionales en AIDER y el desarrollo forestal peruano?
- ¿De qué manera el enfoque intercultural contribuye a la gestión de la calidad de los proyectos ejecutados por AIDER?

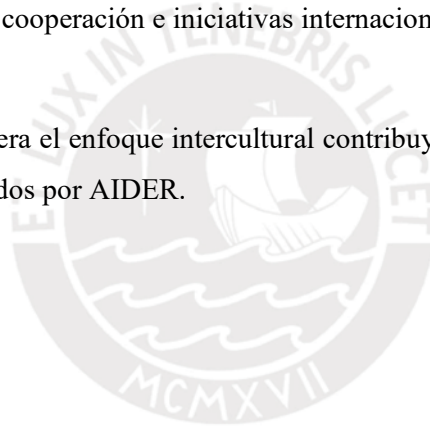
## **5. Objetivos de Investigación**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar la relación entre el enfoque intercultural y la gestión de la calidad de proyectos sociales, tomando como caso de estudio la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los elementos teóricos de gestión de la calidad aplicados en proyectos de desarrollo forestal con enfoque intercultural
- Examinar el rol de la cooperación e iniciativas internacionales en AIDER y el desarrollo forestal peruano
- Analizar de qué manera el enfoque intercultural contribuye a la gestión de la calidad de los proyectos ejecutados por AIDER.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo de la investigación busca enfatizar la relación entre la adaptación de un enfoque intercultural y la gestión de la calidad en proyectos de desarrollo social, con un enfoque en proyectos del sector forestal. Para ello, se expondrán los aspectos teóricos de la investigación: en primer lugar, la gestión de proyectos sociales y su enfoque en un sistema de gestión de calidad propuestos por organismos internacionales como el BID y el PMI. Un segundo aspecto a abordar en la investigación es el estudio de la relevancia de implementar un enfoque intercultural en la gestión de proyectos forestales en el Perú. Por último, a través de la identificación de los objetivos y normas internacionales que establecen el campo de acción para el desarrollo forestal sostenible, se analizará el contexto y el rol de los proyectos forestales, como es el caso de AIDER.

### **1. Gestión de Proyectos Sociales**

Se desarrollará a continuación los aspectos teóricos de la gestión de calidad relacionados con los proyectos de desarrollo social. De esta forma, para lograr entender la implicancia de la interculturalidad como complemento para un enfoque de calidad en la gestión social, es necesario ahondar principalmente en la definición de los proyectos sociales desde sus objetivos de desarrollo y enfoques para la gestión.

#### **1.1. Proyectos Sociales y Valor Social**

Se puede entender como proyecto a todo instrumento o conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas orientadas a alcanzar un objetivo en específico con un límite de presupuesto y tiempo determinado (Departamento de Planeación Nacional Colombiano, s.f., en Gonzáles, 2007). En el marco de un proyecto de desarrollo social, dichos objetivos o metas establecidas están orientadas a cubrir las necesidades de un público en específico (Gonzáles, 2007). Como menciona Beaumont (2016), además de los fines sociales mencionados anteriormente, la gestión social también está ligada a los medios elegidos para la adopción de una estrategia y una propuesta de valor social que reconoce y desarrolla las capacidades de las personas o grupos objetivo, generando así autonomía y control sobre sus vidas. Comprendiendo el valor como una “promesa de dar respuesta [...] a una necesidad insatisfecha” (Social Enterprise Knowledge Network, 2006, p. 284), el fin último de las organizaciones sociales es la creación valor social, a través de las estrategias y medios escogidos para el logro de los objetivos sociales previamente planteados, los cuales, se encuentran vinculados a la solución de un problema social y, consecuentemente, la satisfacción de las necesidades. Con lo anterior, la creación de valor social está vinculada entonces al desarrollo de las capacidades del público objetivo que son requeridas para la satisfacción de sus necesidades. Beaumont (2016) especifica que para lograr lo

anterior, desde la gestión social se deben orientar las estrategias a la participación e involucramiento de los grupos de interés primarios, dejando de percibir a las personas como beneficiarios, sino como ciudadanos y actores claves dentro de la organización y la sociedad. En los siguientes puntos se tratará de analizar cómo lo anterior se puede ver reflejado en la gestión de la calidad de proyectos sociales, a través del enfoque en el público objetivo y la satisfacción de sus necesidades.

## **1.2. Gestión de la calidad como estrategia clave de gestión**

Al ser pensada originalmente como una estrategia perteneciente al sector industrial y empresarial, la gestión de calidad fue utilizada como un instrumento de control y evaluación de la producción. A través de su progresiva evolución en materia de enfoques y metodologías para gestionar la calidad, se fue percibiendo como un factor clave para garantizar el éxito organizacional y el logro de objetivos (Marketing Publishing, 2007), (Gutiérrez, 2010). Gestionar y asegurar la calidad de una organización o proyecto permite tener una visión más holística de los objetivos, procesos y personas en un nivel organizacional, con el fin de poder alinear las prácticas, políticas y estrategias a la satisfacción de las necesidades y expectativas del público objetivo (Zavaleta, 2020). De esta forma, según Camisón, Cruz y Gonzáles (2006), la gestión de la calidad puede ser entendida desde diferentes perspectivas o funciones, tales como una “colección de técnicas, un nuevo paradigma o forma de dirigir [un proyecto u organización], un sistema de gestión con una cierta filosofía de dirección, una opción estratégica o una función directiva más” (p. 50). En ello se puede reflejar cómo el concepto ha sido construido y adaptado a diferentes ideologías o métodos de trabajo que permitan afrontar problemas asociados a la gestión. En un aspecto general, Camisón et al. (2006) sostienen que para integrar la calidad en los enfoques y modelos de gestión organizacionales se deben tener en consideración los siguientes criterios: flexibilidad, innovación (compatibilizándola con la estandarización), fusión de conceptos y metodologías externas, cohesión de todos los grupos de interés (priorizando el público objetivo) y, por último, la cooperación tanto a nivel interno como externo.

En los siguientes puntos se analizará las metodologías y buenas prácticas de gestión de calidad aplicadas para la gestión de los proyectos sociales. Como se ha podido observar, el principal enfoque para la implementación de un sistema de gestión de calidad, además de ser el enfoque el cual pretende profundizar la siguiente investigación, es la orientación hacia el público objetivo y la importancia de este factor para la gestión de proyectos sociales. Debido a que la calidad “reside en los ojos de quien la contempla” (Camisón et al., 2006, p. 169), la organización debe centrar su atención a las expectativas y necesidades de los usuarios e intentar satisfacer y cumplir lo esperado con su accionar. A pesar de ello, como bien mencionan los autores, este enfoque de calidad centrado en agentes externos puede presentar limitaciones, debido a la

dificultad de cumplir con las especificaciones de calidad requeridas por los diferentes contextos y grupos objetivo, así como también por la variabilidad del entorno.

### **1.3. Gestión de Calidad en Proyectos Sociales**

Es fundamental que, en la gestión de proyectos, y específicamente dentro del sector social, se tome en consideración la perspectiva y necesidades del usuario final desde la etapa de planificación hasta el cierre. Como se pudo observar en el acápite anterior, se evidencia que, para alcanzar el logro de objetivos y la creación de valor social, es necesario ubicar al sujeto como centro del trabajo. En ese sentido, se profundizará a continuación en metodologías y buenas prácticas para la gestión de la calidad en proyectos sociales, los cuales brindarán mayor comprensión a la importancia de implementar herramientas metodológicas enfocadas en el usuario final, con miras a la mejora continua de los procesos y al logro de objetivos planteados dentro de los proyectos de desarrollo social.

#### ***1.3.1. Project Management Body of Knowledge***

El *Project Management Institute* (PMI) inició la tarea de desarrollar una guía de fundamentos y buenas prácticas (tradicionales como innovadoras) para la gestión de proyectos, la cual se conoce a nivel internacional como el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Según la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2017), para una efectiva gestión de proyectos es necesaria la división y enfoque en diez diferentes áreas de conocimiento: (1) integración, (2) alcance, (3) tiempo, (4) costos, (5) calidad, (6) recursos humanos, (7) comunicaciones, (8) riesgo, (9) adquisiciones e (10) interesados. Dentro del enfoque de gestión de la calidad del proyecto, se resalta su importancia durante toda la etapa del proyecto: en el proceso de planificación para la identificación de requisitos y estándares de calidad; en la ejecución a través de la realización de actividades en el marco de las políticas de calidad; y, por último, en la etapa de monitoreo y control para el registro de resultados de la ejecución de actividades y evaluación de desempeño.

En primer lugar, en la etapa de planificación de la gestión de la calidad el objetivo principal de este proceso es brindar las bases a la gestión y verificación de la calidad a lo largo del proyecto y es llevado a cabo una única vez (PMI, 2017). La planificación de calidad se lleva a cabo en tres niveles diferentes: insumos o entradas, herramientas y técnicas, y, por último, las salidas. En este punto, se resalta principalmente el plan de involucramiento de los interesados, en el cual se proporcionan los métodos y herramientas para documentar las necesidades y expectativas de los stakeholders, proporcionando los insumos e información necesaria para la base de los demás procesos. Asimismo, es necesario incluir el plan de gestión de riesgos, el cual, alineado con la perspectiva de mejora continua, proporciona el enfoque de la prevención antes de

la inspección, debido a que el costo de prevención de errores o riesgos es menor que cuando son corregidos durante la inspección ya en manos del usuario. Con los insumos anteriores, se brindan las bases para el proceso de selección de herramientas y técnicas de gestión. Principalmente, se considera la importancia de los individuos y grupos que tienen los conocimientos especializados en gestión de calidad, así como los instrumentos utilizados para la recopilación de datos, a través de estudios o entrevistas y, de esta forma, realizar los análisis necesarios para la toma de decisiones (PMI, 2017).

En segundo lugar, el proceso de asegurar la calidad es llevado a lo largo de todo el proyecto, a través de actividades respecto a las políticas y el planeamiento de calidad anteriormente realizado. El beneficio principal de este proceso es el incremento de posibilidad de cumplir con los objetivos de calidad, a través de la constante identificación y seguimiento de procesos ineficaces o causantes de baja calidad. En este punto, el documento base para la ejecución y gestión de actividades es el plan de gestión de la calidad, el cual establece los niveles aceptables de calidad dentro de los productos, además de describir las medidas y acciones correctivas en caso de resultados no conformes. Para ello, se utilizan documentos como informes de calidad, de desempeño, auditorías, entre otros insumos para la recopilación de información y el seguimiento continuo. Asimismo, se recomienda el uso de métodos de mejora de calidad iterativos como el planificar-hacer-verificar-actuar y Six Sigma, con el fin de analizar oportunamente las mejoras necesarias a implementar (PMI, 2017).

Por último, el control de la calidad consiste en el monitoreo y registro de resultados producidos por la ejecución de las actividades realizadas previamente, con el fin de evaluar el desempeño y asegurar el cumplimiento de las expectativas y necesidades del público objetivo. Las herramientas utilizadas para el análisis son los indicadores planteados en el planeamiento de calidad, muestreos estadísticos, cuestionarios, entre otros (PMI, 2017).

### ***1.3.2. Project Management for Results***

Desde el BID se implementó el *Project Management for Results* (PM4R), el cual toma en consideración la calidad como un elemento clave para evaluar el éxito de los proyectos de desarrollo. El PM4R define la calidad como el “impacto esperado por la intervención en términos de cumplimiento de metas de desarrollo económico y social” (Mondelo & Siles, 2019, p. 19). Además de gestionar un proyecto alineado al alcance, tiempo y presupuesto planificado, se debe poner más énfasis en la calidad a través de la satisfacción de las necesidades de los interesados o *stakeholders*, caracterizados como los últimos jueces de la calidad del proyecto. De esta forma, se busca garantizar la gestión de la calidad de una manera efectiva y continua depende de la información y análisis de los interesados a lo largo del proyecto. Es así que desde el PM4R se

promueve el uso de una herramienta como la matriz de identificación de interesados el cual permite definir el nivel de interés, de influencia, las acciones y estrategias a tomar desde el proyecto. A través de esta estrategia de análisis de los interesados, se podrá decidir el nivel de participación y el acuerdo formal “proyecto-interesado”, a fin de incrementar el soporte o minimizar el impacto negativo al proyecto. Las estrategias pueden incluir el aumento de la participación, mejora de la comunicación, colaboración de terceros (actores influyentes en los interesados) o la mitigación de las acciones negativas de un interesado (Mondelo & Siles, 2019).

Para la gestión de la calidad, se enfatiza además la necesidad de identificar y generar estrategias para el manejo de riesgos. Los riesgos se definen como toda “condición incierta que, si se produce, puede tener tanto un efecto negativo o positivo en uno o más de los objetivos del proyecto, como el alcance, cronograma, costo y calidad” (Mondelo & Siles, 2019, p. 80), afectando el cumplimiento de los requisitos y necesidades delimitadas por los interesados. Para ello, el PM4R recomienda una herramienta de gestión como la matriz de riesgos, la cual permite identificar los tipos de riesgos, el impacto y así facilitar la evaluación para la toma de decisiones.

Asimismo, se sostiene que con el fin de que el proyecto cumpla con las especificaciones de calidad y resultados esperados, es necesario generar una estrategia de comunicación exitosa. La herramienta guía para satisfacer las necesidades de comunicación en este aspecto es la matriz de comunicaciones, dentro de la cual se identificarán todos los interesados con los respectivos requisitos de información, el proceso de distribución y los principales responsables en la cantidad y tiempo adecuado (Mondelo & Siles, 2019).

### ***1.3.3. Norma ONG Calidad***

Por su parte, desde el Instituto para la calidad de las ONG [INCOG] (2014), y en colaboración con el gobierno de España, se promovió la creación de la Norma ONG Calidad la cual incluye una serie de principios y criterios de gestión de la calidad aplicable a organizaciones pertenecientes al tercer sector. Además de mejorar el desempeño y posicionamiento de la organización de manera continua y sostenible, la implementación de la Norma permite a la organización principalmente conseguir que todos los procesos estén orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del público objetivo (INCOG, s.f.). Asimismo, contribuye a la seguridad, salud y satisfacción laboral, como también a la legitimación social desde una gestión ética y transparente (INCOG, 2014). Los principios y criterios impartidos por la norma buscan marcar el contexto para el desempeño de cualquier organización, más no una prescripción para lograr la calidad. De esta forma, cada organización debe integrar y aplicar los criterios brindados de acuerdo al contexto y necesidades específicas.

A continuación, de acuerdo a lo mencionado desde la Norma ONG de Calidad (INCOG, 2014), se desarrollarán los requerimientos y criterios respectivos que permitirán el análisis de la implementación de un sistema de calidad en proyectos de desarrollo social para la presente investigación.

*a. Requerimientos para el sistema de gestión de calidad:*

Dentro de los requerimientos generales para un sistema de gestión de calidad, se evaluarán los siguientes cuatro puntos:

En primer lugar, el primer criterio a considerar son las **Necesidades de los clientes y otras partes interesadas**, dentro del cual se resalta la importancia de la identificación de los clientes finales o público objetivo de la organización y los diversos grupos de interés, con el fin de identificar y registrar las necesidades y expectativas. Con estos insumos, se podrá alinear la calidad con los procesos internos del proyecto, dando prioridad a las necesidades que tengan coherencia con la misión (INCOG, 2014).

Los **Requisitos de la documentación** forman parte del tercer criterio para la implementación de un sistema de calidad. La documentación del sistema de gestión debe estar alineada con la gestión estratégica organizacional, incluyendo (1) la misión, visión, valores y políticas de la organización, (2) el manual de calidad, definiendo los procesos clave y criterios implicados en la aplicación y aseguramiento de la calidad en la gestión, y, por último, (3) los documentos que se consideren necesarios para la eficacia del sistema de gestión de la calidad (INCOG, 2014).

*b. Responsabilidad de la dirección:*

En el marco de un sistema de gestión de calidad, se debe evaluar el compromiso institucional en relación a la responsabilidad de la dirección, a través de los siguientes cinco puntos:

En primer lugar, el criterio de **Compromiso y liderazgo** se encuentra relacionado a la toma de decisiones para la implantación eficaz del sistema de calidad planificado, alineado al cumplimiento de objetivos. El liderazgo debe garantizar la coherencia entre los valores con las prácticas organizacionales y los principios de calidad (INCOG, 2014).

En segundo lugar, el criterio de **Política y objetivos** busca definir y documentar la gestión estratégica de la organización (misión, visión y valores), así como también la definición de objetivos en coherencia con las expectativas y necesidades de los grupos de interés (INCOG, 2014).

Un tercer criterio es la definición de **Recursos para la calidad**. Desde la dirección, se debe garantizar el acceso a recursos (humanos, económicos o materiales) que ayuden a cumplir con las políticas y objetivos de calidad establecidos.

Por último, para medir la responsabilidad de la dirección y la implementación de un sistema de calidad se toma como último criterio la **Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios**. En cuanto a los compromisos provenientes desde la administración pública, público objetivo, organismos financiadores, la sociedad, etc., la dirección es la principal responsable de su gestión, documentación y análisis de riesgos.

*c. Procesos - Planificación y gestión por procesos:*

El sistema de calidad enfocado en los procesos, se comienza desde la planificación y gestión de los procesos, dentro de los cuales se toman en consideración los siguientes 6 criterios.

El primer criterio a tomar en consideración es el **Ciclo de mejora continua**. A través de la mejora continua se permitirá la adaptación constante a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para las mejoras en la toma de decisiones y los procesos clave. Para ello, La Norma ONG (INCOG, 2014) propone el uso de la estrategia de Planificar – Ejecutar – Medir – Evaluar, a través de la descripción de actividades y análisis constante y cíclico de los resultados obtenidos para la identificación y acciones para la mejora.

Como segundo criterio para la planificación y gestión de los procesos, se toma en consideración la **Planificación de los cambios**, a partir de un análisis constante del entorno y el funcionamiento interno, para la flexibilidad y la oportunidad de actuar rápido ante los riesgos o cambios que influyen en la calidad final de los proyectos.

En tercer lugar, la **Definición y planificación de los procesos** se enfoca en el mapeo, identificación y relación entre procesos, resaltando aquellos que son clave para el *core* del proyecto.

En quinto lugar, se encuentra el criterio de **Definición de funciones, responsabilidades y participación del personal y clientes finales**, el cual busca definir y comunicar los perfiles, funciones, responsabilidades y relaciones entre el personal remunerado y voluntario pertenecientes al proyecto. Todo ello, se debe encontrar definido y alineado a las políticas y objetivos de la organización. Asimismo, se debe promover la participación de los clientes finales en los procesos y decisiones que los involucre.

El último criterio a considerar para la planificación y gestión por procesos son las **Relaciones con las partes interesadas**. El proyecto debe identificar y priorizar las partes interesadas con el fin de establecer los sistemas de identificación y priorización de las expectativas

y necesidades. Con ello, se podrán tomar decisiones en cuanto a posibles alianzas y colaboraciones que incrementen su participación dentro del proyecto.

*d. Procesos - Desarrollo de procesos clave*

Un segundo aspecto a tomar en cuenta en los procesos para la implementación del sistema de gestión de calidad es la identificación y desarrollo de los procesos claves. Para ello, se tomará en consideración los siguientes 2 criterios:

Para el criterio de **Definición de características de calidad para la realización de los proyectos, servicios y productos**, de acuerdo a los requerimientos y necesidades identificadas, es necesario establecer las características de calidad de los procesos clave para el desarrollo de los proyectos. Ellos deben estar alineados con los valores de la organización y ser comunicados de manera clara y accesible a todos los grupos de interés. Asimismo, para su realización, se debe contar con la información, capacitación, equipo e indicadores adecuados.

Como segundo criterio, se toma en consideración los **Derechos y deberes de los clientes finales**. Este punto evalúa la definición y comunicación de los derechos y deberes claves del público objetivo que, además, se compromete a respetar. Según la Norma ONG (INCOG,2014), en los derechos figuran “el derecho de los clientes finales a recibir las actividades de un proyecto, un servicio o producto que cumplan con los requisitos de calidad definidos, el derecho a reclamar, el derecho a obtener reparación en caso de perjuicio y todos aquellos otros reconocidos por la legislación aplicable” (p. 33), así como también garantizar la protección de todos los bienes materiales y propiedades de los diferentes grupos de interés.

*e. Procesos - Desarrollo de otros procesos*

Dentro de los procesos, por último, es importante tomar en consideración otros aspectos como la gestión de personas, de compras, económico, entre otros. En el marco de la Norma ONG (INCOG, 2014), los criterios de este elemento se explicarán a continuación:

En primer lugar, se encuentra el criterio de **Gestión de personas**. Además de los procedimientos inherentes a la gestión de personas (como la definición de puestos, elección y evaluación de personal), la dirección debe alinear la gestión de personas con los requisitos definidos para la obtención de calidad y éxito de los proyectos (de acuerdo al punto d y c). Asimismo, para una gestión de personas efectivo, se debe incentivar la participación tanto del personal remunerado como del voluntario, de ser el caso.

En segundo lugar, se encuentra la **Gestión de las compras**. La gestión de compras (materiales y subcontratación) debe ser definida de acuerdo a los resultados e impacto en la percepción de calidad y la satisfacción de los grupos de interés, así como también al entorno de

trabajo y medio ambiente. Como se menciona en la Norma ONG, para la contratación, el proyecto debe definir cuáles son los proveedores clave y, en base a ello, definir el proceso de inspección y evaluación.

Como tercer criterio, se encuentra la **Gestión económica**. Practicar una gestión de recursos económicos “buscando la máxima eficiencia, con transparencia, y sin merma del cumplimiento de los requisitos establecidos de sus proyectos” (INCOG, 2014, p. 37). De esta forma, la Norma ONG (2014a) recomienda realizar (1) un análisis de eficiencia en la realización de proyectos, (2) estudio de las fuentes de financiación, (3) previsión presupuestaria y de captación de financiación, (4) previsión de gastos directos e indirectos y, por último, (5) política de inversiones.

El último criterio dentro de los otros procesos es la **Comunicación interna y externa**. Según la Norma ONG (2014), a través de la identificación de las necesidades de información de los grupos de interés, “se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas, principalmente en lo referido a participación, justificación, transparencia y rendición de cuentas” (p. 38). De esta forma, por un lado, desde el nivel interno, se debe planificar y realizar acciones de comunicación destinadas a informar sobre los procesos y actividades a las personas que componen la organización. Por otro lado, se debe realizar además acciones de comunicación a nivel externo con el fin de establecer y mantener una relación fluida y eficaz con los grupos de interés.

#### *f. Medición, análisis y evaluación*

Dentro del proceso de medición, análisis y evaluación, se tomará en consideración los siguientes criterios:

En primer lugar, se cuenta con el criterio de **Rendimiento de los procesos**. La medición de los procesos debe estar orientada al análisis de los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de acuerdo a los requisitos de calidad establecidos. Asimismo, según la Norma ONG (INCOG, 2014), “se utilizarán indicadores sobre aspectos y características de calidad asociados a los proyectos [...] y orientados a los requisitos derivados de las expectativas de los clientes finales y otras partes interesadas, y en consonancia con la política y los objetivos de la organización” (p. 39)

En segundo lugar, se encuentra el criterio de **Satisfacción de clientes**. Recoger información sobre la percepción del público objetivo con respecto al proyecto y analizar el grado de satisfacción y cumplimiento de sus expectativas, con el fin de poder medir el desempeño (INCOG, 2014)

Por último, se encuentra el criterio para el *Sistema de quejas, sugerencias y reclamos*. Desde la norma ONG se recomienda establecer un sistema de recogida registro y tratamiento de sugerencias de mejora o reclamos de los grupos de interés; así mismo, actuar sobre posibles efectos producidos por el accionar del proyecto (INCOG, 2014).

*g. Mejora*

Por último, para la implementación de una mentalidad de mejora constante, se tomará en consideración para el análisis los siguientes dos criterios:

Para el criterio de **Acciones correctoras y preventivas** se menciona la existencia de un protocolo para la aprobación e implantación de medidas correctivas y preventivas ante cualquier problema o riesgo potencial identificado (INCOG, 2014)

Como segundo criterio se encuentran los **Grupos de mejora**. Las acciones orientadas a la mejora continua forman parte importante de un sistema de gestión de calidad. En el caso de que un proyecto incluya grupos de trabajo enfocados en la mejora continua, los grupos deben promover la participación del personal y representantes de los grupos de interés. Asimismo, se menciona que las acciones de mejora deben estar fundamentadas en información recolectada por la evaluación continua de las actividades, percepciones, evaluación de procesos y satisfacción de los grupos de interés (INCOG, 2014).

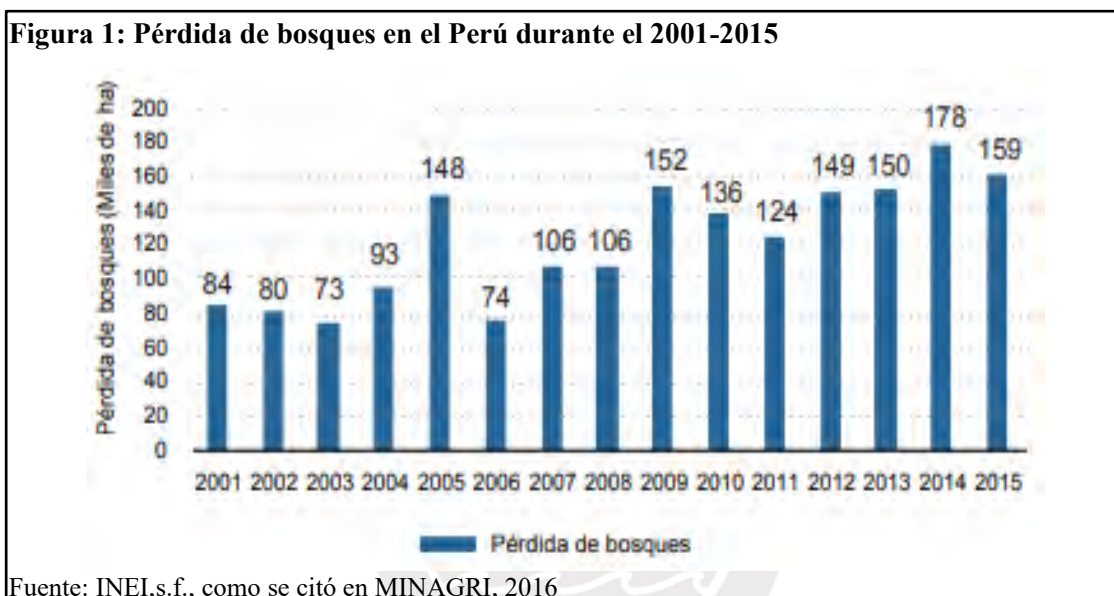
Con todo lo anterior, los enfoques de calidad detallados por INCOG, PMI y el BID permitirán formar las variables básicas para el análisis de un sistema de gestión de la calidad en proyectos sociales. Sin embargo, para ello es necesario además que estos enfoques se encuentren adaptados específicamente al sector, actividades y público objetivo con el cual se trabaja. En esta línea, en los siguientes acápites se desarrollará teóricamente la gestión forestal sostenible y la interculturalidad en el sector, con el fin de entender el contexto y lineamientos en el cual se basa el sujeto de estudio de la presente investigación,

## **2. Gestión Forestal Sostenible**

En los siguientes párrafos se va a contextualizar la situación del sector forestal en el Perú y con ello, se explicará de qué manera la gestión forestal sostenible permite conservar los bosques y satisfacer las necesidades desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Asimismo, se presentará el concepto de las herramientas que promueven y fortalecen el compromiso de las empresas hacia la gestión sostenible; estos son: la certificación forestal, el marco legal e institucional, recursos financieros; así como, la intervención de la cooperación internacional y el desarrollo de iniciativas que promueven la conservación de los bosques.

## 2.1. El sector forestal en el Perú

El Perú posee 73 millones de hectáreas de bosque, de los cuales 53 y 15 millones corresponden a los bosques de selva baja y alta respectivamente (MINAM, 2016). Con esta superficie, nuestro país ocupa el segundo lugar en extensión de bosques naturales a nivel de Latinoamérica; y es reconocido como el noveno país del mundo con mayor superficie forestal. Sin embargo, en promedio, se pierden 120 782 ha de bosques a causa de la deforestación; como se visualiza en la Figura 1, el período 2014-2015 registró los índices más elevados de pérdidas boscosas en 178000 y 159000 ha respectivamente (MINAGRI, 2016).



De acuerdo a la capacidad de uso de las tierras; el 80% se encuentra apto para la producción y protección forestal y el 6% corresponde a tierras disponibles para el cultivo y el 14% se encuentra apto para pastos y ganadería (Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales [ONERN], 1982).

Entre los principales productos de madera peruana que se exportan destacan: los productos semi manufacturados con ventas mayores a 36 millones de dólares, madera aserrada a 33 millones y madera chapada con un ingreso superior a 9 millones de dólares (Diario Gestión, 2009). A pesar del potencial que tiene el sector forestal (ver Figura 2), este proporciona reducidos aportes a la economía del país, puesto que representa a uno de los sectores menos desarrollados. Las principales causas asociadas al débil sector forestal radican en: un marco jurídico inestable, la insuficiente capacidad de gestión de las instituciones, recursos financieros limitados lo cual no permite capacitar al personal ni dotar de conocimientos que le permitan desarrollarse en el sector (MINAGRI, 2002).

A partir de ello, se definen algunas medidas que se deben implementar para fortalecer el sector forestal, que son: reforzar las normas y la legislación, fortalecer el sistema de concesiones,

generar incentivos para el desarrollo de plantaciones forestales e invertir en tecnología (Pari, Santana, Villanueva & Zárate, 2017). En esta misma línea, es necesario actuar con organismos del estado y desarrollar un plan de acción en conjunto con otros países; además, las medidas a aplicar deben tener respaldo de la normativa institucional, legal, tecnológica, etc. para que se pueda tomar como referencia acciones exitosas aplicadas en otros países; y así, garantizar la recuperación de los bosques degradados y generar la sostenibilidad del sector forestal.

**Figura 2: Índices del sector forestal**

Expresado en millones de hectáreas	Perú
Superficie	129.00
Bosques	73.00
Bosques naturales	56.00
Bosques de producción	38.00
Bosques de conservación	18.00
Plantaciones forestales	0.82
Contribución de PBI	1.0%
Generación de empleo	2.0%

Fuente: Adaptado de Mendiola, Aguirre, Dávila, Fernández y Vittor, 2016

## 2.2. Contexto de la gestión forestal sostenible

Durante la Asamblea General de las Naciones Unidas del 2007, se adoptó la definición de gestión forestal sostenible (GFS) el cual ha sido aceptado entre diversos gobiernos. Este se define como:

Un concepto dinámico en evolución que tiene por objetivo mantener y aumentar el valor económico, social y medioambiental de todos los tipos de bosques. Consta de siete puntos característicos: (i) extensión de los recursos forestales; (ii) diversidad biológica forestal; (iii) salud y vitalidad de los bosques; (iv) funciones productivas de los recursos forestales; (v) funciones de protección de los recursos forestales; (vi) funciones socioeconómicas de los bosques; y (vii) marco normativo, institucional y de políticas. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], como se citó en Convenio sobre la Diversidad Biológica [CDB], 2008, p.8)

La gestión forestal sostenible representa una evolución positiva respecto a las prácticas de una gestión tradicional donde se priorizan criterios económicos y de productividad sin considerar el riesgo e impacto negativo de la degradación de nuestros bosques. Adecuar las prácticas forestales y la gestión de los recursos permite luchar en contra de la desertificación y la pérdida de biodiversidad; así como, garantizar un óptimo desarrollo económico y social de las futuras generaciones.

En un marco global, se considera que la gestión forestal sostenible es un término sencillo de comprender, pero su dificultad radica en la forma en que se conceptualiza, mide y formaliza (Lindenmayer & Franklin, 2003). Durante la conferencia de las Naciones Unidas de Río de

Janeiro, la discusión en torno a la conservación de los bosques estuvo polarizada entre los países desarrollados y aquellos que se encuentran en vías de desarrollo. Como consecuencia de los diferentes enfoques y perspectivas de los países se crearon los principios forestales. Este consiste en una guía para el desarrollo de una política forestal mundial; asimismo, enfatiza el derecho de soberanía que ejerce cada Estado sobre sus bosques para el diseño de las políticas que considere pertinentes. De igual manera, destaca la importancia de la participación de las partes interesadas en el diseño, desarrollo e implementación de políticas forestales nacionales; y enfatiza la relevancia de proporcionar recursos financieros a los países en vías de desarrollo para que establezcan programas para la conservación de sus bosques (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1992, como se citó en Gafo, 2011).

### **2.3. Certificación forestal**

El origen de la certificación forestal deriva de la preocupación medioambiental y toma de conciencia ante la disminución acelerada y progresiva de la superficie forestal e incremento de los índices de deforestación (Arnould, 1999). Su creación se remonta a los años ochenta, cuando un grupo de organizaciones decide crear un sistema de etiquetado que permita identificar y premiar a aquellas empresas que apliquen una gestión forestal adecuada. En esta línea, la certificación modifica las preferencias del consumidor en la elección del producto, fomentando la demanda hacia aquellos productos que proceden de bosques que son gestionados de manera responsable y sostenible que cumplen una serie de requisitos internacionales (Nájera, 2015). Dicha certificación contempla dos ámbitos: El primero, la gestión forestal sostenible, consiste en auditar los procesos de gestión durante las explotaciones forestales. El segundo, la cadena custodia, refiere a la trazabilidad de las materias primas de origen forestal. En los siguientes párrafos se explicarán a mayor detalle.

#### ***2.3.1. Certificación de la Gestión Forestal (FSC)***

Forest Stewardship Council es una organización no gubernamental de acreditación y certificación. Su misión consiste en promover un manejo ambientalmente apropiado, socialmente beneficioso y económicamente viable de los bosques del mundo (Forest Stewardship Council [FSC], s.f.). La certificación garantiza que los productos tengan origen en bosques bien manejados, que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos de las generaciones presentes sin colocar en situación de riesgo a las futuras generaciones.

Los propietarios y administradores de bosques aspiran a adquirir la certificación para demostrar (a sus consumidores) que gestionan los bosques de manera responsable, acorde al cumplimiento de ciertos estándares internacionales. Además, la certificación posibilita el acceso a nuevos mercados a lo largo de la cadena de suministro. Los principios y criterios del FSC

establecen los requisitos globales para lograr la certificación FSC. En relación a ello, los estándares internacionales se deben adaptar a nivel nacional o regional para estar alineado a las condiciones legales, sociales y geográficas de los bosques en diversas partes del mundo.

Para lograr la certificación, los propietarios de bosques contactan a una entidad acreditada por el FSC para realizar la evaluación; se procede a verificar el cumplimiento de los requisitos. Si el resultado fuera positivo, se emite el certificado por una vigencia de cinco años y se monitorea anualmente el cumplimiento de los estándares (FSC, s.f.).

### 2.3.2. Cadena de custodia de los productos forestales (PEFC)

*Programme for the Endorsement of Forest Certification* es una entidad sin ánimo de lucro, conformada por representantes de asociaciones de ámbito estatal o sectorial, productores forestales, consumidores y ONG's interesadas en la Gestión Forestal Sostenible. Su objetivo consiste en fomentar la certificación para mejorar las condiciones del medio rural, impulsar la oferta y demanda de productos que se obtienen de bosques gestionados de manera sostenible; así como, conseguir el equilibrio social, económico y medioambiental (Nájera, 2015).

La certificación de cadena de custodia realiza un seguimiento al producto de madera certificado durante las distintas fases de la cadena de suministro; ello con la finalidad de verificar que el producto cumpla con los estándares desde el bosque hasta su comercialización en los puntos de venta (FSC, s.f.). A continuación, en la Tabla 1, se mencionan los beneficios que derivan de la adquisición del certificado.

**Tabla 1: Beneficios de la adquisición del certificado PEFC**

Beneficios para la organización	Beneficios para los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apertura a nuevos mercados</li> <li>● Generar una herramienta que verifica el cumplimiento de criterios legales</li> <li>● Favorece el posicionamiento de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar confianza con los consumidores</li> <li>● Garantiza la procedencia legal de la madera</li> <li>● Diferenciarse positivamente de la competencia</li> </ul>

Fuente: Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR], 2020.

### 2.4. Gobernanza forestal

La gobernanza forestal consiste en la aplicación de reglamentos que ayuden a delimitar y controlar las actividades para lograr cumplir acuerdos y prioridades en el marco de la gestión forestal (Kometter, 2011). En el Perú, los principios de la gobernanza son: Fomentar la participación de los actores públicos y privados en la toma de decisiones. Manejar conflictos y construir consensos. Garantizar seguridad jurídica y transparencia (Kometter, 2011). Adoptar e incorporar estos principios es relevante, ya que favorece la visión ecosistémica y la conservación del patrimonio forestal.

Las entidades responsables de la administración forestal del país son la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre del Ministerio de Agricultura, los gobiernos regionales y la Oficina de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestres - OSINFOR (Kometter, 2011). La lista completa de instituciones gubernamentales responsables del manejo y conservación de los bosques se encuentra en la Tabla 2.

**Tabla 2: Instituciones gubernamentales con competencias directas en los bosques**

Institución Gubernamental	Descripción
Ministerio de Agricultura (MINAGRI)	La Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre es responsable de formular las políticas nacionales para la gestión y conservación de los recursos forestales.
Ministerio de Ambiente (MINAM)	Promueve el uso sostenible, responsable y ético de los recursos naturales. Responsable de formular políticas para la conservación de recursos naturales.
Gobiernos Regionales	Responsable de ejercer acciones para otorgar derechos de aprovechamiento, gestionar y controlar recursos forestales y de fauna silvestre.
Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Diseña, propone, evalúa y ejecuta la política económica y financiera del país para alcanzar el crecimiento que conduce al desarrollo económico.
Ministerio de Relaciones Exteriores (MINRE)	Responsable de la posición del país en negociaciones.
Ministerio de Cultura	Ejerce sus competencias y funciones en las siguientes áreas: Patrimonio cultural de la Nación, Creación cultural contemporánea, gestión cultural y pluralidad étnica.
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	Coordina las relaciones con los demás poderes del Estado, organismos constitucionales, gobiernos regionales, locales y sociedad civil.

Fuente: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales [UICN], 2012.

## 2.5. Financiamiento para la conservación de los bosques

A nivel nacional, el Estado Peruano ha creado fondos con el propósito de fomentar el adecuado uso de los recursos y la conservación de los bosques; dentro del listado de fondos se encuentra: El Fondo de Promoción de las áreas naturales protegidas del Perú (PROFONANPE), El Fondo Nacional del Ambiente (FONAM); y Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (FONDEBOSQUE).

En primer lugar, PROFONAMPE es una entidad privada sin fines de lucro cuya finalidad es apoyar la conservación y gestión de las áreas naturales protegidas del Perú. Se caracteriza por su exitoso funcionamiento institucional dado el trabajo en conjunto que ejerce con instituciones del sector público y privado involucrados en la gestión de áreas protegidas (UICN, 2012). En

segundo lugar, FONAM es una institución de derecho privado sin fines de lucro enfocado en promover la inversión pública y privada en el desarrollo de los proyectos y actividades orientadas al uso sostenible de recursos, fortalecimiento de las capacidades y el mejoramiento de la calidad en los procesos de gestión ambiental (Ley N° 26793, 1997). En tercer lugar, FONDEBOSQUE es el órgano de apoyo de instituciones públicas que implementan y ejecutan políticas de Estado en el marco forestal y fauna silvestre (Ley N° 27308, 2000). Su principal fuente de financiamiento son los aportes del Estado y de la cooperación internacional. Asimismo, gestiona los siguientes mecanismos para la adquisición de recursos (UICN, 2012): El programa de créditos, los fondos concursables y la inversión directa.

Desde una perspectiva internacional, el Perú ha accedido a fondos para financiar proyectos orientados a mejorar las capacidades en gestión de bosques y cambio climático; estos recursos ascienden a la suma de 613 millones (Che, Huamaní, Valle-riestra & Koe, s.f.). De acuerdo a su clasificación, el 72% se adquiere en la modalidad de donaciones, el 10% del total de financiamiento llega a través de una cooperación técnica; y el 18% mediante préstamos de fuentes externas (Galarza & Ruiz, 2015). Asimismo, es importante mencionar que la mayor parte del financiamiento (73% del total) proviene de cooperaciones bilaterales con países como Japón, Noruega, Estados Unidos y Alemania; y el financiamiento restante (27%) provienen de diversas fuentes multilaterales como la Banca Multilateral para el Desarrollo, Fondos Climáticos y Organizaciones Internacionales (Che et al., s.f.). En la siguiente tabla se podrá visualizar a mayor detalle la distribución porcentual y monetaria del financiamiento internacional.

**Tabla 3: Fuentes de Financiamiento Internacional para el Perú**

Procedencia	Fuente Financiadora	US\$ (millones)	Porcentaje
Noruega	FIP	300	49 %
Alemania	KfW, BMUB, REDD+	62	10 %
Estados Unidos	USAID	58	10 %
Japón	JICA	24.5	4 %
Fuentes Multilaterales	FIP, BID, GEF, CAF, OTCA, FAO	168	28 %

Fuente: Che et al., s.f

### **2.5.1. Cooperación Internacional en material forestal (GIZ)**

La cooperación internacional puede entenderse como un conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países que buscan alcanzar objetivos comunes (Instituto de Estudios sobre desarrollo y Cooperación Internacional [HEGOA], 2000). La GIZ opera de manera conjunta con otros actores de la Cooperación

Alemania; entre ellos se encuentra la BMZ, BMU, KfW y la Embajada de la República Federal de Alemania (ver Anexo B).

El objetivo principal de la cooperación es la erradicación de la pobreza, el desempleo y la exclusión social; así como, favorecer el desarrollo político, social, económico y cultural en los países denominados del Sur. Para favorecer el desarrollo, se enfoca en los siguientes ejes transversales: Respeto de los Derechos Humanos, Participación y Democratización, Equidad de género; y la Protección y conservación del Medio Ambiente (HEGOA, 2000). Esto último es considerado por la Unión Europea como:

El conjunto de actuaciones cuya finalidad es la de establecer medidas destinadas a promover la conservación y la gestión sostenible de los bosques tropicales en los países en desarrollo, de modo que los bosques puedan cumplir las funciones económicas, sociales y ambientales que se espera de ellos a escala local, nacional y mundial. (Programa Medio Ambiente y Bosques Tropicales en Países en Desarrollo, s.f., como se citó en Velozo, 2011, p.16)

El éxito de los diversos proyectos que han recibido el apoyo de la cooperación se ha basado en los siguientes factores: Diseño de los procesos, Participación de la sociedad civil y el Factor humano.

En primer lugar, el diseño de los procesos refiere que la ayuda al desarrollo es más eficaz cuando apoya a una estrategia liderada por el gobierno nacional en colaboración con su sociedad civil; ya que, atiende de manera profunda las necesidades de la población. En este sentido, para que las políticas de los países donantes e instituciones internacionales tengan éxito, los países receptores deben apropiarse de los objetivos y estrategias de desarrollo. En segundo lugar, la participación de la sociedad refiere que una adecuada cooperación debe compartir el trabajo y aprender a trabajar en conjunto; asimismo, exige la participación de la sociedad civil y la administración pública (Asociación Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECI], 2008). En tercer lugar, la consideración de los factores humanos refiere que los proyectos no deben recibir apoyo por compasión, sino por el trabajo conjunto de las personas que afrontan en conjunto sus necesidades. En base a la consideración de estos factores (en el sector forestal) se han generado principios que deben ser considerados en el diseño de políticas de cooperación; estos son: sostenibilidad, solidaridad, participación, subsidiariedad, educación y eficacia.

## **2.6. Iniciativas que promueven la conservación de los bosques**

Ante el continuo incremento en las tasas de deforestación, emisión de gases del efecto invernadero y evidencias del cambio climático, surgen alternativas de solución que apoyan la reducción del impacto negativo derivado de malas prácticas ambientales. En los siguientes

párrafos se explicará a detalle el PNCB y REDD+, iniciativas relevantes para la gestión de recursos forestales.

### ***2.6.1. Programa Nacional de Conservación de bosques para la mitigación del Cambio Climático: PNCB***

El Programa Nacional de Conservación de Bosques (PNCB) es un programa que genera beneficios en miembros de las comunidades nativas y campesinas; así como, los pobladores que viven en los bosques. El PNCB aborda actividades orientadas a la conservación de hectáreas de bosque tropical para así contribuir con la mitigación del cambio climático y el desarrollo sostenible. Según MINAM (2012) el PNCB posee tres objetivos: Delimitar y monitorear los bosques para su conservación, Promocionar el desarrollo de sistemas basado en el uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad de los bosques; y Apoyar el esfuerzo de los actores vinculados con la gestión de los bosques y capacitar a los actores locales

Respecto al financiamiento, este se realiza con cargo al presupuesto institucional; de igual manera se pueden recibir fondos provenientes de la cooperación internacional durante los primeros años de implementación, ello con la finalidad de asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto en el largo plazo. Asimismo, este programa considera el diseño y aplicación de diferentes instrumentos económicos, el cual abarca diversos proyectos de inversión pública, proyectos de cooperación internacional y transferencias directas (MINAM, 2012).

### ***2.6.2. Readlness Preparation Propossal: REDD+***

En base a un marco mundial, la deforestación y degradación de los bosques representa el 20% de las emisiones mundiales de gas de efecto invernadero (GEI). En el Perú, la deforestación representa el 47% del total de emisiones (MINAM, 2012). Ante esta problemática surge REDD+, una alternativa de solución que permite reducir los GEI y con ello mitigar los efectos del cambio climático.

En el 2008, se creó REDD+ Perú, iniciativa que se encuentra liderada por el Ministerio del Ambiente y recibe el financiamiento de entidades internacionales como el banco Alemán KFW. El mecanismo de operación de REDD+ busca compensar las emisiones de carbono mediante bonos; para ello, debe calcular su impacto por emisiones de carbono y lo compensa en territorios boscosos (MINAM, 2012).

La implementación de REDD+ atraviesa diversas fases en el cual se desarrollan elementos estratégicos bajo la modalidad step wise approach; el cual permite mejorar con el tiempo la incorporación de datos y el uso de metodologías. En esta misma línea, REDD+ genera beneficios a través de cinco actividades; estas son: la reducción de emisiones derivadas de la

deforestación, reducción de la degradación de bosques, conservación de las reservas forestales, gestión sostenible de los bosques; y el aumento de las reservas forestales de carbono (MINAM, 2015).

### **3. La dimensión intercultural en la gestión de proyectos forestales**

A continuación, se brindarán los principales aspectos teóricos que permitan entender la implicancia de la interculturalidad dentro de la gestión de proyectos de desarrollo social orientados específicamente al manejo forestal sostenible.

#### **3.1. Importancia del enfoque intercultural en el trabajo con Organizaciones Indígenas**

La cultura tiene diversas implicancias en diferentes contextos de la vida. Amartya Sen (2004), habla sobre los beneficios de tomar en cuenta a la cultura en todo momento de la vida de las personas y, especialmente, al hablar e invertir en el trabajo para el desarrollo de la sociedad. Se describe la cultura como la elección y el modo de organizar el mundo que nos rodea, basada en las necesidades ambientales o de subsistencia; es decir, las variantes de las perspectivas y problemas a las cuales tratan de dar solución o explicación de una manera específica, en base a causas contextuales, ambientales, históricas o simplemente por creación humana, pudiendo así entender cómo funciona la diversidad (Aime, 2015). Teniendo en cuenta la diversidad cultural en el Perú, la cultura se encuentra en un nivel de colectividad, al compartir un mismo espacio, creencias y perspectivas del mundo (Velo, 2011). Esto ocasiona que se genere el discurso del otro (lo desconocido), generando así la creación de barreras entre diferentes culturas y dificultando la comunicación y posibilidades de llegar a un consenso.

La diversidad cultural aún representa un reto en la sociedad peruana y tanto para el sector público como para el sector social, a través de los proyectos e intervenciones sociales. Para la generación de valor social desde la gestión, es importante entender las necesidades del público objetivo en base al entendimiento de su entorno y su cultura. La cultura es de vital importancia para el desarrollo de estrategias y políticas que impactan a nivel público y social, debido a que no es ajena para el desarrollo e implementación de estrategias de acción para la sociedad, sino que es parte de ella. Amartya Sen (2004) expresa la importancia de entender la cultura como un elemento clave para la sociedad y el desarrollo de las personas, al reconocer sus derechos y libertades para un igualitario acceso a oportunidades. Asimismo, es importante entenderlo desde una perspectiva para el desarrollo económico, debido a la existencia de actividades económicas ligadas a un ambiente cultural. Por otro lado, el reconocer a las personas desde sus culturas, fomenta además un comportamiento menos individualistas y orientados a la comunidad y su entorno.

Es en este contexto donde surge la importancia de la interculturalidad que permite tener la capacidad de conocer y comprender a las personas o culturas que rodean a una perspectiva de desarrollo, permitiendo así una gestión de interés y de los conflictos inherentes a la pluralidad de las sociedades actuales (Cohen-Emerique, 2013). Asimismo, Tubino (2015) explica el término de “ciudadanía intercultural” como el poder de elegir la cultura propia, las prácticas (en relación a las creencias y costumbres) y no limitarse a reproducir una identidad heredada o hegemónica en la sociedad. De esta forma, con el reconocimiento y valoración de la interculturalidad, se busca construir una sociedad en la que se pueda percibir y respetar la ciudadanía de todas las personas, sin importar la cultura, lengua u otros aspectos, logrando así una ciudadanía intercultural.

### **3.2. Los proyectos sociales como espacio para la interculturalidad**

De acuerdo a la realidad latinoamericana, los principales elementos que impactan en las brechas de desigualdad son la concentración excesiva de patrimonio, el desbalance demográfico y socioeconómico, déficit de capital educativo, brechas en la distribución de ingreso, entre otras causas (Franco, 2002, como se citó en Contreras, Mezones, Moro & Repetto, 2005). El sector social se enfrenta a un contexto cambiante y con diversos desafíos para la obtención de bienestar y desarrollo social. En esta línea, Contreras et al. (2005) plantean aspectos a enfrentar desde el sector social para la adaptación al entorno, desafíos y necesidades que se presentan en la actualidad y en el futuro cercano.

En un primer aspecto, todo proyecto de desarrollo social debe tomar en consideración la cadena de generación de valor público, entendida por los autores como la cadena de relaciones causales del accionar de otras organizaciones o proyectos involucrados (directa o indirectamente) e incluso la acción gubernamental (Mezones, s.f., como se citó en Contreras et al., 2005). Con ello se puede entender que, además de centrarse en el impacto y el valor generado producto del propio accionar de un proyecto, es necesario reconocer la importancia de los distintos actores y grupos de interés pertenecientes al entorno organizacional. A través de este enfoque estratégico de gestión se trabajará con una perspectiva flexible a los cambios, proactivo y capaz de fomentar la articulación y negociación entre los múltiples actores e interesados en el proyecto (Contreras et al., 2005)

De acuerdo al actual contexto latinoamericano y peruano, un segundo aspecto a tomar en consideración dentro de la gestión social es el posicionamiento intercultural dentro del espacio en el cual se busca desarrollar. Existen diversos grupos sociales los cuales se encuentran en situación de vulnerabilidad sin los recursos o medios para exigir sus necesidades, por lo que son estos los “momentos cruciales de la gestión de lo social [...] donde se caracterizan las causas del problema,

se seleccionan las opciones de acción, se diseña la intervención y se la lleva a la práctica” (Contreras et al., 2005, p. 33)

Por último, se resalta además la vinculación del sector social con el sector público, resaltando el rol que cumplen dentro de las dinámicas políticas en el marco de los proyectos de desarrollo. Las organizaciones pertenecientes al sector social presentan un rol de representación política de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, asumiendo el rol de intermediarios, a fin de “potenciar los intereses de los grupos no representados por medio de negociaciones con aquellas entidades que tienen el poder, que suelen ser el Estado y el sector privado con fines de lucro” (Bobadilla, 2016, p. 111).

### ***3.2.1. Manejo Sostenible de los bosques comunales en AIDER***

El enfoque intercultural en el manejo forestal sostenible (MFS) comprende la importancia del ecosistema, así como también la participación de las personas que viven y hacen uso de él. Ante este contexto, surge la importancia de organizaciones sociales que se encuentran orientadas a trabajar temáticas del sector forestal con pertinencia cultural. En 1986 se formó la Asociación de Investigación y Desarrollo (AIDER), con los objetivos de mejorar la calidad de vida de las comunidades, la conservación ambiental etc. De esta forma, AIDER cuenta con la visión de “peruanas y peruanos que valoren, conservan, usan y se benefician de los bosques” (AIDER, s.f.) y, por su parte, la misión consiste en “armonizar el desarrollo sostenible y la conservación ambiental, gerenciando iniciativas innovadoras de aprovechamiento sostenible de bosques tropicales con equidad de género, interculturalidad, inclusión social y participación de la población que vive en y del bosque” (AIDER, s.f.). Dentro de los proyectos de manejo forestal sostenible se prioriza el aspecto socio cultural, a través de 5 ejes estratégicos: gobernanza forestal, promoción de redes sociales interculturales, fortalecimiento de capacidades a hombres y mujeres y asistencia técnica en manejo forestal (AIDER, s.f.).

En la definición de MFS, AIDER trabaja también bajo la propuesta conceptual del Manejo de Bosques Comunales (MBC) bajo un intercambio intercultural a través de la co-creación, en cual fueron partícipes las comunidades nativas (CCNN) de Ucayali y AIDER, para la implementación de un proyecto orientado al manejo forestal comunitario ejecutado desde el año 2000 (Sánchez & Ramírez, 2020). De esta forma, se define como MBC como una propuesta de manejo de bosques para CCNN, “alineada a las características particulares de la interacción de los pueblos indígenas de la Amazonía Peruana con el bosque y enmarcada en la corriente de pensamiento que se conoce como “el Buen Vivir”, y que reivindica principios éticos y saberes ancestrales indígenas” (Sánchez & Ramírez, 2020, p. 7). Es decir, la gestión de los proyectos forestales impulsados desde AIDER cuentan con una visión holística del ecosistema de los

bosques, tomando en consideración no solo su exposición ante el cambio climático, sino que también la cosmovisión indígena sobre su entorno.

Según Sánchez y Ramírez (2020), todo accionar en el marco del MBC se rige ante cuatro principios: (1) equidad de género e inclusión social, (2) interculturalidad y saberes ancestrales, (3) capital social y (4) derechos de los pueblos indígenas. En primer lugar, para impulsar el desarrollo de todas las poblaciones pertenecientes a las CCNN, se tiene un principal enfoque en la equidad de género desde la perspectiva de los derechos humanos. Contrariamente al sistema patriarcal encontrado dentro de las CCNN, dentro de la cultura de AIDER se considera que las actividades impulsadas por los proyectos para el trabajo forestal no se encuentran apropiadas a las personas en base a su género, promoviendo e incentivando la participación de mujeres en actividades adecuadas a sus conocimientos y habilidades (Entrevistada 1, Comunicación personal, 2020). Evitando las brechas de género y promoviendo la inclusión social, el MBC busca contribuir a ampliar las libertades y derechos de hombres y mujeres y a acercar a los pueblos indígenas a una vida más digna con acceso a los servicios que les permitan su desarrollo” (Sánchez & Ramírez, 2020, p. 25).

En segundo lugar, dentro del MBC, la interculturalidad toma un rol dinámico y permanente en la interacción, comunicación y proceso de aprendizaje y experiencias. La generación de diálogo, el compartir de saberes empíricos o ancestrales y la escucha y aprendizaje constante, permiten la articulación para el desarrollo sostenible y el buen vivir, orientado al logro de objetivos comunes y el logro del Buen vivir (Entrevistada 1, Comunicación personal, 2020).

El tercer principio está orientado al capital social, definiéndolo como las normas y redes que permiten la efectividad de la actuación de manera colectiva, a través de su fortalecimiento, recuperación y desarrollo de la confianza, la conducta cívica y el comportamiento ético (Sánchez & Ramírez, 2020).

Por último, Sánchez y Ramírez (2020) señala que dentro de los principios se toma en consideración además los derechos de los pueblos indígenas, especialmente, sobre los recursos naturales fundamentados en el derecho a la libre determinación, de propiedad, a la protección de su medio ambiente, a la subsistencia, la protección y preservación de sus formas de vida y cultura. Asimismo, es importante señalar que este principio guía la toma de decisiones de los proyectos, con una orientación constante al consenso y concordancia con las especificaciones con respecto al ecosistema, las costumbres, tradiciones y el entorno general de las CCNN.

### 3.3. Dimensiones para el enfoque intercultural en la gestión de proyectos

De acuerdo a lo anterior, para el análisis de los factores involucrados en la implementación y adecuación intercultural y con los aportes de guías de interculturalidad brindadas por parte de Cooperación alemana al desarrollo (GIZ) y el Ministerio de Cultura (MINCU) y otros autores relevantes, se logró adecuar una estructura de variables que permitirá el análisis para el desarrollo de la investigación. A continuación, se profundizará en las tres dimensiones mencionadas por el MINCU (2016) para la prestación del servicio con pertinencia cultural: (1) dimensión socio-técnica, (2) dimensión política-cultural y (3) dimensión de cambio y mejora.

#### 3.3.1. Dimensión Socio-Técnica:

La dimensión socio-técnica consiste en la planificación y ejecución de los servicios y procesos para la obtención de objetivos alineados al enfoque intercultural, a través de “la adaptación de todos los procesos del servicio a características, geográficas, ambientales, socio-económicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) del ámbito de atención del servicio” (MINCU, 2016, p. 37). Para ello, el MINCU recomienda reformar las normativas internas y capacitar a las autoridades y personal acerca de la importancia de la gestión eficiente por procesos y por resultados, para la identificación oportuna de mejoras y optimización de resultados.

Según la Villapolo, Valiente y Pilares (2013), en la guía metodológica sobre cómo garantizar el enfoque intercultural dentro de sus programas financiados, por un lado, es importante analizar y asegurar el **compromiso institucional con enfoque intercultural** en todo el proceso del proyecto, con el fin de “identificar los niveles de compromiso y sensibilización del equipo” (Villapolo et al., 2013, p. 37), así como también la disposición de los distintos grupos de interés y contrapartes del proyecto para la aplicación del enfoque de interculturalidad. Ello, permitirá preparar los diferentes recursos humanos, financieros y logísticos para la ejecución de las acciones.

Por otro lado, para asegurar la comprensión del problema es necesaria la implementación de un **análisis del contexto y las brechas encontradas**, incluyendo además la variable cultural como elemento para el análisis. Para este punto, es importante la utilización de fuentes de información más importantes son las cuantitativas y cualitativas de primera o segunda mano, así como también la involucración y participación permanente de los representantes de las organizaciones de los grupos culturales (Villapolo et al., 2013) que permitan la adecuación intercultural dentro de la cadena de resultados de la organización. De esta forma, se podrá validar si es que los problemas identificados se encuentran alineados y comprendidos en la investigación

y planificación realizada por el proyecto y los otros grupos de interés. Con ambos insumos se podrá tener una información más clara para la planificación e implementación, enfocada en la definición de la cadena de resultados.

### ***3.3.2. Dimensión política-cultural:***

Se encuentra a la dimensión política cultural como segundo aspecto a tomar en consideración para la prestación de servicios interculturales. Esta dimensión consiste en la sensibilización y **formación del personal y cultura organizacional**, alineando los valores y competencias a la satisfacción final de los usuarios. Según el MINCU (2016), la mejora de la prestación de servicios con enfoque intercultural debe enfocarse en tres puntos: (1) Ampliar los mecanismos de exigibilidad de parte de los usuarios (poblaciones indígenas), (2) reconocer la legitimidad de los actores sociales directos, así como los indirectos y (3) desarrollar la cultura ciudadana a partir de la interacción y participación en la cultura local. De esta forma, dentro de la formación de la cultura organizacional, el personal intercultural es “capaz de dialogar con otros ciudadanos/as que provengan de culturas diferentes; es decir, permite entablar el diálogo en condiciones de igualdad” (MINCU, 2016, p. 40).

Por otro lado, las **estrategias para la comunicación** deben estar ligadas a la interculturalidad como una dinámica que requiere de “horizontalidad, aceptación, respeto, inclusión, equidad, reciprocidad y solidaridad” (Monroy, 2017, p.82). Como menciona Monroy (2017), la comunicación intercultural significa también una relación de intercambio, en la cual ambas partes involucradas contribuyen en conocimientos, experiencias y tecnología para el cumplimiento mutuo de objetivos. Para ello, según Villapolo et al. (2013), es necesaria la implementación de un plan de trabajo para el diseño, elaboración, monitoreo y retroalimentación de las estrategias de comunicación.

### ***3.3.3. Dimensión cambio y mejora:***

Por último, según el MINCU (2016) la dimensión de cambio y mejora consiste en el desarrollo de **sistemas y herramientas para la sistematización y análisis de la información recogida** por los proyectos realizados, con el fin de lograr mejoras en el corto, mediano o largo plazo. Según Villapolo et al. (2013), para medir el progreso de los logros alcanzados en la cadena de resultados de la organización es necesario tomar en consideración la formulación de indicadores orientados a medir el enfoque intercultural.

Estos indicadores deben proveer evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de si se han cambiado las brechas existentes entre las culturas (efectos) o se han cambiado las condiciones que actúan como barreras para determinados grupos culturales (barreras lingüísticas, geográficas, económicas, políticas y culturales a determinados grupos culturales que impiden satisfacer sus

necesidades; barreras para la participación de la población que pertenece a un grupo cultural en la toma de decisiones sobre sus vidas o en el acceso a los recursos; de barreras que les impiden influenciar sobre las decisiones públicas que le afectan, o barreras o estructuras simbólicas de nuestra sociedad que ven las diferencias culturales de manera jerarquizada) (Villapolo et al., 2013, p. 47)

El monitoreo de la evolución de estos indicadores y del progreso del proyecto en general debe realizarse de manera periódica, con el fin de realizar las mejoras oportunas para la toma de decisiones, así como también la identificación de obstáculos y lecciones aprendidas (Villapolo et al., 2013). Las autoras presentan los siguientes criterios a tomar en consideración en el planteamiento de indicadores con enfoque intercultural:

- “¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos en las brechas existentes entre las culturas?” (p. 47)
- “¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos en las barreras lingüísticas, geográficas, económicas, políticas y culturales para determinados grupos culturales que impiden satisfacer sus necesidades?” (p. 47)
- “¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos sobre las barreras para la participación de la población que pertenece a un grupo cultural en la toma de decisiones sobre sus vidas o en el acceso a los recursos, o barreras que les impiden influenciar sobre las decisiones públicas que le afectan?” (p. 47)
- “¿Consideran las percepciones y valoraciones de la población desde sus identidades culturales sobre los cambios producidos?” (p. 47)

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

Para el logro de los objetivos planteados anteriormente, en la presente investigación se realizará un estudio de caso basado en la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). De esta forma, el presente capítulo busca desarrollar la metodología utilizada en la investigación, la cual consta de un análisis con enfoque cualitativo, a través del levantamiento de información por miembros pertenecientes al consejo directivo de AIDER y principales actores clave asociados a la organización.

### **1. Secuencia Metodológica**

La metodología del presente trabajo de investigación se dividió en 3 etapas. La primera etapa consistió en la revisión de contenido y fuentes secundarias de información para el planteamiento de la investigación, acerca de los tres ejes temáticos: gestión de calidad en proyectos sociales, gestión forestal sostenible e interculturalidad. La elección de las variables de análisis de cada eje temática fue realizada y revisada a través de entrevistas personales con profesores expertos en el tema. Esta etapa finalizó en el planteamiento metodológico a través del diseño y elección de herramientas para el recojo de información y el trabajo de campo.

La segunda etapa inició con el trabajo de campo y recojo de evidencias cualitativas a través de entrevistas al consejo directivo y otros miembros de AIDER, en las siguientes líneas se especificará mayor información de las técnicas de recojo de información. Se realizó además una revisión de los documentos brindados por los miembros, con el fin de conocer más de la gestión institucional de AIDER.

Finalmente, en la tercera etapa de la investigación se realizó el análisis de los datos e información obtenida en el trabajo de campo. Ello a través de la transcripción, clasificación y codificación de las entrevistas realizadas para la sistematización de hallazgos y la elaboración de conclusiones y recomendaciones del estudio.

### **2. Alcance, Enfoque y Diseño Metodológico**

#### **2.1. Alcance**

Después de realizada la revisión de literatura alineada al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, se debe determinar el alcance del estudio, es decir, los límites a los que se pretende llegar (Ponce & Pasco, 2015). Como mencionan los autores, el alcance de una investigación se puede dividir en los siguientes cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

En base a las definiciones realizadas por los autores, se ha determinado que la presente investigación tendrá un alcance exploratorio-descriptivo. Hernandez, Fernández y Baptista (2014)

comprenden que una investigación exploratoria permite analizar un tema poco estudiado, con nuevos conceptos y variables y dar pie a nuevas líneas de investigación. En ese sentido, tomando como referencia la literatura analizada se ha comprobado que, a pesar de que la gestión de calidad con enfoque intercultural en proyectos sociales es un tema relevante, aún presenta espacios de análisis e investigación. Asimismo, se considera que es una investigación de alcance descriptivo, debido a que, de acuerdo a la teoría, este alcance permite conocer las características y perfiles de personas, comunidades o cualquier otro objeto que se somete a un análisis (Hernández et al., 2014). En este sentido, la presente investigación permite conocer a mayor detalle la percepción y experiencia de los principales grupos de interés que trabajan en conjunto con AIDER, para el logro de objetivos en el Manejo de Bosques Comunales en Madre de Dios y Ucayali, alineados al logro del del buen vivir de los miembros de las comunidades interesadas.

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha realizado una revisión bibliográfica para el análisis de las tres dimensiones en estudio: (1) gestión de la calidad en proyectos sociales, (2) gestión forestal sostenible e (3) interculturalidad en la gestión forestal, cuyas referencias bibliográficas se podrán encontrar en el Anexo C. En base a ello, se ha determinado una lista de variables y sub-variables de análisis (ver resumen en Tabla 4) alineadas a la Asociación de Investigación y Desarrollo (AIDER), objeto de estudio de la presente investigación, y su ámbito de trabajo en el Manejo Forestal Sostenible.

**Tabla 4: Lista de variables por dimensión**

Dimensión	Variables
D1. Gestión de la calidad en proyectos sociales	Requisitos generales del sistema
	Compromiso Institucional
	Procesos
	Medición y mejora
D2. Gestión forestal sostenible	Cooperación internacional y actividades de desarrollo forestal
	Iniciativas internacionales y monitoreo de acciones REDD+ /PNCB
D3. Interculturalidad en la gestión forestal	Dimensión Socio - Técnica
	Dimensión Política - Cultural
	Dimensión de cambio y mejora

Las dimensiones y variables respectivas identificadas en la Tabla 4 se utilizarán como marco e instrumento de la presente investigación para su análisis individual y, finalmente, establecer su relación teórica y empírica en el marco del Manejo Forestal Sostenible en AIDER. Como fue expuesto en el marco teórico, las variables correspondientes a la “Gestión de la calidad en proyectos sociales” son definidas principalmente en base a los requisitos de calidad del Instituto para la calidad de las ONG (INCOG, 2014) para la obtención de la certificación de la

Norma Calidad ONG. Estos requerimientos se encuentran orientados al contexto de toda organización o proyecto perteneciente al tercer sector, con el fin de que los procesos y actividades estén alineadas al cumplimiento de las necesidades y expectativas del público objetivo. Para complementar el desarrollo conceptual de estas variables se tomó como referencia además a lo establecido por el Project Management Institute (2017) y Mondelo y Siles (2019) en base a la calidad en la gestión de proyectos sociales. De esta forma, de acuerdo a la teoría revisada sobre gestión de calidad en proyectos sociales, se pudo establecer la Tabla 5 donde se detallan las sub-variables que a considerar para el análisis de la implementación de un sistema de calidad en proyectos sociales.

**Tabla 5: Matriz de variables y sub-variables - Gestión de calidad en proyectos sociales**

<b>Variables</b>	<b>Sub-variables</b>
<b>a. Requerimientos del sistema de gestión</b>	- Necesidades de los clientes y otras partes interesadas
	- Requisitos de la documentación
<b>a. Requerimientos del sistema de gestión</b>	- Compromiso y liderazgo
	- Política y objetivos
	- Recursos para la calidad
	- Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios
	- Necesidades de los clientes y otras partes interesadas
<b>c. Planificación y gestión por procesos</b>	- Ciclo de mejora continua
	- Planificación de los cambios
	- Definición y planificación de los procesos
	- Establecimiento de objetivos de calidad
	- Definición de funciones, responsabilidades y participación del personal y clientes finales:
	- Relaciones con las partes interesadas
<b>d. Desarrollo de procesos clave</b>	- Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos
	- Derechos y deberes de los clientes finales
<b>e. Desarrollo de otros procesos</b>	- Gestión de personas
	- Gestión de las compras
	- Gestión económica
	- Comunicación interna y externa
<b>f. Medición, análisis y evaluación</b>	- Rendimiento de los procesos
	- Satisfacción de clientes
	- Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones
<b>g. Mejora</b>	- Acciones correctoras y preventivas
	- Grupos de Mejora

Fuente: Adaptado de INCOG (2014a)

Por su parte, la segunda dimensión de “Gestión Forestal Sostenible” se encuentra enfocada en los lineamientos propuestos por los organismos especializados o financiadores como

REDD+ o parte de la cooperación internacional. En la Tabla 6 se detallan las variables y subvariables a considerar para el análisis de las características del contexto y ámbito en el cual se desarrollan los proyectos ejecutados por AIDER.

**Tabla 6: Matriz de variables y sub-variables - Gestión forestal sostenible**

Variables	Sub-variables
<b>Certificación Forestal</b>	Proceso de certificación
	Efecto de la certificación
<b>Financiamiento</b>	Alianzas colaborativas
	Desarrollo de procesos forestales
	Monitoreo y control de proyectos
<b>Iniciativas de Conservación</b>	Articulación de enfoques
	Monitoreo de recursos forestales

Finalmente, en base a los enfoques propuestos por el Ministerio de Cultura (2016) para la prestación del servicio con pertinencia cultural, se encuentran las variables para la tercera dimensión de “Interculturalidad en la gestión forestal”. Para profundizar en lo propuesto, se utilizará lo expuesto por la Cooperación Alemana al Desarrollo (Villapolo et al., 2013) y Monroy (2017), quienes establecen definiciones y enfoques complementarios a lo expuesto por el MINCU. En base a ello, en la Tabla 7 se detallará la estructura de variables y sus respectivas sub-variables para el análisis de la interculturalidad en los proyectos forestales.

**Tabla 7: Matriz de variables y sub-variables – Interculturalidad en la gestión forestal sostenible**

Variables	Sub-variables
<b>Dimensión Socio – Técnica</b>	Compromiso institucional con el enfoque intercultural
	Análisis del contexto y brechas del problema priorizado desde el enfoque de interculturalidad
<b>Dimensión Política-Cultural</b>	Formación de la cultura organizacional con pertinencia cultural
	Estrategias para la comunicación intercultural
<b>Dimensión de cambio y mejora</b>	Monitoreo a través de indicadores de enfoque intercultural

Adaptado de: Ministerio de Cultura (2016), Villapolo et al. (2013) y Monroy (2017)

En base a todo lo mencionado, a través de las variables y sub-variables establecidas para la investigación se podrá entender la relación entre la gestión de la calidad y la interculturalidad en los proyectos sociales orientados al manejo forestal sostenible; no solo para la identificación de mejoras y buenas prácticas, o para conseguir el éxito de un proyecto, sino también para el beneficio del público objetivo y la satisfacción de sus necesidades.

## **2.2. Enfoque**

Según Hernández et al. (2014), una investigación puede clasificarse en 3 tipos de enfoque: cuantitativo, cualitativo y mixto. Para cumplir los objetivos planteados para la presente investigación, se ha optado por el enfoque cualitativo, debido a que permite realizar un estudio de una manera más dinámica y flexible. De acuerdo a Ponce y Pasco (2015), este enfoque permitirá aplicar el uso de instrumentos de estudio más abiertos e interactivos, para así facilitar una comprensión más profunda sobre el evento investigado.

## **2.3. Diseño Metodológico**

Según Ponce y Pasco (2015), el diseño metodológico implica la planificación y estrategias con las que se formó y recolectó la información, para dar respuesta al problema y objetivos planificados. En esta línea, luego de detallar el enfoque y alcance de la investigación, los autores señalan la existencia de estrategias generales de investigación. De esta forma, la presente investigación, presenta la estrategia de estudio de caso, la cual se basa en el estudio a profundidad de acuerdo a un fenómeno o situación en específico. Para ello, se ha escogido a los proyectos de Manejo Forestal Sostenible pertenecientes a AIDER como caso de estudio de la implementación de un enfoque intercultural como un elemento complementario a la gestión de la calidad dentro de los proyectos sociales.

La presente investigación se encuentra compuesta por 2 fases: la revisión documental y la realización de las entrevistas semiestructuradas con la colaboración de los actores claves mapeados en la Tabla 8.

Por un lado, para determinar las evidencias y conocimientos actuales sobre la problemática y el contexto en el cual se encuentra trabajando AIDER, se optó por la estrategia de revisión documental. Las principales fuentes de información consisten en fundamentos teóricos sobre para la formulación de las variables de análisis del sujeto de estudio y directamente relacionadas con el fenómeno a investigar. Asimismo, parte de la revisión bibliográfica consistió en publicaciones de AIDER sobre el Manejo Forestal Sostenible e informes de proyectos relacionados al tema, a través de los cuales se pudo obtener un mayor entendimiento del contexto de estudio.

Por otro lado, con el fin de conocer las experiencias y percepciones de los grupos de interés e involucrados en el accionar de AIDER, se efectuaron once entrevistas semiestructuradas, cada una contando con sus respectivos consentimientos informados y permisos de uso de información en la presente investigación. La primera etapa de recolección de información consistió en entrevistas a los miembros directivos y coordinadores locales de AIDER en Madre de Dios y Ucayali. A través de esta información se pudo comprender más el proceso de toma de

decisiones y cadena de valor de la organización. A continuación, se realizaron además entrevistas al público objetivo de los proyectos, con el fin de analizar las percepciones sobre las actividades realizadas y el nivel de satisfacción con lo brindado. Como parte de la tercera etapa, se entrevistó además a expertos en temas relacionados al manejo forestal sostenible y la interculturalidad forestal, con el fin de entender las buenas prácticas implementadas. Por último, es necesario analizar las percepciones, interés e implicación de los grupos de interés y, principalmente, de la contraparte en los Gobiernos Regionales de Madre de Dios y Ucayali, así como también de un representante de USAID (organismo financiador).

### **3. Selección Muestral / Unidad de Análisis**

La muestra por conveniencia permite seleccionar a las personas que contribuirán con la investigación, asimismo no es necesario elegir una cantidad representativa respecto a un total de miembros que conformen la población, para lo cual se requiere seleccionar al perfil que se adecue a nuestros objetivos de investigación y nos pueda brindar grandes aportes de conocimientos e información. En este sentido, se ha considerado aplicar herramientas de recolección de data y trabajar en conjunto con miembros de las comunidades nativas de Madre de Dios y Ucayali, pues ellos tienen contacto continuo y directo con los recursos forestales. También, se ha considerado dialogar con miembros del consejo directivo de AIDER para conocer su experiencia y trayectoria trabajando proyectos sociales en estas regiones. Asimismo, se quiere realizar entrevistas a miembros de entidades gubernamentales a nivel regional y distrito, con el propósito de conocer la forma en la que operan y gestionan los recursos forestales del sector.

### **4. Técnicas de recolección de información**

En esta sección se detalla las herramientas cualitativas que se utilizaron para recolectar información lo cual permitió cumplir con los objetivos de la presente investigación. El análisis cualitativo tiene como objetivo obtener información a partir de los datos de personas, comunidades, situaciones o determinados procesos, tomando en consideración la forma de expresión en cada individuo. Como lo menciona Hernández et al. (2014), los datos que expresan los seres humanos están asociados con imágenes, percepciones, conceptos, creencias y experiencias que cada uno manifiesta a su manera, sea un entorno individual o colectivo (p. 364). Este enfoque de investigación trabaja con diversas fuentes de datos donde el investigador juega un rol relevante en la recolección de datos, pues emplea diversas técnicas como observar, analizar, realizar entrevistas, guiar sesiones, entre otros. En relación con ello, a continuación, se describirán las técnicas empleadas en el presente trabajo de investigación.

Con el fin de indagar más respecto al desarrollo de proyectos sociales con enfoque intercultural se entrevistó a directivos de AIDER, a quienes se le pidió información relacionada a

data general de la organización, estructura, principales funciones, retos y desafíos. En la Tabla 8, se muestra la selección de actores clave seleccionados de acuerdo a su experiencia y conocimientos tanto en la temática, como en la organización. Se elaboró además una matriz de recolección de información (ver Anexo D) para resumir la relación de los entrevistados y las variables de análisis de la investigación. Asimismo, otra de las fuentes clave para el recojo de información fueron la lista de documentos proporcionada por la organización, las cuales incluyen la Memoria Anual del 2015, indicadores del proyecto “Restauración de Tierras Áridas Degradadas en Comunidades Campesinas de Piura” en la Sede Norte, el Plan de Medición y Evaluación del proyecto “Alianza Forestal: Negocios sostenibles para el manejo forestal comunitario” en la Sede Ucayali, una presentación de AIDER sobre las actividades realizadas en el 2020 y, por último, el Sistema de Medición y Evaluación en base a indicadores con enfoque de género

**Tabla 8: Lista de Entrevistados**

Entrevista	Nombre	Organización	Cargo
Entrevistado 1	Yolanda Ramírez	AIDER	Consejo Directivo
Entrevistado 2	Jaime Nalvarte	AIDER	Consejo Directivo
Entrevistado 3	Marta Tostes	AIDER	Consejo Directivo
Entrevistado 4	Pio Santiago	AIDER	Director de proyectos en Ucayali
Entrevistado 5	Irma Fernández	AIDER	Directora de proyectos en Piura
Entrevistado 6	Lis Cantaro	AIDER	Directora de proyectos en Madre de Dios
Entrevistado 7	Mayra Espinoza	USAID	Área de Medición y Evaluación de proyectos – Sede Ucayali
Entrevistado 8	Francisco Sernaqué	CECOBOSQUE: Central de Comunidades campesinas del Bosque Seco	Presidente CECOBOSQUE
Entrevistado 9	Fidel Correa	Comunidad Campesina Juan Velasco Alvarado	Presidente CC Juan Velasco Alvarado
Entrevistado 10	Carlos Aramburú	Profesor PUCP	Experto en Interculturalidad

## **5. Técnicas de análisis**

En el siguiente apartado se va a brindar una descripción detallada de las herramientas cualitativas que se emplearon durante el análisis de la información, lo cual permitió cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Una vez concluida la selección de la muestra y la recolección de información, se debe empezar con el análisis de los datos e información recopilada (Hernández et al., 2014). Como mencionan los autores, a diferencia de la investigación cuantitativa, en un estudio cualitativo la recolección y análisis de data ocurre de una manera paralela e iterativa. La estrategia principal en el análisis de datos cualitativos consiste en la estructuración de datos no estructurados (Hernández et al., 2014). En la presente investigación, como ya se ha mencionado anteriormente, la información de análisis proviene principalmente de textos escritos y entrevistas personales con los actores identificados. A través de herramientas de software para la elaboración de transcripciones de entrevistas y estructuración de información de datos, se realizó la codificación de variables a analizar. “Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis” (Hernández et al., 2014, p. 449). La codificación comprende la comprensión de los datos y una de las etapas más importantes de la investigación. Por ello, para lograr el análisis de información, se hizo uso de WebQDA, un software de análisis cualitativo que facilita la organización, codificación y visualización de los datos.

## **6. Evaluación de la validez y confiabilidad**

Para garantizar la confiabilidad de la presente investigación se han realizado consultas con docentes que poseen amplios conocimientos y experiencia trabajando en investigaciones de enfoque cualitativo, así como temáticas asociadas a la gestión de calidad en proyectos del sector forestal. En relación a ello, se ha realizado la validación de la matriz metodológica y se ha recibido una retroalimentación que permitió adoptar nuevos enfoques, además de identificar variables clave para este estudio. Respecto al análisis de la data, se ha optado por emplear el software WebQDA el cual es considerado como un prestigioso recurso para el análisis de diversas fuentes de información de los investigadores cualitativos. A partir de todo lo mencionado se validan las variables de estudio; así como la herramienta a emplear para el análisis de la data. Esto no solo garantiza la calidad de la investigación sino la calidad de *insights* que se van a obtener a partir de la data recolectada.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo desarrolla los hallazgos encontrados en la presente investigación, a través del levantamiento de información cualitativo realizado por entrevistas dirigidas a miembros directivos, regionales y representantes de los grupos de interés de los proyectos ejecutados por AIDER, que son los principales actores clave asociados a la organización. Los resultados se encuentran divididos en las tres dimensiones de análisis detalladas anteriormente: gestión de calidad de proyectos sociales, gestión forestal sostenible e interculturalidad en el sector forestal.

### 1. Sobre la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral

Como ha sido expuesto anteriormente, AIDER es una organización que promueve el desarrollo de capacidades necesarias para la conservación de recursos forestales y la asistencia a las comunidades en zonas de bosque tropical húmedo y bosque tropical seco. La forma en la que opera AIDER se caracteriza por la consolidación de alianzas que permite aportar conocimientos a las comunidades y de esta manera ayudarlos a ser autónomos y enseñarles a usar de manera responsable los recursos del bosque (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012).

Con el fin de comprender el contexto en cual se desarrolla AIDER, se ha desarrollado un análisis FODA, herramienta utilizada para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, basado en la recopilación de información correspondiente a la organización.

**Tabla 9: Análisis FODA de AIDER**

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realiza sus operaciones con un equipo multidisciplinario conformado por personal técnico y miembros de las comunidades.</li><li>2. Personal capacitado en los aspectos técnicos que requieren sus puestos y sensibilizado en comunicación y trato intercultural</li><li>3. Cuenta con certificaciones y premios de reconocimientos por sus proyectos forestales</li><li>4. Amplia experiencia en el sector forestal social y en cooperación internacional</li><li>5. Enfoque en la mejora continua: en cada etapa de control y al cierre de cada proyecto se realiza una sistematización de las lecciones aprendidas por el proyecto.</li><li>6. No existe una jerarquización, siendo percibida como una organización horizontal al mantener cadenas de mando pequeñas, flexibilidad y poca burocracia. Dicha relación horizontal de trabajo también se mantiene a nivel externo con los stakeholders, en especial, con las comunidades objetivo, eliminando la visión paternalista.</li><li>7. Cultura organizacional: se percibe un alto compromiso y motivación por parte del personal</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pueden adquirir financiamiento de entidades internacionales</li><li>2. Desarrollo de proyectos en conjunto con otras organizaciones en el sector público, social y empresarial</li></ol>

**Tabla 9: Análisis FODA de AIDER (continuación)**

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de las oportunidades de financiamiento de terceros</li> <li>2. Dependencia de la participación y compromiso de las comunidades</li> <li>3. Poca variedad de programas de financiamiento</li> <li>4. Débil soporte de entidades del sector público</li> <li>5. Habilidades duras como la expresión escrita se encuentra poco desarrollada en el personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El número de programas de financiamiento reduzca</li> <li>2. Inestabilidad de cargos de los colaboradores políticos</li> <li>3. Discordancia con miembros de la comunidad</li> <li>4. No cumplir con los resultados esperados, generando desprestigio</li> </ol>

En base a la información de la organización se ha elaborado una matriz BSC bajo el enfoque de una entidad no gubernamental; ello con la finalidad de poder identificar objetivos que promuevan el desarrollo de AIDER, de los miembros de la comunidad y de sus aliados.

**Tabla 10: Balanced Scorecard de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>Cliente</b>	Brindar servicios alineado a las necesidades de los miembros de la comunidad	Grado de satisfacción del miembro de la comunidad	Obtener puntajes altos en las encuestas (17+)	Aplicar encuestas de satisfacción de los programas en las comunidades
	Brindar una experiencia satisfactoria en el trabajo colaborativo	Grado de satisfacción de la entidad financiadora	Obtener puntajes altos en las encuestas (17+)	Aplicar encuestas de satisfacción del trabajo conjunto con entidad financiadora
<b>Procesos</b>	Emplear el uso de equipo tecnologico	# de softwares que se utilizan	1 usar software	Instalar el programas en los equipos tecnologicos
	Ejecutar monitoreo frecuente a los proyectos	# de sesiones de evaluacion de los avances del proyecto	2 sesiones semanales	Programar las sesiones semanales de monitoreo de los proyectos
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Brindar capacitación de alguna carrera técnica a miembros de la comunidad	# de cursos estudiados	1 cursos al mes	Brindar acceso a cursos gratuitos donde se pueden autocapacitar
	Capacitar de a los nuevos miembros de AIDER	# de capacitaciones mensuales	4 metas al mes	Programar capacitaciones semanales a los nuevos integrantes de la asociación

**Tabla 10: Balanced Scorecard de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER) (continuación)**

<b>Financiera</b>	Concretar trato de financiamiento con entidades públicas	# de contratos efectuados con entidades públicas	2 contratos al mes	Revisar páginas de entidades públicas y aplicar a las oportunidades
	Identificar otras actividades que generen ingresos	# de actividades generadoras de ingreso	2 actividades semanales	Discutir la viabilidad de las alternativas en las reuniones semanales del CD

Cabe mencionar que la elaboración de la matriz FODA tiene el propósito de identificar a nivel interno y externo todos los factores que intervienen de manera positiva y negativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Asimismo, se elaboró la matriz BSC tomando en consideración las características, los aspectos sólidos y deficientes de una asociación de carácter social; ello, con la finalidad de establecer estrategias e indicadores que favorezcan el continuo desarrollo y monitoreo del progreso de AIDER. De esta manera, al aprovechar el conocimiento de los puntos fuertes de la asociación y todos aquellos factores de riesgo; se atiende de manera estratégica y progresiva cada una de las oportunidades de mejora.

Por último, con el fin de comprender el proceso de desarrollo de los proyectos ejecutados por AIDER, se presentan las fases de un proyecto elaborado en base a la información proporcionada en las entrevistas a miembros de AIDER. Según Mondelo y Siles (2015) todo proyecto tiene un ciclo de vida dividido en cinco fases: inicio, planificación, implementación, monitoreo y evaluación y cierre.

En primer lugar, la identificación de un proyecto inicia ante una oportunidad o convocatoria de financiamiento de proyectos, la cual sirve como marco para el planteamiento de una propuesta de proyecto por parte de AIDER. Ante ello se identifica además la problemática ambiental, económica y social que afecta al desarrollo de una(s) comunidad(es), a través de un estudio y una caracterización del contexto, con el fin de tener una propuesta base y dar pie al inicio de trabajo de campo. Asimismo, debido a la experiencia y proyectos de investigación de la organización en el sector, AIDER cuenta con una cartera de ideas de proyectos para ejecutar, con el fin de complementar el trabajo ya realizado por ellos u otras entidades.

En segundo lugar, para la etapa de planificación se considera que la base de todo proyecto de AIDER es la participación y el involucramiento de las comunidades objetivo, por lo cual se espera que la propuesta base planteada sea complementada y construida de una manera participativa ante la identificación conjunta de la problemática. Para ello se realizan entrevistas

individuales y conjuntas para el análisis situacional de la comunidad. Como será explicado más adelante, para el planeamiento de actividades y el desarrollo del sistema de medición y evaluación, se hace uso de herramientas de gestión como el árbol de problemas, marco lógico y teoría del cambio que permitirán la identificación de las causas de la problemática, objetivos y resultados esperados. La oportunidad de financiamiento brinda un marco en el cual toda planificación de proyecto se debe ceñir, por lo cual el interés de la entidad financiera y la comunidad objetivo juegan un papel importante en esta etapa.

En tercer lugar, en la etapa de implementación se da a lugar el desarrollo del proyecto de campo de acuerdo a lo planteado y acordado con la entidad de financiamiento. Se procura cumplir con las actividades y resultados propuestos a la institución financiera y firmados en el contrato.

En cuarto lugar, se cuenta con la fase de medición y evaluación en la cual se realiza un seguimiento constante a las actividades y resultados obtenidos. Como se mencionó anteriormente, la organización tiene una visión de trabajo que incluye la mejora continua por lo cual no se espera a finalizar el proyecto para analizar los logros y debilidades, sino que se pretende identificar las oportunidades de mejora con anticipación. Asimismo, se realiza una constante triangulación de resultados con los logros identificados por parte de la organización y su impacto desde la perspectiva de las comunidades objetivo. Como será mencionado más adelante, de acuerdo a sus necesidades y actividades cada proyecto cuenta con una periodicidad de medición diferente, en su mayoría se realiza una revisión y sistematización de información de manera trimestral y anual.

Finalmente, en la etapa de cierre del proyecto se realiza una medición final de resultados y la sistematización de las lecciones aprendidas, las cuales pueden dar pie al desarrollo de otros proyectos en la misma comunidad (con un carácter complementario) o a su replicabilidad en otras partes del Perú.

## **2. Hallazgos – Gestión de la Calidad en proyectos sociales**

Con el fin de garantizar la calidad de la gestión de proyectos y la eficacia en el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales, la Norma ONG Calidad establece unos requisitos técnicos para un sistema de gestión de la calidad en organizaciones sociales que pueden ser incorporados como parte de las estrategias de gestión de una organización. Como se explicó anteriormente, las variables de la presente investigación que servirán como base para analizar la gestión de la calidad de una ONG, son adaptadas de los requisitos de la Norma ONG Calidad, los cuales están estructurados en los siguientes puntos: (1) Requisitos generales del sistema, (2) Compromiso Institucional, (3) Planificación y Gestión por procesos, (4) Desarrollo de procesos clave, (5) Desarrollo de otros procesos, (6) Medición, análisis y evaluación y (7) Mejora. Complementario a ello, para el análisis de los hallazgos se utilizará además los principales

elementos teóricos sobre gestión de calidad y proyectos sociales establecidos por el BID y el PMI. En esa línea, a continuación, se detallarán los resultados y hallazgos presentes en AIDER en base a las siguientes variables y subvariables establecidas.

## **2.1. Requerimientos del sistema de Gestión**

Según la Norma ONG Calidad, dentro de los requerimientos básicos de un Sistema de Gestión de Calidad, se encuentra, en primer lugar, las necesidades de los clientes. Los modelos teóricos y técnicos sobre gestión de la calidad revisados en el apartado del marco teórico, coinciden en que la parte esencial para todo sistema de gestión de calidad es la correcta identificación de necesidades de los clientes y las otras partes interesadas. Como se detalla en la Tabla 11, de la información recogida a través de las entrevistas a miembros del consejo directivo y coordinadores regionales en las diferentes sedes de la organización, se resalta constantemente la importancia del recojo y análisis de las necesidades del público objetivo, con el fin de incorporarlas en la planificación y desarrollo de los proyectos ejecutados en las respectivas sedes. Según la coordinadora de la Sede Norte de AIDER, “nuestro público objetivo siempre es el poblador. A ellos nos debemos porque ellos tienen mayor conocimiento del bosque como tal, porque viven y trabajan del bosque y tienen sus recursos en el bosque [...]” (Entrevistada 6, comunicación personal, 2020). Así, para la construcción de una propuesta de proyecto no solo toma en consideración la experticia y lineamientos científicos en materia de gestión forestal sostenible, sino también las experiencias, culturas y saberes ancestrales del público objetivo para la formulación de propuestas de proyecto. Para poder tener un mejor entendimiento de la problemática y las diferentes necesidades presentes en la comunidad, se realiza “primero un acercamiento a nivel de un grupo [y] luego un acercamiento a nivel individual porque cada familia tiene un problema diferente y nosotros debemos resolver los problemas de cada familia” (Entrevistada 6, comunicación personal, 2020). Esta información permite a AIDER planificar y ejecutar proyectos adecuados a las necesidades de las comunidades y al contexto en específico. Asimismo, para lograr la documentación de las necesidades del público objetivo de cada uno de los proyectos, AIDER implementa las metodologías del marco lógico y teoría del cambio las cuales contribuyen al análisis desde los elementos involucrados en el problema, los actores involucrados y las actividades y objetivos a seguir para la ejecución de un proyecto. Estas metodologías y pasos son recomendadas por Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) para la evaluación y gestión de proyectos, debido a que para lograr una asignación eficiente de recursos y garantizar el cumplimiento de objetivos, es necesario desarrollar un planeamiento estratégico que permita ordenar, conducir y orientar las actividades de un proyecto.

**Tabla 11: Necesidades de los clientes y otras partes interesadas**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 4: Pio Santiago (10/11/20) Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020) Entrevista 6: Lis Cantaro (03/12/2020)	La formulación de toda propuesta de proyecto es construida de la mano de las comunidades que forman parte del público objetivo de los proyectos, teniendo en consideración tanto las necesidades y expectativas, como también los saberes ancestrales, con el fin de desarrollar una propuesta conjunta y alineada al contexto específico de cada comunidad. El acercamiento para la evaluación de necesidades y expectativas se dan de manera grupal e individual, con el fin de recolectar toda la información necesaria e identificar los elementos poco observables y así tener un mejor entendimiento de la situación problemática a resolver.	Positiva
Entrevista 1: Yolanda Ramírez	Durante el proceso de análisis y formulación de proyectos, se realiza la herramienta del Árbol del Problema, Marco Lógico y Teoría del Cambio con la participación conjunta del equipo de trabajo. Dichos insumos permiten analizar y evaluar mejor la	Positiva

En segundo lugar, la Norma ONG Calidad presenta como segundo criterio los requisitos de la documentación de calidad, donde se detalle la información básica de la gestión estratégica organizacional, las cuales se deben encontrar alineadas a las necesidades y el contexto del público objetivo y el desarrollo de oportunidades. Como se menciona en la Tabla 12, se pudo tener acceso a la última Memoria Anual oficial elaborada por AIDER en el año 2015, en la cual se detalla la misión y visión establecida por la organización, cantidad de personal, proyectos y actividades realizadas en el año; sin embargo, no se cuenta con una continuidad en la realización de dichos informes anuales, debido a que la información institucional actualizada se puede encontrar en la plataforma web, la cual incluye un resumen de la historia de creación de AIDER, los valores y los principios de trabajo de la organización y, además, un resumen de los actuales proyectos en ejecución. A pesar de no contar con una Memoria Anual o informes oficiales de los trabajos realizados anualmente, AIDER realiza una rendición de cuentas y presentaciones anuales en las cuales se detallan los trabajos, logros e información clave realizada en el año, con el fin de promover la transparencia. No se detalla un procedimiento establecido para el control de la documentación estratégica de la organización.

**Tabla 12: Requisitos de documentación**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Memoria Anual AIDER 2015	Se cuenta con la última Memoria Anual realizada por AIDER en el año 2015 en la cual se detallan los proyectos, cantidad de personal y actividades; sin embargo, dicho documento no cuenta con la información estratégica completa. En él se detalla solo la información de la misión y visión, más no los valores y principios institucionales que sí son detallados vía la plataforma web. Ello se puede deber al hecho de que el documento remitido era antiguo, por lo que se recomendaría hacer una actualización de la información institucional.	Neutral

## 2.2. Responsabilidad de la dirección

Como se detalla en la quinta versión de la Norma ONG Calidad, la responsabilidad de la dirección es un elemento fundamental para garantizar la calidad y el cumplimiento de objetivos de las actividades. Dentro de ello, el primer requisito a analizar es el compromiso y liderazgo de la dirección. Los expertos señalan que la gestión de la calidad es un trabajo que se da en todos los niveles organizacionales, con un especial énfasis en el consejo directivo y gerentes de los proyectos (INCOG, 2014; Mondelo & Siles, 2019; Camisón et al., 2006), los cuales deben garantizar la coherencia entre la toma de decisiones y los valores y prácticas organizacionales. A través de las entrevistas realizadas a los miembros de los consejos directivos, se pudo observar que el compromiso de la dirección está orientado no solo a la mejora de los bosques sino también al impacto en la calidad de vida de las personas pertenecientes a las comunidades objetivo. Se ha podido observar además que el compromiso de la dirección está ligado a los valores y principios de trabajo establecidos por la organización, los cuales han sido construidos por el trabajo y experiencia que fue desarrollando AIDER y sus miembros en el sector a lo largo del tiempo. De acuerdo a las entrevistas, se pueden resaltar los siguientes principios de trabajo: equidad de género, enfoque intercultural, participación e interdisciplinariedad. El mismo compromiso y discurso expuesto por el consejo directivo, se pudo observar reflejado en el discurso de los coordinadores regionales, los encargados directos de la gestión de proyectos en sus respectivas sedes. En una entrevista realizada al coordinador de la Sede Ucayali sostuvo que “[...] la gran mayoría del equipo de AIDER, tienen y cumplen la estrategia social de la institución (Entrevista 4, comunicación personal, 03/12/2020). En su rol de representantes de AIDER a nivel regional, los coordinadores locales se encargan de promover los valores y principios en el personal de cada sede, con el fin de alinear los objetivos personales a los de la institución.

**Tabla 13: Compromiso y Liderazgo**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 4: Pio Santiago (10/11/2020) Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020)	El público objetivo de AIDER son las comunidades, debido a que manejan un mayor conocimiento del bosque y se ven directamente influenciados por los bosques al vivir y trabajar de él.	Positiva
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	El trabajo de AIDER se encuentra orientado a la articulación de conocimientos científicos y tecnológicos con los conocimientos empíricos y ancestrales de las comunidades.	Postiva

Como segundo criterio se encuentra la definición de políticas y objetivos de la organización, el cual considera la misión, visión, valores, políticas y objetivos de trabajo y la coherencia entre ellos. A continuación, se especificará la información institucional de AIDER:

- Misión: “Armonizar el desarrollo sostenible y la conservación ambiental, gerenciando iniciativas innovadoras de aprovechamiento sostenible de bosques tropicales con equidad de género, interculturalidad, inclusión social y participación de la población que vive en y del bosque”
- Visión: “Peruanas y peruanos valoran, conservan, usan y se benefician de los bosques”

La plataforma web de AIDER señala los siguientes valores institucionales: confianza, transparencia, honestidad, respeto mutuo, responsabilidad y democracia. Por su parte, se mencionan además los siguientes principios de trabajo: democracia, interculturalidad, equidad de género, participación, negociación, no paternalismo, no asistencialismo e interdisciplinaridad (AIDER, s.f.). En la Tabla 14 se detalla los hallazgos de las políticas y objetivos de la organización.

**Tabla 14: Política y objetivos**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Memoria Anual AIDER 2015	Según las recomendaciones establecidas por la Norma ONG Calidad, se puede observar la orientación a las personas y la sociedad en la misión, visión, valores y principios organizacionales definidos por AIDER. La misión y visión de AIDER buscan promover el desarrollo sostenible y la conservación de bosques en los diferentes grupos de interés con los que interactúan	Positiva

En tercer lugar, según los criterios establecidos por la Norma ONG Calidad, es necesario que desde la dirección brinde los recursos necesarios y más valorables, que se encuentren alineados con los objetivos y políticas vinculadas al cumplimiento de la calidad y satisfacción de necesidades (INCOG, 2014). Desde la perspectiva de los coordinadores locales, quienes son los

principales responsables de la ejecución de los proyectos en las zonas de acción, los recursos más importantes para cumplir la calidad y la satisfacción de las necesidades del público objetivo son los recursos humanos, financieros y alianzas con los grupos de interés. Como parte de la etapa de planificación, la base para todo proyecto es el equipo de profesionales que garanticen la ejecución y cumplimiento de los objetivos y necesidades del público objetivo, de acuerdo a su experiencia y conocimientos (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/2020). Todo proyecto cuenta con un equipo técnico, los cuales manejan conocimientos de ingeniería y aprovechamiento forestal, y un equipo social, formado por antropólogos o sociólogos, encargados de manejar la interacción y comunicación con las comunidades (Entrevista 4, comunicación personal, 03/12/20). Asimismo, todo personal forma parte de un proceso de capacitación para reforzar los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir efectivamente con los objetivos planteados (Entrevista 4, comunicación personal. 10/11/2020).

En esos casos las cosas van muy bien; en caso de que no haya especialista dentro de la organización, lo que hacemos es convocar a nuevos colaboradores con cierta preparación para cubrir justamente esos temas. Entonces, lo que finalmente nos interesa no es precisamente el desarrollo de AIDER, sino el desarrollo de las comunidades (Entrevista 4, comunicación personal. 10/11/2020)

Junto con el recurso humano, un elemento importante para lograr el cumplimiento de los objetivos es el recurso financiero.

Uno es el tema presupuestal porque podemos tener la mejor voluntad técnica en querer hacer las cosas bien, en querer trabajar con las comunidades, pero si presupuestalmente no se tienen los recursos, no se pueden hacer muchas cosas (Entrevista 6, comunicación personal, 03/12/2020).

Es por lo anterior que AIDER tiene como lineamiento principal el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por las entidades que brindan el apoyo financiero para la ejecución de proyectos. Junto con ello, se puede relacionar el tercer recurso clave para los proyectos de AIDER: las alianzas con los grupos de interés. Es importante la necesidad de tener como aliados estratégicos no solo a las entidades financieras, sino también a los gobiernos locales, regionales y el público objetivo, al mantener la comunicación y la constante rendición de cuentas.

**Tabla 15: Recursos para la calidad**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020) Entrevista 4: Pio Santiago (10/11/2020)	Se considera que uno de los recursos más valiosos, es el recurso humano. En todo el proceso de desarrollo del proyecto se evalúa qué perfiles de profesionales se necesitarán, con el fin poder cubrir las necesidades correspondientes a las actividades del proyecto. En ese sentido, se valora además la importancia de las capacitaciones para el fortalecimiento y creación de capacidades entre el personal administrativo y de campo. Asimismo, otro de los recursos clave para la ejecución de los proyectos son las alianzas con organismos públicos como Gobiernos Regionales y Locales. Al tener una comunicación activa, se cuenta con mayor apoyo de estas instituciones para realizar actividades en el territorio y hace la obtención de permisos de trabajo más factible.	Positiva
Entrevista 6: Lis Cantaro (03/12/2020)	Adicional al elemento humano, uno de los recursos más importantes para la ejecución de los proyectos es el financiero. Para ello se considera de real importancia el cuidado de la relaciones y cumplimiento de lineamientos y acuerdos con las entidades financieras	Positiva

Como cuarto criterio, la Norma ONG sostiene que la dirección es la principal responsable de la aceptación y cumplimiento de los compromisos con los diferentes actores externos de la organización. Según las especificaciones en este criterio, se espera que los compromisos se encuentren alineados con el plan estratégico de la organización y, a la vez, documentados. Desde esta perspectiva, en las entrevistas realizadas a miembros importantes en los procesos de toma de decisiones de AIDER, se pudo observar que existe un respeto hacia el cumplimiento de compromisos por parte de la organización, incluyéndose en las actividades clave para la ejecución de proyectos. Como se puede observar en la Tabla 16, los principales actores de interés a los cuales se prioriza el cumplimiento de los compromisos son los gobiernos locales y regionales, entidades financiadoras y la sociedad en general. El “modelo de gestión [de AIDER, mantiene] alianzas público-privado, sociedad civil, comunidades y usuarios. Creo que eso es el éxito, la alianza estratégica. Involucrar no solamente a los usuarios del proyecto, sino involucrar a los tomadores de decisión política” (Entrevista 2, comunicación personal, 07/12/2020).

En primer lugar, en tanto a los gobiernos locales y regionales “necesariamente ellos deben conocer qué estamos haciendo en campo para que nos puedan apoyar en diferentes actividades que tenemos que hacer; si bien es cierto, a ellos no les vamos a pedir dinero, pero sí les vamos a pedir, por ejemplo, coordinar algunas acciones” (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/2020), por lo que es importante mantener una comunicación constante para la respectiva rendición de actividades realizadas en su jurisdicción. Asimismo, con el fin de que los proyectos y actividades realizadas tengan sostenibilidad en el largo plazo y replicabilidad, AIDER realiza

capacitaciones y sensibilizaciones dirigidas a miembros de los organismos públicos de una manera constante y así alinear la misión y visión de la organización con el sector público.

Ese es el gran reto, porque no es fácil, porque cuando tú estás sensibilizando a un decisor político, lo están cambiando. Y otra vez tienes que regresar desde cero. Cambian de ministro, cambian de gobernadores, por las prácticas o lo que sea [...] y otra vez con el que recién ingresa [se tiene que] volver a empezar [...]. Por eso hay que ser perseverante (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/2020).

En segundo lugar, las entidades financieras también toman un rol importante como principal grupo de interés de los proyectos ejecutados por AIDER, debido al apoyo económico vital para los proyectos. Es por ello que, desde la aceptación de acuerdos de trabajo con el agente financiador, AIDER se compromete al cumplimiento de metas y objetivos planteados y cuidar la reputación de la organización y abrir puertas a más oportunidades de financiamiento.

Es nuestra meta también que todas las financieras estén contentas con nuestro trabajo [...] yo estoy trabajando en AIDER 22 años, sin embargo, desde que empecé esa es nuestra mística de quedar bien con las financieras para que posteriormente nos puedan seguir ayudando (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/2020)

Por último, se encuentra se encuentra como principal grupo de interés a las comunidades que forman parte del público objetivo de AIDER y a la sociedad civil en general. Desde las actividades realizadas, AIDER tiene el compromiso principal de mantener el respeto hacia la cultura, valores y derechos de los miembros a través de la ejecución de los proyectos en materia de conservación ambiental y desarrollo sostenible. Esta consideración se demuestra en las actividades realizadas previa y durante la ejecución de proyectos.

[...] nosotros conversamos y sabemos qué es lo que piensa cada una de esas familias y cómo están integradas, qué es lo que están haciendo, qué pretenden hacer posteriormente y cómo es que nuestro proyecto puede apoyar las iniciativas que ellos tienen. Esa es la forma [en] que nosotros nos comunicamos [...] cuando construimos un proyecto lo construimos desde la base. Desde que ellos qué quieren entender o qué quieren hacer lo que quieren lograr a través de uno o dos años que pueda funcionar este proyecto. Esa es la forma como nosotros pretendemos llegar y siempre lo hacemos (Entrevista 6, comunicación personal, 27/11/12)

Asimismo, se mantiene un compromiso hacia la sociedad civil, al contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Anexo E) e identificando su impacto social, económico y medioambiental.

[...] estamos tratando de identificar que contribuimos, a que objetivo es [...] y allí buscamos establecer que nuestros comportamientos aportan con ese granito de arena a tal ODS [Objetivos de desarrollo Sostenible] (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020)

**Tabla 16: Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020) Entrevista 4: Pio Santiago (10/11/2020) Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Los compromisos pueden estar dirigidos hacia la población, gobierno local y regional, y entidades financiadoras. El compromiso hacia las comunidades se demuestra en los esfuerzos por formar proyectos forestales en la zona, en materia de mejora de calidad de vida (el buen vivir) y medio ambiente. Con respecto a los gobiernos locales y regionales, se tiene una constante coordinación, con el fin de agilizar la obtención de permisos, licencias, etc. para la autorización de trabajo en las zonas pertenecientes a su jurisdicción. Los organismos financiadores también toman un rol importante en la gestión de los proyectos de AIDER, no solo por el apoyo financiero, sino también porque forman las bases y lineamientos para el accionar de los proyectos.	Positiva

### 2.3. Planificación y Gestión por procesos

Desde un sistema de gestión de calidad se espera que los procesos y la planificación interna de las actividades de una organización se encuentren en consonancia con la misión, visión y valores (INCOG, 2014). En esa línea, desde la Norma ONG Calidad, como primer criterio de análisis dentro de los procesos para la gestión de calidad de proyectos sociales, se presenta el ciclo de mejora continua. Se espera que los procesos de la organización tengan un enfoque de ciclo de mejora continua, con el fin de crear un entorno flexible a las necesidades y expectativas del público objetivo dando pie a un análisis constante de los resultados. Para ello, se espera se cuente con la definición de actividades clave para el ciclo de mejora continua de los proyectos, específicamente en las etapas de Planificación, Ejecución, Medición y Evaluación.

Desde el proceso de planificación, se ha podido observar que AIDER promueve que los proyectos estén elaborados en el marco de herramientas de gestión, como el caso de la herramienta estratégica del marco lógico, la cual ayuda a planificar los objetivos, actividades, recursos, responsabilidades e incluso los supuestos que podrían afectar la realización de un proyecto. Para la ejecución de cada proyecto se cuenta con la definición de actividades y recursos necesarios para cumplir con los objetivos. Cada proyecto cuenta con un equipo de trabajo orientado a cumplir con las actividades planificadas y, de ser necesario, se convoca a otros profesionales para brindar consultoría o asistencia sobre la temática en cuestión. Como se verá más adelante, la etapa de medición se encuentra bien arraigada dentro de la coordinación de proyectos a nivel regional, lo cual se puede evidenciar con los equipos de medición y monitoreo ubicados en cada sede encargados de realizar análisis cualitativos y cuantitativos en diversas etapas de los proyectos. Por último, se puede observar también que la etapa de evaluación de los resultados obtenidos, forma parte importante dentro de los procesos, lo cual dentro de la organización se denomina el análisis de lecciones aprendidas, en el cual se profundizará más adelante.

**Tabla 17: Ciclo de mejora continua**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020) Entrevista 4 Entrevista 1	A través de las entrevistas se pudo observar que las actividades de los proyectos se encuentran enmarcadas dentro del proceso de ciclo de mejora continua propuesto por la Norma ONG Calidad: Planificar, Ejecutar, Medir y Evaluar. Lo anterior a través de estrategias de gestión para la planificación y ejecución y equipos regionales encargados para la medición y evaluación de resultados.	Positiva

Dentro de la Norma ONG Calidad, como parte de la segunda variable de planificación y gestión por procesos, se cuenta con la subvariable de planificación de los cambios, la cual sostiene que la organización debe realizar un esfuerzo constante para analizar el funcionamiento y las variantes internas y externas, con el fin de adaptarse a los cambios que pueden afectar la ejecución y calidad de los proyectos.

De acuerdo a lo expuesto en las entrevistas realizadas, se pudo observar que la ejecución de proyectos regionales por parte AIDER presentan una gran relación y dependencia con el nivel de compromiso de las comunidades para/con el proyecto, debido a las deficientes relaciones producto de experiencias previas de trabajo entre comunidades y estado u organizaciones de la sociedad civil. Por ese motivo, los principales esfuerzos de la organización se encuentran enfocados en las estrategias para entrar a las comunidades y así, desarrollar y mantener relaciones de confianza con la población objetivo. Para disminuir posibles impactos negativos de los cambios del entorno, AIDER desarrolla estrategias para la comunicación, con el fin de conocer oportunamente las opiniones y perspectivas de las personas sobre las actividades realizadas por el proyecto. De esta forma, se desarrollan talleres de capacitación y sensibilización en la temática, alineados a la revalorización de los recursos forestales (en cuanto a los beneficios económicos y ambientales), con el fin de comprometer a las comunidades con su cuidado. Asimismo, un elemento clave dentro de cada sede es la presencia de trabajadores locales y nativos de las comunidades, que, además de brindar conocimientos acerca de la cultura, puedan cumplir el rol de intermediarios para ambos actores y así facilitar la comunicación.

[...] el primer gran riesgo es que a pesar de que has hablado con ellos a la hora de la hora te den la espalda y allí, letal [...] chau proyecto, tienes que devolver todo porque no hay cómo, si tú has dicho voy a trabajar en tal comunidad tienes que ir y decirle a la financiera “la comunidad ya no quiere trabajar con nosotros”. No nos ha pasado hasta ahora a nosotros una cosa así, ¿por qué? Porque allí, se debe hacer un trabajo de sensibilización y de convencimiento a la población “ha llegado un financiamiento y todos tenemos que trabajar”, entonces hacer que ellos entiendan que nosotros no somos empleadores que vamos a contratar comuneros para hacer un trabajo. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020)

**Tabla 18: Planificación de los cambios**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (11/12/2020) Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20) Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Para enfrentarse al riesgo de trabajar con comunidades con las que no se tiene ninguna afiliación, se ponen en práctica una serie de estrategias para establecer en conjunto cuáles son los objetivos, actividades e impacto de cada uno de los proyectos por realizar. Por ello, uno de los roles primordiales al momento de interactuar con las comunidades son los Técnicos Indígenas, que cumplen el rol de intermediario para comunicar tanto a las comunidades como a los trabajadores de AIDER, posibles cambios o necesidades provenientes del entorno de trabajo. Por otro lado, un ejemplo claro de cambios del entorno es el caso de la pandemia, representando una amenaza no planificada para el desarrollo de los proyectos. A pesar de ello, AIDER se logró adaptar a las necesidades y condiciones del contexto, para continuar realizando las actividades correspondientes.	Positiva

La siguiente sub-variable a analizar es la definición y planificación de los procesos, la cual consiste en la identificación y documentación de procesos y actividades clave para garantizar la calidad y el ciclo de mejora de la organización. Debido a la amplia experiencia de trabajo de AIDER en el sector, cada proyecto empieza con una estructura de personas y secuencia lógica de actividades pre-establecidas y, de acuerdo a las necesidades del proyecto, dicha estructura se va complementando con los procesos y personas adecuadas que puedan brindar mejoras en el planteamiento. De esta forma, para saber qué tipo de profesionales son importantes para cumplir con objetivos planteados, el análisis del contexto y la problemática es una etapa esencial. Los coordinadores regionales y miembros del consejo directivo entrevistados coinciden también en la importancia del proceso de inmersión y estudio inicial para poder analizar la problemática y las necesidades de las comunidades. Todas las actividades clave de la organización se encuentran alineadas a dicho aspecto, a través de la mejora de las relaciones con las comunidades, lo cual se puede observar en los talleres de revalorización, reuniones de coordinación para la rendición de cuentas, designación de intermediarios entre comunidad - AIDER y la constante medición y evaluación realizada por los equipos regionales.

**Tabla 19: Definición y planificación de los procesos**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (11/12/2020) Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20)	El análisis inicial del contexto y la problemática es considerado por los miembros de AIDER uno de los procesos clave para garantizar la calidad y el ciclo de mejora continua de la organización. En esa línea, por un lado, a nivel externo, los entrevistados resaltan las actividades orientadas a alinear los intereses, con el fin de generar mayor compromiso y participación por parte del público objetivo y otros grupos de interés. Por otro lado, a nivel interno, las actividades clave de AIDER están orientadas a brindar al equipo de trabajo los recursos necesarios para la ejecución de actividades, como personas, herramientas de medición y evaluación, etc.	Positiva

Como parte de la siguiente subvariable, INCOG señala que para garantizar la calidad de una ONG es necesario la definición de funciones y responsabilidades, a través de la documentación y la comunicación de las respectivas funciones, perfiles y responsabilidades entre el personal que participa en las actividades de cada proyecto y así evitar la duplicidad de funciones. Como fue mencionado anteriormente, AIDER cuenta con cuatro oficinas a nivel nacional, siendo la central la sede Lima, en la cual se encuentra el consejo directivo y se realizan las coordinaciones de todos los proyectos realizados en las otras sedes. Para cada convocatoria se realizan términos de referencia que contenga la información clave de cada puesto. En la Figura 3 se puede observar la lista de puestos a nivel nacional a finales del 2015. En la actualidad se ha podido observar un crecimiento de la cantidad de proyectos y actividades realizadas en cada sede regional, por lo que el número de personal ha aumentado; sin embargo, no se cuenta con la información actualizada.

**Figura 3: Recursos humanos empleados por AIDER**

**Cuadro 1: Recursos humanos empleados por AIDER**

Descripción	Varones	Mujeres	Total
Director Ejecutivo	1		1
Coordinadores Regionales	2	1	3
Profesionales	32	21	53
Comunicadores	1	1	2
Técnicos	17	2	19
Personal administrativo	4	6	10
Personal auxiliar	7		7
Promotores comunales	1	1	2
Practicantes	8	11	19
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>43</b>	<b>116</b>

Fuente: Memoria Anual AIDER 2015

[...] tenemos un staff de profesionales de las diferentes áreas de sociales, biólogos, antropólogos, que permiten primero conocer la realidad de la zona. Entonces, este staff de profesionales de todas las carreras: biólogos, ingenieros forestales, antropólogos, sociólogo, [...] recogemos información en campo y vemos la realidad de cada lugar (Entrevista 6, comunicación personal, 03/12/2020)

Asimismo, se recomienda que el sistema de gestión de calidad de la ONG especifique los procesos de participación del público objetivo, definiendo los medios y recursos necesarios para su funcionamiento (INCOG, 2014). En el caso de AIDER se puede observar que la participación de las comunidades se da de una manera constante, no solo bajo el rol de público objetivo, sino que también se promueve la participación de locales como miembros activos en las sedes regionales, como es el caso de los técnicos indígenas en la sede de Ucayali. Este constante

intercambio de ideas y visiones de trabajo, permite a los proyectos adecuar las acciones e implementar mejoras de ser necesarias.

[...] las nuevas iniciativas para la aprobación del proyecto o la misma formulación. Hacemos que la población participe en todo ese proceso. No es que sea algo elaborado en gabinete y llevarlo a que se someta si no que es construido conjuntamente con ellos” (Entrevista 4, comunicación personal, 10/11/2020)

**Tabla 20: Definición de funciones responsabilidades y participación del personal y clientes finales**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (11/12/2020) Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20)	La participación de las comunidades es constante en todo momento del proyecto, solicitando su participación y cumplimiento de funciones clave para beneficio del proyecto. Por ello la importancia de la implementación de asambleas y talleres de sensibilización grupal e individual con respecto a la problemática que busca trabajar los proyectos	Positiva

Como parte final de la variable de Planificación y gestión por procesos, la norma indica que la organización debe identificar y definir las expectativas y necesidades de las partes interesadas, con el fin de adaptar las actividades internas a lo requerido por los mismos y, especialmente, con los actores considerados prioritarios (INCOG, 2014). Se pudo observar que aparte de las comunidades, los principales actores de interés a nivel nacional son el Estado (desde los gobiernos locales y regionales) y los organismos financiadores.

Por un lado, es necesario enfatizar la importancia de la relación entre AIDER y los gobiernos locales y regionales. Contreras et al. (2005) resaltan la vinculación entre las organizaciones pertenecientes al sector social con el Estado, debido a que se desarrollan en el contexto de dinámicas y problemas pertenecientes al sector público. De esta forma, tanto para beneficio del público objetivo, como también del Estado, las organizaciones como AIDER cumplen el rol de canalizador de demandas de la población hacia el Estado, con el fin de brindar mayor representación a las voces y necesidades poco atendidas, además de la generación de conocimientos producto de las lecciones aprendidas a través del trabajo con las comunidades locales. Como lo menciona en la siguiente cita uno de los representantes de la organización CECOBOSQUE en Piura, se reconoce que el trabajo de las instituciones del Estado presentes en la zona no se encuentra enfocadas en el manejo de bosques, resaltando así la importancia del accionar de AIDER al atender necesidades poco atendidas en la zona.

La dificultad es que el estado no tiene una ley o una dirección para trabajar este enfoque [manejo de bosques], están ocupados en otros aspectos y no en lo que es el cuidado de la biodiversidad o no tienen el suficiente sustento económico para atender estos ámbitos que han dado resultados.

Ellos tienen una dirección preocupada por manejar los bosques, pero no lo hacen. Eso es algo que debería trabajar el gobierno local, regional, priorizar el cuidado de los bosques (Entrevista 8, comunicación personal, 15/12/2020)

Asimismo, AIDER reconoce que para superar las barreras que limitan una gestión forestal sostenible y garantizar que las actividades se sigan realizando por los actores clave de manera autónoma, es necesario trabajar de la mano con los gobiernos regionales fortaleciendo la gobernanza, las capacidades para el control forestal y mejorar la gestión de conflictos en los territorios por parte del Estado.

Por otro lado, la relación de AIDER con los organismos financiadores de los proyectos consiste en cumplir con los requerimientos y lineamientos propuestos por las instituciones acordados en los contratos para la financiación. Como se mencionó en las entrevistas, la asistencia económica viene de la mano con recomendaciones para mejorar la gestión de los proyectos y, además, el fortalecimiento institucional de la organización (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020).

**Tabla 21: Relaciones con las partes interesadas**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (11/12/2020) Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20) Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Gobierno Regional: Constante coordinación para el apoyo en actividades y autorización de ejecución de proyectos en las localidades. La importancia de esta sinergia y coordinación es que cuentan con información y contactos importantes dentro de las comunidades. Org. Financiadores: Para que la asistencia económica y técnica continúe, se debe demostrar el cumplimiento de metas y objetivos por cada uno de los proyectos ejecutados. Así como también el compromiso de cumplir con los costos presupuestados	Positiva
Entrevista 8, Francisco Sernaque (15/12/2020)	Desde la organización CECOBOSQUE se reconoce que no hay un énfasis en el tema de gestión de recursos del bosque por parte de las autoridades del gobierno local y regional, pues priorizan otros temas y no reciben el suficiente soporte económico.	Positiva

#### 2.4. Desarrollo de procesos clave

La norma señala que se debe definir y documentar las características de calidad pertenecientes a los procesos clave de los proyectos, en base a las necesidades y expectativas del público objetivo identificados previamente. Dicha característica de calidad corresponde a los requisitos y compromisos de los proyectos hacia los clientes finales.

**Tabla 22: Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
-----------	----------	------------

Entrevista Adriana Torres (27/11/2020)	La principal especificación para garantizar la calidad de los servicios es la sensibilización y capacitación no solo del personal de AIDER, sino también de las personas pertenecientes a las comunidades y los GR, con el fin de alinear las expectativas a la problemática identificada por el proyecto	Positiva
----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------

Por último, dentro de los procesos clave de la organización, se debe definir y comunicar los derechos y deberes del público objetivo que se compromete a respetar (INCOG, 2014). Se ha podido evidenciar que el personal de AIDER a nivel nacional comparte los valores y principios de trabajo detallados en las páginas anteriores. Junto con la etapa de planificación y entrada al territorio, para garantizar una mejor relación y participación con las actividades del proyecto, AIDER garantiza el respeto a los derechos del público objetivo. La representante de la Sede Norte comenta la importancia de este compromiso para las comunidades, especialmente en la etapa de coordinación y acuerdos, debido a que es un tema que, por experiencias pasadas, las comunidades esperan que toda organización aliada tome en consideración.

[...] y con respecto a sus derechos, ningún proyecto de nosotros debe alterar en principio los derechos constitucionales que tienen que contar las comunidades. Hasta la fecha, no hemos tenido ni un solo problema que tenga que ver con los derechos (Entrevista 4, comunicación personal, 10/11/2020)

Por otro lado, por la parte de los deberes de los clientes finales hacia las actividades realizadas por el proyecto, AIDER realiza un esfuerzo de sensibilización en las comunidades con el fin último de generar mayor participación y apoyo hacia las actividades ejecutadas. De esta forma, las personas se “adueñan” de la iniciativa, permitiendo mayor sostenibilidad a las obras y la posibilidad de realizar réplicas con otras comunidades.

**Tabla 23: Derechos y deberes de los clientes finales**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (11/12/2020) Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20) Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	En la etapa de coordinaciones y presentación de los proyectos de AIDER en la zona, se garantiza el cumplimiento y reconocimiento de los derechos de todas las personas, incluyendo mujeres y hombres de todas las edades. Complementario a ello, se exige también a las personas pertenecientes a las comunidades el respeto de los deberes, valores y visión de AIDER como organización. Lo anterior está ligado a la decisión de incluir a las mujeres, niños y la familia en general dentro de las actividades del trabajo forestal	Positiva

## 2.5. Desarrollo de otros procesos

La Norma ONG Calidad sostiene que, para garantizar la calidad en las organizaciones sociales, se debe estructurar las áreas y procesos de apoyo, como de gestión de personas, de compras, económica y comunicación interna y externa.

En primer lugar, la norma afirma que se puede garantizar la eficacia de la gestión de personas, a través de la definición de perfiles, roles y funciones de puestos y la preparación de los profesionales en las actividades a cumplir y en los principios y valores organizacionales. De esta forma, para garantizar el cumplimiento de los objetivos, se requiere del compromiso y la participación del personal (INCOG, 2014). De acuerdo a las necesidades de cada proyecto ejecutado por AIDER, se realiza la preparación de profesionales necesarios para la ejecución de las actividades, permitiendo tener para cada actividad las competencias adecuadas para cumplir con las especificaciones de cada proyecto. Siendo el recurso humano uno de los más valiosos a considerar dentro de AIDER, desde la dirección se promueve el desarrollo de programas de capacitación y sensibilización, dándose no solo de manera teórica, sino también vivencial. Ello permitirá que las listas de trabajadores no solo se encuentren preparados para cumplir con las tareas asignadas de acuerdo a su profesión, sino que también respondan a los problemas de acuerdo a la perspectiva cultural. Asimismo, en la etapa de convocatoria y los trabajadores, se toma en consideración también las perspectivas y expectativas personales con respecto al proyecto y la organización, con el fin de poder complementar la visión del proyecto con ello.

**Tabla 24: Gestión de personas**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 4: Pío Santiago (10/11/20, 03/12/20)	En su rol de coordinador regional, se realiza un proceso de inducción especializado en la información general de la organización y sus funciones como encargado de la gestión de la sede a su cargo (la cual incluye también la parte de reclutamiento). El proceso de inducción incluye los principios y valores organizacionales, las actividades de AIDER a nivel nacional y su relación con instituciones internacionales y nacionales. Asimismo, resalta la importancia de la sensibilización al personal en materia de respeto a la cultura del público objetivo, debido a que el contacto con las comunidades se da de manera constante y ambas partes se deben sentir cómodas con los equipos. En general, cada equipo de trabajo se encuentra constituido por un profesional técnico, social y técnicos indígenas. En la Sede Ucayali, se resalta la importancia de incorporar técnicos indígenas de la zona debido al rol que cumplen como intermediarios entre AIDER y la comunidad. Así, es común que los equipos técnicos se encuentren conformados por miembros de la comunidad, facilitando el desarrollo de los proyectos al manejar no solamente los conocimientos técnicos de ingeniería, sino también los culturales.	Positiva

**Tabla 24: Gestión de personas (continuación)**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020)	Cada proyecto presenta unas necesidades específicas de recursos. Por ello, se busca tener los profesionales con las competencias y capacidades adecuadas para poder cumplir con los objetivos. Asimismo, con el fin de brindar una mejor aproximación a la problemática, se requiere contar con equipos multidisciplinarios. Una vez formado el equipo se realizan sesiones de sensibilización, con un especial enfoque en las personas pertenecientes al trabajo de campo.	Positiva
Entrevista 1: Yolanda Ramirez (15/10/2020)	Dentro de AIDER se cuentan con ingenieros forestales, biólogos para la conservación ambiental y biodiversidad, economistas, antropólogos y sociólogos rurales, estos últimos se encargan de brindar la perspectiva social al trabajo de la organización. Cada nuevo miembro de AIDER realiza un proceso de inducción de manera teórica y vivencial, donde se espera que los trabajadores empaticen con las comunidades y complementen su trabajo con esa visión.	Positiva

La norma señala que todo proceso de compra debe ser planificado y controlado, con el fin de asegurar que las actividades de compra se encuentren enmarcadas en los requerimientos de calidad establecidos por el proyecto (INCOG, 2014). En AIDER se dan las contrataciones de servicios complementarios como para consultorías y apoyo en el trabajo de campo, la necesidad de personal es detallada en la etapa de planificación de los proyectos. Cada servicio prestado a la organización es realizado mediante Términos de Referencia, la cual contiene información sobre las especificaciones del trabajo, objetivos, tiempo de servicio, entre otros aspectos relevantes para el servicio. Asimismo, previa aprobación del pago y a la culminación del servicio, se brinda una valoración del mismo, con el fin de asegurar tener un record de la calidad de los servicios brindados. Por otro lado, con el fin de generar mayor participación y compromiso por parte de las personas, de necesitar mano de obra o profesionales para el trabajo de campo, se opta por consultar la disposición de los miembros de las comunidades y, de esta forma, generar mayor compromiso y participación por parte de las personas.

**Tabla 25: Gestión de las compras**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 4: Pío Santiago (03/12/20)	Las compras de bienes y servicios se dan en base a los procedimientos administrativos de la institución. En dicho documento se define los límites de montos por tipo de servicio; de darse el caso de un servicio más especializado, se realizan contrataciones por licitaciones o concursos de proveedores.	Positiva

Toda organización debe manejar sus recursos económicos de una forma eficiente y efectiva, cumpliendo todos los requisitos establecidos por los proyectos y sin merma económica

o de objetivos. Para ello, la norma sostiene que la evaluación de resultados y de la calidad de los proyectos, va de la mano con un sistema de gestión y control presupuestario (INCOG, 2014). De acuerdo a las sugerencias de la norma explicados en el apartado del marco teórico, AIDER cuenta con equipos de trabajo especializados para la gestión y control de los recursos económicos obtenidos por fuentes de financiamiento y consultorías profesionales. Los proyectos realizados por AIDER son en su mayoría financiados por fondos internacionales como *Althelia Climate Fund*, Fondo Flamenco para el Bosque tropical; programas nacionales como el Programa de Innovación en pesca y agricultura por el Ministerio de la Producción; organismos de cooperación internacional como USAID y GIZ; fundaciones internacionales como la *Fondation Ensemble*, entre otras instituciones. Para organizaciones como AIDER es importante tener un buen sistema de gestión contable, debido a que, previo contrato de financiamiento, las instituciones realizan un estudio de la organización donde se evalúa la eficacia de la gestión de proyectos. De esta forma, al contar con un organismo financiador, se requiere de una mayor planeación y gestión de los recursos económicos, con el fin de cumplir con los requerimientos de financiación y, al mismo tiempo, los objetivos del proyecto.

[...] lo que hacen las financieras es evaluar. Ellos piden que se presente la historia de contabilidad y administrativa. Tu historia de vida. Tu cv. Entonces ellos evalúan y de acuerdo a eso te toman en cuenta y así de simple. Si nosotros presentamos un proyecto y ellos lo aprueban, [se] respeta lo que nosotros hemos planteado porque así lo han aprobado y más bien a nosotros nos toca dar cuenta de lo que hemos ofrecido y para lo cual ellos nos están financiando y estamos rindiendo cuenta bajo los términos que ellos establecen (Entrevista 1, comunicación personal, 05/12/20).

Existe un proceso de búsqueda de fuentes de fuentes y convocatorias de financiamiento a cargo de equipos de trabajo, lo cual facilita el proceso de postulación y acceso a información. Sin embargo, con el fin de que la continuidad de los proyectos y de la organización no dependa directamente del financiamiento económico por parte de terceros, AIDER brinda servicios para consultorías al Estado y otras instituciones, respaldado por los años de experiencia de la organización en el sector. Una experiencia de una postulación a un servicio de consultoría en Piura se detalla a continuación:

[...] otras financieras que son proyectos, te dicen “estamos interesados en el tema biodiversidad y bosques [...], ¿que nos ofreces?”, ellos nos preguntan a nosotros qué ofertas; así como a nosotros, hay 50 ONG’s o más, entonces cada quien le presenta una oferta. [...] ellos evalúan y deciden. Por ejemplo, el proyecto que hemos ganado en Piura con Euroclima ya va a cumplir 2 años, o sea vamos a cerrarlo ya en febrero se presentaron a nivel mundial 258 proyectos en todo el mundo y solamente han financiado creo que a 14 proyectos en el mundo y uno de los proyectos mejor evaluados, siendo el primero para América Latina es el que ganó AIDER en Piura. ¿Eso cómo fue? Igual, convocatoria que sale en la página web de la Unión Europea, hemos respondido y

ofertamos, “esto es lo que queremos hacer. para eso pedimos tanto dinero”, ellos te marcan un rango [de dinero], [...] para tanto tiempo. Entonces, allí tienes ofertas. Las consultorías repito es distinto, porque dice yo quiero tener este producto, [...] y lo que sí te piden es que tú igual plantees tu oferta económica, pero igual se sabe que ellos siempre tienen un presupuesto asignado (Entrevista 1, comunicación personal, 05/12/20).

La larga trayectoria, conocimientos y resultados obtenidos producto de los proyectos ejecutados a nivel nacional, ha permitido que AIDER sea percibido como una fuente confiable y profesional para la elaboración de consultorías de apoyo a otras organizaciones. Debido a la experiencia producto de los proyectos financiados por instituciones aliadas, AIDER presenta un conocimiento previo de las expectativas de trabajo de las instituciones cuando se solicitan servicios de consultoría.

Pero allí la competencia es como tú ofertas y garantizas la calidad del producto que ellos te piden porque [un] mapa de actores lo puede hacer todo el mundo, para hacer el ejemplo simple, pero ¿qué es el detalle que te puede permitir ganar? Por ejemplo, si es USAID, el detalle que te puede hacer ganar es un mapa de actores con entrevistas directas, visitando en el mismo lugar donde se desempeñan los actores, es participativo, es democrático [...]. Esas son las pequeñas diferencias y las otras diferencias son que yo ese producto lo puedo hacer como que por 100, el otro dice que por 120 y el otro dice que por 90 y si es bajo las mismas características obviamente el de 90 gana. Así de simple (Entrevista 1, comunicación personal, 05/12/20).

**Tabla 26: Gestión económica**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Las oportunidades de financiamiento son de vital importancia para la ejecución de los proyectos de AIDER. Para ello, se cuenta con personal a cargo de la búsqueda de convocatorias y organizaciones financiadoras para la postulación de proyectos, además de contactos y referencias de organizaciones financiadoras en el sector, con el fin de facilitar el proceso de acceso a financiamiento. Asimismo, debido a la competencia en el acceso a recursos con otras organizaciones, es necesario que AIDER tenga una buena gestión contable y estratégica de la organización, garantizada a través del equipo de finanzas. Sin embargo, con el fin de no depender del financiamiento, se ha optado por brindar servicios de consultorías a instituciones del sector.	Positiva

El último proceso de apoyo que resalta la norma es la comunicación interna y externa. La norma afirma que toda organización debe planificar y documentar las acciones de comunicación tanto a nivel externo, como a nivel interno, de esta forma, se permitirá establecer una relación fluida con ambos públicos y mejorar los niveles de participación y compromiso por ambas partes (INCOG, 2014). Cada grupo de interés tiene una diferente necesidad de información y medio de comunicación, por lo que las estrategias deben ser acorde al contexto de cada actor. En el contexto

de AIDER, al formular los proyectos de manera conjunta, las especificaciones del contexto de las comunidades tienen que ser evaluado de manera constante, con el fin de ajustar las actividades a los elementos externos, por lo que es necesario mantener una comunicación constante con las personas tanto a nivel externo como interno. Con respecto a la comunicación externa, en un contexto normal las reuniones entre AIDER Sede regional y comunidad se realizan de una manera presencial y continua. Sin embargo, en el marco de la pandemia por el COVID 19, a pesar de que la comunicación personal fue limitada, se optó por recurrir a la comunicación virtual con los principales representantes y responsables de las comunidades y, de este modo, priorizar el desarrollo de actividades realizadas en la zona y los métodos de comunicación con las personas, demostrando la iniciativa e interés por la coordinación y el proyecto. Asimismo, se considera importante el proceso de rendición de las actividades a las municipalidades y gobiernos locales, con el fin de mantener a los organismos al tanto de las actividades realizadas en su jurisdicción. Por otro lado, con respecto a la comunicación interna, al ser los responsables de campo considerados los más importantes, es esencial mantener una comunicación constante y actualizada, con lo cual se busca notificar posibles cambios, problemas y garantizar la ejecución de las actividades de manera efectiva.

**Tabla 27: Comunicación interna y externa**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020)	A nivel externo, la comunicación con las comunidades empieza desde la etapa de formulación de propuestas, priorizando las expectativas y necesidades de las personas sobre la problemática en cuestión. Lo planteado por las comunidades es complementado desde la perspectiva profesional de AIDER y es presentado a un organismo financiero para poder acceder a una ayuda económica. Debido a que las comunidades están incluidas desde el primer momento en el proceso de planificación, la comunicación se mantiene de una forma permanente, a través de los talleres de sensibilización o capacitación y las asambleas para la actualización del desarrollo de actividades. Por otro lado, también se prioriza la comunicación a los gobiernos regionales y organismos financiadores, con el fin de brindar una rendición de actividades realizadas en las localidades.	Positiva

**Tabla 27: Comunicación interna y externa (continuación)**

Entrevista 4: Pío Santiago (03/12/20)	A nivel interno, los coordinadores regionales mantienen reuniones permanentes con los representantes de la sede central, el director ejecutivo y los respectivos responsables de las sedes regionales a nivel nacional. Estos últimos se encargan de mantener una comunicación constante con los coordinadores regionales de manera grupal e individual. Asimismo, con el fin de documentar y actualizar la información a los miembros del consejo directivo y el presidente de la organización, cada sede se encarga de realizar reportes trimestrales de las actividades y avances realizados en la zona. A nivel externo, los coordinadores regionales son los encargados directos de rendir cuentas con los principales stakeholders. Esta rendición de cuentas es en base a los avances y logros no solo de los proyectos realizados en la comunidad, sino también de los ejecutados en diferentes regiones o comunidades. De esta forma, se fortalece la confianza y se construyen relaciones con transparencia.	Positiva
Entrevista 2: Jaime Nalvarte (07/12/20)	Con respecto a los actores externos, es importante cuidar las alianzas estratégicas de AIDER con los sectores público, privado y social. En especial, se procura involucrar el accionar del sector público	Positiva

## 2.6. Medición, análisis y evaluación

Según la Norma ONG Calidad (INCOG, 2014), toda organización debe manejar un conjunto de herramientas e insumos que ayuden a medir los resultados de los procesos y actividades ejecutadas, la cual evidenciará la capacidad y adecuación de los procesos para alcanzar resultados. Como fue mencionado anteriormente, cada proyecto es planificado bajo las metodologías de Teoría del Cambio, cadena de resultados y la herramienta del Marco Lógico, permitiendo mapear las actividades a realizar de acuerdo a los resultados esperados, las metas y los indicadores verificables y, de esta forma, construir las acciones que permitan cumplir con los objetivos según sea el caso. Como es mencionado en la Tabla 28, de acuerdo a las exigencias y agentes involucrados en cada proyecto, se exige que algunos proyectos cuenten con un plan de monitoreo y evaluación, además, se argumenta que las entidades financieras son muy organizadas, en la medida que poseen documentación donde se encuentran las indicaciones sobre cómo se debe ejercer el proceso de monitoreo y control, realizando la medición de manera reiterativa para garantizar el cumplimiento y calidad de los proyectos a financiar. En el marco del proyecto de Alianza Forestal en Ucayali, financiado por USAID, AIDER adaptó y aplicó en su gestión un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en base a los estándares del programa de financiamiento del proyecto (en este caso USAID). Dicho Plan de Monitoreo y Evaluación está enfocado en fortalecer el desempeño de los proyectos, identificar posibles inconvenientes para brindar mejoras e información oportuna durante la ejecución de un proyecto, con lo cual se podrá medir eficientemente el progreso y analizar el rendimiento y logro de resultados. El plan cuenta con un enfoque de gestión adaptable que permite tomar decisiones y ajustar la propuesta y actividades del proyecto a los cambios del contexto. Asimismo, fomenta que, en el mismo y otros proyectos, se fomenten espacios de pausa y reflexión que permitan identificar qué está funcionando y qué necesita implementar mejoras para cumplir con los objetivos planteados y la visión de cambio

planteada. En el caso específico del proyecto en mención, se realizaban informes de monitoreo de manera trimestral y anual, dicha frecuencia puede variar por proyecto por lo que no es fija. En los informes se especifican las lecciones aprendidas, problemas y desafíos y los principales avances y hallazgos a resaltar durante el periodo de medición.

**Tabla 28: Rendimiento de los procesos**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 7: Mayra Espinoza (09/12/2020)	De acuerdo a las necesidades y actividades a realizar, cada proyecto cuenta con unos objetivos e indicadores específicos. En algunos proyectos se exige la elaboración de planes de monitoreo y evaluación en donde se especifican los indicadores, el método de medición, alcance y frecuencia. Con el fin de obtener información de primera mano y verificar la calidad de los datos, se realiza trabajo de campo y cruce de información midiendo los resultados de actividades y el grado de satisfacción del público objetivo.	Positiva
Plan de Monitoreo y Evaluación	El Plan de MEL con el que cuenta AIDER y marco bajo el cual se desarrollan sus proyectos, tiene el objetivo de contribuir al desempeño del proyecto, proporcionando, oportunamente, datos, resultados y aprendizajes que permitan mejorar la gestión	Positiva

Con respecto a la satisfacción de los clientes, se recomienda que la organización establezca los mecanismos para el recojo de información y análisis del grado de satisfacción de las necesidades. En ese marco, se ha podido observar que dichos procesos se realizan en los proyectos de AIDER de una manera continua. La satisfacción de los clientes buscar ser garantizada desde la etapa de planteamiento de los proyectos. Junto con las actividades, se dan etapas de sensibilización integral (hombres, mujeres, jóvenes y niños), con el fin de complementar la visión de la comunidad a la solución brindada por el proyecto. Desde un comienzo, la retroalimentación de actividades forma parte importante de estas sesiones, siendo posteriormente analizadas para la implementación de mejoras en futuras actividades del mismo proyecto a trabajar o como lecciones aprendidas para el desarrollo de otros. Como se mencionó anteriormente, cada sede cuenta con un equipo de medición y evaluación. Para complementar lo reportado por los miembros del equipo, se realiza un recojo de información primaria con visitas de campo, con el fin de ahondar en los resultados y actividades realizadas, a través de fichas de percepción y satisfacción.

**Tabla 29: Satisfacción de clientes**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020)	La formulación de propuestas se hace de manera conjunta, facilitando la identificación de necesidades e incluyéndose en las actividades del proyecto.	Positiva
Entrevista : Mayra esponzoza (09/12/20)	El equipo de medición y evaluación se encarga de realizar visitas de campo, a través de fichas de percepción del proyecto y la organización, y de análisis de satisfacción de necesidades y expectativas.	Positiva

Como último requerimiento para la medición, análisis y evaluación, se recomienda establecer un sistema para recoger y trabajar con las quejas o sugerencias de mejora por parte de los grupos de interés (INCOG, 2014). AIDER no cuenta con un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones definido; sin embargo, se brinda capacitación a las personas encargadas del trabajo de campo en solución de conflictos. A pesar de ello, se ha podido observar que los proyectos implementados por AIDER en su mayoría no presentan problemas de gran escala, debido a constante coordinación y comunicación con todos los grupos de interés

**Tabla 30: Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/2020)	El personal encargado del trabajo de campo está capacitado en resolución de conflictos, permitiendo solucionar las inconformidades de una manera rápida y evitar que los posibles problemas trasciendan a otros niveles organizacionales. A pesar de ello, por la experiencia y confianza que se tiene en la organización, los problemas originados son en su mayoría pequeños y fáciles de resolver en campo.	Positiva
Entrevista 4: Pío Santiago (03/12/20)	Como es el caso del coordinador de la Sede de Ucayali, la constante interacción y comunicación con las comunidades ha permitido reforzar la confianza de las personas hacia la organización. Ello junto con la accesibilidad del personal y el local de las sedes, permite que los comuneros se movilizan a las oficinas regionales para manifestar algún malestar o bienestar de las acciones de AIDER en la comunidad. El entrevistado mencionó un protocolo para la resolución de conflictos. En el caso de haber reclamos por parte de la comunidad, los principales encargados de resolverlos son los equipos técnicos de cada proyecto. De no poder resolver el problema en el campo, los reclamos se derivan al coordinador regional de la sede. Para este segundo filtro se debe tomar en consideración el reporte por parte del personal y, además, recoger información del reclamo directamente con la comunidad. Si el coordinador regional no logra resolver el conflicto, intervienen miembros del consejo directivo realizando la misma secuencia de recolección de información. Finalmente, como última etapa para la resolución de conflictos, se puede pedir la asesoría de terceros y formar un comité consultivo encargado directamente de la resolución del problema.	Positiva

## 2.7. Mejora

El último elemento a tomar en consideración para un sistema de gestión de calidad en organizaciones sociales, es la implementación de procesos de análisis de actividades y planteamiento de mejoras. Durante la ejecución de actividades, el análisis y gestión de las mejoras se encuentra evaluado principalmente por los miembros del equipo de medición y evaluación. Las visitas de campo permiten tener información sobre las actividades que causan conformidad o inconvenientes en las personas, con el fin de comunicarlo directamente a los equipos técnicos y de campo para la toma de decisiones sobre dichas actividades del proyecto.

**Tabla 31: Acciones correctivas y preventivas**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/20)	El tener un equipo de monitoreo y evaluación en cada sede permite que se de una revisión especializada y constante de las actividades realizadas en campo en una misma región. Además de ello, este equipo se encarga de realizar las visitas de campo para el análisis de percepción de calidad de las actividades de los proyectos. Esta información va de regreso a los equipos técnicos con forma de retroalimentación para las actividades realizadas.	Positiva

Como parte del proceso de mejora continua existe una Dirección de Investigación y Gestión del conocimiento a cargo de Yolanda Ramirez, la cual tiene el objetivo de realizar un análisis y sistematización de todos los resultados, conclusiones y experiencias de proyectos pasados. A partir de estos aprendizajes, se pueden ejecutar nuevas propuestas de mejora de actividades o propuestas de proyectos. De esta forma, cada proyecto nuevo implementado por la organización, toma como base las lecciones aprendidas de actividades previas a nivel nacional, no solo de AIDER, sino también de otras organizaciones afines pertenecientes al sector forestal. Asimismo, al momento de identificar oportunidades de mejora, se opta por la asesoría de profesionales en la temática, con el fin de implementar soluciones acordes al contexto y el problema identificado.

[...] todas las lecciones aprendidas sean positivas o negativas, son lecciones que nos permiten a nosotros avanzar o reaccionar y decir “bueno, estoy actuando mal, entonces tengo que hacer las cosas bien”. Entonces pedimos a aquellos profesionales que sepan más [...] un consejo y de acuerdo a eso nosotros vamos a cambiar de ruta. De repente la ruta que hemos seguido para esta actividad no es la correcta, entonces cambiamos de ruta para poder nosotros mejorar. Cada acción tiene una reacción, por supuesto. Las reacciones tienen que ser positivas, para eso trabajamos, para que sean reacciones positivas de la gente, reacciones positivas de los ejecutores, reacciones positivas de las instituciones [...]. (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/20)

**Tabla 32: Grupos de mejora**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Ferández (12/11/20)	Al concluir los proyectos, se comienza con el análisis de resultados y la sistematización de lecciones aprendidas, con el apoyo de los equipos técnicos y terceros profesionales en la temática.	Positiva
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Con el fin de producir conocimientos y hacer una sistematización de los aprendizajes obtenidos producto de los proyectos, se formó la Dirección de Investigación y Gestión del Conocimiento a cargo de Yolanda Ramírez, antropóloga. En ella se busca realizar una capitalización de la experiencia de AIDER en el sector y generar nuevas propuestas de proyecto, así como un resumen de recomendaciones de buenas prácticas para futuros proyectos y organizaciones del sector.	Positiva

### 3. Hallazgos – Gestión Forestal Sostenible

En el siguiente apartado se explicarán los principales hallazgos referentes a la gestión forestal sostenible. La importancia de esta variable radica en el valor agregado que genera en la biodiversidad, así como en el entorno socioeconómico y político. En el primero se evidencia el esfuerzo y trabajo conjunto para garantizar la conservación de recursos basado en el diseño de planes forestales y la gestión de las áreas protegidas con el apoyo de la comunidad. En el segundo se tangibiliza la contribución económica a partir de la diversificación de los medios de subsistencia; así como, el desarrollo e incremento de la capacidad para administrar el patrimonio cultural. Finalmente, en el tercero se evidencia el trabajo continuo de AIDER por la difusión del concepto de gestión sostenible de los recursos y la ejecución de proyectos que están alineados con la política forestal nacional. A continuación, se realizará un análisis detallado de las subvariables de estudio.

#### 3.1. Certificación Forestal

La certificación forestal es un mecanismo de acción frente al crecimiento de elevados índices de deforestación, el cual permite modificar prácticas operativas de la empresa entorno al recurso maderable; al igual que las preferencias del consumidor, pues es sencillo identificar y realizar una compra a conciencia de aquellos productos que son elaborados de forma sostenible (Gafo, 2011). Para analizar la relevancia de la certificación forestal en AIDER se ha decidido estudiar las siguientes subvariables: proceso de certificación y los efectos del mismo.

Respecto al proceso de acreditación, se observa que en el marco de la gestión forestal se puede acceder a la certificación FSC y PEFC. Como parte del proceso de evaluación, la empresa solicitante debe cumplir con una serie de estándares internacionales que abordan el enfoque social, económico y ambiental. Pio Santiago, coordinador de AIDER sede norte, argumenta que

los criterios a considerar son: relaciones comunitarias, legislación, plan de manejo forestal, impacto ambiental, derecho de trabajadores y de pueblos indígenas (Entrevista 4, proceso de acreditación, 03/12/20). Tomando como referencia los hallazgos de las entrevistas, se afirma que el proceso de certificación es exigente, lo cual es justificable pues la entidad debe asegurarse de que las organizaciones realmente cumplan con los estándares internacionales de gestión forestal sostenible no solo el momento previo para acceder al certificado sino durante todo el desarrollo de las prácticas organizacionales.

**Tabla 33: Proceso de certificación**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 2 Jaime Nalvarte (07/12/2020)	Actualmente AIDER gestiona proyectos que poseen certificación FSC y PEFC para lo cual debe velar por el cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, se destaca la idea de fomentar la adquisición de otras certificaciones.	Positiva
Entrevista 4 Pio Santiago (03/12/2020)	Adquirir la certificación FSC implica cumplir con 9 principios durante el desarrollo del plan de manejo forestal. Este debe cumplir con el monitoreo, el cual aborde un enfoque social, económico y ambiental. Se debe garantizar la recuepración de los bosques y el desarrollo de las poblaciones aledañas.	Positiva
Entrevista 4 Pio Santiago (03/12/2020)	Con una certificación forestal deben cumplir estándares internacionales (FSC). Esta certificación incluye aspectos sociales, cumplimiento de la legislación, tenencia de tierras, derecho de pueblos indígenas, derecho de los trabajadores, relaciones comunitarias, impacto ambiental, impacto social, plan de manejo forestal. Hay otros estándares (REDD + ). Las comunidades deben cumplir con estos estándares para el certificado FSC y REDD+	Positiva

Respecto al efecto de la certificación durante la ejecución de los proyectos que gestiona AIDER, consideramos relevante evaluar de qué manera el ser acreedor de la certificación favorece a las empresas. Ello se da con la finalidad de demostrar su eficacia e impulsar a otras organizaciones a que garanticen las prácticas sostenibles mediante estos certificados (FSC, PEFC).

En tal sentido, Yolanda Ramirez, directora de investigación y desarrollo en AIDER, argumenta que la certificación contribuye en los avances de las comunidades, puesto que, las empresas se comprometen al cumplimiento continuo de los estándares con la finalidad de asegurar la permanencia de la certificación post proceso de reevaluación (Entrevista 1, efecto de la certificación, 15/10/20). Importante mencionar que los resultados positivos y los avances en las comunidades se tangibilizan en las auditorías periódicas que ejerce la empresa con la finalidad de hacer seguimiento y cuantificar dichos resultados.

En base a las entrevistas realizadas, se afirma que el proceso para que una empresa pueda hacerse acreedora de la certificación es exigente, pero repercute de manera positiva en la empresa

y sociedad civil; ya que, se establece un compromiso de consumo responsable y uso sostenible de los recursos forestales.

**Tabla 34: Efecto de la Certificación**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5 Irma Fernández (12/11/2020)	Los acuerdos de conservación establecidos permite apoyar a las personas y, a su vez, establecer un compromiso de protección y consumo responsable de los recursos forestales	Positiva
Entrevista 1 Yolanda Ramirez (15/10/2020)	La adquisición de la certificación FSC ha generado avances en las comunidades; ello se ve reflejado en las auditorias periódicas que se realizan. Además el compromiso entorno al cumplimiento de los estándares se fortalece al tener conocimiento del proceso de reevaluación al que se somete la organización para seguir con el sello verde	Positiva

### 3.2. Iniciativas de Conservación

Las malas prácticas ambientales afectan la conservación de los recursos forestales, pues estos contribuyen con la deforestación y degradación de los bosques que, a su vez, genera un incremento en la emisión de gases de efecto invernadero. Ante esta situación, surgen diversas iniciativas que promueven el manejo y conservación de los bosques, entre las cuales se encuentran el Programa Nacional de Conservación de bosques para la Mitigación del Cambio climático (PNCB) y REDD+. En este sentido, se considera relevante analizar de qué manera se articulan las diversas perspectivas de las comunidades con AIDER o cualquier otra entidad interesada en trabajar la conservación de los recursos forestales.

Respecto a la articulación de enfoques entre los diversos actores implicados en el uso sostenible de los bosques, Pio Santiago, menciona que la formulación de una propuesta de trabajo de AIDER debe trabajarse en conjunto con miembros de las comunidades para conocer y atender las principales necesidades; de lo contrario el efecto o resultado final del proyecto no será el esperado (Entrevista 4, articulación de enfoque, 10/11/20). Asimismo, se observa la relevancia del entorno político en esta alineación de perspectivas, puesto que los proyectos deben tomar en consideración el marco jurídico forestal y requieren de la aprobación del gobierno regional.

En ese sentido, se considera que los proyectos desarrollados por AIDER no presentan problemas en la alineación de perspectivas, pues como parte de los requisitos para su respectiva aprobación se considera indispensable respetar el marco legal y tener correctamente identificado las necesidades de las comunidades.

**Tabla 35: Articulación de Enfoque**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 4 Pio Santiago (03/12/2020)	AIDER promueve el manejo de bosques acorde a las normas legales. Las comunidades que aprovechan el recurso con fines industriales y comerciales deben diseñar un plan de manejo que debe ser aprobado por la autoridad regional.	Positivo
Entrevista 4 Pio Santiago (10/11/2020)	Durante la fase de formulación y aprobación del proyecto la población participa en el proceso. Se aprende y se realizan coordinaciones mutuas.	Positivo

#### 4. Hallazgos – Interculturalidad en la Gestión Forestal

Debido al contexto en el cual se desarrollan los proyectos de AIDER, es importante que, para garantizar la calidad de los proyectos y la satisfacción de las necesidades del público objetivo, se tome en consideración un trabajo con enfoque intercultural. De esta forma, en las siguientes líneas, se analizará la gestión y procesos de trabajo de AIDER desde las variables explicadas en el marco teórico para una prestación de servicios con pertinencia cultural. Estas se dividen en tres dimensiones: Dimensión Socio-Técnica, donde se analizará cómo el planeamiento estratégico y la dirección ejecutiva de la organización se encuentran alineados a la interculturalidad; la Dimensión Política-Cultural, en la cual se profundizará en las estrategias de gestión humana para alinear la cultura organizacional a valores y principios interculturales; y, por último, la Dimensión de Cambio y Mejora, donde se analizará las herramientas de recojo y sistematización de resultados

##### 4.1. Dimensión Socio – Técnica

Según lo mencionado por el Ministerio de Cultura, para una gestión con enfoque intercultural, uno de los criterios clave es la adaptación de los procesos internos a las características de relevancia para satisfacer las necesidades del público objetivo. Del mismo modo que desde la gestión de calidad, es importante que desde la dirección ejecutiva se garantice el compromiso a nivel institucional y así alinear los intereses del personal hacia una gestión intercultural. De acuerdo a un experto en interculturalidad, el punto de partida para la interculturalidad es el respeto hacia la cultura y los derechos del otro. A pesar de los conocimientos tecnológicos, es importante analizar el proceso de diálogo y consideración de la cultura y saberes ancestrales, hasta la firma de acuerdos y consenso mutuo (Entrevista 10, comunicación personal, 01/12/20). Como se ha podido observar anteriormente, el enfoque intercultural cumple una función esencial en AIDER, debido al contexto y personas con las que trabajan. Este enfoque se puede observar dentro de los valores y principios de trabajo y son

interiorizados en todos los niveles organizacionales, debido a que es considerado la base para garantizar el éxito de los proyectos.

[...] dentro de los valores, la interculturalidad está como una cuestión primaria, es transversal a todos los proyectos y en todos los proyectos nosotros vemos esa esa parte importante, tanto del aspecto de género como interculturalidad, que para nosotros viene a ser la parte fundamental [...] los aspectos ancestrales versus los conocimientos actuales, nos acompañamos, les brindamos asistencia técnica hasta alcanzar la sostenibilidad. (Entrevista 5, comunicación personal, 12/11/20)

**Tabla 36: Compromiso institucional**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/20)	Como coordinadora regional, resalta la importancia del comunero y el poblador rural, debido al nivel de conocimiento y afiliación con los bosques, al ser un recurso que brinda beneficios económicos y ambientales a la población. Por esta relación, la visión de la comunidad debe ser tomada en consideración en el momento de la ejecución de un proyecto en su localidad. Ello, de la mano de talleres de sensibilización donde se revalorice la importancia de cuidar de los recursos forestales. De esta forma, la interculturalidad es una visión transversal a todos los proyectos y actividades realizadas por la organización a nivel nacional	Positivo
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	La importancia del enfoque intercultural es incorporada en los proyectos de AIDER a partir de los años 90, de la mano del trabajo con inclusión de género. En su rol de antropóloga y miembro del consejo directivo de AIDER, resalta que es importante primero entender el significado de interculturalidad y cómo es que debe ser abarcado dentro de los proyectos. Según su definición, la interculturalidad en AIDER se puede observar en la interacción de culturas, a través del intercambio de saberes y experiencias de cada grupo de personas. Dicho intercambio se puede observar en la articulación de conocimientos científicos y tecnológicos con los saberes ancestrales y empíricos de la comunidad, alineados con el propósito final de, por un lado, contribuir al desarrollo y preservación ambiental y, por otro, al buen vivir de la comunidad y la disminución de brechas de desigualdad.	Positiva
Entrevista 3: Marta Tostes (01/12/20) Entrevista 2: Jaime Nalvarte (07/12/20)	Para garantizar dicho enfoque, se resalta el rol de antropólogos como Yolanda Ramírez, principal encargada de articular la visión intercultural y social en todos los equipos a nivel organizacional y de brindar a todos los miembros técnicas de trabajo alineadas a dicho enfoque.	Positiva

De acuerdo al experto en interculturalidad, el proceso de análisis y comprensión de la problemática es uno de los más importantes para una gestión intercultural, debido a que “si no tomas en cuenta lo que la población local cree o siente en la forma que utiliza sus recursos del bosque, tu discurso de conservación o de explotación razonable puede caer en un vacío”

(Entrevista 10, comunicación personal, 01/12/20). Al tener oficinas y proyectos en diferentes partes del Perú, AIDER se enfrenta a una variedad de culturas, comunidades y necesidades. Por lo tanto, es esencial entender la necesidad forestal en los casos específicos de cada proyecto. En ese sentido, es importante encontrar si es que los discursos de AIDER y la población local se encuentran alineados y cuáles son las herramientas utilizadas para encontrar esta relación entre la oferta dada por la organización y las expectativas o demanda de la comunidad.

Con el fin de que haya un discurso coherente entre ambas partes, a nivel regional AIDER promueve la inclusión de la comunidad en las actividades internas desde la etapa de análisis de la problemática, debido a que se considera que la sostenibilidad y el éxito de los proyectos tienen una relación directa con el interés y participación de las personas. De esta forma, todo el proceso de análisis de la problemática es realizado de una manera conjunta con las comunidades, con el fin de que los procesos y actividades se encuentren alineadas a las necesidades reales de las personas. Asimismo, con el fin de contar con la información de todos los grupos y miembros de la comunidad, se realizan reuniones individuales con el fin de identificar los puntos de dolor de cada familia o grupo perteneciente a la comunidad y así brindar una solución integradora. De esta forma, las personas están comunicadas e informadas sobre las actividades y resultados esperados del proyecto.

La identificación de saberes y culturas es complementada con las experiencias previas y profesionales de AIDER, formando así una solución intercultural.

**Tabla 37: Análisis del contexto y brechas del problema**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 1: Yolanda Ramirez (05/12/20)	Todo análisis del contexto se hace de la mano de las comunidades, teniendo una relación directa con el interés y necesidades de los pobladores con los que se requiere trabajar. El proceso de planificación comienza al identificar una comunidad dispuesta a colaborar con AIDER para la solución de una problemática de la localidad. De manera consecuente, se realiza un análisis de la cultura y un diagnóstico situacional, donde se analiza el contexto actual y el contexto deseado. Asimismo, se invita a los líderes o comuneros a brindar charlas al personal de AIDER sobre su comunidad, con el fin de obtener información de primera mano.	Positiva
Entrevista 3: Marta Tostes (01/12/20)	Se da un intercambio constante con las comunidades, adaptado al contexto de cada proyecto, a través de talleres de sensibilización, <i>focus group</i> , asambleas con las comunidades, etc. A nivel regional se tiene una participación activa en las actividades de la comunidad, facilitando la generación de empatía y el conocimiento sobre la cultura.	Positiva

## 4.2. Dimensión Política – Cultural

La dimensión política-cultural hace referencia al desarrollo de la interculturalidad en los miembros de una comunidad o grupo de personas. El experto en interculturalidad entrevistado señala que el recurso humano en toda organización es la herramienta fundamental, por lo cual, para brindar servicios con pertinencia cultural, se necesita de la capacitación y sensibilización de personal en interculturalidad o la presencia de especialistas en antropología y sociología que puedan brindar esa visión dentro de los proyectos y la cultura organizacional (Entrevista 10, comunicación personal, 01/12/20).

Como fue mencionado anteriormente, en la contratación de nuevo personal, AIDER tiene como protocolo el proceso de inducción a cargo de los coordinadores regionales, en la cual se informa a las personas sobre la historia de la organización, sus valores, principios, etc. Este proceso de inducción tiene una parte técnica, con respecto a los procesos y actividades que están a su cargo, y una social, para la sensibilización del personal y el desarrollo de habilidades interculturales, a cargo de especialistas en antropología pertenecientes a la organización.

Hay que entender, ¿cómo los entendemos? Primero, hay que ir a vivir en la comunidad. Entonces nuestros ingenieros y técnicos van y se quedan a dormir. [...] ellos [el personal] se quedan mismo petroleros, 15 a 20 días; en fin, no hay un tiempo definido sino lo que demande la acción que se va hacer y lo primero que se hace es conversar mucho con la población y se les prepara para esto. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020)

Asimismo, especialmente se realizan capacitaciones a los equipos de campo, debido a que están en constante contacto con la población objetivo, por lo que es necesario construir relaciones de confianza y evitar el paternalismo.

[...] el desarrollo de habilidades sociales, como ustedes saben, para poder relacionarse con el otro que consideramos diferente o distinto. Diverso cultural. Pero ahí si es todo un proceso cambiarte el chip de que ese diferente diverso [el comunero]es tanto como tu. Ni más ni menos porque tampoco es que valen más porque ellos conservan el bosque amazónico. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020)

Una de las estrategias para garantizar una cultura organizacional con pertinencia intercultural es que, a nivel regional, se procura contratar personas pertenecientes al departamento o las comunidades. Este es el caso de los técnicos indígenas, los cuales se encargan de ser intermediarios entre la organización y la población y, además, de brindar asistencia a AIDER desde la perspectiva tecnológica y cultural.

[...] los técnicos con los que trabajamos les hacemos lo que llamamos “inducción”, para que se ubiquen en la realidad en la que van a trabajar. Para eso nosotros desde el inicio que empezamos

a trabajar con las comunidades nativas, hemos buscado tener lo que llamamos los técnicos indígenas, [...] que han salido a estudiar no necesariamente a la universidad aunque ahora ya hay las universidades interculturales, pero si a los tecnológicos. Estas personas sí son de gran ayuda profesionalmente, aunque [...], pero al mismo tiempo le pedimos que no olvide su raíz cultural y nos ayude a entender. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/2020)

**Tabla 38: Formación de la cultura organizacional con pertinencia cultural**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/20) Entrevista Pío Santiago (03/12/2020)	En su rol de coordinadora regional, se encarga de la selección y del proceso de inducción y capacitación de los nuevos miembros del equipo de un proyecto. En la inducción se abordan temas generales de la organización, como la historia, valores, principios, etc. Además de ello, existen dos tipos de capacitaciones: la capacitación técnica (sobre sus funciones y el proyecto) y la capacitación social (en interculturalidad).	Positiva
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	Durante la contratación de nuevo personal, se realizan talleres de sensibilización y el desarrollo de habilidades sociales e interculturales, con el fin de preparar a las personas para el trabajo de campo. Dicha sensibilización tiene una duración larga, de acuerdo a las necesidades de cada proyecto.	Positiva

De acuerdo al experto en interculturalidad, para estudiar las estrategias para una comunicación intercultural se debe analizar tres factores: conocimiento de la cultura local, para identificar las necesidades y los medios para la comunicación; coordinación en la frecuencia de contacto y reuniones para la rendición de actividades; y, por último, el agente de poder en la toma de decisiones durante la ejecución de los proyectos (Entrevista 10, comunicación personal, 01/12/20).

Por la diversidad de culturas con la que trabaja AIDER, es importante empezar las actividades con un estudio étnico. Las generaciones y culturas van evolucionando, por lo que AIDER está en constante aprendizaje sobre la población objetivo. Por ello, el rol del técnico indígena de la zona es muy importante, debido a que brinda los datos relevantes para generar relaciones de confianza con AIDER.

Para la comunicación intercultural [...] no hay receta. No hay libro que puedas escribir porque eso puede haber sido hoy día, porque dentro de dos meses la comunidad y su dinámica pueden ser tan distintas, vertiginosa, rápida que en un par de meses de repente ya cambió y [hay] otra generación de líderes y ya se han dejado influir por otros elementos culturales no indígenas y ya tienen otra dinámica y otra estructura conceptual, mental [...]. Entonces, no hay cosa escrita, y tienes que estar en el día a día reconociendo que es lo que se presenta, que es lo que se dice y preguntando permanentemente lo que se plantea. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/20)

Asimismo, se comprende que la comunicación intercultural no se trata simplemente de contar con un traductor, debido a que las traducciones literales pueden derivar en una comunicación deficiente.

no es que tengas que aprender el idioma para tener una mejor comunicación, [...] allí es donde nosotros tenemos el trabajo con los técnicos indígenas los cuales primero lo que hacemos es que comprendan el sentido de lo que queremos comunicar para que lo expresen en su idioma. (Entrevista 1, comunicación personal, 15/10/20)

En cuanto a la frecuencia de contacto, según la encargada del área de medición y evaluación de la sede de Ucayali, todo proyecto cuenta con unas visitas de campo planificadas donde se evalúa la satisfacción con las actividades. Complementario a ello, aparte de las reuniones generales, los coordinadores regionales también realizan “bajadas” a las comunidades para evaluar y recibir recomendaciones directas sobre lo realizado. Por último, como fue mencionado anteriormente, la formulación de todo proyecto es desarrollado de manera consensuada y de la mano de las comunidades a través de un intercambio de saberes ancestrales y experiencias de manejo de bosques de una manera sostenible. La comunicación intercultural en AIDER está basada en “el respeto y consideración en su propia organización y a sus decisiones” (entrevista 1, comunicación personal, 15/10/20). Durante todas las etapas del proyecto, se puede observar en la horizontalidad y adaptación de los procesos a las necesidades de la comunidad.

Como es una población con características especiales, tenemos establecido algunas pautas que el equipo no puede hacer y más o menos cuál es el procedimiento para poder ingresar a las comunidades y hacer el trabajo. Además, contamos con profesionales técnicos indígenas que nos ayudan a la interrelación con esta población, [...] son los interlocutores que también facilitan los procesos de comunicación con la población. (Entrevista 7, comunicación personal, 09/12/20)

**Tabla 39: Estrategias para la comunicación intercultural**

Evidencia	Hallazgo	Valoración
Entrevista 1: Yolanda Ramírez (15/10/2020)	El diálogo empieza en la formulación del proyecto, donde se analiza la problemática y se realiza una propuesta de proyecto con la articulación de los saberes ancestrales y tecnológicos.	Positiva
Entrevista 5: Irma Fernández (12/11/20)	La constante comunicación es la principal herramienta para la generación de confianza hacia la organización y los proyectos ejecutados en la zona. Esta relación permite que el intercambio de ideas y experiencias se lleve a cabo de una manera más enriquecedora para el proyecto, en la cual es necesario tomar en consideración los saberes ancestrales.	Positiva
Entrevista Pio Santiago (03/12/2020)	Al incluir a la comunidad en la etapa de planeamiento, se genera un sentimiento de apropiación y compromiso hacia el proyecto. Los comuneros son los principales actores que exigen que se les actualice la	Positiva

	información de actividades desarrolladas en la zona. Por ello, los coordinadores regionales son los principales encargados de la rendición de cuentas a las comunidades, donde se informan las actividades y los logros alcanzados.	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### 4.3. Dimensión de cambio y mejora

Como se mencionó en el capítulo teórico, la dimensión de cambio y mejora consiste en el análisis de los resultados obtenidos en el corto y largo plazo a través de sistemas o herramientas para la sistematización y análisis de información. Con respecto a las herramientas de medición y sistematización, como fue mencionado anteriormente, a través de la gestión de sus proyectos AIDER promueve la participación e importancia de la satisfacción de las necesidades del público objetivo, promoviendo la constante medición de resultados y la implementación de espacios de análisis y reflexión para la identificación de mejoras dentro de las actividades y procesos de todos los proyectos, de acuerdo a los cambios provenientes del entorno. Por otro lado, con respecto al planteamiento de indicadores, actualmente, AIDER cuenta con un Sistema de Medición y Evaluación en base a indicadores con enfoque de género, (elaborado por Yolanda Ramírez, miembro del consejo directivo), en el cual documento se realiza una propuesta de indicadores para medir el impacto en la brecha de género producto del accionar de la organización. Dichos indicadores son planteados para analizar el impacto sociocultural, económico, ambiental y político en el desarrollo de hombres y mujeres pertenecientes a las comunidades de enfoque de AIDER.

Asimismo, para implementar un proyecto con enfoque intercultural, la Cooperación Alemana resalta la importancia de plantear indicadores en torno a los impactos y barreras existentes en cada grupo cultural (Villapolo et al., 2013). En el marco de la investigación, miembros de la organización brindaron dos documentos relevantes para el análisis de los indicadores de interculturalidad de los proyectos: indicadores del proyecto “Restauración de Tierras Áridas Degradadas en Comunidades Campesinas de Piura” en la Sede Norte y el Plan de Medición y Evaluación del proyecto “Alianza Forestal: Negocios sostenibles para el manejo forestal comunitario” en la Sede Ucayali. Los indicadores presentados están planteados de acuerdo a los resultados y actividades de cada proyecto y no necesariamente midiendo cómo se abarca el enfoque intercultural desde los procesos. En la siguiente tabla se analizarán los indicadores de interculturalidad, de acuerdo a los criterios planteados por la cooperación alemana mencionados en el marco teórico

**Tabla 40: Criterios para el planteamiento de indicadores de interculturalidad**

Criterios para el planteamiento de indicadores de interculturalidad	Hallazgo
“¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos en las brechas existentes entre las culturas?” (p. 47)	Se cuentan con talleres de sensibilización y capacitación al personal de AIDER y a los miembros de los gobiernos regionales y locales sobre la gestión de recursos forestales, la importancia de la conservación de la biodiversidad y el respeto a las comunidades y su cultura. Se cuentan con indicadores del número de personas (internas y externas a AIDER) y cargos que participaron de dichos talleres.
“¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos en las barreras lingüísticas, geográficas, económicas, políticas y culturales para determinados grupos culturales que impiden satisfacer sus necesidades?” (p. 47)	En el caso del proyecto que busca volver sostenibles los negocios de manejo forestal, se pueden observar indicadores que miden la cantidad de organizaciones de negocios que han sido fortalecidas en temas de gestión forestal y modelos empresariales, con el fin de mejorar los modelos y la competitividad de los negocios de la comunidad y así disminuir las brechas económicas en el mercado.
“¿Proveen evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de los cambios producidos sobre las barreras para la participación de la población que pertenece a un grupo cultural en la toma de decisiones sobre sus vidas o en el acceso a los recursos, o barreras que les impiden influenciar sobre las decisiones públicas que le afectan?” (p. 47)	Como fue mencionado anteriormente, todo proyecto de AIDER busca fortalecer las capacidades y autonomía del público objetivo en base a la gestión forestal sostenible, por lo cual se observan indicadores que miden la participación en eventos y el interés de las comunidades en las actividades del proyecto.
“¿Consideran las percepciones y valoraciones de la población desde sus identidades culturales sobre los cambios producidos?” (p. 47)	En las entrevistas se mencionó que se realizaban formularios para medir la satisfacción del público objetivo con los resultados y cambios producidos; sin embargo, no se encontró como indicador en los documentos compartidos.

Fuente Villapolo et al., 2013

## 5. Oportunidades de Mejora

En base a lo expuesto anteriormente, se han identificado unas oportunidades de mejora para gestionar la calidad de los proyectos dentro de AIDER, los cuales se expondrán en la siguiente tabla.

**Tabla 41: Oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de AIDER**

Variable	Sub-variable	Oportunidad de Mejora
Requerimientos del sistema de gestión	Requisitos de documentación	<p>La información con respecto a la misión, visión y valores organizacionales se encuentra de manera actualizada y pública a través de la plataforma web de AIDER. A pesar de ello, la organización no cuenta con un plan actualizado que contenga la documentación estratégica definida, (según los miembros del consejo directivo consideran que dicha documentación no impacta mucho en los proyectos ejecutados), sin embargo, desde el punto de vista pedagógico invertir en la elaboración de un modelo estratégico ofrece diversas ventajas a las organizaciones, como la mejora del desempeño organizacional y mayor eficiencia en la gestión de recursos, etc. (Tito, 2003). Como lo especifica la Norma ONG Calidad, para obtener una certificación, se debe contar además con un Manual de Calidad, el cual incluya una descripción del sistema de calidad, el alcance, los valores y principios, la cadena de procesos de la organización con sus respectivos objetivos de calidad, entre otros aspectos importantes. Dichos criterios también forman parte de lo expuesto en todo plan estratégico. De acuerdo a lo especificado en la presente investigación, un aspecto de mejora en la organización es el fortalecimiento organizacional a través de aspectos estratégicos incluidos en todo sistema de gestión de calidad.</p>
Certificación forestal		<p>AIDER cuenta con diversas certificaciones y premios por proyectos forestales ejecutados en sus oficinas; sin embargo, dicha información de reconocimientos es poco accesible para el público general. Asimismo, en las entrevistas realizadas se mencionó que no se promociona a AIDER a través de los reconocimientos ofrecidos debido a que no es parte de su estrategia de inserción en las comunidades. A pesar de ello, las certificaciones y premios proporcionan diversas ventajas a las organizaciones. Según, Technical Control and Certification (s.f.), por un lado, a nivel externo, la imagen de la organización mejora permitiendo el acceso a mayor apoyo financiero a nivel nacional e internacional. Además, dicha información es de vital importancia al momento de postular a consultorías. Por otro lado, a nivel interno, estos reconocimientos tienen un gran impacto en la cultura organizacional y el compromiso del personal ante los objetivos planteados por la organización.</p>
Dimensión de cambio y mejora	Herramientas de medición para el análisis de información: Indicadores de interculturalidad	<p>Según Villapolo et al. (2013), todo proyecto que trabaje bajo el enfoque intercultural debe implementar indicadores para medir el progreso de tal fin. Como el Sistema de Medición y Evaluación para medir el impacto de AIDER en el las brechas de género de las comunidades, se recomienda a la organización realizar un sistema para medir el impacto en las brechas culturales. Como lo plantean Villapolo et al. (2013, p. 47), se puede analizar lo anterior desde tres perspectivas (1) barreras lingüísticas, geográficas, económicas, políticas y culturales que impidan la satisfacción de necesidades, (2) barreras de participación de la población en la toma de decisiones sobre sus vidas o uso de recursos y, por último (3) barreras que les impidan acceder o influenciar las decisiones políticas que los afecten.</p>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

La presente investigación busca analizar la relación entre la gestión de calidad de proyectos sociales y el enfoque intercultural, en el marco de los proyectos forestales desarrollados por la Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER).

Como se presenta en el Marco Teórico, se ha realizado una aproximación a la literatura existente con respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales, desde la perspectiva de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el *Project Management Institute* y la Norma ONG Calidad. Debido a los retos inherentes a la gestión de proyectos sociales en Latinoamérica y el Perú, como la falta de recursos económicos, modelos estratégicos poco eficaces y no replicables, bajos niveles de interés y colaboración de stakeholders, entre otros (Symmes, Jäger, Rodríguez, 2016), es necesario que los proyectos de desarrollo social implementen nuevas formas de abordar las problemáticas que garanticen el cumplimiento de las demandas de un público en específico. Es en este marco donde se resalta la importancia de gestionar la calidad dentro de toda organización del sector social. A pesar de que el término “gestión de calidad” se vincule al sector empresarial, se puede observar que gestionar la calidad es una herramienta clave para garantizar el éxito y sostenibilidad de un proyecto, debido a que busca enfocar toda organización al público objetivo, permitiendo alinear el modelo estratégico y los procesos internos a los requerimientos de calidad del “cliente final”, y, de esta forma, responder a sus necesidades y expectativas, contribuyendo, finalmente, a la creación de valor y desarrollo social.

Inspirado en la Norma de Calidad ISO9001 y otros modelos de calidad como el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM, en sus siglas en inglés), la Norma ONG de Calidad surge como una certificación dirigida a todas las organizaciones no gubernamentales que trabajen en temas medioambientales, de cooperación, desarrollo, entre otras temáticas. Como se pudo observar, la Norma ofrece una serie de principios, valores y requerimientos que permiten que toda organización aplique para implementar un sistema de gestión de calidad en su estrategia interna. De esta forma, en base a la Norma ONG Calidad y a lo establecido por expertos como Mondelo y Siles (2015) y Camisón et al. (2006), se realizó un análisis a las estrategias y procesos internos de AIDER, (con respecto a los criterios técnicos establecidos por la norma), con el fin de identificar los principales elementos teóricos y buenas prácticas encontradas en la organización y que se encuentren alineadas al sistema de gestión de calidad propuesto por la Norma ONG Calidad. Según la norma, para cumplir con los requerimientos de calidad, se debe evaluar a la organización en base a los criterios vinculados al compromiso y documentación institucional, la

gestión de procesos internos y las estrategias implementadas para la medición, evaluación y mejora.

En base a las entrevistas realizadas a miembros del consejo directivo, coordinadores regionales y stakeholders, se pudo observar que, a pesar de que AIDER no cuenta con un sistema de gestión de calidad definido, la organización sí cumple con ciertos lineamientos teóricos y requisitos técnicos establecidos por la norma. Esto último se puede evidenciar en las estrategias organizacionales para la ejecución de proyectos en las sedes a nivel nacional. Dentro de estas, se han podido identificar las siguientes como estrategias clave para garantizar la calidad de los proyectos, entendida como la satisfacción de las necesidades del público objetivo: (1) la participación del público objetivo en todo el proceso de planificación y ejecución de los proyectos, (2) la capacitación del personal en funciones y valores organizacionales, (3) la búsqueda por la mejora continua a través de grupos orientados a la sistematización de lecciones aprendidas; y por último, (4) el fortalecimiento de las organizaciones públicas en materia forestal sostenible, a través del trabajo conjunto y talleres de capacitación y sensibilización a dirigentes y representantes de los gobiernos regionales y locales.

Asimismo, según la experiencia de AIDER en proyectos de desarrollo forestal sostenible, es importante destacar la importancia de la cooperación y certificaciones internacionales y su influencia en el valor y confiabilidad en el trabajo y resultados de la organización percibido por parte de los principales grupos de interés. Por su parte, la cooperación internacional ha permitido la apertura de oportunidades de financiamiento para la ideación de proyectos en beneficio de las comunidades. De igual manera, las certificaciones internacionales y premios de reconocimiento han brindado a AIDER los lineamientos y criterios de trabajo que toda organización del sector debería considerar en la gestión forestal sostenible, contando con certificaciones como la *Forest Stewardship Council* (FSC), *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC). Lo anterior se puede ver reflejado en la percepción que tiene el público objetivo y personal de AIDER, como una asociación especializada en la adecuada gestión y tratamiento de los recursos forestales y su importante rol en la promoción de la conservación y uso óptimo de los recursos forestales en el Perú.

Alineado a la gestión forestal sostenible, según la Estrategia Nacional sobre Bosques y cambio Climático (2016), y debido al contexto y el sector en el cual se desarrollan los proyectos de AIDER, es necesario enfatizar la importancia de la diversidad cultural en la gestión de los proyectos y la prestación de servicios en el sector forestal. Pero, ¿cómo influye la interculturalidad en la gestión de la calidad de los proyectos sociales? Para garantizar la calidad de los proyectos y la satisfacción de las necesidades del público objetivo, el trabajo con enfoque en la cultura y las

personas ha permitido que AIDER pueda responder efectivamente a las necesidades y expectativas planteadas por las comunidades. Para ello, el Ministerio de Cultura (MINCU) propone que, para la implementación de una gestión con pertinencia cultural, se deben tomar en consideración tres dimensiones: la dimensión socio-técnica, político-cultural y la de cambio y mejora. En primer lugar, en base a las entrevistas realizadas para el análisis de la gestión intercultural en AIDER, se observa que se incluye la cultura de las comunidades en todas las etapas y actividades internas, permitiendo a los proyectos poder alinear los resultados al contexto y necesidades sociales y forestales de las comunidades. De esta forma la participación de las comunidades en la etapa de planeamiento y de sensibilización al personal de AIDER, ayudará a crear relaciones de confianza entre los actores. En segundo lugar, la principal estrategia desarrollada por AIDER para promover una gestión con enfoque intercultural, se puede ver reflejada en la Dimensión Político-Cultural, al incluir a los miembros de la comunidad y expertos en interculturalidad no solo como partícipes en el proceso de planificación y ejecución de los proyectos forestales, sino también como parte del personal de AIDER en los equipos técnicos y en la toma de decisiones. Esta estrategia se da principalmente en la sede de Ucayali con la inclusión de técnicos indígenas locales que cumplen el rol de intermediario entre la comunidad y la organización. Estos especialistas no solo manejan conocimientos tecnológicos en materia forestal, sino que también cuentan con los saberes ancestrales e información relevante sobre la cultura del público objetivo.

En ese contexto, con el propósito de brindar servicios adaptados a las necesidades de las comunidades y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco de la gestión forestal sostenible, se puede observar que AIDER reconoce la importancia de la inclusión y consideración de la cultura de las comunidades dentro de las estrategias de gestión organizacional. Con todo lo anterior, se puede concluir que, a pesar de no contar con un sistema de calidad definido, el enfoque intercultural posee una relación positiva en los requerimientos de gestión de calidad de la Norma reflejados en AIDER, considerado a la interculturalidad un elemento esencial para garantizar el éxito de los proyectos.

## **2. Recomendaciones**

A partir del análisis de la experiencia de AIDER en el sector forestal, a continuación, se plantearán las recomendaciones para la ejecución de proyectos afines y posibles futuros estudios.

A pesar de cumplir empíricamente con los lineamientos teóricos sobre gestión de calidad en ejecución de proyectos, se recomienda a AIDER y otras organizaciones sociales del sector implementar y definir un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de controlar, optimizar y alinear los procesos y funciones internos al cumplimiento de objetivos, valores y principios de

trabajo. De esta forma, los requerimientos para la satisfacción de las necesidades del público objetivo y grupos de interés se encuentran de una forma organizada y clara en toda la organización. A pesar de no contar con certificaciones de calidad dirigidas a ONG's en el Perú, se recomienda a las organizaciones adaptar su estrategia interna a lineamientos y criterios establecidos por metodologías y normas de calidad internacionales o dirigidas al sector empresarial. Desde la perspectiva del sector público, se recomienda la promoción de certificaciones y estándares de calidad dirigidas a ONGs, con el fin de garantizar la calidad, mejora y sostenibilidad de los procesos internos de los servicios brindados a la población desde el Tercer Sector.

Según la experiencia de AIDER en proyectos enfocados en la gestión forestal sostenible, se recomienda a las instituciones públicas y de cooperación internacional apoyen la elaboración de proyectos e investigaciones en el sector, con el propósito de promover prácticas en beneficio de la gestión de recursos forestales y la generación del buen vivir en las comunidades que residen en ellas. En esta línea, en primer lugar, se sugiere a las autoridades locales y Estado a incrementar el presupuesto y apoyo económico a este tipo de iniciativas, con la finalidad de que las organizaciones no se encuentren en un ambiente incierto en el acceso a oportunidades de financiamiento. En segundo lugar, se sugiere realizar una mayor difusión de oportunidades de certificación y premios de reconocimiento por el trabajo realizado por las organizaciones, con el propósito de incrementar el nivel de especialización de las ONG's en materia ambiental e incentivar el desarrollo de proyectos de calidad en el sector. Finalmente, es importante mencionar el énfasis que se recomienda al desarrollo de futuras investigaciones para descubrir nuevas formas de trabajo que sean más eficaces en el trabajo conjunto con comunidades nativas. De acuerdo a lo expuesto por los miembros de AIDER, han encontrado un limitado número de ejes temáticos de gestión forestal a los que se brinda apoyo financiero, los cuales no fomentan la investigación o son financiamientos dirigidos a proyectos de corto plazo.

En base a la literatura revisada y a la experiencia de AIDER en el sector, es importante enfatizar el rol de las organizaciones sociales y entidades del estado para/con las comunidades nativas, a través de una gestión con enfoque intercultural. AIDER es un caso ejemplar en la implementación del enfoque, debido a la vasta experiencia y conocimientos generados a lo largo del tiempo, por lo que se debe compartir las lecciones aprendidas a nivel nacional con el fin de promover réplicas de proyectos en otras zonas del país. Por la percepción de débil institucionalidad y ausencia del Estado por parte de los representantes de las comunidades que fueron entrevistadas, se ha generado una relación de desconfianza entre el Estado y la sociedad, limitando las oportunidades de desarrollo. Por ello, se recomienda a las instituciones públicas y sociales, la promoción del trabajo conjunto entre Estado, ONG y Sociedad Civil, con el fin de

unir capacidades, alcance y lecciones aprendidas para la ejecución de proyectos de desarrollo social. En esa línea, es necesario que las instituciones fortalezcan las relaciones con pueblos indígenas u originarios, mediante el desarrollo de proyectos en conjunto, ello con el fin de adaptar las actividades y resultados a las necesidades y expectativas del público objetivo, con apoyo de la gestión con enfoque intercultural. De esta manera, desde una gestión que promueva la participación y el respeto por la cultura de los demás, se podrá garantizar el cumplimiento de objetivos de manera eficiente y sostenible.



## REFERENCIAS

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2008). *Resumen plan director de la cooperación española*.  
[http://www.africanmarket.org/documentos/documento\\_5029\\_1.pdf](http://www.africanmarket.org/documentos/documento_5029_1.pdf)
- Arnould, P. (1999). L'eco-certification ou la guerre des labels: vers une nouvelle geopolitique forestiere? pp. 609-610.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2020). *PEFC Cadena de custodia de los productos forestales*.  
<https://www.aenorperu.com/certificacion/forestal-y-madera/cadena-custodia-forestal-pefc>
- Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral. (s.f.). Quiénes somos. Obtenido de <http://www.aider.com.pe/>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Lima: PESOPLUMA S.A.C.
- Bobadilla, P. (2016). Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016. *Debates en Sociología* N°43, 93-128.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/19720/19794>
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Che, H., Huamani, S., Valle-riestra, E., & Koe, G. (s.f.). *Financiamiento para bosques y cambio climático en Perú*. [http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/estudio\\_financiamiento\\_climatico.pdf](http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/estudio_financiamiento_climatico.pdf)
- Cohen, E., & Martinez, R. (2013). *Formulación, Evaluación y Monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. [http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales\\_cepel.pdf](http://www.ampres.com.mx/assets/16-manual-proyectos-sociales_cepel.pdf)
- Cohen-Emerique, M. (2013). Por un enfoque intercultural en la intervención social. *Educación Social: Revista de intervención socioeducativa*, 11-38.
- Contreras, M., Mezones, F., Moro, J., & Repetto, F. (2005). *La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina*. Guatemala.
- Convenio sobre la Diversidad Biológica (2008). *Guía de Buenas Prácticas: Gestión Forestal Sostenible, Biodiversidad y Medios de Vida* [Archivo PDF].  
<https://www.cbd.int/development/doc/cbd-guide-des-bonnes-pratiques-forests-web-es.pdf>
- Diario Gestión. (2009). China es el principal comprador de madera peruana. *Gestión*.  
<https://archivo.gestion.pe/noticia/353139/china-principal-comprador-madera->



- Ley N°26793. (1997). *Ley de creación del Fondo Nacional del Ambiente*.  
<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26793-may-20-1997.pdf>
- Ley N°27308. (2000). *Ley Forestal y de Fauna Silvestre*.
- Lindenmayer, D., & Franklin, J. (2003). *Towards forest sustainability*. Washington: Island Press.
- Marapi, R. (2013). La deforestación de los bosques: un proceso indetenible. *La Revista Agraria*, 157-158. <http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/01/La-deforestacion-de-los-bosques.pdf>
- Marketing Publishing. (2007). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendiola, A., Aguirre, C., Dávila, J., Fernández, M., & Vittor, P. (2016). *Estructuración económica y financiera de un instrumento de participación en negocios forestales: El caso de la teca en la región San Martín*. Lima, Perú: ESAN.  
[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/10/05/estructuracion\\_economica\\_financiera\\_negocios\\_forestales\\_caso\\_teca\\_san\\_martin\\_libro.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/10/05/estructuracion_economica_financiera_negocios_forestales_caso_teca_san_martin_libro.pdf)
- Ministerio de Agricultura. (2002). *Estrategia Nacional Forestal: Versión concertada con instituciones y actores forestales*. Lima.  
<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/leyforestalydefaunasilvestre/documentosdeconsulta/estrategianacionaforesta-enf.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2016). *Evolución de Producción del Sector Forestal*.  
[https://peruforestal.org/web/pdfs/2016\\_2.pdf](https://peruforestal.org/web/pdfs/2016_2.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2009). *Mapa de deforestación de la Amazonía peruana - 2000*. Lima.
- Ministerio del Ambiente. (2012). *El Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático*. <http://bosques.minam.gob.pe/>
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Hacia una estrategia nacional sobre bosques y cambio climático*.  
[http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54\\_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016\\_ok.pdf](http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016_ok.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático*. Lima.  
[http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54\\_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016\\_ok.pdf](http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016_ok.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (2016). *La conservación de Bosques en el Perú*.  
<http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/11-la-conservacion-de-bosques-en-el-peru.pdf>

- Ministerio de Cultura. (2016). *Gestión Pública e interculturalidad*. Lima: Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica (CAAAP).  
<https://caaap.org.pe/2017/documentos/Gestion-Publica-e-Interculturalidad-caaap.pdf>
- Mondelo, E., & Siles, R. (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo. Certificación Project Management Associative (PMA)* (Cuarta ed.). Banco Interamericano de Desarrollo.  
[https://www.academia.edu/28634666/GESTI%C3%93N\\_DE\\_PROYECTOS\\_D E\\_DESARROLLO\\_Certificaci%C3%B3n\\_Project\\_Management\\_Associate\\_PMA](https://www.academia.edu/28634666/GESTI%C3%93N_DE_PROYECTOS_D E_DESARROLLO_Certificaci%C3%B3n_Project_Management_Associate_PMA)
- Mondelo, E., & Siles, R. (2019). *PM4R Guía Metodológica* (Quinta ed.).  
[https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf)
- Monroy, J. (2017). La evaluación de los indicadores de interculturalidad en los programas de salud dirigidos a la población indígena y la importancia de la comunicación intercultural. *Revista de Evaluación de Programas y políticas Públicas*(8), 71-79.
- Nájera, F. (2015). *Gestión Forestal Sostenible*.  
<https://www.eoi.es/blogs/fernandonajera/2015/07/06/gestion-forestal-sostenible/>
- Núñez, A. (2013). *¿Por qué fracasan los proyectos?* Obtenido de Conexión Esan:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/04/fracaso-proyectos-administracion/>
- Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales. (1982). *Clasificación de las tierras en el Perú*. . ONERN.
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.  
 Publicación de las Naciones Unidas.
- Pari, G., Santana, L., Villanueva, E., & Zárate, D. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Forestal en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado, Lima.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8020/PérezPARI\\_SANTANA\\_PLANEAMIENTO\\_FORESTAL.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8020/PérezPARI_SANTANA_PLANEAMIENTO_FORESTAL.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Pautrat, L. (2006). *Análisis preliminar sobre gobernabilidad y cumplimiento de la legislación del sector forestal en el Perú*. World Bank Group.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación, Lima.  
[https://www.researchgate.net/publication/326478701\\_GUIA\\_DE\\_INVESTIGACION\\_EN\\_GESTION](https://www.researchgate.net/publication/326478701_GUIA_DE_INVESTIGACION_EN_GESTION)

- Portocarrero, F. (2001). *Perspectivas Latinoamericanas sobre el Tercer Sector: Las múltiples identidades del tercer sector en el Perú*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Buenos Aires. <http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/portocarrero.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Asociación para la investigación y el Desarrollo Integral*. Estudios de Caso de la Iniciativa Ecuatorial., New York.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK* (Sexta ed.). [https://www.academia.edu/37404496/PMBOK\\_6ta\\_Edici%C3%B3n\\_Espa%C3%B1ol](https://www.academia.edu/37404496/PMBOK_6ta_Edici%C3%B3n_Espa%C3%B1ol)
- Sánchez, M., & Ramírez, Y. (2020). *Manejo de Bosques Comunales: una propuesta para el manejo de bosques y el desarrollo sostenible de las comunidades nativas de la Amazonía Peruana. Documento de trabajo*. Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER) . Obtenido de <http://www.aider.com.pe/publicaciones/Manejo-de-Bosques-Comunales-AIDER.pdf>
- Sen, A. (2004). ¿Cómo importa la cultura en el desarrollo? *Letras Libres*, 23-30.
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington D.C.: Editorial Planeta. <http://www.sekn.org/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-efectiva-de-emprendimientos-sociales-BID.pdf>
- Symmes, F., Jäger, U., & Rodriguez, A. (2016). *Moving Latin American Social Entrepreneurs to Scale*. Stanford Social Innovation Review: [https://ssir.org/articles/entry/moving\\_latin\\_american\\_social\\_entrepreneurs\\_to\\_scale#](https://ssir.org/articles/entry/moving_latin_american_social_entrepreneurs_to_scale#)
- Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*(5), 105-110. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm#Licenciado%20en%20Adm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm#Licenciado%20en%20Adm)
- Tubino, F. (2015). *La interculturalidad en cuestión*.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales. (2012). *Una mirada integral a los bosques del Perú*. [https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/una\\_mirada\\_integral\\_a\\_los\\_bosques\\_del\\_peru.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/una_mirada_integral_a_los_bosques_del_peru.pdf)
- United Nations General Assembly. (1992). *Non-legally binding authoritative statement of principles for a global consensus on the management, conservation and*

*sustainable development of all types of forests. Report of the United Nations Conference on Environment and Development.* Rio de Janeiro: Annex III.

Velo, V. (2011). *Cross-Cultural Management*.

Velo, R. (2011). España, los Bosques y la Cooperación. En Martínez et al. (Ed.), *Política Forestal y Cooperación Internacional* (pp. 11-28). Yale School of the Environment Bulletin Series.  
[https://www.researchgate.net/publication/255703828\\_Gestion\\_Forestal\\_en\\_Iberoamerica\\_una\\_Vision\\_desde\\_el\\_Sur](https://www.researchgate.net/publication/255703828_Gestion_Forestal_en_Iberoamerica_una_Vision_desde_el_Sur)

Villapolo, L., Valiente, T., & Pilares, C. (2013). *Guía metodológica de “Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad” a partir de la experiencia del Programa “Buen Gobierno y Reforma del Estado” del Perú*. Cooperación Alemana al Desarrollo implementada por la GIZ, Lima.

Zavaleta, S. (2020). *Gestión de la calidad como estrategia clave para la gestión de proyectos sociales*. Tesis para obtener el título de bachillera, Pontificia Universidad Católica del Perú.



## ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN 2						
Preguntas/problemas	Objetivos	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusión General	Recomendación general
¿Cuál es la relación que existe entre el enfoque intercultural y la gestión de calidad de proyectos sociales desarrollados por la Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)?	Analizar la relación entre el enfoque intercultural y la gestión de la calidad de proyectos sociales, tomando como caso de estudio la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER)	1. Gestión de calidad en proyectos sociales	Según la guía del PMBOK (2017) para una efectiva gestión de proyectos es necesaria la división y enfoque en diez diferentes áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados	Entrevistados 1 - 11 y codificación en WebQDA FODA y técnicas de análisis de AIDER	Según las entrevistas realizadas y el análisis exploratorio en la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER), se pudo observar que, dentro de los proyectos ejecutados, el enfoque intercultural posee una relación positiva en la gestión de calidad de proyectos sociales enfocados en el sector forestal. En ese contexto, con el propósito de garantizar la calidad de los servicios y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco de la gestión forestal sostenible, se puede observar que AIDER reconoce la importancia de la inclusión y consideración de la cultura de las comunidades dentro de las estrategias de gestión organizacional.	En base a la literatura revisada con respecto a los beneficios de la gestión de calidad en los proyectos de desarrollo social y la amplia experiencia de AIDER en el sector forestal, se recomienda a las instituciones pertenecientes al sector que fortalezcan las relaciones con pueblos indígenas u originarios, mediante el desarrollo de proyectos en conjunto, ello con el fin de adaptar la organización y sus actividades a las necesidades y expectativas del público objetivo desde la perspectiva del enfoque intercultural. De esta manera, desde una gestión que promueva la participación y el respeto por la cultura de los demás, se podrá garantizar el cumplimiento de objetivos de manera eficiente y sostenible.
		2. Gestión forestal sostenible	Francisco Guil (2008) define a la gestión forestal sostenible como: "La administración y uso de bosques de forma e intensidad que permita mantener su biodiversidad y capacidad de regeneración para atender las funciones económicas y sociales relevantes"			
		3. Interculturalidad en la gestión forestal	Amartya Sen (2004) expresa la importancia de entender la cultura como un elemento clave para la sociedad y el desarrollo de las personas, al reconocer sus derechos y libertades para un igualitario acceso a oportunidades.			

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Preguntas/p roblemas	Objetivos	Metodología	Conclusiones	Recomendaciones	Preguntas/problemas	Objetivos
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Subvariables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Qué elementos teóricos de Gestión de la Calidad existen en los proyectos de desarrollo forestal con enfoque intercultural ?	Analizar los elementos teóricos de Gestión de la Calidad en proyectos de desarrollo forestal	1.1 Requerimient os del sistema de gestión	Entrevista Miembros Consejo directivos, coordinadores regionales sedes Norte, Madre de Dios y Ucayali; representante de USAID Fuentes secundarias (Mondelo & Siles, 2019; PMI, 2017; INCOG, 2014)	Entrevistados 1-7 y codificación en WebQDA	A pesar de que la gestión de la calidad surgió como una metodología dirigida para el sector empresarial, los diversos autores revisados para la presente investigación han demostrado que sus requerimientos y contribuciones teóricas, brindan beneficios a la gestión de proyectos de desarrollo social en el tercer sector. Gestionar la calidad durante el desarrollo de un proyecto, significa garantizar la satisfacción de las necesidades del público objetivo y otros grupos de interés, alineando a ello los procesos internos para la toma de decisiones, la gestión financiera, de personas, etc. Lo anterior, complementa la visión y objetivo final de todo proyecto social, el cual consiste en la creación de valor social y de habilidades de desarrollo sociales para el trabajo. Organismos internacionales como el BID, el PMI y la Norma ONG Calidad señalan lineamientos básicos para garantizar la calidad durante la ejecución e todo proyecto. Esta última, elaborada con la colaboración del gobierno de España, establece requisitos de un sistema de calidad de ONG, enfocados en el compromiso institucional, la planificación de procesos clave, de apoyo y la evaluación de medición y mejora.	A pesar de cumplir empíricamente con los lineamientos teóricos sobre Gestión de Calidad a través de la ejecución de proyectos, se recomienda a AIDER y otras organizaciones sociales implementar y definir un Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de controlar, optimizar y alinear los procesos y funciones internos al cumplimiento de objetivos, valores y principios de trabajo. De esta forma, los requerimientos para la satisfacción de las necesidades del público objetivo y grupos de interés se encuentran de una forma organizada y clara para todos los niveles organizacionales. Asimismo, para el sector público, se recomienda la promoción de certificaciones y estándares de calidad dirigidas a ONGs, con el fin de garantizar la calidad, mejora y sostenibilidad de los procesos internos de los servicios brindados a la población desde el Tercer Sector.
		1.2 Compromiso Institucional				
		1.3 Planificación y Gestión por procesos				
		1.4 Desarrollo de Procesos Clave				
		1.5 Desarrollo de otros procesos				
		1.6 Medición y Evaluación				
		1.7 Mejora				

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta	Objetivos	Metodología	Conclusiones	Recomendaciones	Preguntas/problemas	Objetivos
P. secund.	Objetivos específicos	Subvariables	Fuentes	Técnicas de Recolección	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuál es el rol de la cooperación e iniciativas internacionales en AIDER y el desarrollo forestal peruano?	Examinar el rol de la cooperación e iniciativas internacionales en AIDER y el desarrollo forestal peruano	2.1 Certificación Forestal	- Entrevistas realizadas a miembros Consejo directivos, coordinadores regionales sedes Norte, Madre de Dios y Ucayali; representantes del público objetivo - Fuentes secundarias (AECI, AENOR, Embajada alemana, FSC, Instituto de Estudios sobre desarrollo y Cooperación Internacional, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente, Roberto Kometter, Paul Arnould, Ley 26793, Ley 27308, Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales, Organización de las Naciones Unidas, Unión Europea, Unión Internacional para la Conservación)	Entrevistados 1-9 y codificación en WebQDA	Según la experiencia de AIDER en proyectos de desarrollo forestal sostenible, es importante destacar la importancia de las cooperaciones y certificaciones internacionales y su influencia en el valor y confiabilidad en el trabajo y resultados de la organización, generando mayor confianza en sus principales grupos de interés. Por un lado, la cooperación internacional ha permitido la apertura de oportunidades de financiamiento para la ideación de proyectos en beneficio de las comunidades. De igual manera, las certificaciones internacionales han brindado a AIDER los lineamientos y criterios de trabajo que toda organización del sector debería considerar, contando con certificaciones como la FSC, CCV y BCS. Lo anterior se puede ver reflejado en la percepción que actores externos e internos tienen sobre AIDER, como una asociación que prioriza la adecuada gestión y tratamiento de los recursos forestales en cada uno de los proyectos que maneja y su importante rol en la conservación y uso óptimo de los recursos forestales en sus principales zonas de trabajo.	Se sugiere que un mayor número de organizaciones decidan explorar el sector forestal y apoyen en las actividades de ideación de proyectos, así como, en la búsqueda de financiamiento. Todo ello, con el propósito de promover prácticas en beneficio de la gestión de recursos forestales y de las comunidades que residen en ellas. En esta línea, se sugiere a las autoridades locales y al propio gobierno a incrementar el presupuesto y apoyo económico a este tipo de iniciativas; ello con la finalidad de que las organizaciones no se encuentren en un ambiente incierto, lleno de riesgos y en la búsqueda constante de oportunidades de financiamiento en el extranjero cuando podrían elegir entre una amplia gama de oportunidades ofrecida por su propio Estado. En esta misma línea, se sugiere realizar una mayor difusión de oportunidades de certificación para las empresas, ello con el propósito de incrementar el conocimiento sobre estas e incentivar el desarrollo de proyectos de calidad en el sector forestal. Finalmente, es importante mencionar el énfasis que se debería otorgar al desarrollo de futuras investigaciones en el marco contextual para descubrir nuevas formas de trabajo que sean más seguras y reduzca los niveles de riesgo en los proyectos.
		2.2 Financiamiento				
		2.3 Iniciativas de Conservación				

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

Pregunta	Objetivos	Metodología	Conclusiones	Recomendaciones	Preguntas/problemas	Objetivos
P. secund.	Objetivos específicos	Subvariables	Fuentes	Técnicas de Recolección	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿De qué manera el enfoque intercultural contribuye a la gestión de la calidad de los proyectos ejecutados por AIDER?	Analizar de qué manera el enfoque intercultural contribuye a la gestión de la calidad de los proyectos ejecutados por AIDER.	<p>3.1 Dimensión Socio-Técnica</p> <p>3.2 Dimensión Política-Cultural</p> <p>3.3 Dimensión de cambio y mejora</p>	<p>- Entrevista a Miembros Consejo directivos; coordinadores regionales sedes Norte, Madre de Dios y Ucayali; representantes del público objetivo; experto en Interculturalidad</p> <p>- Fuentes Secundarias (Villapolo et al., 2013; MINCU, 2016)</p>	Entrevistados 1-10 y codificación en WebQDA	De acuerdo a las entrevistas realizadas para el análisis de la gestión intercultural en AIDER, se puede concluir que la interculturalidad es una estrategia clave para gestionar y garantizar la calidad de sus proyectos. Desde la dimensión socio-técnica, se observa que AIDER incluye la cultura de las comunidades en todas las etapas y actividades internas, permitiendo a los proyectos poder alinear los resultados al contexto y necesidades sociales y forestales de las comunidades. Adicional a ello, la principal estrategia identificada en AIDER para promover una gestión con enfoque intercultural se puede ver reflejada en la Dimensión Política-Cultura, al incluir a los miembros de la comunidad y expertos en interculturalidad no solo como participantes en el proceso de planificación y ejecución de los proyectos forestales, sino también como parte del personal de AIDER en los equipos técnicos y en la toma de decisiones.	Debido a la débil institucionalidad y ausencia del Estado en zonas alejadas y comunidades en las que opera AIDER, se genera una desconfianza en la relación entre el Estado - Sociedad civil limitando las oportunidades de desarrollo en la zona. Por ello, se recomienda a las instituciones públicas y sociales la promoción del trabajo conjunto Estado - ONG - Sociedad Civil, con el fin de unir capacidades, alcance y lecciones aprendidas para la ejecución de proyectos de desarrollo social.

## ANEXO B: Principales actores de la Cooperación Alemana para el Desarrollo

**Tabla B1: Principales actores de la Cooperación Alemana para el Desarrollo**

Actores	Descripción
<b>BMZ</b>	El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) formula las estrategias de la política de desarrollo del Gobierno Federal de Alemania, así como las directrices para su implementación.
<b>BMU</b>	El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear (BMUB) lanzó en el año 2008 la Iniciativa Internacional de Protección al Clima (IKI), que promueve proyectos de protección climática en países en desarrollo y emergentes.
<b>EMBAJADA</b>	La Embajada de la República Federal de Alemania en Lima es responsable para la coordinación de la cooperación técnica y financiera peruano-alemana. Además, coordina la ayuda humanitaria en casos de emergencias. A través de la Embajada Alemana se realiza la comunicación y coordinación con el Gobierno Peruano y sus instituciones en materia de cooperación.
<b>GIZ</b>	Como empresa federal, la GIZ asiste al Gobierno Federal de Alemania para alcanzar sus objetivos en los ámbitos de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible. Para ello, la GIZ desarrolla junto con sus contrapartes soluciones eficaces que ofrezcan perspectivas a las personas y mejoren sus condiciones de vida a largo plazo.
<b>KFW</b>	El principal objetivo es apoyar a los países socios en la creación de mejores condiciones de vida y la protección simultánea del clima y del medio ambiente.

Fuente: Embajada Alemana Lima (s.f.).

## ANEXO C: Referencias bibliográficas por dimensión

Tabla C1: Referencias bibliográficas

Dimensiones	Título	Autores	Año	Referencia Bibliográfica
<b>Dimensión 1: Gestión de la Calidad en proyectos sociales</b>	Norma ONG Calidad: Versión 5	Instituto para la calidad de las ONG (INCOG)	2014	Instituto para la calidad de las ONG (INCOG). (2014). Norma ONG Calidad: Versión 5. INCOG. Obtenido de <a href="https://icong.org/wp-content/uploads/2019/06/2014_05_Norma_V5-1.pdf">https://icong.org/wp-content/uploads/2019/06/2014_05_Norma_V5-1.pdf</a>
	La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)	Project Management Institute (PMI)	2017	Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK (Sexta ed.). Obtenido de <a href="https://www.academia.edu/37404496/PMBOK_6ta_Edici%C3%B3n_Espa%C3%B1ol">https://www.academia.edu/37404496/PMBOK_6ta_Edici%C3%B3n_Espa%C3%B1ol</a>
	Pm4R: Guía Metodológica	Mondelo y Siles	2019	Mondelo, E., & Siles, R. (2019). PM4R Guía Metodológica (Quinta ed.). Obtenido de <a href="https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf">https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf</a>
<b>Dimensión 2: Gestión Forestal Sostenible</b>	Resumen plan director de la cooperación española.	Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)	2008	AECI. (2008). Resumen plan director de la cooperación española. <a href="http://www.africainfomarket.org/documentos/documento_5029_1.pdf">http://www.africainfomarket.org/documentos/documento_5029_1.pdf</a>
	PEFC Cadena de custodia de los productos forestales.	AENOR	s.f	AENOR. (s.f). PEFC Cadena de custodia de los productos forestales. <a href="https://www.aenorperu.com/certificacion/forestal-y-madera/cadena-custodia-forestal-pefc">https://www.aenorperu.com/certificacion/forestal-y-madera/cadena-custodia-forestal-pefc</a>
	L'eco-certification ou la guerre des labels: vers une nouvelle geopolitique forestiere? Annales de geographie.	Paul Arnould	1999	Arnould P., (1999). L'eco-certification ou la guerre des labels: vers une nouvelle geopolitique forestiere? Annales de geographie. 609-610, 567-582.
	Financiamiento para bosques y cambio climático	Hugo Che, Suyana Huamaní, Esteban Valle.riestra y Gabriela Koc	s.f	Che,P., et al. (s.f). Financiamiento para bosques y cambio climático [Archivo PDF]. <a href="http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/estudio_financiamiento_climatico.pdf">http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/09/estudio_financiamiento_climatico.pdf</a>
	China es el principal comprador de madera peruana	Diario Gestion	2009	China es el principal comprador de madera peruana. (2009). Gestión. Recuperado de <a href="http://gestion.pe/noticia/353139/china-principal-comprador-madera-peruana">http://gestion.pe/noticia/353139/china-principal-comprador-madera-peruana</a>
	Enfoque teórico de la noción: Buena Gobernanza y el Banco Mundial	Kimi Cruz	2006	Cruz, K. 2006. Enfoque teórico de la noción: Buena Gobernanza y el Banco Mundial. 29 pp. <a href="http://caterina.udlap.mx/udl_a/tales/documentos/lri/cruz_f_k/capitulo1.pdf">http://caterina.udlap.mx/udl_a/tales/documentos/lri/cruz_f_k/capitulo1.pdf</a>
	La cooperación para el Desarrollo	Embajada Alemana Lima	s.f	Embajada Alemana Lima. (s.f). La cooperación para el Desarrollo. <a href="https://lima.diplo.de/pe-es/themen/07-Entwicklungszusammenarbeit">https://lima.diplo.de/pe-es/themen/07-Entwicklungszusammenarbeit</a>

**Tabla C1: Referencias bibliográficas (continuación)**

Dimensiones	Título	Autores	Año	Referencia Bibliográfica
<b>Dimensión 2: Gestión Forestal Sostenible</b>	Certificación FSC	FSC	s.f	FSC. (s.f) Certificación FSC. <a href="https://pe.fsc.org/es-pe/certificacin">https://pe.fsc.org/es-pe/certificacin</a>
	Evaluación del impacto de la certificación de la gestión sostenible en el sector forestal de la Unión Europea	Maria Gafo	2011	Gafo, M. (2011) Evaluación del Impacto de la Certificación de la gestión sostenible en el Sector Forestal de la Unión Europea [Tesis de Doctorado, Escuela técnica superior de Ingenieros de Montes Universidad Politécnica de Madrid]. <a href="http://oa.upm.es/7589/">http://oa.upm.es/7589/</a>
	Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo	Instituto de Estudios sobre desarrollo y Cooperación Internacional	2000	(HEGOA) Instituto de Estudios sobre desarrollo y Cooperación Internacional (2000). Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo. Universidad del País Vasco.
	Caracterización del sector forestal del Perú con especial referencia al empleo forestal	Roberto Kometter	2011	Kometter, R. (2011). Caracterización del sector forestal del Perú con especial referencia al empleo forestal [Archivo PDF]. <a href="https://www.researchgate.net/publication/317028518_CHARACTERIZACION_DEL_SECTOR_FORESTAL_DEL_PERU_CON_ESPECIAL_REFERENCIA_AL_EMPLEO_FORESTAL">https://www.researchgate.net/publication/317028518_CHARACTERIZACION_DEL_SECTOR_FORESTAL_DEL_PERU_CON_ESPECIAL_REFERENCIA_AL_EMPLEO_FORESTAL</a>
	Ley de creación del Fondo Nacional del Ambiente	Ley 26793	1997	Ley 26793 de 1997. Ley de creación del Fondo Nacional del Ambiente. 02 de mayo de 1997.
	Ley Forestal y de Fauna Silvestre	Ley 27308	2000	Ley 27308 del 2000. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. 07 de julio del 2000.
	Towards forest sustainability	David Lindenmayer y Jerry Franklin	2003	Lindenmayer, D. y Franklin, J. (2003). Towards forest sustainability. Island Press, 231 pp. Washington (EEUU).
	Estrategia Nacional Forestal: Versión concertada con instituciones y actores forestales	Ministerio de Agricultura	2002	Ministerio de Agricultura., et al. (2002). Estrategia Nacional Forestal: Versión concertada con instituciones y actores forestales. Lima. Obtenido de <a href="http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/leyforestalydefaunasilvestre/documentosdeconsulta/estrategianacionaforesta-enf.pdf">http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/leyforestalydefaunasilvestre/documentosdeconsulta/estrategianacionaforesta-enf.pdf</a>
	El Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático	Ministerio del Ambiente	2012	Ministerio del Ambiente (2012). El Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático. [En línea] Disponible en: <a href="http://bosques.minam.gob.pe/">http://bosques.minam.gob.pe/</a> [Consulta: 17/07/2012].
Hacia una estrategia nacional sobre bosques y cambio climático.	Ministerio del Ambiente	2015	Ministerio del Ambiente (2015). Hacia una estrategia nacional sobre bosques y cambio climático. [En línea] Disponible en: <a href="http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016_ok.pdf">http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54_ESTRATEGIACAMBIOCLIMATICO2016_ok.pdf</a>	

**Tabla C1: Referencias bibliográficas (continuación):**

Dimensiones	Título	Autores	Año	Referencia Bibliográfica
<b>Dimensión 2: Gestión Forestal Sostenible</b>	Gestión Forestal Sostenible	Fernando Nájera	2015	Nájera, F. (06 de julio del 2015). Gestión Forestal Sostenible. <a href="https://www.eoi.es/blogs/fernandonajera/2015/07/06/gestion-forestal-sostenible/">https://www.eoi.es/blogs/fernandonajera/2015/07/06/gestion-forestal-sostenible/</a>
	Clasificación de las tierras en el Perú.	Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales	1982	Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales (1982). Clasificación de las tierras en el Perú. Lima:ONERN.
	Resolución aprobada por la Asamblea General 62/98: Instrumentos jurídicamente no vinculantes sobre todos los tipos de bosques.	Organización de las Naciones Unidas	2008	(ONU) Organización de las Naciones Unidas. 2008. Resolución aprobada por la Asamblea General 62/98: Instrumentos jurídicamente no vinculantes sobre todos los tipos de bosques. Disponible en: <a href="http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/469/68/PDF/N0746968.pdf?OpenElement">http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/469/68/PDF/N0746968.pdf?OpenElement</a>
	Planeamiento Estratégico del Sector Forestal en el Perú	Gladys Pari, Lino Santana, Elva Del Pilar, Dennis Zárate	2017	Pari., et al. (2017). Planeamiento Estratégico del Sector Forestal en el Perú [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8020/PARI_SANTANA_PLANEAMIENTO_FORESTAL.pdf?sequence=6&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8020/PARI_SANTANA_PLANEAMIENTO_FORESTAL.pdf?sequence=6&amp;isAllowed=y</a>
	Cooperación técnica internacional. La dinámica internacional y la experiencia mexicana	Alfredo Pérez e Iván Sierra	1998	Pérez, A. y Sierra, I. (1998). Cooperación técnica internacional. La dinámica internacional y la experiencia mexicana. SRE-PNUD. México, página 20.
	Tropicales en Países en Desarrollo	Unión Europea	s.f	Programa Medio Ambiente y Bosques Tropicales en Países en Desarrollo. (s.f). Unión Europea.
	REDD+ Finance Flows 2009-2014 Trends and Lessons Learned in REDDX Countries. Forest Trends	Gustavo Silva-Chávez, Brian Schaap y Jessica Breitfeller	2015	Silva-Chávez, G., Schaap, B., & Breitfeller, J. (2015) REDD+ Finance Flows 2009-2014 Trends and Lessons Learned in REDDX Countries. Forest Trends. Noviembre 2015. Washington. Obtenido en <a href="https://www.forest-trends.org/publications/redd-finance-flows-2009-2014/">https://www.forest-trends.org/publications/redd-finance-flows-2009-2014/</a>

**Tabla C1: Referencias bibliográficas (continuación):**

Dimensiones	Título	Autores	Año	Referencia Bibliográfica
<b>Dimensión 2: Gestión Forestal Sostenible</b>	Non-legally binding authoritative statement of principles for a global consensus on the management, conservation and sustainable development of all types of forests. Report of the United Nations Conference on Environment and Development	United Nations General Assembly	1992	United Nations General Assembly, 1992. Non-legally binding authoritative statement of principles for a global consensus on the management, conservation and sustainable development of all types of forests. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Annex III Rio de Janeiro (Brasil).
	Una mirada integral a los bosques del Perú	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales [UICN]	2012	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales [UICN]. (2012). Una mirada integral a los bosques del Perú [Archivo PDF]. <a href="https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/una_mirada_integral_a_los_bosques_del_peru.pdf">https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/una_mirada_integral_a_los_bosques_del_peru.pdf</a>
<b>Dimensión 3: Interculturalidad en la Gestión Forestal</b>	Gestión Pública e interculturalidad	Ministerio de Cultura del Perú	2016	Ministerio de Cultura. (2016). Gestión Pública e interculturalidad. Lima: Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica (CAAAP). Obtenido de <a href="https://caaap.org.pe/2017/documentos/Gestion-Publica-e-Interculturalidad-caaap.pdf">https://caaap.org.pe/2017/documentos/Gestion-Publica-e-Interculturalidad-caaap.pdf</a>
	Guía metodológica de "Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad"	Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ)	2013	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (2013). Guía metodológica de "Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad" a partir de la experiencia del Programa "Buen Gobierno y Reforma del Estado" del Perú. Cooperación Alemana al Desarrollo implementada por la GIZ, Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado, Lima. Obtenido de <a href="https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Guia%20metodologica%20de%20transversalizacion%20del%20enfoco%20de%20interculturalidad.pdf">https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Guia%20metodologica%20de%20transversalizacion%20del%20enfoco%20de%20interculturalidad.pdf</a>
	La evaluación de los indicadores de interculturalidad en los programas de salud dirigidos a la población indígena y la importancia de la comunicación intercultural	Monroy	2017	Monroy, J. (2017). La evaluación de los indicadores de interculturalidad en los programas de salud dirigidos a la población indígena y la importancia de la comunicación intercultural. Revista de Evaluación de Programas y políticas Públicas(8), 71-79.

## ANEXO D: Matriz de recolección de información

Tabla D1: Matriz de recolección de información

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 7
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte en USAID
<b>Dimensión 1: Gestión de calidad en proyectos sociales</b>							
Variable 1.1	Requerimientos del sistema de gestión	Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas del público objetivo y los otros grupos de interés?	Entrevista 1: Yolanda Ramírez	Entrevista 4: Pio Santiago		
		Requisitos de la documentación	- ¿Cuáles son los principales actores que intervienen en el mapeo y recojo de información?	Entrevista 2: Jaime Nalvarte	Entrevista 5: Irma Fernandez		
			- ¿Existe una política para garantizar la gestión de calidad? ¿La política se encuentra alineada a la gestión estratégica organizacional?	Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 6: Lis Cantaro		
Variable 1.2	Compromiso y Liderazgo	Compromiso y liderazgo	- ¿La política y objetivos organizacionales se encuentran alineados a las expectativas y necesidades de los grupos de interés?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez	Entrevista 4: Pio Santiago		
		Política y objetivos	- ¿Los valores organizacionales se encuentran alineados a las expectativas y necesidades del público objetivo?	Entrevista 2: Jaime Nalvarte	Entrevista 5: Irma Fernandez		
		Recursos para la calidad	- ¿Cuáles son los recursos clave (humanos, económicos, materiales, etc.) para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por el proyecto?, ¿Cuenta con ellos en la ejecución de proyectos?	Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 6: Lis Cantaro		Entrevista 9

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés	
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1	
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID	
Variable 1.2	Compromiso y Liderazgo	Revisión y supervisión del sistema de calidad	- En relación al contacto con las comunidades indígenas y otros grupos de interés, ¿qué medios se utilizan para hacer un control y seguimiento sobre la variación y cambios en las necesidades y expectativas con respecto al proyecto?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro			Entrevista 9
		Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios	- Cuáles son los compromisos del proyecto para/con los grupos de interés? (público objetivo, organismos financiadores, la sociedad civil, entre otros)					
Variable 1.3	Planificación y gestión por procesos	Ciclo de mejora continua	- ¿Cómo se gestiona la mejora continua dentro de los procesos? - ¿Cómo se organizan internamente para adaptarse a los cambios provenientes del contexto y/o necesidades del público objetivo, con el fin de mitigar los impactos negativos?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro			
		Planificación de los cambios	- ¿Nos podría explicar cómo se organizan internamente (procesos internos) para la ejecución de los proyectos? En base a lo mencionado, ¿cuáles son los procesos o actividades clave?			Entrevista 8: Francisco Sernaqué		Entrevista 9
		Definición y planificación de los procesos	- ¿Cuáles son los objetivos de calidad?					
		Establecimiento de objetivos de calidad	- ¿Qué otros actores se encuentran involucrados en el proyecto? (p.e. Gobierno Regional, USAID, etc.)					

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés	
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1	
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID	
Variable 1.3	Planificación y gestión por procesos	Definición de funciones, responsabilidades y participación	- ¿Cómo definiría el nivel de influencia de los principales grupos de interés del proyecto?					
		Relaciones con las partes interesadas	- ¿Cuáles son las estrategias para la interacción con los principales grupos de interés?					
Variable 1.4	Desarrollo de Procesos clave	Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos	- ¿Cuáles son las especificaciones de calidad para la definición de las actividades del proyecto?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro	Entrevista 8: Francisco Sernaqué		
		Derechos y deberes de los clientes finales	- ¿Cómo se incluyen los derechos y deberes del público objetivo dentro de los objetivos y actividades clave del proyecto?					
Variable 1.5	Desarrollo de otros procesos	Gestión de personas	- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos en la gestión de personas?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro			
		Gestión de las compras	- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos en la gestión de compras y contrataciones?					
		Gestión económica	- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos en la gestión económica?					
		Comunicación interna y externa	- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos en la gestión de la comunicación interna?					
- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos en la gestión de la comunicación externa?, ¿a quién se comunica?								

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés	
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1	
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID	
Variable 1.6	Medición y evaluación	Rendimiento de los procesos	- Cuáles son las principales herramientas e insumos para el proceso de medición y evaluación de resultados?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro Entrevista 7: Mayra Espinoza			Entrevista 9
		Satisfacción de clientes	- ¿Cuáles son los resultados y aprendizajes obtenidos de las experiencias previas?, ¿las expectativas del público objetivo están siendo satisfechas?, ¿el proyecto se encuentra alineado a las necesidades de las comunidades?					
		Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones	- ¿Cómo se maneja el sistema de quejas, sugerencias y reclamos?					
Variable 1.7	Mejora	Acciones correctoras y preventivas	- ¿Cuál es el protocolo para la implantación de medidas correctivas ante problemas y riesgos?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro Entrevista 7: Mayra Espinoza			
		Grupos de Mejora	- ¿Existe algún grupo encargado de gestionar las mejoras?					

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés	
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1	
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID	
<b>Dimensión 2: Gestión Forestal Sostenible</b>								
Variable 2.1	Certificación forestal	Proceso de certificación	¿Cuál es el procedimiento a seguir para ser acreedor de la certificación?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro	Entrevista 8: Francisco Sernaqué	Entrevista 12: Carlos Aramburú	Entrevista 9
			¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para obtener el certificado?					
			¿De qué manera se realiza la evaluación periódica del cumplimiento de los estándares? / ¿De qué manera la entidad certificadora verifica el cumplimiento de los estándares?					
		Efecto de la certificación	¿Cuáles son los cambios que se han evidenciado en la asociación a partir de la adquisición de la certificación?					
			¿En qué medida la adquisición del certificado ha generado cambios en la conducta de los actores con los que trabaja?					
Variable 2.2	Financiamiento	Alianzas colaborativas	¿Cuál es la importancia de establecer alianzas?					
			¿Cuáles son los criterios que se toman en consideración para establecer una alianza?					
		Desarrollo de proyectos forestales	¿Cuáles son los criterios/ requisitos para poder solicitar un financiamiento?					
			¿En qué medida el financiamiento favorece el desarrollo de los proyectos forestales?					
		Monitoreo y control de proyectos	¿De qué manera se evalúan los efectos de la adquisición de un financiamiento?					

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés	
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1	
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID	
Variable 2.3	Iniciativas de Conservación	Articulación de enfoques	¿De qué manera se alinean las perspectivas/enfoques de la organización y la comunidad indígena?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez	Entrevista 4: Pio Santiago	Entrevista 8: Francisco Sernaqué	Entrevista 12: Carlos Aramburú	Entrevista 9
			¿Cuál es la importancia de trabajar en conjunto con entidades/agentes terceros?	Entrevista 2: Jaime Nalvarte	Entrevista 5: Irma Fernandez			
		Monitoreo de recurso forestal	¿De qué manera se establece la periodicidad de la retroalimentación?	Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 6: Lis Cantaro			
			¿Cuáles son los indicadores de análisis?					
			¿Cuál es el procedimiento a seguir para realizar el monitoreo de proyectos?					
<b>Dimensión 3: Interculturalidad en la Gestión Forestal</b>								
Variable 3.1	Dimensión Socio - Técnica	Compromiso institucional	- ¿Cuál es el compromiso institucional y de la dirección con el enfoque intercultural?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez	Entrevista 4: Pio Santiago	Entrevista 8: Francisco Sernaqué	Entrevista 12: Carlos Aramburú	
		Análisis del contexto y brechas del problema	- ¿Cómo se realizó el proceso para el análisis del contexto y de las brechas del problema priorizado?, ¿es iterativo?	Entrevista 2: Jaime Nalvarte	Entrevista 5: Irma Fernandez			
			- ¿Cuáles fueron las herramientas e insumos utilizados para la recolección de información?	Entrevista 3: Marta Tostes	Entrevista 6: Lis Cantaro			

**Tabla D1: Matriz de recolección de información (continuación)**

Dimensiones	Sub-variables	Preguntas	AIDER		Público Objetivo	Expertos	Grupos de interés
			Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 5	Actor 1
			Consejo Directivo	Coordinador regional	Miembros de comunidades	Expertos en Interculturalidad	Contraparte USAID
Variable 3.2	Dimensión Política - Cultural	Formación de la cultura organizacional con pertinencia cultural	- ¿Cuáles son los roles o funciones clave para garantizar el enfoque intercultural dentro de la cultura organizacional?	Entrevista 1: Yolanda Ramirez Entrevista 2: Jaime Nalvarte	Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez	Entrevista 8: Francisco Sernaqué	Entrevista 12: Carlos Aramburú
		Estrategias para la comunicación intercultural	- ¿Cuáles son los roles o funciones clave para garantizar el enfoque intercultural en la gestión estratégica organizacional (procesos)? - ¿El personal se encuentra capacitado y sensibilizado en el enfoque intercultural?				
Variable 3.3	Dimensión de cambio y mejora	Monitoreo a través de indicadores de enfoque intercultural	- ¿Cuáles son los indicadores clave para la medición de la adecuación intercultural en los procesos del proyecto? - ¿Qué lineamientos u organismos se usó como referencia para el planteamiento de indicadores para la medición del enfoque intercultural?		Entrevista 4: Pio Santiago Entrevista 5: Irma Fernandez Entrevista 6: Lis Cantaro Entrevista 7: Mayra Espinoza		Entrevista 12: Carlos Aramburú

## ANEXO E: Objetivos de Desarrollo Sostenible - AIDER

**Figura E1: Contribución al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible - AIDER**



**Figura E2: Contribución al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible - AIDER**



## **ANEXO F: Guía de preguntas**

### **Guía de entrevista - Inmersión inicial AIDER**

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la asociación para la investigación y desarrollo integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de su nombre y la organización (AIDER) para el desarrollo de nuestra investigación Para ello, le garantizamos que éstas serán utilizadas sólo para fines de la investigación académica.

¿Cuál es su nombre completo?, ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (AIDER) en la cual actualmente se desempeña?

#### **Funciones y responsabilidades dentro de AIDER:**

1. ¿Cuál es el rol y funciones que ejerce usted en AIDER?, ¿De qué manera su carrera profesional ha impulsado e influenciado la visión intercultural en AIDER?
2. ¿De qué forma se estructura el organigrama en AIDER?
3. En base a su amplia experiencia en la gestión de proyectos sociales; ¿Cuáles son las principales diferencias que existen en flujo operativo de la gestión de proyectos en el Perú vs el de otros países latinoamericanos?

#### **La interculturalidad y el Manejo Forestal Sostenible (MFS):**

4. ¿Cuáles son los ejes temáticos que se trabajan dentro de AIDER para el Manejo Forestal Sostenible (MFS)?
5. De acuerdo a su experiencia y conocimientos, ¿cuáles son las iniciativas que requieren un mayor esfuerzo dado su complejidad e impacto social?
6. ¿Cuál es la importancia de la interculturalidad dentro del MFS?,
7. ¿Cómo garantizan el Diálogo (adaptación) intercultural desde los procesos internos (Herramientas, insumos o roles clave para la adaptación intercultural)
8. ¿Cuáles son los principales aliados (organismos internacionales) para la gestión de proyectos en el sector forestal?, ¿cuál es el rol de las poblaciones indígenas dentro del MFS?

9. ¿Qué influencia tienen los organismos internacionales (USAID, GIZ, Proyectos, REDD+, otros) en el desarrollo de proyectos para el MFS?
10. ¿Qué literatura o áreas temáticas nos recomendaría tomar en consideración para el desarrollo de nuestra investigación?

**Gestión de proyectos forestales:**

11. ¿Cuál es el flujo operativo para el desarrollo de proyectos?, ¿Cuáles considera usted que son los cargos con mayor protagonismo dentro de la gestión de un proyecto?
12. ¿De qué manera se incluye la interculturalidad durante el proceso de planificación y desarrollo de los proyectos forestales?
13. ¿Cuáles son los principales retos para el desarrollo de proyectos forestales en el país?, ¿De qué manera se puede tratar estos retos? Del mismo modo, ¿cuáles son los principales retos para el desarrollo de proyectos interculturales?
14. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones que se evidencian durante la gestión de proyectos en el sector forestal? Del mismo modo, ¿cuáles son las limitaciones para el desarrollo de proyectos interculturales?
15. ¿De qué manera gestionan los riesgos asociados al desarrollo de un proyectos forestal?, ¿cómo se gestiona el riesgo ante la interculturalidad?
16. ¿Cuáles son las métricas o indicadores empleadas para medir y analizar el impacto y óptimo desarrollo de sus proyectos? Dentro de estos, ¿existen indicadores para medir la adaptación intercultural?

## Guía de entrevista - Miembro Consejo Directivo AIDER

Nombre de entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales para el consentimiento y autorización de uso de su nombre para el desarrollo de nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo?, ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (AIDER) en la cual actualmente se desempeña?

### **Funciones y responsabilidades dentro de AIDER:**

1. ¿Cuál es el rol y funciones que cumple usted dentro de la organización?

### **Gestión de la calidad:**

#### **A. Requisitos generales del sistema de gestión de calidad:**

2. Entendiendo calidad como la satisfacción de las necesidades del público objetivo, ¿qué protocolo sigue la organización para garantizar que se cumpla la calidad en los proyectos?

#### **B. Procesos - Planificación y gestión por procesos**

3. En base a lo anterior, ¿cuál considera usted que es el proceso o función más importante para garantizar el éxito y calidad de los proyectos? Al ser este uno de los procesos clave para garantizar la calidad en los proyectos ¿Cuáles son los resultados esperados o objetivos a exigir a dicho proceso o función?
4. A nivel local ¿Qué tipo de relación o alianzas mantiene con los principales grupos de interés del proyecto? (por ejemplo, alianzas, asistencias técnicas o económicas, etc.)
5. ¿Cuál es el rol de las poblaciones indígenas en la ejecución de los proyectos? ¿y del gobierno regional?

#### **C. Otros Procesos**

6. ¿Qué aspectos son tomados en consideración para la elección de proveedores o contratación de servicios para el desarrollo de los proyectos?

#### **D. Medición y mejora**

7. De acuerdo a su experiencia, cuáles son los principales riesgos en el desarrollo de los proyectos en materia forestal en AIDER? ¿De qué manera gestionan este riesgos asociados al desarrollo de los proyectos?,
8. ¿Cómo se gestionan los resultados y aprendizajes obtenidos de las experiencias previas?

**Gestión Forestal Sostenible:**

9. ¿Cuáles son las certificaciones de manejo forestal sostenible con las que cuenta AIDER?
10. ¿De qué manera se toma en consideración iniciativas internacionales (REDD+/PNCB) para el monitoreo de acciones/ actividades de desarrollo forestal?

**Interculturalidad en el sector Forestal**

**A. Dimensión Política-Cultural**

11. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es la importancia del enfoque intercultural en los procesos y actividades realizadas por AIDER?
12. ¿De qué manera se tomó en consideración el factor intercultural en el proceso de análisis de contexto y brechas del problema identificado?, ¿este diagnóstico se lleva a cabo de manera continua?

**B. Dimensión Política-Cultural**

13. ¿El personal se encuentra capacitado y sensibilizado en la importancia del factor intercultural en el Manejo de Bosques Comunes?, ¿qué actividades se realizan para garantizar el trabajo con enfoque intercultural dentro de la cultura organizacional?
14. ¿Cuáles son las técnicas para la comunicación estratégica intercultural en la rendición de cuentas hacia los grupos de interés?, ¿de qué manera se toma en consideración la cultura del público objetivo dentro de las estrategias de comunicación a nivel interno y externo?

## Guía de entrevista - Coordinadores regionales AIDER

Nombre de entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (AIDER) para el desarrollo de nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que ésta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo?, ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (AIDER) en la cual actualmente se desempeña?

### **PARTE I**

#### **Funciones y responsabilidades dentro de AIDER:**

1. ¿Cuál es el rol y funciones que ejerce usted en AIDER?
2. ¿Cuáles son los proyectos que se están ejecutando actualmente en AIDER en la Sede?, ¿cuáles son los objetivos y actividades clave de estos proyectos?,
3. ¿Cómo se conforma el equipo de trabajo de cada uno de los proyectos?

#### **Gestión de la calidad:**

##### **A. Requisitos generales del sistema de gestión de calidad:**

4. ¿Cuál es el principal público objetivo de los proyectos en los cuales trabaja?
5. ¿Cuáles son las necesidades principales del público objetivo?, ¿Qué herramientas o metodologías se utilizaron para el recojo de información?

##### **B. Compromiso Institucional**

6. De acuerdo a su experiencia, ¿cómo se garantiza la calidad en los servicios brindados por los proyectos?
7. ¿Cuáles son los recursos clave (humanos, económicos, materiales, etc.) para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por el proyecto?, ¿por qué?

##### **C. Procesos - Planificación y gestión por procesos**

8. ¿Cómo se organizan internamente (procesos internos, funciones y responsabilidades) para el desarrollo de los proyectos realizados en provincia? En base a lo mencionado,

¿cuál considera usted es el principal proceso o la función más importante para el éxito de los proyectos?

9. Con el fin de mitigar los impactos negativos, ¿cómo se organizan internamente para adaptarse a los cambios provenientes del contexto y/o necesidades del público objetivo?
10. ¿Cuáles son los principales grupos de interés involucrados en las actividades clave del proyecto? (p.e. Gobierno Regional, USAID, etc.), ¿Qué tipo de relación se mantiene con los principales actores mencionados? (por ejemplo, alianzas, asistencias técnicas o económicas, etc.)

#### **D. Procesos Clave**

11. ¿Cuáles son los derechos y deberes de la población objetivo para/con el proyecto?

#### **E. Otros Procesos**

12. ¿Existe algún plan de formación o sensibilización de personal para el logro de los objetivos?, ¿en qué consisten?
13. ¿Qué estrategias se emplean para garantizar la fluidez de la comunicación a nivel interno (organizacional)?, ¿Cómo han evolucionado estas herramientas dado el contexto actual? y a nivel externo, ¿Cuáles son los principales actores a los cuales se prioriza la comunicación y rendición de cuentas?
14. ¿Qué aspectos son tomados en consideración para la elección de proveedores o contratación de servicios para el desarrollo de los proyectos?

#### **F. Medición y Mejora**

15. ¿Existe un sistema de quejas, sugerencias y reclamos?, ¿cómo se gestiona?
16. ¿De qué manera gestionan los riesgos asociados al desarrollo de los proyectos?, ¿cuál es el protocolo para la implantación de medidas correctivas ante dichos inconvenientes?
17. ¿Existe algún grupo de trabajo orientado a la evaluación y mejora continua de los proyectos?, de ser así, ¿cómo se organizan internamente y quiénes lo conforman?

### **PARTE II**

#### **Gestión Forestal Sostenible:**

18. En los proyectos que nos comentó ¿qué políticas asociadas a la gestión de recursos forestales se toman en consideración? ¿De qué manera?
19. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta AIDER en el marco de la gestión de recursos forestales?
20. ¿De qué manera se toma en consideración iniciativas internacionales (REDD+/PNCB) para el monitoreo de acciones/ actividades de desarrollo forestal?

#### **Interculturalidad en el sector Forestal**

##### **A. Dimensión Socio-Técnica**

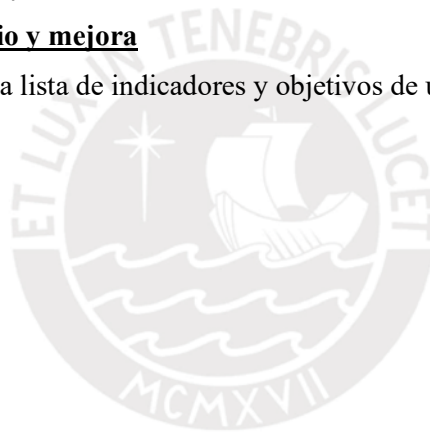
21. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es la importancia del enfoque intercultural en los procesos y actividades realizadas por AIDER?
22. En la etapa de planeamiento, ¿qué estrategias se utilizan para ganarse la confianza del público objetivo?
23. ¿De qué manera se tomó en consideración el factor intercultural en el proceso de análisis de contexto y brechas del problema identificado?, ¿este diagnóstico se lleva a cabo de manera continua?

**B. Dimensión Política-Cultural**

24. ¿El personal se encuentra capacitado y sensibilizado en la importancia del factor intercultural en el Manejo de Bosques?, ¿qué actividades se realizan para garantizar el trabajo con enfoque intercultural dentro de la cultura organizacional?
25. ¿Cuáles son las técnicas para la comunicación estratégica intercultural?, ¿qué factores se toman en consideración para la implementación de la cultura de las comunidades en la comunicación interna y externa?

**C. Dimensión de cambio y mejora**

26. ¿Nos podría brindar la lista de indicadores y objetivos de uno de los proyectos de Madre de Dios?



## Guía de entrevista - Miembros de comunidades

Nombre de entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (XYZ) para el desarrollo de nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que esta información será utilizada sólo para fines académicos.

¿Cuál es su nombre completo?, ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación? De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (XYZ) en la cual actualmente se desempeña?

### **Información General:**

1. ¿A qué se dedica usted?, ¿cuál es su rol principal dentro de su comunidad?
2. En sus propias palabras, ¿cuál es la importancia de los bosques para su comunidad? / ¿Qué representan los bosques para su comunidad?

### **Interculturalidad en la Gestión Forestal**

#### **A. Dimensión Socio - Técnica**

3. ¿Considera usted que los proyectos implementados por AIDER en su comunidad incorporan o toman en consideración sus valores, creencias o costumbres en sus actividades?, ¿de qué manera?
4. ¿Considera importante el rol que tiene AIDER en el cuidado de los bosques comunales?

#### **B. Dimensión Político-Cultural**

5. ¿Qué rol desempeña o ha desempeñado usted o la comunidad durante el desarrollo de los proyectos de AIDER? (participación en actividades, conocimientos, toma de decisiones, etc.)
6. De qué manera AIDER brinda información referente a los resultados obtenidos de los proyectos desarrollados en la zona/ comunidad?

#### **C. Dimensión de cambio y mejora**

7. ¿Cree usted que el trabajo conjunto con AIDER ha generado algún beneficio a la comunidad? ¿Por qué? (beneficios)

## **Gestión de la Calidad**

### **A. Procesos**

8. ¿De qué manera AIDER ha respondido a estas necesidades de la comunidad frente al manejo de los bosques?
9. En un principio, ¿qué criterios se tomaron en consideración para empezar el trabajo conjunto con AIDER?



## Guía de entrevista - Experto en Interculturalidad

Nombre de entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (USAID) para el desarrollo de nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que ésta información será utilizada sólo para fines académicos.

De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (USAID) en la cual actualmente se desempeña? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación?

- Experiencias de gestión forestal con enfoque intercultural (normas, proyectos, etc.)
- Recomendaciones y estrategias para la implementación de un enfoque intercultural
- Monitoreo y evaluación de la adopción de un enfoque intercultural en la gestión de proyectos
  1. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es la importancia del enfoque intercultural dentro de la gestión forestal en el Perú?
  2. ¿En qué medida la diversidad cultural impacta en el desarrollo de proyectos sociales?
  3. ¿Considera usted que la adecuación cultural es un factor clave en el éxito de proyectos sociales?
  4. ¿Qué estrategias son clave al momento de hacer una evaluación o diagnóstico de las necesidades del público objetivo?
  5. ¿Qué retos o desafíos se evidencian en la implementación de proyectos con enfoque intercultural?
  6. De acuerdo a su experiencia, ¿qué medidas recomienda usted para construir una estrategia de valor con pertinencia cultural?
  7. ¿De qué manera se puede realizar un seguimiento y evaluación de la adopción intercultural en la gestión de proyectos?

## Guía de entrevista - USAID

Nombre de entrevistado:

Cargo:

Presentación: Somos estudiantes de décimo ciclo de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando una investigación respecto a la gestión de calidad en proyectos sociales como instrumento para la adaptación de un enfoque intercultural en proyectos forestales de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER). Antes de empezar, agradeceríamos por favor responda unas preguntas puntuales de acuerdo al consentimiento y autorización de uso de su nombre y la organización (USAID) para el desarrollo de nuestra investigación. Para ello, le garantizamos que ésta información será utilizada sólo para fines académicos. De acuerdo a las necesidades de la investigación, ¿autoriza usted la mención de su nombre y de la organización (USAID) en la cual actualmente se desempeña? ¿Autoriza usted el uso y publicación de la información proporcionada a través de la presente investigación?

### **Operaciones**

1. ¿Cuál es su nombre completo? ¿A qué se dedica?, ¿cuales son las principales funciones que desempeña en USAID?
2. Nos podría comentar ¿De qué manera opera USAID en PERÚ? ¿Cuáles son los sectores de trabajo que aborda?
3. ¿Qué criterios emplea USAID para determinar qué problemática/proyecto va a trabajar con el gobierno peruano (GOP)?
4. ¿De qué manera USAID delimita un plan de acción a implementar en los determinados proyectos que trabaja?

### **Financiamiento**

5. ¿Qué elementos son tomados en consideración para la financiación de proyectos? ¿Cuáles son las restricciones y condiciones del financiamiento?
6. ¿Cuál es el proceso que se sigue para determinar los montos que USAID invierte en sus programas?
7. ¿Cuánto es el tiempo promedio en el que USAID se encuentra apoyando a un proyecto?
8. ¿Existe la probabilidad de que USAID pueda dejar de apoyar algún proyecto que este trabajando? ¿Cuáles son estos factores?

### **Calidad**

9. ¿Cuáles son los lineamientos para garantizar la calidad de los proyectos desarrollados por las org que financian?
10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de monitoreo y evaluación? ¿Cuáles son las variables que se toma en consideración para evaluar los programas de USAID?

11. ¿De qué manera USAID controla los riesgos que derivan de la gestión de una problemática social que trabaja en sus programas? ¿Maneja algún plan de contingencia?
12. ¿Cuáles considera que son los principales retos/limitaciones que presenta USAID en el Perú?

