

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

Evaluación del diseño de un proyecto de conservación. Caso de estudio: proyecto “ABORDANDO LAS CAUSAS DE LA DEFORESTACIÓN EN PERÚ Y GUYANA”.

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

ROMERO LEIVA, Jhosep Edward

Asesorado por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, 08 de mayo de 2019

La tesis

**Evaluación del diseño de un proyecto de conservación. Caso de estudio: proyecto
“ABORDANDO LAS CAUSAS DE LA DEFORESTACIÓN EN PERÚ Y GUYANA”**

ha sido aprobada:

Dr. Levy del Aguila Marchena

Presidente del jurado

Mgtr. Diego Espinosa Winder

Asesor de la tesis

Mgtr. Julio Gamero Requena

Tercer jurado

A mi madre por su fuerza y amor incondicional. A mis abuelos por enseñarme el amor a la naturaleza, por ayudarme en mis primeros pasos y por ser fuente de inspiración. A mis hermanas por su alegría. A Fernando por ser un padre y amigo incondicional. Además, a aquella persona especial por su fuerza, motivación y alegría. Finalmente, a mi familia y amigos.

Jhosep Romero



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. <i>Problema de investigación</i>	3
2. <i>Justificación</i>	3
3. <i>Objetivos de investigación</i>	4
3.1. <i>Objetivo general</i>	4
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
4. <i>Hipótesis</i>	5
4.1. <i>Hipótesis general</i>	5
4.2. <i>Hipótesis secundarias</i>	5
5. <i>Viabilidad</i>	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. <i>¿Qué es un proyecto?</i>	7
2. <i>Gestión de proyectos</i>	9
3. <i>Los proyectos de desarrollo</i>	11
3.1. <i>El ciclo de vida de los proyectos de desarrollo</i>	11
4. <i>Los Proyectos de Conservación</i>	15
4.1. <i>Metodologías para el diseño de proyectos de conservación</i>	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. <i>REDD+</i>	29
2. <i>La deforestación en el Perú</i>	31
2.1. <i>Las causas de la deforestación en los bosques húmedos amazónicos</i>	32
2.2. <i>Deforestación en la cuenca del Alto Mayo</i>	41
3. <i>Conservación Internacional</i>	44
3.1. <i>El proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”</i>	
.....	45
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	47

1. <i>Diseño metodológico</i>	47
2. <i>Recolección y Análisis de datos</i>	48
2.1. Entrevistas.....	48
2.2. Documentos.....	49
3. <i>Análisis de la información</i>	50
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	54
1. <i>Evaluación del diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”</i>	54
1.1. Identificación del problema y alternativas de solución – Parámetros.....	54
1.2. Matriz de marco lógico - planificar acciones y monitoreo.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
1. <i>Conclusiones generales</i>	64
1.1. Conclusión específica 1.....	64
1.2. Conclusión específica 2.....	64
1.3. La conclusión específica 3.....	65
2. <i>Recomendaciones</i>	66
REFERENCIAS	69
ANEXOS	73
ANEXO A: Salvaguardas.....	73
ANEXO B: Entrevistas.....	74
ANEXO C: Entrevista y revisión documentaria.....	76
ANEXO D: Matriz de Marco Lógico.....	81
ANEXO E: Matriz de consistencia por objetivo.....	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro comparativo entre proyecto y programa.....	9
Tabla 2: Matriz de Marco Lógico.....	24
Tabla 3: Indicadores por nivel de intervención	26
Tabla 4: Nivel de migración en la zona oriental de los bosques amazónicos del Perú...34	
Tabla 5: Nivel de migración en la selva central	34
Tabla 6: Principales causas indirectas en bosque húmedo amazónico	40
Tabla 7: Principales causas indirectas en bosque húmedo amazónico	41
Tabla 8: Causas de la deforestación.....	42
Tabla 9: Tipo de entrevista por fuente de información.....	49
Tabla 10: Propósito de consulta de los documentos	50
Tabla 11: Categorías y variables por metodología de diseño de proyecto.	51
Tabla 12: Categorías y variables por metodología de diseño de proyecto.	52
Tabla 13: Integración de categorías y variables de ambas metodologías.	52
Tabla 14: Panorama de deforestación y componentes del proyecto caso de estudio.....	57
Tabla 15: Replanteamiento de indicadores	67
Tabla 16: Planteamiento de supuestos	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de un proyecto	10
Figura 2: Fases de un proyecto de desarrollo	14
Figura 3: Pérdida de bosques en el Perú del año 2001-2017.....	32
Figura 4: Deforestación y precio del café en los principales departamentos de los bosques amazónicos.....	36
Figura 5: Deforestación y precio de la palma aceitera en los principales departamentos de los bosques amazónicos.....	36
Figura 6: Deforestación y precio de la palma aceitera en los principales departamentos de los bosques amazónicos.....	37
Figura 7: Vínculo entre la deforestación y el PBI Gráfico.....	38
Figura 8: Vínculo entre la deforestación y el VAB agrícola.....	38
Figura 9: Mapa de la Cuenca del Alto Mayo	41
Figura 10: Deforestación en el departamento de San Martín.....	42
Figura 11: Panorama de la problemática de acuerdo a las entrevistas y documento de diseño de proyecto.....	56
Figura 12: Proceso de cambio de acuerdo al “Project document proposal”.....	58

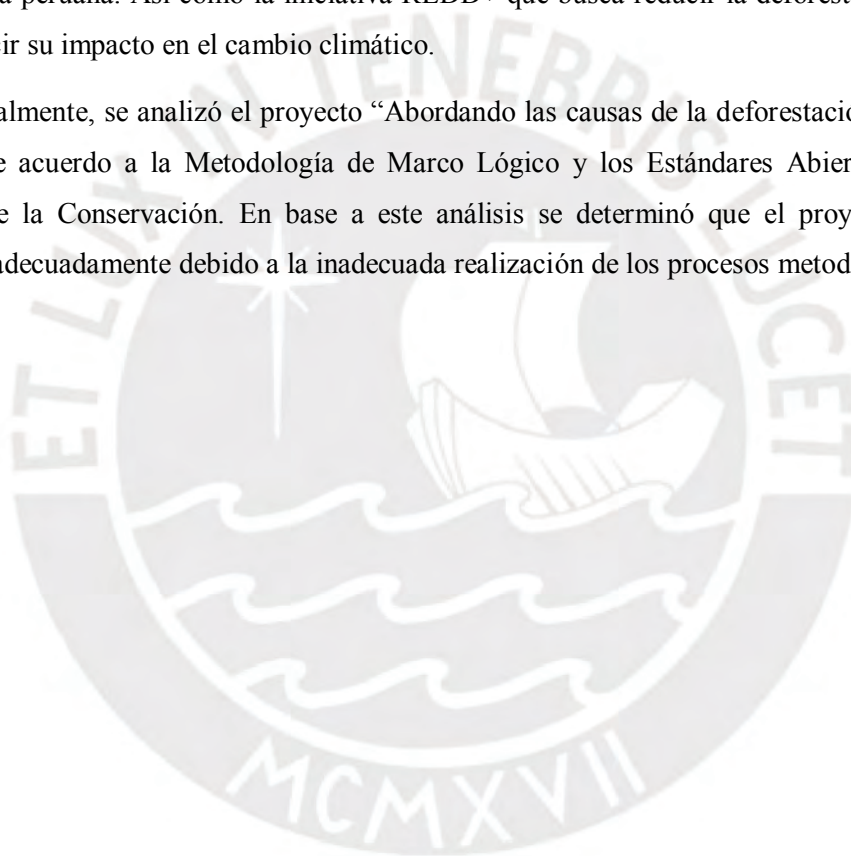
RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el diseño de proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” con el fin de determinar si su formulación se había realizado de manera adecuada. Para ello, se desarrolló lo siguiente:

En primer lugar, se inició con la revisión teórica donde se determinaron a la Metodología de Marco Lógico y a los Estándares Abiertos para las Prácticas de la Conservación como los enfoques teóricos más relevantes en el diseño de proyectos de conservación.

En segundo lugar, en el análisis contextual se describió el contexto de la deforestación en la Amazonía peruana. Así como la iniciativa REDD+ que busca reducir la deforestación con el fin de reducir su impacto en el cambio climático.

Finalmente, se analizó el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” de acuerdo a la Metodología de Marco Lógico y los Estándares Abiertos para las Prácticas de la Conservación. En base a este análisis se determinó que el proyecto no fue formulado adecuadamente debido a la inadecuada realización de los procesos metodológicos.



INTRODUCCIÓN

En el Perú, en los últimos 17 años, los niveles de deforestación han incrementado. De acuerdo a datos de GeoBosques, se calcula que en este periodo se han deforestado aproximadamente 2 millones de hectáreas. Frente a esta situación, el sector de la conservación viene trabajando a través de proyectos de conservación en reducir la amenaza de la deforestación. Sin embargo, estudios realizados a nivel de gestión dentro de este sector, indicaron algunas limitaciones provenientes de una inadecuada aplicación de enfoques metodológicos de gestión de proyectos. Autores, como Barlow, Greenwood, Boddam-Whetham y Robinson (2016), señalan que las aplicaciones inadecuadas de enfoques metodológicos en la gestión de proyectos conducen a una mayor probabilidad de fracaso del proyecto en este sector.

Una de las organizaciones más representativas dentro del sector de la conservación en el Perú, es Conservación Internacional. Esta organización se encuentra en más de 33 países e inició acciones en el territorio nacional hace 30 años. Uno de sus más importantes es el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”. Este proyecto tiene como objetivo principal reducir la deforestación en la cuenca del Alto Mayo para el 2020. Sin embargo, en una revisión metodológico inicial a su matriz de marco lógico se observaron algunos puntos que podrían incidir en el desarrollo del proyecto. En ese sentido, esta investigación busca analizar y valorar el diseño del proyecto utilizando dos herramientas metodológicas de diseño de proyectos: el Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación.

Para ello, en el primer capítulo se describe el problema identificado y se presentan los objetivos que guiarán la investigación. En el segundo capítulo, se profundiza en los conceptos teóricos más relevantes para realizar un adecuado análisis de diseño de proyecto. En función a ello, se desarrollan conceptos básicos sobre la gestión de proyectos y sus etapas, para posteriormente, profundizar en la etapa de diseño de proyectos y en los enfoques teóricos que facilitan su gestión.

En el tercer capítulo, se contextualiza al proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”. Para ello, se desarrolla los puntos más relevantes de la deforestación en el Perú y la cuenca del Alto Mayo, así como la iniciativa REDD+ para reducir la deforestación.

En el cuarto capítulo, se presenta el marco metodológico que guiará el análisis del diseño del proyecto caso de estudio. Para ello, se explica el alcance, enfoque y muestra de la investigación, así como las herramientas de recolección y análisis de datos. En el quinto capítulo,

se analizan los datos recolectados de acuerdo a las herramientas planteadas en el capítulo anterior. Finalmente, de acuerdo al análisis realizado, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones sobre el diseño del proyecto.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Conservación Internacional es una organización privada sin fines de lucro con presencia en más de 33 países en el mundo, sede en Washington, y con treinta años en el Perú. Tiene por finalidad el desarrollo de proyectos destinados a la conservación de ecosistemas naturales (Conservación Internacional, s.f).

Actualmente, los proyectos de la organización se enfocan en la cuenca del Alto Mayo, el cual abarca los distritos de Rioja y Moyobamba en el departamento de San Martín. Uno de los proyectos que viene ejecutando la organización desde el año 2016 es el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” financiado por la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD). Para el 2020, este proyecto busca reducir la deforestación en un 10% con respecto a los niveles del 2013 en la cuenca del Alto Mayo. Asimismo, para lograrlo Conservación Internacional ejecuta sus acciones en base al diseño de proyectos que presentaron a NORAD para obtener financiamiento.

Durante una revisión inicial documentaria al diseño de proyectos se identificó algunos puntos que podrían influenciar en el logro de los resultados. En primer lugar, se pudo observar que el documento de diseño de proyecto no había sido actualizado desde su creación, a pesar de que a la fecha algunas acciones se reformularon. También, se observó la ausencia de supuestos externos en la matriz de Marco Lógico. Asimismo, hubo complejidad para vincular el objetivo principal del proyecto, los resultados y las estrategias planteadas.

Finalmente, en base a todo lo mencionado surge la pregunta si es el actual diseño que guía la ejecución del proyecto ha sido formulado adecuadamente.

2. Justificación

El diseño de proyecto es una de las fases con mayor importancia en la gestión de proyectos ya que en esta fase se formulan las estrategias y acciones que se implementarán para conseguir el objetivo que se han planteado. Asimismo, en esta fase se determinan los elementos para monitorear y evaluar si las estrategias planteadas están marchando de acuerdo al rumbo planificado. Por estas razones, formularla adecuadamente puede determinar el desempeño, éxito y fracaso de un proyecto. Por ejemplo, en el año 2010, The Independent Evaluation Group determinó que el 39% de los proyectos ejecutados por el Banco Mundial fracasaron. El autor Kwak (2002) considera que esto se debe a problemas gerenciales y organizacionales, entre los que resaltan el diseño inadecuado de proyectos (Ika, Diallo y Thuillier, 2012). Por otro lado, en una revisión de 37 auditorías de conservación se identificó que el 90% de los fondos estaban

financiando proyectos que no tenían forma de verificar la efectividad de sus acciones. De acuerdo a Barlow, Greenwood, Boddam-Whetham y Robinson (2016), esta situación se dio porque no se desarrollaron adecuadamente los procesos de gestión.

En ese sentido, la presente investigación permitirá a Conservación Internacional confirmar la validez del diseño del proyecto o identificar los puntos críticos derivados del mismo que podrían limitar el desempeño del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” busca reducir la deforestación en la cuenca del Alto Mayo en un 10%. Actualmente, gran parte de la economía local depende de la agricultura y de sus reservas biológicas; sin embargo, el Alto Mayo ha sido uno de los lugares, dentro del departamento de San Martín, donde más se ha deforestado. Como consecuencia, en un mediano o largo plazo se podrían agotar los recursos biológicos que sirven de motor para su desarrollo económico. En ese sentido, es de suma importancia que las intervenciones de conservación en el Alto Mayo generen impacto positivo en la sociedad. Por ello, la presente investigación es de gran valor social ya que puede contribuir a que el proyecto logre su objetivo e impacte de manera positiva en la sociedad.

Por otro lado, actualmente no se han realizado muchas investigaciones sobre cómo las organizaciones en el sector de la conservación gestionan sus proyectos. Los pocos estudios realizados mencionan que los procesos no se están realizando adecuadamente debido a la falta de habilidades del sector de la conservación en gestión de proyectos (Barlow et al., 2016). Sin embargo, de acuerdo a un grupo de organizaciones del sector de la conservación, la dificultad para gestionar proyectos proviene de la falta de sistemas sólidos; es decir, enfoques metodológicos que le permitan gestionar sus proyectos (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). Para cualquiera de los casos es necesario reunir mayor evidencia empírica sobre cómo se están gestionando actualmente los proyectos de conservación. En ese sentido, al poder ser utilizado como evidencia empírica, esta investigación contribuye a disminuir los vacíos de información entre la gestión de proyectos y el sector de la conservación.

3. Objetivos de investigación

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

3.1. Objetivo general

Evaluar la validez del diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” bajo un enfoque metodológico.

3.2. Objetivos específicos

1. Determinar cuáles son los enfoques teóricos más relevantes para evaluar la validez del diseño de proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”
2. Describir el contexto en el cual se ejecuta el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”.
3. Valorar la matriz lógica elaborada por el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” en base a la metodología de Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación.

4. Hipótesis

Las hipótesis se elaboraron en base a los primeros hallazgos encontrados en el análisis cualitativo.

4.1. Hipótesis general

El proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no ha sido formulado adecuadamente debido a que no se siguieron los procesos metodológicos para su elaboración.

4.2. Hipótesis secundarias

1. Los enfoques teóricos para analizar el diseño del proyecto son la Metodología del Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Conservación.
2. El departamento de San Martín es una de las zonas más deforestadas en el Perú debido a la expansión agrícola, la aplicación de técnicas agrícolas poco eficientes y la pobreza.
3. La matriz lógica del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no consideró elementos cruciales como el problema, el análisis de involucrados, los objetivos, las estrategias y los supuestos.

5. Viabilidad

La investigación es viable; en primer lugar, porque se cuentan con los documentos del diseño del proyecto y la disponibilidad del equipo ejecutante para brindar información sobre esta fase.

En segundo lugar, existe información necesaria para analizar el diseño del proyecto de conservación. Por un lado, se cuentan con metodologías desarrolladas y detalladas para todo tipo de proyectos de desarrollo. Por otro lado, existe una metodología más específica para proyectos de conservación. Estas dos metodologías pueden complementarse y sentar las bases teóricas para un adecuado análisis.

Finalmente, se cuentan con los recursos necesarios para viajar a Moyobamba y Rioja, lugares donde se ejecuta el proyecto, y realizar las entrevistas necesarias al equipo ejecutante del proyecto.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, inicialmente, se presentan las definiciones referentes a proyectos y gestión de proyectos. Luego, se definen los conceptos de proyectos de desarrollo y conservación. Finalmente, se profundizan en las metodologías de Marco Lógico y Estándares Abiertos para la Conservación con el fin de sentar bases teóricas para el análisis del proyecto caso de estudio.

1. ¿Qué es un proyecto?

Si bien existen diferentes definiciones sobre que es un proyecto, para esta investigación se utiliza la definición del Project Management Institute (PMI) por ser una escuela reconocida mundialmente.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto (p. 3).

Cabe destacar, que el éxito del proyecto también se mide por la calidad y el grado de satisfacción de los interesados, esto implica que los beneficios para el cual fue creado el proyecto se den (Siles y Mondelo, 2015). Asimismo, es importante resaltar que la naturaleza temporal del proyecto no significa que el producto, resultado o servicio que se genere termine cuando acabe el proyecto, generalmente los proyectos se emprenden para generar resultados duraderos o impactos sociales, económicos y ambientales que perduren en el tiempo (PMI, 2013).

Los proyectos pueden involucrar a una o varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones. Asimismo, como se mencionó anteriormente, los proyectos requieren esfuerzos permanentes, esto quiere decir que, por lo general, se aplicarán procesos repetitivos de acuerdo a los procedimientos existentes de cada organización. Sin embargo, debido a la naturaleza de cada proyecto, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, resultados o servicios generados por el proyecto. Por ello, cuando las actividades sean nuevas para las miembros del equipo será necesario requerir una mayor planificación antes de aplicar los procesos de rutina (PMI, 2013).

De acuerdo a Edinbrough Business School, los proyectos tienen las siguientes características.

En primer lugar, tienen un propósito u objetivo definible único. En segundo lugar, generalmente, tienen una serie de restricciones operativas u objetivos de desempeño individuales. Estas restricciones suelen ser tiempo, costo y calidad. En tercer lugar, cada equipo de proyecto suele ser único ya que, usualmente, involucran equipos multidisciplinarios. En cuarto lugar, los proyectos suelen ser únicos. Cada proyecto es diseñado para lograr propósitos y objetivos específicos, por lo cual, no hay proyectos que sean iguales (Wallace, 2002).

En quinto lugar, los proyectos suelen caracterizarse por un alto grado de incertidumbre. Generalmente, los proyectos están diseñados para generar cambio y en ocasiones, puede ser necesario la utilización de enfoques y procesos nuevos que darán como resultado un estado final desconocido. Los proyectos tienden a atravesar fases de desarrollo, por ejemplo, una fase de diseño del proyecto y una fase de implementación del proyecto. En sexto lugar, los proyectos suelen ser complejos. Habitualmente, los proyectos requieren de participación y conocimientos multidisciplinarios. Asimismo, suelen ser altamente interdependientes debido a que una porción de un proceso, usualmente, depende de uno o varios procesos adicionales. Finalmente, los proyectos constituyen un alto riesgo, porque buscan generar cambios en condiciones cambiantes y con un alto nivel de incertidumbre (Wallace, 2002).

Por otra parte, comúnmente los proyectos forman parte de un programa. Los programas son un conjunto de proyectos, subprogramas y actividades que se gestionan en conjunto y de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían trabajando individualmente. Los programas tanto como los proyectos están alineados a la estrategia de cada organización. La estrategia, a su vez, responde al propósito, expectativas, metas y acciones necesarias para guiar el desarrollo de la organización (PMI, 2013).

Por regla general, un programa tiene una mayor duración que cualquier proyecto incluido en él. Algunos programas pueden no tener fecha de finalización específica y pueden extenderse hasta que se tome la decisión de detenerlos o sustituirlos. Un ejemplo es una iniciativa del gobierno para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a un nivel acordado en un período determinado[...] Las demandas de la gestión de programa son, en gran medida, similares a las de gestión de proyectos, pero a una escala mayor (Wallace, 2002, p. 12).

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre proyectos y programas con el fin de poder brindar una explicación más detallada.

Tabla 1: Cuadro comparativo entre proyecto y programa

Dirección Organizacional de Proyectos		
Elementos	Proyectos	Programas
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos
Cambio	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.
Planificación	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.
Dirección	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.
Monitoreo	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo

Fuente: PMI (2013)

Del cuadro mostrado, se puede decir que un proyecto trabaja de manera más específica y detallada. Además, si bien ambos trabajan alineados a la estrategia organizacional, el alcance de los programas es mayor al de los proyectos.

2. Gestión de proyectos

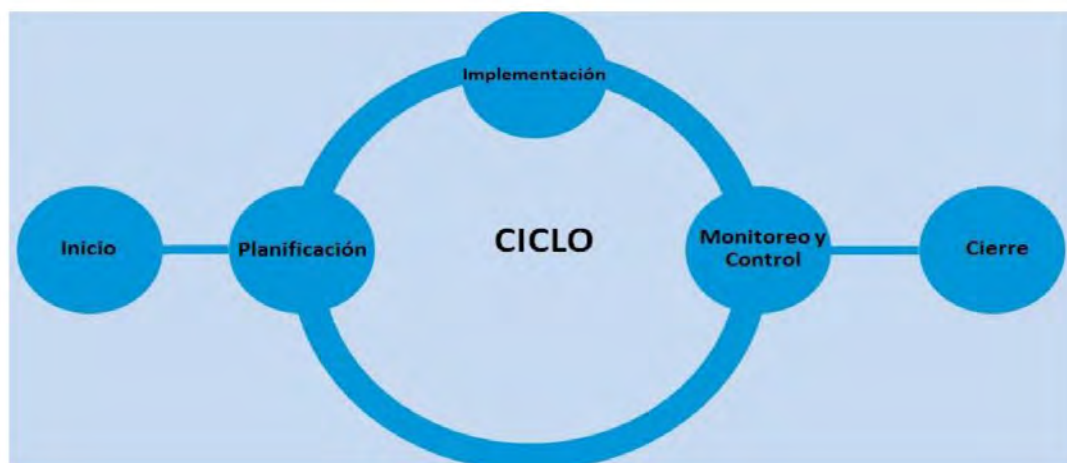
La gestión o dirección de proyectos es una disciplina que, mediante la aplicación de herramientas, conocimientos, habilidades y técnicas, permite guiar e integrar procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos dentro del alcance, presupuesto y tiempo determinado (Siles y Mondelo, 2015). De manera similar, para la Association for Project Management (s.f) la gestión de proyectos es la aplicación de procesos, métodos, conocimientos,

habilidades y experiencias para lograr los objetivos del proyecto. Asimismo, la asociación menciona que “la gestión de proyectos” y “gestión” se diferencian en que el primero tiene un entregable final y un tiempo finito, mientras que el segundo es un proceso continuo.

Si bien cada proyecto es único, existen componentes similares y de importante relevancia que se presentan en la gestión de proyectos. En primer lugar, es importante definir la razón por la cual un proyecto es necesario; así como identificar los requisitos del proyecto, especificar la calidad de los entregables, estimar los recursos y los plazos de entrega. Adicionalmente, se debe justificar la inversión requerida, obtener un acuerdo para ello y, finalmente, conseguir financiamiento. También, será necesario desarrollar e implementar un plan de gestión para el proyecto, teniendo en cuenta aspectos relevantes como la motivación y el liderazgo de equipo. Otros aspectos importantes son el monitoreo del progreso del proyecto, la gestión del presupuesto, la constante comunicación entre los interesados y la organización, la gestión de los proveedores y, finalmente, el cierre apropiado del proyecto. (Association for Project Management, s.f)

De manera general, los proyectos se pueden dividir en grandes grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Cada proceso tiene un rol importante, suelen ser secuenciales y están presentes en el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013)

Figura 1: Proceso de un proyecto



Fuente: Siles y Mondelo (2015)

Cabe resaltar que el nombre de cada proceso, el tiempo de duración y la forma de gestionarlos puede variar en función a las necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza propia del proyecto y el área de aplicación (PMI, 2013).

En ese sentido, debido a la naturaleza del presente caso de estudio, en adelante se presentan los enfoques teóricos más relevantes y afines a un proyecto de conservación.

3. Los proyectos de desarrollo

Los proyectos de desarrollo son aquellos que buscan impulsar el desarrollo sostenible de un país o región en estos tres grandes pilares: economía, sociedad y medio ambiente (Siles y Mondelo, 2015). Para una mayor comprensión de la dinámica de los proyectos de desarrollo es importante explicar los siguientes conceptos: desarrollo y sostenibilidad.

En principio, el desarrollo está asociado al bienestar humano y colectivo. En un inicio, la forma de medir este bienestar fue a través de indicadores económicos. Sin embargo, el crecimiento económico desmedido originó problemas de escala mundial y global. Por un lado, el crecimiento y la distribución desigual de riquezas originaron brechas y barreras sociales. Por otro lado, el uso desmedido de los recursos naturales y la contaminación generada por las grandes industrias en busca del crecimiento económico originaron deterioro ecológico (Pérez, 2013). De esta manera medir el desarrollo solo en términos económicos ya no era suficiente ya que se dejaba de lado aspectos sociales y ambientales, factores de suma importancia en el bienestar humano y colectivo. Por ello, actualmente el desarrollo se mide en base a tres niveles económico, social y ambiental.

Por otro lado, cuando se habla de sostenibilidad no debe entenderse como inmovilidad. Todos los sistemas existentes están en constante cambio, muchos de ellos se adaptan al ambiente o evolucionan junto a ellos. Por ello, lo fundamental no es eliminar el cambio, sino evitar la destrucción de las fuentes de renovación (Gallopín, 2003). En ese sentido, la sostenibilidad está asociada al mantenimiento de las fuentes que originan la constante renovación del sistema. Estas fuentes pueden ser sociales o ecológicas.

Por último, el desarrollo y la sostenibilidad se unen bajo el concepto de desarrollo sostenible, en el sentido que lo que se sostiene, o debe hacerse sostenible, son los sistemas (social y ecológico) que permiten la renovación o mejoramiento de la condición humana (Gallopín, 2003).

En base a todo lo mencionado, se podría afirmar que todo proyecto de desarrollo sostenible tendrá como objetivo mejorar la condición humana sin afectar las fuentes que generen su mejoría. Este concepto incluye una gran gama de proyectos; sin embargo, se pueden agrupar en tres grandes grupos: sociales, económicos y ambientales.

3.1. El ciclo de vida de los proyectos de desarrollo

Cada proyecto de desarrollo podrá gestionarse de acuerdo a las necesidades organizacionales, necesidades de gestión y naturaleza del proyecto. Sin embargo, de acuerdo a la revisión teórica, todo proyecto de desarrollo atravesará por las siguientes fases.

La primera fase es el diagnóstico o la identificación de la idea de proyecto. De acuerdo a los autores Ortegón, Pacheco y Prieto (2005)

La identificación del proyecto se fundamenta en el reconocimiento del problema, la explicación de los aspectos principales de éste y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, es decir, nace con la identificación de un problema y termina con la identificación de alternativas de solución (p. 10).

Para Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López-Arostegui (2010), la elaboración de un adecuado diagnóstico o análisis es crucial ya que este proveerá de información necesaria para delimitar la realidad sobre la que se desea actuar y la capacidad de la organización para poder abordarla. El autor agrega una serie de pasos que se puede seguir a fin de orientar el trabajo en esta etapa. De acuerdo a ello, el primer paso a realizar es el análisis de la realidad. Aquí se recoge la información sobre la necesidad o el problema al que se pretende responder, con la participación de los actores interesados.

El segundo paso implica definir la necesidad o problema que se pretende atender, así como los factores que podrían contribuir a la solución del problema o los factores que contribuyen a que el problema persista. El tercer paso consiste en analizar los recursos y verificar si estos son los más adecuados para dar respuesta al problema identificado. Posterior a este paso, se busca identificar y priorizar las alternativas innovadoras que pudieran dar solución al problema identificado (Gavilán et al., 2010).

El último paso consiste en evaluar la idea de proyecto. Aquí, se evalúa si las alternativas identificadas son adecuadas para dar solución al problema identificado. Asimismo, se evalúa si las condiciones existentes son favorables para el desarrollo del proyecto. También se evalúa si la idea de proyecto está alineada a la visión y estrategia de la organización. Finalmente, se evalúa si la organización cuenta con las capacidades técnicas y económicas para llevar a cabo el proyecto (Gavilán et al., 2010).

La segunda fase es la formulación o diseño del proyecto. A partir de ahora, en la elaboración de esta fase, se buscará convertir toda la información recolectada en la etapa de diagnóstico en un enunciado preciso.

De acuerdo a los autores Cohen y Martínez (2004), la fase de diseño “tiene por objetivo transformar las áreas de intervención en alternativas de proyecto, a través de la selección y articulación de los productos requeridos para producir el impacto deseado”(p. 29). Los autores agregan que la etapa de diseño es complementaria con las etapas subsiguientes. Asimismo, mencionan:

No se puede diseñar adecuadamente un programa o proyecto sin conocer la forma en la que será evaluado. En caso contrario la evaluación puede ser un intento fallido y la formulación un trabajo inútil. Por lo tanto, antes de iniciar la formulación se debe especificar la metodología con la que se decidirá su aprobación o rechazo, en la evaluación ex-ante, o se determinará la calidad de sus resultados, en la ex-post (Cohen y Martínez, 2004, p. 29).

Un aspecto importante que mencionan los autores Cohen y Martínez (2004) es que, usualmente, en los proyectos pequeños que concursan entre sí por financiamiento suele formularse una sola alternativa de solución al problema por proyecto. En el caso de los proyectos grandes suelen formularse diferentes alternativas de solución.

Como se mencionó, en la fase de diseño se convertirá en un enunciado, toda la información recolectada en la etapa de diagnóstico, para ello se plantearán los siguientes puntos: los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005)

Posterior al diseño de proyecto los autores Cohen y Martínez (2004) y Gavilán et al. (2010) recomiendan hacer un análisis de viabilidad del proyecto con el fin de analizar las posibilidades que tiene el proyecto de alcanzar los objetivos planteados en la etapa de formulación.

La tercera fase de un proyecto de desarrollo es la ejecución o puesta en marcha. En esta fase se pone en acción lo planteado en la etapa de diseño. Asimismo, en la ejecución del proyecto hay dos aspectos claves a tener en cuenta:

En primer lugar, se debe prestar atención rigurosa a lo planificado. “No se pueden perder de vista los objetivos y resultados esperados, ni las actividades previamente definidas” (Gavilán et al., 2010, p. 52).

En segundo lugar, se debe tener la capacidad de adaptarse y ser flexible a los cambios. “La realidad sobre la que se va a intervenir es compleja y cambiante y, obviamente, resulta imposible prever todas las posibles coyunturas o situaciones que se van a ir planteando.” (Gavilán et al., 2010, p. 52)

Finalmente, el proyecto culmina con las fases de monitoreo y evaluación. Ambos son procesos distintos, pero complementarios. Distintos en el siguiente sentido:

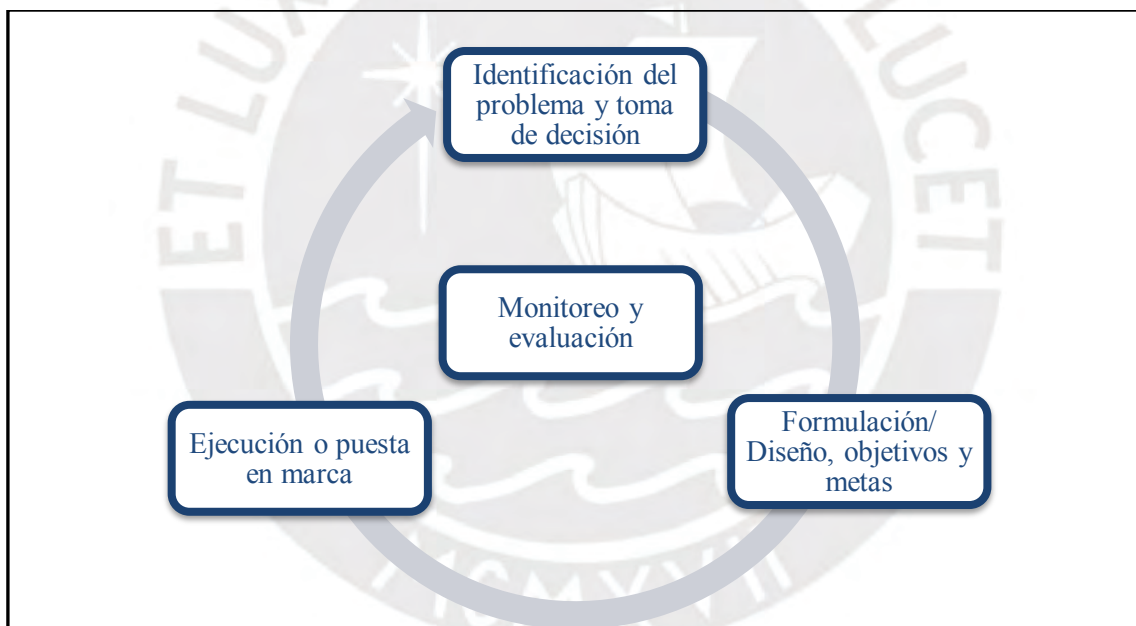
El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encaminado a alcanzar su objetivo. La evaluación, por su parte, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala

mayor, del diseño del proyecto y sus impactos (Ortegón, et al., 2005 citado en Milburn, 2010, p. 22)

El monitoreo y la evaluación son complementarios porque “la evaluación depende en gran medida de la información reportada y recolectada de forma periódica a través de sistemas de monitoreo” (Milburn, 2010, p. 22). Debido a la capacidad de información que pueden brindar estos dos procesos, la fase de monitoreo y evaluación es transversal, es decir, se lleva a cabo a lo largo de todo el ciclo de proyecto. De acuerdo a los autores Fernández y Schejtman (2012), la evaluación y el monitoreo permiten reconocer si el diagnóstico fue correctamente interpretado, el proyecto fue diseñado adecuadamente, se benefició a todos los actores seleccionados en la etapa de diseño, se generaron los efectos esperados, si se identificaron aspectos no planificados.

De manera gráfica, se puede representar a todas las fases de un proyecto de desarrollo de la siguiente manera:

Figura 2: Fases de un proyecto de desarrollo



Adaptado de: Di Virgilio y Solano (2012)

Cabe resaltar que existen metodologías que facilitan la gestión de cada una de las fases de un proyecto de desarrollo. Sin embargo, debido a que esta investigación analizará el diseño del proyecto de conservación “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”, solo se profundizará en las herramientas de gestión que faciliten el análisis de un diseño de proyecto. No sin antes definir a los proyectos de conservación y sus particularidades.

4. Los Proyectos de Conservación

Los proyectos de conservación tienen como objetivos preservar, mantener, hacer uso sostenible, recuperar y mejorar los componentes de la diversidad biológica o biodiversidad (Mutia, 2009). Todo ello debe ser logrado dentro de un cronograma y presupuesto definidos (Wildlife, 2017). Para una mayor comprensión de este tipo de proyectos es importante explicar el concepto de biodiversidad.

La biodiversidad se entiende como “la variabilidad de organismos de cualquier fuente, entre otros, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de ecosistemas” (Grau, 2010, p. 25).

La biodiversidad en sí misma es un indicador de riqueza del planeta tierra. Para el ser humano (y también para otras especies), la biodiversidad es sumamente importante ya que provee de una gran diversidad de servicios que hacen posible su existencia (Food and Agriculture Organization (FAO), s.f). Al conjunto de servicios que ofrece la biodiversidad se les conoce como servicios ecosistémicos y pueden agruparse de la siguiente manera: “suministro de bienes básicos (alimento, madera, medicinas, tejidos, compuestos bioquímicos...); regulación (atmosférica, hídrica, prevención de desastres...); culturales (educación, ocio, estética, espiritualidad...) y de soporte (reciclaje de nutrientes, formación de suelo fértil, producción primaria, depuración del agua...)” (Grau, 2010, p. 25).

Como se mencionó en el capítulo anterior, los proyectos de desarrollo buscan mejorar la calidad de vida las personas. La biodiversidad, por su parte, es un factor importante para el desarrollo y la calidad de vida humana. Por lo tanto, los proyectos de conservación buscarán también generar desarrollo, pero centrándose en los elementos de biodiversidad. Esto no quiere decir que los proyectos de conservación no abordan aspectos sociales.

La conservación ha contribuido al bienestar humano mediante la protección de los recursos naturales y el mantenimiento de los ecosistemas a nivel nacional y regional. En algunas oportunidades, sin embargo, la conservación ha empeorado las condiciones de pobreza local, pues le ha negado el control y el acceso a los recursos naturales de los cuales depende su modo de vida (Fisher, Maginnis y Jackson, 2005, p. x)

Asimismo, en otras ocasiones la priorización del desarrollo socioeconómico ha generado un gran impacto negativo en la biodiversidad.

Por ejemplo, en algunos países, la rápida expansión de plantaciones de palma aceitera ha reforzado la economía nacional y ha permitido a muchos pequeños productores salir de

la pobreza. Sin embargo, también ha sido el origen de altas tasas de deforestación, de la pérdida de biodiversidad debida a la conversión de pantanos de turba en plantaciones, y de un aumento de las emisiones de CO₂ y de los incendios forestales. Adicionalmente, esa restricción tuvo repercusiones negativas en la salud humana y provocó emigración forzada de las áreas afectadas (Denier et al., 2015, p. 18).

En otras palabras, la conservación y el desarrollo socioeconómico están fuertemente vinculados. Trabajar de manera exclusiva la conservación puede tener un impacto directo en la economía y la sociedad. Asimismo, no trabajar en el desarrollo socioeconómico puede tener un impacto directo en la biodiversidad.

Actualmente, debido al fuerte vínculo entre la conservación y el desarrollo socioeconómico, se busca que las iniciativas e intervenciones de conservación trabajen de manera conjunta e integrada. Al enfoque de gestión que trabaja desde esta última perspectiva se le llama enfoque de paisaje sostenible.

“Un paisaje es un sistema socioecológico que consiste en ecosistemas naturales, modificados o no por el ser humano y que son influenciados por diversas actividades y procesos ecológicos, históricos, económicos y socioculturales” (Denier et al., 2015, p. 11). Por su parte, la característica de sostenibilidad implica que no se vulnerará los ecosistemas naturales ni sociales dentro de un paisaje.

En resumen, los proyectos de conservación intervienen en los ecosistemas naturales con el fin de generar desarrollo. Durante la intervención no se trabaja de manera aislada con los elementos de la biodiversidad, sino también con elementos sociales. Esto debido al vínculo existente entre estos dos elementos. A este enfoque integrado de gestión se le conoce como paisaje sostenible. Por lo tanto, los proyectos de conservación se gestionan bajo un enfoque de paisaje sostenible.

Debido a que en los proyectos de conservación se combinan ecosistemas naturales y sociedades humanas, el grado de complejidad es alto. Sin embargo, se han desarrollado metodologías para poder gestionar cada etapa. Para la etapa de diseño de proyectos generalmente se utiliza la metodología de Marco Lógico. Esta metodología no es de exclusividad de proyectos de conservación, pero se adapta fácilmente a todo tipo de proyectos de desarrollo.

Para el caso particular de proyectos de conservación, un grupo de diversas organizaciones representativas del sector se agruparon en un consorcio llamado La Alianza para las Medidas de la Conservación y desarrollaron los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación. Esta metodología está organizada en un ciclo de manejo de proyectos de cinco pasos: paso 1,

conceptualizar a la visión y el contexto del proyecto. Paso 2, planificar acciones y monitoreo. Paso 3, implementar acciones y monitoreo. Paso 4, analizar datos, usar los resultados y adaptar. Finalmente, paso 5, capturar y compartir el aprendizaje. (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). Si bien la metodología planteada aborda las diferentes etapas del ciclo de proyecto, para fines de esta investigación solo se desarrollarán las que conciernen a la etapa de diseño.

4.1. Metodologías para el diseño de proyectos de conservación

El diseño es una etapa del ciclo de proyecto. Aquí se formula el enunciado que buscará dar solución al problema identificado. Para autores como Ortegón, Pacheco y Roura (2005), los buenos resultados obtenidos de un proyecto dependen en gran medida de su diseño. Asimismo, para los autores Cohen y Martínez (2004), un trabajo exhaustivo en esta fase facilita y disminuye el riesgo de las decisiones que se tomen posteriormente.

Para poder gestionar la etapa de diseño de un proyecto de conservación, se pueden utilizar las siguientes metodologías.

4.1.1. Estándares Abiertos para la Conservación

Los Estándares Abiertos para la Conservación es una metodología basada en el manejo adaptativo. El manejo adaptativo es un enfoque de gestión de proyectos que hace énfasis en el aprendizaje y en la adaptación sistemática con el fin de mejorar los resultados de la intervención. Para ello, se integran el diseño, la gestión y el monitoreo (Salafsky, Margoluis y Redford, 2001).

Inicialmente se parte de un diseño realizado en base a un análisis y observación del contexto. Luego, se inicia con la intervención y el monitoreo. Es importante resaltar que el manejo adaptativo hace gran énfasis en la etapa de monitoreo ya que esta fase provee de información que luego utilizará y adaptará al diseño del proyecto. Este proceso se da de manera cíclica, es decir, en un inicio se diseña el proyecto, luego, se implementan las acciones y se monitorea, posteriormente se analiza la información que se obtiene del monitoreo y, finalmente, se adapta lo analizado al diseño de proyecto para iniciar con el ciclo nuevamente (Evans et al., 2015).

Para esta investigación solo se utilizará la teoría desarrollada sobre diseño de proyectos en Los Estándares Abiertos para la Conservación. Sin embargo, antes de iniciar se recomienda establecer los siguientes parámetros:

En primer lugar, se determina el propósito de la planificación en base a la misión, visión y prioridades de la organización. En segundo lugar, se arma el equipo de proyecto y se designa responsabilidades en base a conocimientos y habilidades (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

En tercer lugar, se determina el ámbito o el alcance del proyecto. El ámbito del proyecto define lo que se desea cambiar. De acuerdo a ello, existen dos tipos de proyectos: “los proyectos espacialmente específicos” y “los proyectos temáticos”. Por un lado, los proyectos espacialmente específicos poseen un ámbito geográfico y enfocan sus esfuerzos en gestionar ecorregiones, áreas prioritarias o áreas protegidas. En este tipo de proyectos es importante desarrollar un mapa del proyecto. Por otro lado, los proyectos temáticos enfocan sus esfuerzos en objetos de conservación específicos, amenazas, oportunidades o condiciones propicias. Asimismo, este tipo de proyectos pueden precisar que se determine el área geográfica donde se intervendrá (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

En cuarto lugar, se determina la visión. La visión es la descripción del cambio o condición final que busca generar el proyecto. Al momento de definirla es importante cumplir con las siguientes características:

- La visión debe representar el cambio que se desea generar.
- La visión debe brindar inspiración al mostrar el cambio que se logrará al finalizar el proyecto.
- La visión debe ser clara y entendible por todos los miembros del equipo.
- Finalmente, debe estar alineada a la misión y visión de la organización (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013)

En quinto lugar, se deben seleccionar los objetos de conservación. Los objetos de conservación o también conocidos como objetos de biodiversidad “son especies, sistemas/hábitats o procesos ecológicos específicos seleccionados para representar y englobar la gama completa de biodiversidad en el área del proyecto para iniciativas de conservación espacialmente específicas o el foco de un programa temático de conservación” (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013, p. 13). Para los proyectos “espacialmente específicos” será importante seleccionar un conjunto de objetos de conservación que represente la biodiversidad del área o del espacio geográfico. En teoría, intervenir en todos los objetos de conservación que se determinen dará como resultado la conservación de toda la biodiversidad nativa del área de proyecto. En el caso de los “proyectos temáticos”, generalmente se seleccionará un objeto de conservación o una amenaza principal que afectará a múltiples objetos de conservación. Cabe resaltar que en cualquiera de los casos podrá ser útil determinar la distribución geográfica de cada objeto de conservación (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

Por otro lado, en algunos casos será importante seleccionar objetos de bienestar humano. Los objetos de bienestar humano son aquellos elementos que son afectados por el estado de los objetos de conservación (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013, p. 14).

En sexto lugar, se debe identificar a las amenazas directas y categorizarlas de acuerdo a su impacto en los objetos de conservación. Por lo general, las amenazas directas son actividades humanas que impactan negativamente en los objetos de conservación. Sin embargo, también pueden ser fenómenos naturales que han sido alterados por la actividad humana, en otras palabras, fenómenos originados por el acelerado cambio climático (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

Finalmente, se debe realizar un análisis del estado de conservación. Esto implica realizar un análisis situacional que dé como resultado lo siguiente:

- La identificación de las amenazas indirectas. Las amenazas indirectas son los factores que originan a las amenazas directas.
- Las condiciones habilitantes. Las condiciones habilitantes son las oportunidades que pueden contribuir al cambio que se busca generar.
- Si el proyecto considera objetos de bienestar humano, se debe identificar el estado de los objetos de bienestar humano.
- Finalmente, se debe identificar a los actores involucrados y sus intereses primarios (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013)

Luego de establecer los parámetros, se puede dar inicio al diseño del proyecto de conservación.

a. Planificar acciones y monitoreo (diseño)

En esta etapa se define y desarrolla los objetivos, estrategias y metas del proyecto. Asimismo, se especificará como la implementación de las estrategias darán como resultado los objetivos (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

a.1. Objetivos

Los objetivos son declaraciones formales de los impactos finales que se quieren lograr en un objeto de conservación. En algunas ocasiones y de acuerdo a lo determinado en los parámetros previos al diseño se pueden establecer objetivos de bienestar humano, pero se debe asegurar que los logros de estos objetivos dependen del estado de los objetos de conservación.

Al formular los objetivos, todos ellos deben cumplir con los siguientes criterios:

- Vinculado a los objetos de conservación.
- Orientado al impacto. Debe representar la condición futura deseada del objeto de conservación.
- Medible. Debe tener la capacidad de poder medirse en base a una escala.
- Limitado en el tiempo. Debe expresar el periodo de tiempo en el cual se cree podrá alcanzarse.
- Específico. Debe estar claramente definido (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

a.2. Estrategias

Luego de plantear los objetivos que se desea alcanzar se determinan las estrategias y actividades que se realizarán para lograr los objetivos planteados. Para ello se debe, en primer lugar, determinar los puntos de intervención clave y priorizar los más influyentes en el logro de los objetivos. En segundo lugar, se debe elaborar las estrategias con las cuales se abordarán los puntos de intervención priorizados. Finalmente, se debe seleccionar las mejores estrategias (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). Estas estrategias deben cumplir con los siguientes criterios:

- Vinculada. La estrategia afecta directamente a uno o más factores críticos.
- Enfocada. La estrategia plantea acciones específicas.
- Factible. Las estrategias son viables en base a los recursos y limitaciones del proyecto.
- Apropiada. Las estrategias son compatibles con las normas culturales, sociales y biológicas.

a.3. Los supuestos

Los supuestos son las hipótesis sobre cómo las implementaciones de las estrategias darán como resultado el logro de los objetivos. Pero, también, son los eventos externos a la organización que pueden impactar positivamente o negativamente al desempeño de la organización (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

a.4. Metas

Las metas son los resultados intermedios; es decir, son los cambios a corto y mediano plazo que se busca generar con el fin de que estos generen el logro de los objetivos. Las metas cumplen con las siguientes características:

- Orientada a resultados. Las metas son los cambios necesarios en las amenazas directas, indirectas y oportunidades que afectan a los objetos de conservación.
- Medible. Debe tener la capacidad de poder medirse en base a una escala.
- Limitada en el tiempo. Debe expresar el periodo de tiempo en el cual se cree podrá alcanzarse.
- Específica. Debe estar claramente definido.
- Práctica. Debe ser alcanzable dentro del contexto del proyecto, contexto político, social y financiero (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013).

En muchas ocasiones las estrategias implementadas generaran resultados socialmente favorables. Sin embargo, no deben confundirse con objetos de bienestar humano. Por un lado, los objetos de bienestar humano son el resultado del estado saludable de un objeto de conservación. Por otro lado, los resultados socialmente favorables son beneficios que se desprenden de la aplicación de una estrategia para la conservación.

a.5. Indicador

Los indicadores son elementos que responden a la necesidad de información sobre la condición de un objeto de conservación o factor, cambio en una amenaza o progreso hacia una meta. También, los indicadores se utilizan para monitorear los factores externos a la organización pero que pueden tener impacto en el desarrollo del proyecto(supuestos) (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). De acuerdo a Los Estándares Abiertos para la Conservación, los indicadores deben cumplir con las siguientes características:

- Medible. Debe permitir medir los alcances del elemento.
- Preciso. Debe ser claro
- Consistente. Siempre medirá lo mismo.
- Sensible. Se adapta a los cambios que pueden surgir en el elemento que se mide

Como su nombre lo menciona Los Estándares Abiertos para la Conservación es una herramienta diseñada para proyectos de conservación; sin embargo, esto no quiere decir que no pueda complementarse con otras herramientas.

4.1.2. La Metodología de Marco Lógico

De acuerdo a los autores Ortegón et al. (2005)“la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (p. 13).

Esta metodología presenta dos etapas. La primera etapa consiste en contextualizar, analizar e identificar al problema y, a partir de ello, proponer alternativas de solución. La segunda etapa consiste en diseñar el proyecto a partir de lo analizado en la primera etapa. El diseño del proyecto estará expresado en una matriz de marco lógico.

a. Identificación del problema y alternativas de solución.

Como se mencionó anteriormente, la primera etapa de la Metodología de Marco Lógico consiste en analizar el problema e identificar alternativas que puedan darle solución. Para ello, se incorpora cuatro elementos de análisis:

a.1. Análisis de involucrados

Los involucrados o actores son personas u organizaciones que se ven o verán afectados por el proyecto que se planea ejecutar (Bibby y Alder, 2003). Por ello, analizarlos permitirá optimizar los beneficios sociales y organizaciones, así como reducir los impactos negativos (Ortegón et al., 2005). Cabe resaltar que un buen análisis involucra la participación de los involucrados, de hecho, en muchas ocasiones la clave del éxito del proyecto depende de ello. Esto se debe a que generalmente los involucrados generalmente tienen un conocimiento más profundo de la problemática (Bibby y Alder, 2003). El análisis de involucrados implica lo siguiente:

- Identificar a los actores que se verán afectados directa o indirectamente por el proyecto.
- Investigar roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o de conflicto, frente al proyecto y entre ellos. En base a ello, diseñar estrategias en relación a los conflictos identificados.
- Interpretar los resultados de los análisis y establecer como pueden ser integrados en el diseño (Ortegón et al., 2005).

a.2. Análisis del problema

Este análisis permite tener una imagen más clara de la situación que intenta solucionar el proyecto. Para ello, se recomienda seguir con los siguientes pasos:

- Analizar e identificar el problema principal de la situación a abordar. Este deberá ser formulado en un estado negativo. Asimismo, se debe evitar confundir problema con la ausencia de una solución.
- A partir de una primera “lluvia de ideas”, en base a criterios de prioridad y selectividad, plantear el problema principal.

- Definir los efectos más relevantes del problema principal. De esta manera, se podrá analizar y validar su importancia.
- Anotar los causantes del problema principal. De esta manera, se podrá identificar los elementos que podrían estar causando el problema.
- Luego de haber identificado el problema central, causas y efectos. Estos serán plasmados en un árbol de problemas. Un árbol de problemas es una imagen que representa la situación negativa existente.
- Finalmente, se debe revisar la validez del árbol de problemas. Para ello, se debe asegurar que los pasos anteriores han sido correctamente realizados (Ortegón et al., 2005).

Cabe resaltar que la participación de los involucrados en este análisis será de mucha utilidad.

a.3. Análisis de objetivos

Este tipo de análisis describe la situación futura que se desea alcanzar al solucionar el problema. Para ello, en esta etapa se realizará lo siguiente:

- Convertir a positivo todo lo identificado en el árbol de problemas. Al hacerlo, todo lo identificado como causas en el árbol de problemas pasarán a ser medios y todo lo identificado como efectos pasarán a ser fines en el árbol de objetivos.
- Examinar la validez de los componentes del árbol de objetivos y, de ser necesarios, reformular lo que no se consideren correctas (Ortegón et al., 2005).

a.4. Identificación de alternativas de solución al problema

En esta etapa, se proponen acciones que puedan dar solución al problema. Para ello, se debe proponer acciones que puedan contribuir al logro de los medios más bajos del árbol de objetivos. Luego de realizar esta tarea se debe verificar la coherencia entre causa, medio y acción (Ortegón et al., 2005). Para ello, se puede utilizar el siguiente razonamiento:

“La existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos medios que eliminen la causa, para hacer efectivos este medio se debe identificar una acción que lo operacionalice” (Ortegón et al., 2005, p. 23).

Al finalizar esta etapa se tendrá una serie de alternativas que pueden dar solución al problema.

a.5. Selección de alternativas óptimas

Este análisis consiste en seleccionar la o las alternativas que se implementarán para solucionar el problema. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

- Costos totales en valores presentes y futuros
- Viabilidad financiera y económica
- Viabilidad técnica
- Habilidad para mejorar y mantener recursos
- Sostenibilidad
- Contribución al fortalecimiento institucional y construcción de capacidad gerencial
- Impacto ambiental
- Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa (Ortegón et al., 2005).

Finalmente, entre las alternativas que cumplan con lo planteado se escogerá aquellas con mayor pertinencia, eficacia y eficiencia.

b. Matriz de Marco Lógico (diseño).

La Matriz de Marco Lógico es una estructura de 4 columnas y 4 filas que sintetiza los aspectos más importantes de un proyecto.

Tabla 2: Matriz de Marco Lógico

Niveles	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Adaptado de: Ortegón et al. (2005)

b.1. Fin (objetivo general)

De acuerdo a Milburn (2010), el fin u objetivo general “es la descripción de la contribución del proyecto a un problema más amplio (sectorial, regional o nacional)” (p. 26). Es importante resaltar lo siguiente: si bien el proyecto contribuirá de manera significativa al objetivo

general, esto no implica que el proyecto en sí sea suficiente para lograr solucionarlo, pero es probable que un conjunto de proyectos sí puedan hacerlo (Ortegón et al., 2005).

b.2. Propósito (objetivo específico)

El propósito u objetivo específico es el cambio directo que busca generar el proyecto (Ortegón et al., 2005).

b.3. Los componentes (resultados u objetivos operativos)

Los componentes son todos los resultados que deberá generar el proyecto al finalizar su ciclo de vida. En teoría, si la formulación de componentes ha sido adecuada y se producen todos los resultados, se podrá alcanzar el objetivo específico del proyecto (Milburn, 2010).

b.4. Las actividades

Son todas las acciones que el proyecto llevará a cabo para producir a los componentes (Ortegón et al., 2005).

Los objetivos y actividades tienen características que deben cumplir para una correcta formulación: En primer lugar, deben ser realistas; es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles y en el contexto en el cual se desempeña. En segundo lugar, deben ser eficaces; es decir, deben responder a los problemas actuales y futuros. En tercer lugar, deben ser coherentes. Esto implica que el cumplimiento de un objetivo o actividad no impida el cumplimiento de otro. Finalmente, deben ser cuantificables; es decir, deben poder ser medibles en el tiempo. (Ortegón et al., 2005)

Adicionalmente a lo planteado, cada objetivo y actividad deberá poder cumplir con las siguientes condiciones.

- Las actividades especificadas deben ser necesarias para producir cada componente.
- Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito
- El logro del propósito deberá contribuir al fin.
- Deben estar planteados claramente.
- Solo se debe establecer un fin y un propósito. Esto ayudará a evitar confusiones.
- Cada objetivo y actividad debe ser unitario (Ortegón et al., 2005).

b.5. Los indicadores

Los indicadores son elementos que proveen de información acerca del progreso hacia el logro de los objetivos del proyecto (Ortegón et al., 2005). Existen tipos de indicadores para analizar el avance en cada etapa de proyecto. En la siguiente tabla se detallará cada uno de ellos:

Tabla 3: Indicadores por nivel de intervención

Lógica de Intervención	Tipo de Indicador	Característica	¿Qué miden?
Fin	Indicador de impacto	Descripción del cambio logrado en el mediano o largo plazo, al final del proyecto o incluso más allá de su finalización, a nivel local, regional o nacional	IMPACTOS: ¿Ha alcanzado los cambios sostenibles, de largo plazo? ¿En qué medida es responsable el proyecto de estos cambios? ¿Qué otras consecuencias positivas o negativas tuvieron el proyecto?
Componentes	Indicador de efecto	Descripciones específicas (de cantidad, calidad y tiempo) del uso de productos que se generan.	RESULTADOS ¿Qué productos o servicios tangibles y directos ha prestado el proyecto como resultado de las actividades?
Actividades	Indicador de proceso	Describen acciones, etapas y procesos que indican la implementación de lo planeado y que conducen a los resultados	ESFUERZOS ¿Se han completado a tiempo las actividades planeadas? ¿Se ha respetado el presupuesto?

Adaptado de: Milburn (2010)

Por otro lado, los indicadores deben seguir una serie de pasos para ser formulados adecuadamente. En primer lugar, se debe especificar la cantidad, es decir, cuanto se quiere producir o lograr del elemento que está midiendo. En segundo lugar, se debe especificar la calidad, es decir, establecer un estándar de medición sobre el cual se desea medir. Finalmente, se debe especificar en términos de tiempo, es decir, establecer en el tiempo en el cual se logrará el elemento que se medirá (Ortegón et al., 2005).

Al finalizar la elaboración de los indicadores, se debe verificar que cumplan con las siguientes características: en primer lugar, deben ser específicos; es decir, deben brindar información particular sobre el elemento que se quiere medir. En segundo lugar, deben ser realizables. Esto se refiere a que debe haber un alto grado de posibilidad de que se consiga a meta establecida por el indicador. También hace referencia a que la información que se desea recolectar debe ser de fácil acceso (Ortegón et al., 2005).

En tercer lugar, deben ser medibles; es decir, debe estar formulado de una manera que permita ser medido. En cuarto lugar, deben ser relevantes. La información que brindará el indicador debe representar el avance de lo que se mide. En quinto lugar, deben estar enmarcados en el tiempo, es decir, deben establecer plazos en el cual se alcanzarán lo que se está midiendo. Finalmente, deben ser independientes. En otras palabras, el indicador no puede ser una causa del elemento que se desea medir. Sino debe brindar información de su estado (Ortegón et al., 2005).

b.6. Medios de verificación.

Los medios de verificación establecen las fuentes en donde se encontrará la información que necesita cada indicador. En esta sección, se debe establecer lo siguiente. En primer lugar, las fuentes de información. En segundo lugar, el método de recolección de datos. En tercer lugar, el método de análisis de la información. En cuarto lugar, la frecuencia de recolección. Finalmente, los responsables encargados de la recolección (Ortegón et al., 2005).

b.7. Supuestos

De acuerdo a Milburn (2010), los supuestos son hipótesis positivas que deberían ocurrir para poder avanzar con las actividades, resultados y objetivos. Cabe resaltar que el planteamiento de supuestos se realiza en base al análisis contextual de la realidad donde se ejecutará el proyecto. Asimismo, se debe tener en cuenta que los supuestos son externos y están fuera del control organizacional. También es importante tener en cuenta que el planteamiento de supuestos se realiza por cada nivel; es decir, deberá haber supuestos para el nivel de actividades, componentes y propósito. Al igual que las actividades, resultados y objetivos será importante hacerles seguimiento a lo largo del proyecto con el fin de identificar posibles cambios. Para facilitar el proceso de selección de supuestos se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, proponer una lluvia de supuestos y categorizarlos de acuerdo al factor de riesgo que pueda generar, estos pueden ser políticos, sociales, ambientales, etc. En segundo lugar, se debe seleccionar los supuestos que sean externos a la organización, importantes y con una probabilidad de ocurrencia media. Asimismo, se debe verificar la existencia de supuestos críticos (supuestos que de ocurrir imposibilitarían el desarrollo del proyecto) con el fin de desarrollar estrategias para poder abordarlo (Ortegón et al., 2005).

En tercer lugar, se debe verificar la adecuada redacción de los supuestos. Al igual que los indicadores, los supuestos deben cumplir con los criterios de calidad, cantidad y tiempo. Finalmente, se debe verificar la coherencia de la lógica vertical. Esto implica hacer el siguiente análisis:

- Si se llevan a cabo las actividades y los supuestos a este nivel se ratifican, entonces se obtendrán los componentes.
- Si se producen los componentes y los supuestos a este nivel se conforman, entonces se logrará el propósito del proyecto
- Si se logra el propósito y se conforman los supuestos a este nivel, se habrá contribuido a alcanzar el fin (Ortegón et al., 2005).

Cada una de las metodologías presentadas son de utilidad para poder diseñar proyectos. Para esta investigación se utilizarán las dos ya que proveen de información que pueden complementarse para un análisis más detallado y específico.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo se contextualiza al proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” ejecutado por la organización Conservación Internacional. Para ello, se inicia con la presentación de REDD+ y su rol frente a la deforestación y el cambio climático. Luego se describen las dinámicas de deforestación en la Amazonía peruana, San Martín y la cuenca del Alto Mayo. Finalmente, se describe a la organización Conservación Internacional y el proyecto caso de estudio.

1. REDD+

El cambio climático es la alteración de los procesos meteorológicos como consecuencia del impacto negativo en la composición de la atmósfera debido la actividad humana. La atmósfera está compuesta por una diversidad de gases de efecto invernadero (GEI), estos gases retienen parte de la energía proveniente del sol y mantienen a la tierra caliente haciendo que la vida sea posible. Uno de los GEI es el dióxido de carbono, lo que ha venido sucediendo en la actualidad es que la actividad humana ha estado generando gran cantidad de este elemento generando un efecto en cadena: la actividad humana, genera grandes cantidades de dióxido carbono. El aumento de este elemento aumenta la capacidad de absorción de energía de la atmósfera. A su vez, la mayor absorción de energía genera el calentamiento de la tierra. El calentamiento de la tierra genera cambios en el clima. Finalmente, el cambio de clima impacta en todos los aspectos de la vida (Barquin, Stone, Harlig y Hills, 2013).

Una de las principales actividades humanas que está generando gran cantidad de GEI es la deforestación. Los bosques cumplen una función importantísima para el cambio climático ya que absorben grandes cantidades de dióxido de carbono para su funcionamiento. Por ello, al deforestar no solo se eliminan las reservas de bosques que contribuyen a eliminar el dióxido de carbono, sino también se libera el carbono almacenado en ellos (Barquin et al., 2013).

De acuerdo al Ministerio del Ambiente (2012), al año 2012 la deforestación y la degradación de suelos representaban casi el 20% de las GEI a nivel mundial.

Frente a esta situación la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático desarrolla el mecanismo REDD+ como medida para reducir la emisión de GEI causadas por la deforestación y degradación de bosques. El mecanismo funciona de la siguiente manera: “los países que quieren reducir sus emisiones de carbono, transmiten beneficios económicos a aquellos que conservan superficies de selva y realizan prácticas sustentables en bosques con la participación de usuarios de bosques y poblaciones indígenas” (Ministerio del Ambiente, 2012, p. 2). Las actividades que incluyen REDD+ son las siguientes:

- Reducción de la deforestación
- Reducción de la degradación
- Conservación
- Manejo sostenible de los bosques
- Aumento de los stocks forestales de carbono (bosques) (Finanzas Carbono, s.f.).

Para poder implementar estas actividades, se determinó que REDD+ debe ser implementado en 3 etapas o fases:

La primera fase es la preparación. Como su nombre lo indica, en esta fase un país debe prepararse para un mecanismo REDD+, con el apoyo de organismos bilaterales o multilaterales (Finanzas Carbono, s.f.). Para ello, el país debe desarrollar lo siguiente:

Una Estrategia Nacional o Plan de Acción REDD+. Esto implica identificar y abordar las causas de la deforestación y degradación de los bosques, gobernanza de los bosques, tenencia de tierras, cuestiones de género. En esta etapa se debe asegurar la participación de los actores relevantes como los pueblos indígenas y comunidades que dependen de los bosques (Equipo ONU-REDD LAC, 2015).

Un Nivel Nacional de Referencia de Emisiones Forestales y/o un Nivel Nacional de Referencia Forestal. Esto quiere decir que se debe elaborar una línea de base expresada en toneladas de CO₂ equivalente/año para poder comparar y evaluar el desempeño de la implementación REDD+. Elaborar esta línea de base implicará actualizarla periódicamente (Equipo ONU-REDD LAC, 2015).

Un Sistema Nacional de Monitoreo Forestal. Esto implica la elaboración de un sistema que permita hacer seguimiento: “emisiones forestales antropogénicas y remociones (captura de carbono), contenidos de carbono forestal y cambios en la superficie de bosque que resulten de la implementación de actividades REDD+” (Equipo ONU-REDD LAC, 2015, p. 3).

Un sistema de Información sobre Salvaguardas. El objetivo de este elemento es reducir los riesgos sociales y ambientales de REDD+, así como promover beneficios que pueden derivarse del cambio climático. Para guiar este elemento se debe seguir las siete salvaguardas, cabe resaltar que estos son bastante generales por lo cual cada país deberá interpretar su alcance y objeto e implementarlo de acuerdo a su propio contexto nacional (Ver Anexo A) (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal[FONAFIFO], 2016).

La segunda fase es la implementación. Como su nombre lo indica, en esta fase se implementan políticas, estrategias, acciones y medidas de acuerdo al plan y estructura nacional para atacar las causas de la deforestación (Finanzas Carbono, s.f.).

Finalmente, la tercera fase es el pago por resultados. Como se mencionó REDD+ es un mecanismo que busca la compensación de emisiones de carbono mediante bonos. Por tanto, en esta etapa se realiza el pago no sin antes medir, notificar y verificar los resultados de las medidas ejecutadas, cabe resaltar que, para proceder con el pago, la entidad debe demostrar resultados reales en la reducción de emisiones de gases de carbono (Finanzas Carbono, s.f.).

Actualmente, el Perú se encuentra en la etapa de preparación de REDD+; por lo tanto, viene desarrollando los elementos que la componen. De acuerdo al portal Grupo REDD+ Perú, a la fecha ya se cuenta con un plan de acción o estrategia nacional REDD+, el documento se llama Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático. Con respecto a la elaboración de un nivel de referencia de emisiones forestales, actualmente se cuenta con uno para la biomasa amazónica y fue presentado a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

En referencia al sistema nacional de monitoreo de bosques. Este sistema se viene implementando de forma progresiva, por el momento se ha iniciado por monitorear los bosques húmedos amazónicos y de estos solo se cuantifica las emisiones vinculadas a la deforestación. Se ha proyectado que en un corto plazo se pueda monitorear los bosques estacionalmente secos en la costa y los bosques andinos (Ministerio del Ambiente, 2015).

Finalmente, con referencia a un sistema de información de salvaguardas (SIS), se ha elaborado una hoja de ruta, en él se indica que el proceso para elaborar el sistema de salvaguardas constará de 4 actividades: Interpretación y conceptualización de salvaguardas, proceso de diseño e implementación de SIS, procesos de participación y fortalecimiento de capacidades de actores y, finalmente, proceso de información de comunicación a la CMNUCC. (Vice Ministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales, 2017). Todo este proceso involucrará la participación de los diferentes niveles de gobierno, la sociedad civil, empresa privada y poblaciones indígenas.

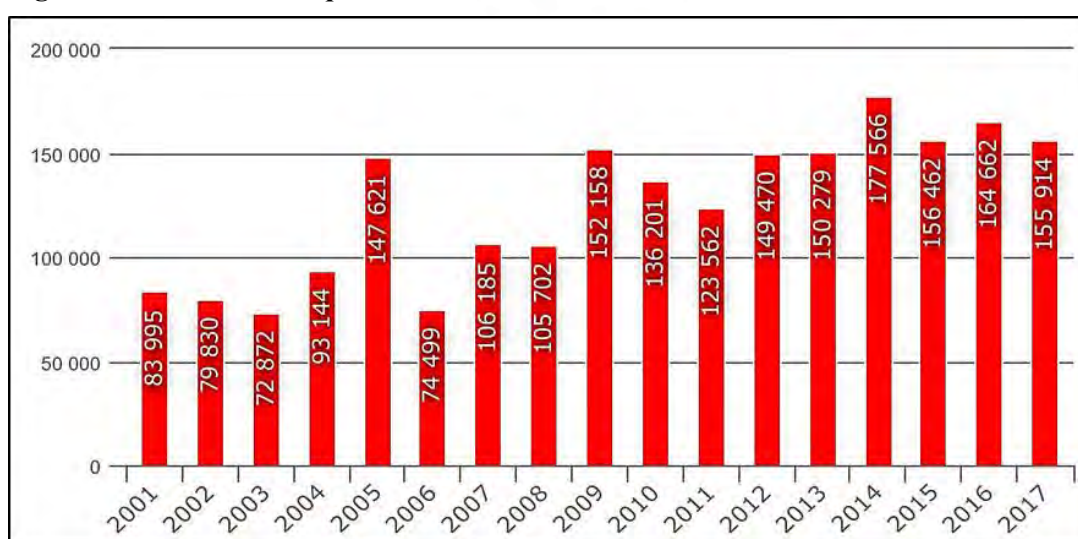
2. La deforestación en el Perú

El Perú es un país con una gran riqueza forestal. A nivel latinoamericano es el segundo país con la mayor extensión de bosques amazónicos, a nivel mundial cuarto en bosques tropicales y sextos en bosques primarios (FAO 2015 citado en Ministerio del Ambiente, 2015). A nivel nacional, los bosques ocupan el 56.9% del territorio y se subdividen en bosques húmedos amazónicos (53.9%), bosques secos de la costa (3.2%) y bosques húmedos relictos andinos (0.2%). A nivel departamental, de acuerdo a datos del 2014, Loreto es quien posee mayor expansión de bosque húmedo amazónico, seguido por Ucayali y Madre de Dios. Por su parte, los bosques estacionalmente secos de la costa se encuentran en los departamentos de Tumbes,

Lambayeque y Piura. En el caso de los bosques andinos, su distribución es a lo largo del país con una mayor extensión en la parte centro y sur (Ministerio del Ambiente, 2015).

Los bosques peruanos son de suma importancia para el desarrollo del país porque proveen de múltiples servicios a sus habitantes, en especial a los pueblos indígenas y comunidades aledañas. Asimismo, estos son una reserva importante de carbono a nivel nacional y mundial. Sin embargo, la actividad humana ha estado generando grandes cantidades de deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015). De acuerdo a datos de Geo Bosques, la deforestación acumulada desde el año 2000 hasta el 2017 fue de 2, 130,122 hectáreas.

Figura 3: Pérdida de bosques en el Perú del año 2001-2017



Fuente: GEOBOSQUES (s.f.)

Del total de deforestación, según datos del Ministerio del Ambiente, entre el 2001 y el 2016 se deforestó 1, 974,209 hectáreas de bosque húmedo amazónico. Es decir, más del 90% de deforestación se dio en los bosques húmedos amazónicos. Asimismo, entre los periodos del 2001 y el 2014, se estima que el 3.46% de la deforestación se debió a procesos naturales, por lo tanto, el 96.54% a actividades humanas.

2.1. Las causas de la deforestación en los bosques húmedos amazónicos

Los bosques húmedos amazónicos representan el 94.06% del total de bosques. Esta investigación profundizará en las causas de deforestación de este tipo de bosques ya que el proyecto caso de estudio se encuentra dentro de su espacio geográfico. Las causas de la deforestación se dividen en dos grandes grupos: causas directas e indirectas. En el Perú, se ha logrado identificarlas gracias a un trabajo colaborativo entre diversas organizaciones estatales, sociedad civil, pueblos indígenas, entidades científicas y la cooperación técnica y financiera.

2.1.1. Las causas directas de la deforestación

Las causas directas son acciones humanas que afectan de manera inmediata a los objetos de conservación, en este caso, los bosques (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). Las causas directas de la deforestación en los bosques húmedos amazónicos se subdividen en tres grupos: la expansión agropecuaria, actividades extractivas ilegales e informales y la expansión de infraestructura de comunicación e industrias extractivas (Ministerio del Ambiente, 2015).

La expansión agropecuaria es la mayor causante de la deforestación en los bosques húmedos amazónicos. Las principales acciones que incentivan a que se amplíen las fronteras de bosques son la agricultura, ganadería y cultivo de cocas (Ministerio del Ambiente, 2015).

Por otro lado, las actividades extractivas ilegales e informales que han generado deforestación son la minería y tala ilegal. La minería ilegal afecta a la deforestación pues contamina diversos elementos naturales que proveen de vida a los bosques. En el caso de la tala ilegal se extrae productos maderables de manera indiscriminada y con prácticas no sostenibles (Ministerio del Ambiente, 2015).

Finalmente, la expansión de infraestructura de comunicación e industrias extractivas implica la construcción de carreteras y actividades extractivas legales. En este caso la escala de deforestación es baja si es que se alinean a estudios de impacto ambiental, caso contrario en espacios de baja gobernanza y sin una adecuada planificación pueden desencadenar grandes procesos de deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015).

2.1.2. Causas indirectas de la deforestación

Las causas indirectas son factores que impulsan a las causas directas (Conservation Measure Partnerships [CMP], 2013). Estas a diferencia de las directas están conformadas por factores estructurales y es complicado identificarlas, pero pueden señalarse sus orígenes y efectos a nivel nacional y regional. En los bosques húmedos amazónicos se las ha clasificado de la siguiente manera: factores demográficos, factores económicos, factores tecnológicos, factores políticos/institucionales y factores culturales (Ministerio del Ambiente, 2015).

a. Factores demográficos

Dentro de los factores demográficos se tienen dos causas: el crecimiento poblacional y la dinámica de migración. Por un lado, el crecimiento poblacional genera presión en las zonas de bosque. Por ejemplo, en Puerto Maldonado el crecimiento poblacional fue impulsado por el turismo en el Manu, la interconexión en Brasil, pero sobre todo por la minería artesanal que se centró en la extracción de oro y generó presión sobre los bosques. Por otro lado, los grandes procesos migratorios a las zonas amazónicas debido a las riquezas naturales, atractivo paisajístico,

percepción de suelos productivos y de fácil acceso han generado, también, presión sobre los bosques. En la zona oriental del Perú que incluye departamentos como Amazonas, Ucayali, San Martín se registraron grandes procesos migratorios provenientes de departamentos como Cajamarca, Ancash y Huánuco. Estas poblaciones migrantes se han establecido en los márgenes de los ríos (Ministerio del Ambiente, 2015).

Tabla 4: Nivel de migración en la zona oriental de los bosques amazónicos del Perú.

Departamento	2002-2007	2012-2017
	Número de inmigrantes	
Amazonas	19335	19923
San Martín	67395	48736
Ucayali	32350	33247
	Número de emigrantes	
Cajamarca	125487	92398
Ancash	66934	58231
Huánuco	66202	49711

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007) e Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Asimismo, en la zona de selva central de los departamentos de Pasco y Junín, se registraron olas migratorias provenientes de las zonas alto andinas Huancavelica, Apurímac y el mismo departamento de Junín, en busca de territorios desocupados para el cultivo de café, cacao y frutales (Ministerio del Ambiente, 2015).

Tabla 5: Nivel de migración en la selva central

Departamento	2002-2007	2012-2017
	Número de inmigrantes	
Pasco	16751	13782
Junín	62270	64619
	Número de emigrantes	
Huancavelica	41191	36258
Apurímac	35935	28161

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Con respecto a la migración interna en Junín, se mostró una tasa de migración interna de 3.8%. Las provincias con mayor tasa de migración negativa fueron Concepción, Jauja y Tarma. Asimismo, las provincias con mayor tasa de migración positiva fueron Huancayo y Satipo, selva central (INEI, 2015).

b. Factores económicos

Dentro de los factores económicos, las principales causas identificadas son las siguientes: pobreza, incremento del precio de los productos agropecuarios, demanda internacional de

productos agropecuarios, Producto Bruto Interno(PBI) y Valor Agregado Bruto(VAB), Población Económicamente Activa(PEA) y el precio del oro.

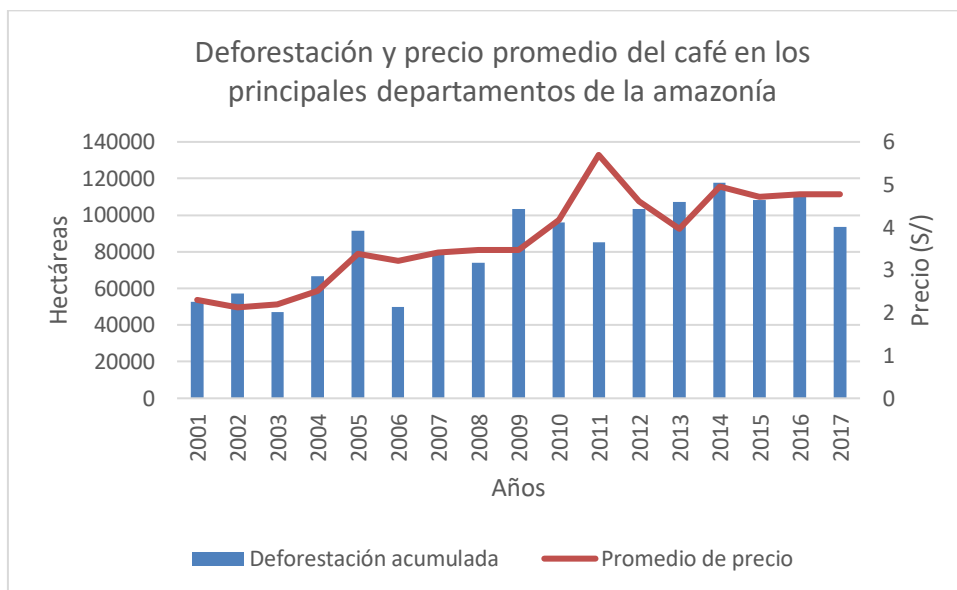
La pobreza es uno de los factores económicos que impulsa la deforestación. De acuerdo a los autores Rudel y Roper (1997):

Las familias de bajos ingresos pueden ser más propensas a deforestar debido a: a) menos habilidades y menores oportunidades económicas no agrícolas; b) la necesidad de asegurar necesidades básicas; y c) menor preferencia del bosque al margen de los servicios ambientales. También se señala que un menor capital productivo (maquinaria), menos insumos (ej. fertilizantes) y menos seguridad de tenencia contribuyen con las decisiones de deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015, p. 54).

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), en el Perú al año 2017, el 44.4% de la población rural se encuentra en situación de pobreza, el 12.8% se encuentra en extrema pobreza. A todo ello se suma la deficiencia de servicios básicos, amenazas de degradación ambiental, cambio climático y el narcotráfico. Como consecuencia, la población migra a las zonas amazónicas donde se cree percibirán ingresos económicos. Luego de ello, los migrantes desarrollan actividades agropecuarias que, como se mencionó, no son sostenibles y generan deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015).

Otro factor económico es el incremento del precio y la demanda de productos agropecuarios. La lógica es la siguiente: la demanda de un producto incrementa su precio e impulsa una mayor producción. A su vez, la necesidad de producir en grandes cantidades incentiva a utilizar mayor superficie forestal y; por lo tanto, se genera deforestación. Dentro de estos productos resaltan el cacao, café y el aceite de palma (Ministerio del Ambiente, 2015). En el caso específico del café, de acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura y Riego (2018), su producción aumentó de 191651 toneladas en el año 2000 a 337330 en el año 2017. De la misma manera, su precio se incrementó desde S/2.30 por kg en el 2001 a S/4.78 soles por kg en el 2017, con picos de 5.70 en el 2011.

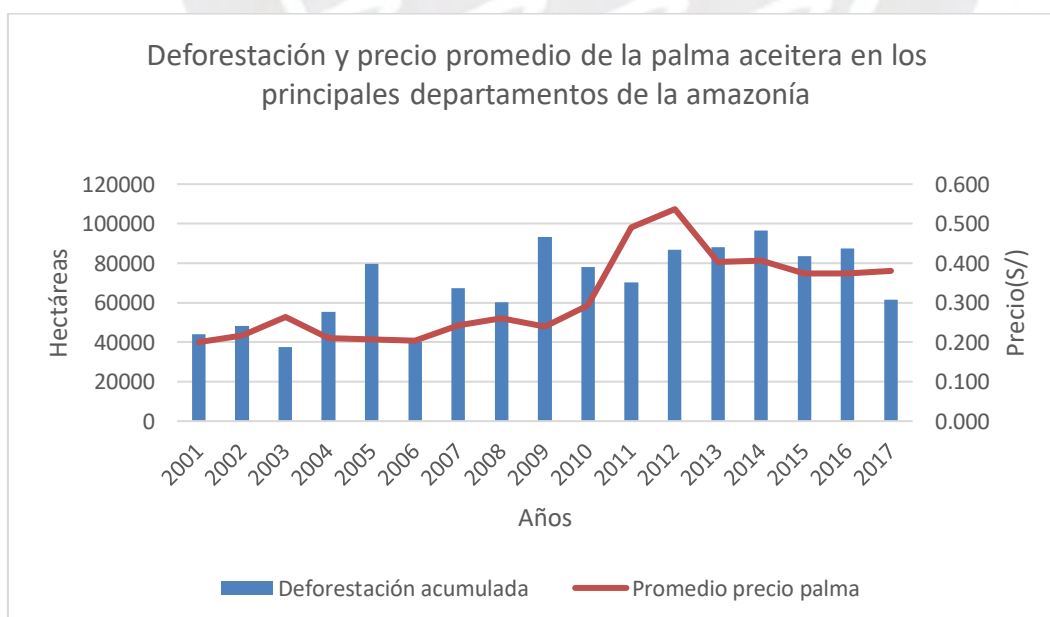
Figura 4: Deforestación y precio del café en los principales departamentos de los bosques amazónicos.



Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2018).

En el caso de la palma aceitera, de acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura y Riego (2018), los principales productores han sido los departamentos de San Martín, Ucayali y Loreto. Al igual que el café, a lo largo de los años su producción se ha ido incrementando de 181155 toneladas en el año 2000 a 852022 en el año 2017. De la misma manera, su precio se incrementó de S/0.20 por kg en el año 2001 a S/0.38 por kg en el año 2017.

Figura 5: Deforestación y precio de la palma aceitera en los principales departamentos de los bosques amazónicos.



Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2018)

Para el caso del cacao, la situación ha sido similar. En el año 2000 la producción nacional fue de 24786 toneladas, el cual fue incrementado hasta llegar a 121814 toneladas en el 2017. Asimismo, al año 2017, San Martín produjo el 42% de toda la producción nacional, seguido por Junín con un 18% y Ucayali con 11%. El precio de este producto, al igual que los ya mencionados, ha ido incrementado desde S/2.01 en el año 2001 a S/5 en el año 2017, con picos de S/6.4 en el 2016.

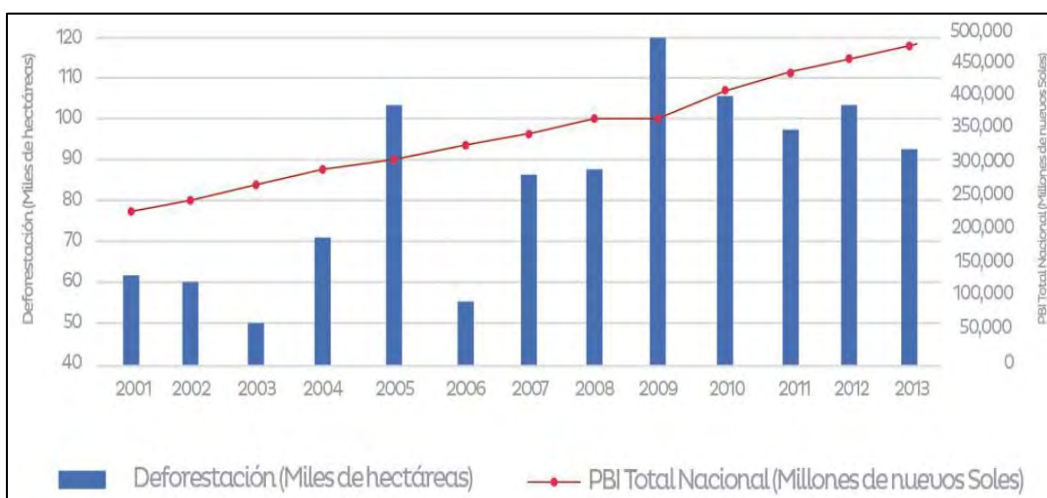
Figura 6: Deforestación y precio del cacao en los principales departamentos de los bosques amazónicos.



Adaptado de: Ministerio de Agricultura y Riego (2018).

El producto bruto interno (PBI) y el valor agregado bruto agrícola (VBA) son otros factores económicos que causan la deforestación. Al incrementar el PBI se esperaría que la presión en los bosques disminuya; sin embargo, sucede todo lo contrario. La alta demanda de productos en entornos de crecimiento económico, impulsa una mayor producción y, por lo tanto, mayor expansión de fronteras agrícolas (PNCB 2015b citado en Ministerio del Ambiente, 2015). De manera similar funciona la dinámica del VAB. Se ha observado que la producción agraria mejora, pero no porque se utilicen mejor los recursos, sino porque se expanden las fronteras agrícolas para poder sembrar más.

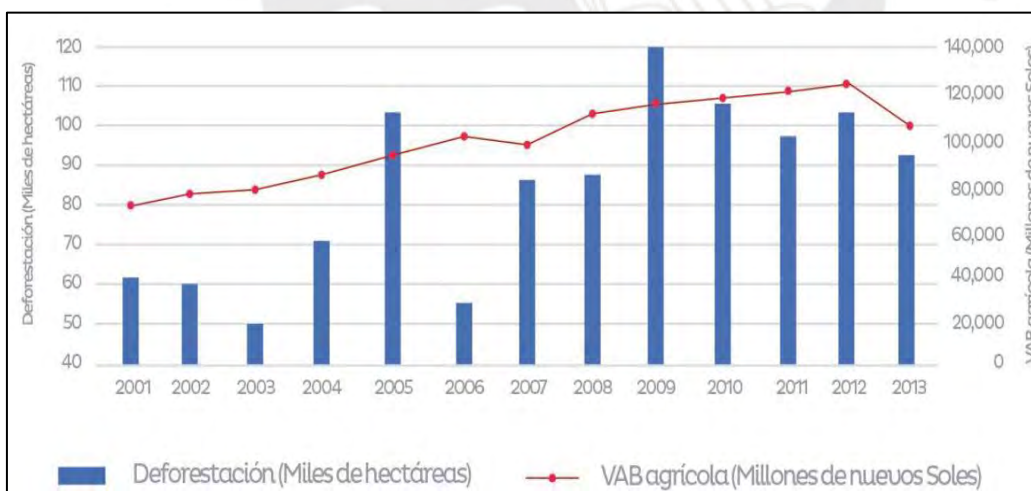
Figura 7: Vínculo entre la deforestación y el PBI Gráfico



Fuente: Ministerio del Ambiente (2015)

La población económicamente activa (PEA) es otro de los factores económicos de deforestación. El desempleo, los bajos salarios y el alto costo de vida en las zonas urbanas impulsan a los pobladores rurales a trabajar en el campo y a maximizar su producción mediante actividades de bajo costo, pero que generan deforestación. Si esto no da resultados, las familias optan por generar mayores ingresos mediante el cultivo ilegal de hoja de coca y la tala ilegal (causas directas de deforestación) (Ministerio del Ambiente, 2015).

Figura 8: Vínculo entre la deforestación y el VAB agrícola



Fuente: (Ministerio del Ambiente, 2015)

El precio del oro y su relación con la deforestación es bastante significativo. En zonas donde se realizaba minería artesanal, el incremento del precio del oro impulsó a la expansión de esta actividad.

c. Factores tecnológicos

Dentro de los factores tecnológicos se han identificado dos causas principales: el bajo rendimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la producción agrícola y; la escasa asistencia técnica y tecnología inadecuada.

Lo que sucede en los suelos amazónicos es que se utilizan prácticas no sostenibles. La gran mayoría de agricultores utiliza técnicas tradicionales de siembra, pero sin adecuados periodos de descanso de suelo, con el tiempo, estos suelos pierden fertilidad e incentivan a los agricultores a abrir nuevas fronteras boscosas. Cabe resaltar que existen tecnologías y técnicas para poder producir de manera sostenible, pero requieren de inversión que el agricultor no dispone (Ministerio del Ambiente, 2015).

En el caso de la minería, se utilizan diversos equipos que ocasionan impactos negativos al suelo, agua, microclima, paisaje, flora y fauna. Asimismo, el incremento en el precio de oro induce a que se compren más maquinarias e insumos para su operación, lo que genera mayor deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015).

d. Factores políticos/institucionales

Dentro de los factores políticos e institucionales, las causas principales son el marco legal para la titulación de tierras, tenencia de tierra y gobernanza forestal.

De acuerdo al documento Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático:

El marco legal para las tierras en el Perú está conformado principalmente por Ley N° 653 Ley de promoción de las inversiones en el sector agraria y Ley N°26505 Ley de inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas. Estas normas establecen los procedimientos para el uso y adjudicación de tierras en selva baja y ceja de selva, a través de la adjudicación de tierras públicas para la zona donde la capacidad de uso mayor de la tierra se ha establecido como una norma de producción agrícola o ganadera. Estas adjudicaciones van desde 10 hectáreas hasta 10.000 hectáreas. En estas áreas se puede retirar legalmente la cobertura forestal con el fin de desarrollar cultivos anuales o perennes o ganadería (Tetra Tech 2015 citado en Ministerio del Ambiente, 2015, p. 61)

Asimismo, es importante recordar que la Amazonía está exonerada del impuesto general a la venta, todos estos aspectos legales fueron realizados para promocionar la colonización e impulsar el desarrollo económico; sin embargo, el resultado ha sido mayor presión de los bosques y deforestación (Ministerio del Ambiente, 2015).

Otra de las causas principales de deforestación ha sido la tenencia de tierras. De acuerdo a Baldovino(2016) la mayor parte del territorio nacional está conformado por tierras que facilitan la producción forestal o de protección. Sin embargo, el marco legal que regula los mecanismos de formalización no fue elaborados en base a un sistema de no deforestación. Por ello, había facilidad para deforestar estas tierras.

Finalmente, otro factor de deforestación dentro de los factores institucionales es la débil gobernanza de las instituciones encargadas de regular, controlar y monitorear los espacios forestales. Si bien se ha descentralizado y se han transferido capacidades a los departamentos con superficies importantes de bosques esto no ha sido suficiente debido a la magnitud de la tarea y la falta de recursos (Ministerio del Ambiente, 2015).

e. Factores culturales

Dentro de los factores culturales, las principales causas de la deforestación son el nivel educativo y cultura ambiental, así como el bajo conocimiento sobre el uso de los recursos del bosque.

La gran población que migra a las zonas amazónicas no tiene conocimiento sobre prácticas y técnicas para vivir del bosque. Como resultado, se aplican técnicas más cercanas a su experiencia cultural como ganadería y agricultura que al final impactan negativamente en los suelos forestales. Por otra parte, los pueblos indígenas y las poblaciones que viven directamente del bosque sí aplican técnicas apropiadas, pero son percibidos como poco productivos por los migrantes. Un ejemplo de ello es que los pueblos indígenas utilizan los recursos del bosque como parte de sus medios de vida, mientras que los migrantes solo centran sus acciones en el cultivo de productos que generen ingresos económicos (Ministerio del Ambiente, 2015).

Como se ha podido observar las causas indirectas de la deforestación están vinculados a procesos complejos que interactúan constantemente. A manera de resumen se presentará el siguiente cuadro, donde se podrán observar los puntos críticos de la deforestación.

Tabla 6: Principales causas indirectas en bosque húmedo amazónico

Factores demográficos	Crecimiento poblacional
	Dinámica de la migración
Factores económicos	Pobreza
	Incremento del precio de productos agropecuarios
	Producto Bruto Interno (PBI) y Valor Agregado Bruto (VAB)
	Población Económicamente Activa (PEA)
	Precio de Oro

Tabla 7: Principales causas indirectas en bosque húmedo amazónico

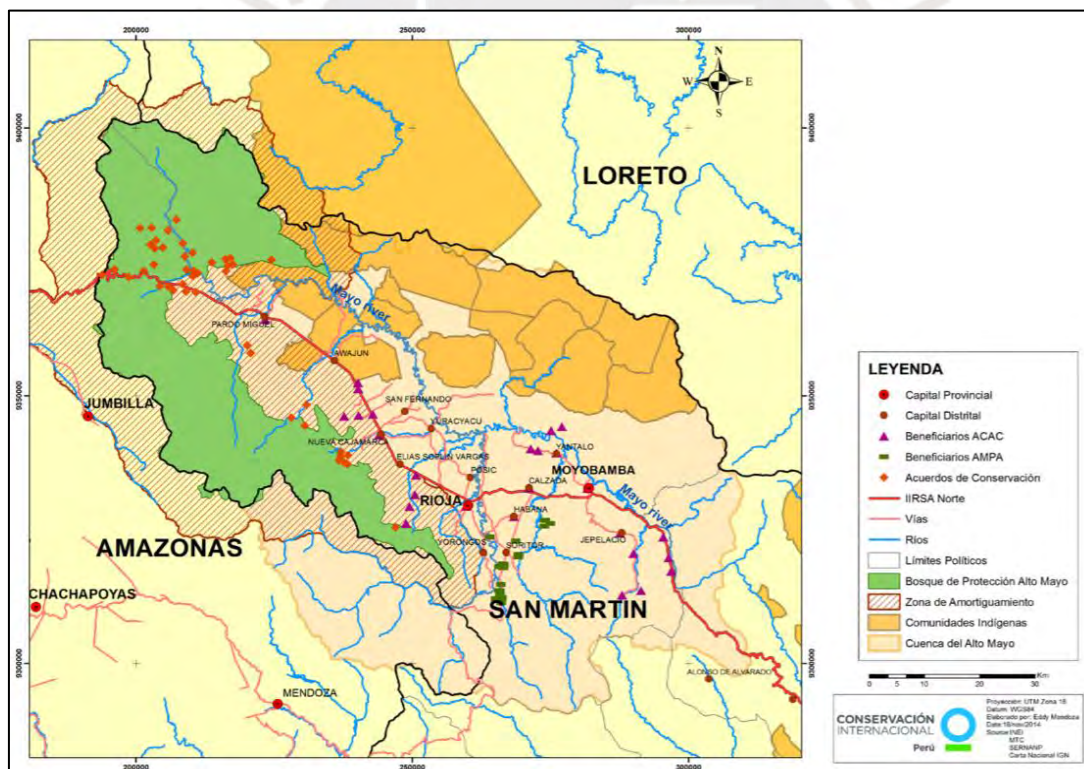
Factores tecnológicos	Bajo rendimiento/rentabilidad/sostenibilidad de la producción
	Escasa asistencia técnica/ Tecnología inadecuada
Factores políticos/ institucionales	Marco legal para titulación de tierras
	Tenencia de tierra
	Gobernanza forestal
Factores culturales	Nivel educativo/ cultural ambiental
	Bajo conocimiento del uso de los recursos del bosque

Adaptado de: Ministerio del Ambiente (2015)

2.2. Deforestación en la cuenca del Alto Mayo

La cuenca del Alto Mayo se encuentra ubicado en el departamento de San Martín y su extensión comprende a dos distritos: Rioja y Moyobamba. A lo largo de la cuenca del Alto Mayo se encuentran 14 comunidades Awajún y el Bosque de Protección Alto Mayo.

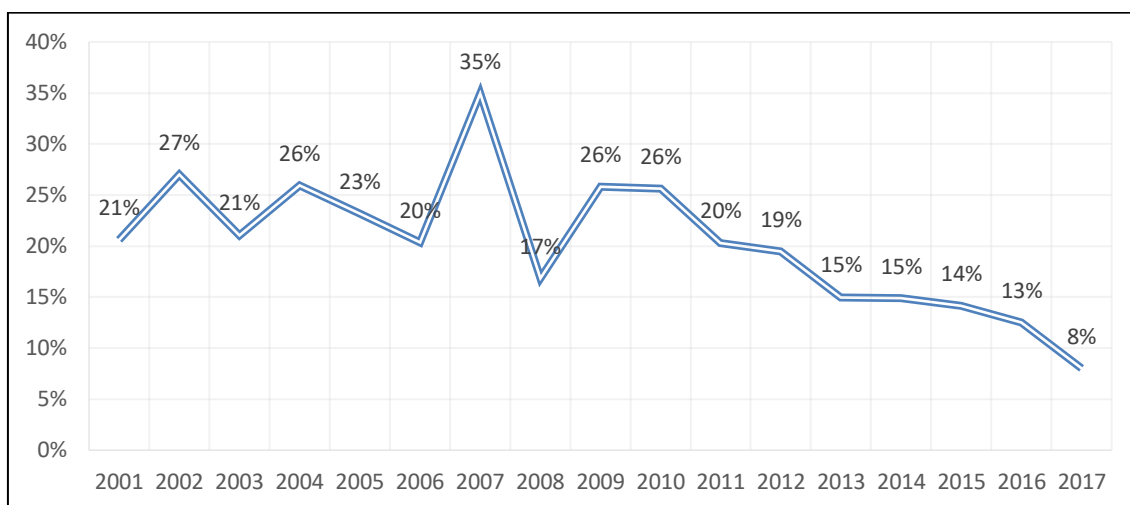
Figura 9: Mapa de la Cuenca del Alto Mayo



Adaptado de: Conservación Internacional (s.f)

Históricamente, San Martín es uno de los departamentos donde más se ha deforestado. De acuerdo a datos de Geo Bosques, San Martín representa el 19% de deforestación del Perú en los últimos 17 años.

Figura 10: Deforestación en el departamento de San Martín



Adaptado de: GEOBOSQUES (s.f.)

Las principales causas indirectas de la deforestación en San Martín de acuerdo a una consultoría realizada por Carbon Decisions Internacional son las siguientes:

Tabla 8: Causas de la deforestación

Causas de la deforestación	
Causas no espaciales	Fuerza de mercado: Ingreso monetario
	Precio de venta y bonanza agrícolas
	Carencia de conocimiento técnico y tecnología agrícola
	Subsidios agrícolas
	Política de titulación de tierras
	Percepción errada sobre la potencialidad de la tierra
	Inmigración
Causas espaciales	Accesibilidad a los bosques (cercanía a las vías de comunicación)
	Baja/Alta producción de suelos
	Localización de concesiones (conservación, legales, ilegales)
Causas subyacentes	Políticas nacionales y regionales de desarrollo económico
	Conexión con mercados globales ha propiciado la construcción de mega proyectos de comunicación que a su vez ha expandido la frontera agrícola
	Pobreza, falta de tierras y educación
	Percepción errada sobre potencialidad productiva de la región

Adaptado de: Sandoval, Turriate y Barquin (2014)

De todas ellas, la más significativa y de mayor impacto ha sido la inmigración. “La necesidad de tierras y empleo es la principal motivación de los migrantes para asentarse en San Martín, así como una concepción errada de la capacidad agrícola del Eje Amazónico” (Sandoval, Porras y Schneider, 2015, p. 20). Lo que sucedió en la región en San Martín es que no hubo planificación para su crecimiento y desarrollo. Muchas de las actividades que se promovieron o

realización dieron como efecto la deforestación. Por ejemplo, durante las décadas del ochenta y noventa, el cultivo de la coca ilegal tuvo un crecimiento económico considerable, para frenar ello, muchas políticas incentivaron la producción de cultivos que reemplazaran al de la coca; sin embargo, no se prestó atención al impacto ambiental y económico que podría generar más adelante. A esto se suma la pobreza en las regiones andinas aledañas, así como la percepción de una mejor calidad de vida basada en la agricultura, entre otros factores indirectos (Sociedad Peruana de Ecodesarrollo, 2018).

Por otro lado, la causa directa de deforestación en San Martín es la expansión agrícola incentivada por el café, cacao, palma aceitera, arroz, entre otros.

“Afortunadamente, en los últimos años el gobierno regional empezó a jugar un papel más activo para lograr la reducción de la deforestación y atenuar sus efectos. Con este fin, lideró una iniciativa que involucró a actores de la sociedad civil y que recibió el apoyo financiero de inversionistas locales, nacionales e internacionales. Y las cifras muestran los resultados positivos de estas políticas y acciones” (ONUDD 2014 citado en Chirifí, 2018, p. 96)

De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática publicado en el año 2011, la economía de San Martín depende de la agricultura, caza, silvicultura (28%); otros servicios (15.1%); la manufactura (14.2%) y comercio (12.8%). Por ello, la intervención del gobierno ha sido de suma importancia ya que la deforestación puede causar un gran impacto negativo en sus recursos naturales y, por lo tanto, en su principal motor económico.

Dentro del departamento de San Martín la cuenca del Alto Mayo es la que ha sufrido mayor tasa de deforestación debido a la expansión agrícola motivada principalmente por la producción de café. Los actores más relevantes en este proceso son los migrantes y las poblaciones indígenas. En el caso de los migrantes, la dinámica se repite al igual que en toda la región. Al llegar a un espacio forestal se deforesta con el fin de producir cultivos que generen mayor ingreso económico (INRENA, 2013). En el caso de las poblaciones indígenas es importante resaltar lo siguiente: en el Alto Mayo se encuentran 14 comunidades indígenas Awajún y poseen la titulación del 20% de la cuenca del Alto Mayo (Conservación Internacional & Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, 2014). Hace tres décadas un grupo de dirigentes indígenas motivados por el progreso económico decidieron alquilar las tierras de la comunidad a los migrantes o colonos, como resultado de ello actualmente el 20% del territorio Awajún se encuentra deforestado. Las comunidades indígenas donde más se ha deforestado son Huascayacu, Shimpiyacu y Alto Mayo(Chirifí, 2018).

Para revertir el proceso negativo de la deforestación, el gobierno regional y la sociedad civil vienen haciendo grandes esfuerzos. Una de las principales iniciativas en la cuenca es el

Bosque de Protección Alto Mayo (BPAM). El BPAM es un ecosistema andino-amazónico con una gran diversidad biológica y de suma importancia ya que las cabeceras de cuenca que se encuentra en él proveen de agua dulce a las ciudades de Moyobamba, Tarapoto y Rioja, así como a las zonas agrícolas que son el motor principal de la economía en la región. Lo que se busca con la iniciativa es reducir la deforestación en el BPAM mediante una gestión sostenible e integrada que incorpore los servicios ecosistémicos en la economía local y regional. Actualmente, la iniciativa está compuesta por ONG'S especialistas en áreas temáticas, lideradas por Conservación Internacional. Por parte del gobierno están trabajando el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNANP), Ministerio del Ambiente (MINAM) y el Gobierno Regional de San Martín (Conservación Internacional, s.f.).

3. Conservación Internacional

Conservación Internacional es una ONG que inició sus acciones en el Perú en el año 1989. Actualmente tiene dos oficinas: Lima y Rioja. Su casa matriz se encuentra en Washington, Estados Unidos. La misión de la organización es apoyar a la sociedad en el cuidado sostenible de la naturaleza para el beneficio a largo plazo del ser humano.

A lo largo de los años, la ONG ha logrado posicionarse en el Perú como una de las más importantes en el tema ambiental. Ejemplo de ello, es que en el 2008 junto a otras organizaciones promovieron la creación del Ministerio del Ambiente. Actualmente uno de sus proyectos más importantes es la Iniciativa de Bosque de Protección Alto Mayo. En ella se busca:

- Mejorar la gestión del BPAM incluyendo la capacidad técnica y operativa de la jefatura y de su comité de gestión.
- Alinear los sistemas productivos con los objetivos del BPAM incluyendo la implementación de acuerdos de conservación con las poblaciones locales dentro y en la zona de amortiguamiento del BPAM.
- Asegurar la sostenibilidad de la gestión del BPAM a través de mecanismos financieros a largo plazo.
- Implementar una estrategia de comunicaciones que sensibilice a la población y catalice un cambio en su percepción y relación con el BPAM.
- Integrar al BPAM en las políticas y procesos regionales que buscan un modelo de desarrollo basado en una economía saludable y sostenible (Conservación Internacional, s.f.).

Una de las estrategias que Conservación Internacional utiliza en sus proyectos son los “Acuerdos de Conservación”. En él se establecen una serie de beneficios para la comunidad o persona individual a cambio de compromisos de conservación, este proceso se realiza mediante

negociación y se adecua de acuerdo a las necesidades contextuales (Sandoval et al., 2014). De esta manera y, en base a su trabajo de largos años, Conservación Internacional ha logrado establecer alianzas con agentes de la deforestación como las indígenas, pobladores, sociedad civil local y el Gobierno Regional de San Martín.

3.1. El proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”

El proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” es un proyecto ejecutado por Conservación Internacional y financiado por la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD). Este inició en el año 2016 y culminará en el año 2021. Como su nombre lo menciona, el proyecto tiene dos ámbitos de ejecución: Perú y Guyana.

En Guyana, al 2020, el objetivo del proyecto es reducir su deforestación en un 25% con respecto a los niveles del 2013. El principal problema que busca enfrentar este proyecto es la deforestación generada por la minería, principalmente por el oro. Por ello, este proyecto busca trabajar en el fortalecimiento de la sociedad civil (comunidad minera, poblaciones indígenas y poblaciones no indígenas que viven en el interior de los bosques de Guyana) y el gobierno en REDD+.

El proyecto en Perú tiene como objetivo al 2020 reducir la deforestación en la cuenca del Alto Mayo en un 10% con respecto a los niveles de deforestación del 2013. Para ello, se han planteado dos objetivos.

- Participación de sociedad civil de San Martín y pueblos indígenas en procesos REDD+ se fortalece.
- El gobierno de San Martín ha adoptado políticas de REDD+

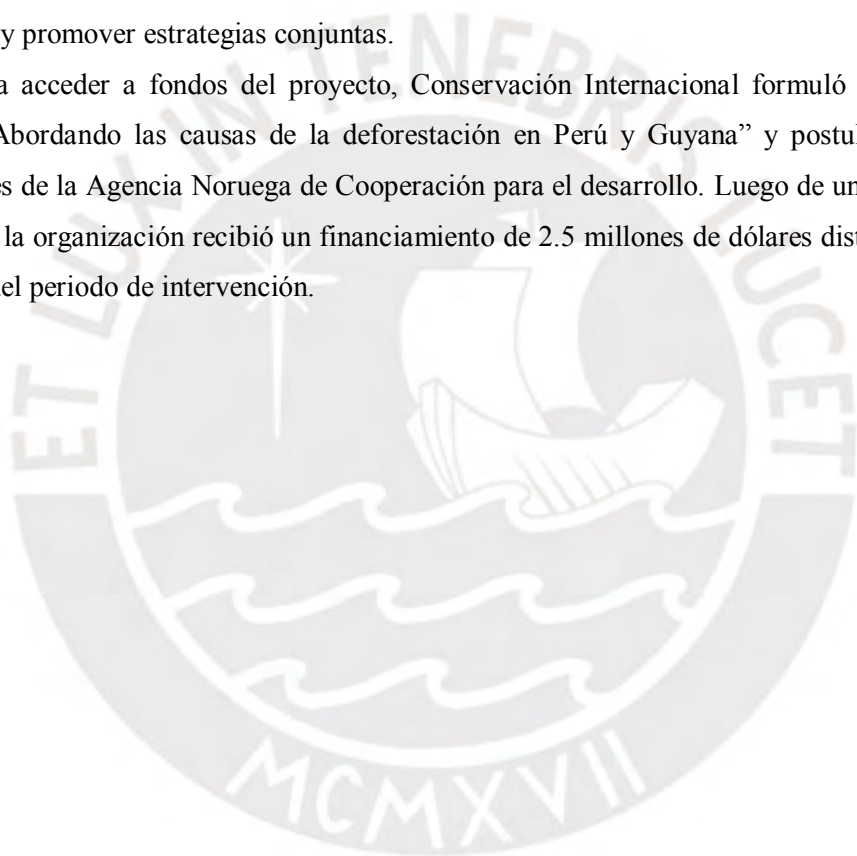
En la cuenca del Alto Mayo, los principales productos agrícolas que incentivaron a la deforestación han sido el café y el cacao. Por ello, el proyecto busca que las cadenas productivas de ambos productos apliquen técnicas sostenibles bajo un enfoque de deforestación cero. Asimismo, como se mencionó anteriormente, San Martín depende casi en un 30% de la agricultura, caza y silvicultura (actividades cuya fuente proviene de una biodiversidad saludable). Debido a ello, esta intervención busca que el gobierno regional de San Martín adopte políticas sostenibles de conservación a su plan de desarrollo regional con el fin de contribuir a un desarrollo económico sostenible.

Por otro lado, las comunidades indígenas poseen alrededor del 20% del territorio de la cuenca del Alto Mayo, en ese sentido, trabajar en el fortalecimiento de capacidades y gestión sostenible de bosques con las comunidades es sumamente importante.

La dinámica de cambio que busca lograr el proyecto es que el fortalecimiento de capacidades en REDD+ aterrice en prácticas productivas sostenibles que disminuyan la expansión agrícola y, por lo tanto, la deforestación.

Para lograr sus objetivos, Conservación Internacional estableció alianzas con organizaciones representativas en cada sector. Con respecto a la cadena productiva de cacao y café, se establecieron alianzas con la Asociación de Ecosistemas Andinos(ECOAN) y la Asociación Contigo Agrandando el Círculo (ACAC). Asimismo, para el trabajo con las comunidades indígenas se estableció una alianza con la Federación Regional Indígena Awajún, el cual agrupa a las 14 comunidades indígenas en el Alto Mayo. Finalmente, con el gobierno regional de San Martín, se firmó con Convenio Marco de Cooperación Internacional, con el fin de elaborar y promover estrategias conjuntas.

Para acceder a fondos del proyecto, Conservación Internacional formuló y diseñó el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” y postuló a fondos concursables de la Agencia Noruega de Cooperación para el desarrollo. Luego de un proceso de evaluación, la organización recibió un financiamiento de 2.5 millones de dólares distribuidos en los 5 años del periodo de intervención.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación busca analizar el diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” para posteriormente poder evaluar su validez y coherencia con respecto al objetivo que se ha planteado. A continuación, se detalla la metodología de investigación para abordar el tema planteado.

1. Diseño metodológico

En primer lugar, el alcance de la presente investigación es descriptivo. Esto se debe a que el alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92). Así, para esta investigación se busca describir el proceso realizado en la etapa de diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”.

En segundo lugar, la investigación se realiza a través de un caso de estudio. El caso elegido es el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”. De acuerdo a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el estudio de caso se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística”. La utilidad de un caso estudio es que permite estudiar a profundidad un número limitado de casos específicos (en este caso uno) que ayuden a comprender un fenómeno más amplio (Ponce y Pasco, 2015).

Tharenou, Donohue y Cooper (2007) sugieren que, al realizar una investigación en la gestión de organizaciones el estudio de caso es lo más apropiado si lo que se va a investigar es algo que refleja el mejor ejemplo de un fenómeno (una buena práctica), un resultado exitoso o no de un proceso, o cómo la cultura de una organización afecta el desenvolvimiento de sus miembros en el tiempo (2007: 75). De acuerdo con ellos, un estudio de caso es lo indicado cuando se quiere investigar en una organización acerca de i) eventos inusuales, extremos o destacables, ii) situaciones poco conocidas, iii) eventos que cambian durante el tiempo, iv) prácticas comunes que son afectadas por la cultura de la institución, o v) eventos en los que se desarrollan procesos complejos (Mendoza y Llaxacondor, 2016, p. 157).

En tercer lugar, para la presente investigación se determinó el enfoque cualitativo. Esto debido a que en este tipo de enfoque se busca comprender y profundizar los fenómenos explorándolo desde la experiencia, opinión y perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Asimismo, debido a que el enfoque cualitativo tiene lógica y proceso inductivo, facilita la exploración y descripción de datos particulares para luego llegar a una perspectiva más general. Además, este tipo de investigación enfatiza en la perspectiva

interpretativa del investigador acerca de la interacción entre las personas y las instituciones (Hernández et al., 2014).

Cabe resaltar, que “las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas”(Hernández et al., 2014, p. 9).

Por otro lado, la presente investigación es de tipo no experimental ya que busca analizar las variables en su ambiente natural, sin manipularlas intencionalmente y en un periodo de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Del mismo modo, en el caso del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” se buscará analizar las variables dentro del diseño de proyecto sin la manipulación del investigador.

Finalmente, la investigación es de tipo transversal. El propósito de este tipo de investigación es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una foto de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p. 186). De la misma forma, la presente investigación “tomará una foto” del diseño actual del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” y buscará analizar sus variables.

2. Recolección y Análisis de datos

En la investigación cualitativa la recolección de datos no tiene como propósito la medición de variables, sino el recojo de datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos a fin de responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández et al., 2014). Asimismo, debido a la complejidad del caso de estudio esta investigación utilizó el criterio de triangulación de datos. Esto implica la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (Hernández et al., 2014, p. 418). En un inicio de la investigación, se recurrió a las fuentes documentarias con el fin de contextualizar y comprender el proyecto. Luego, se diseñaron entrevistas abiertas para complementar la información obtenida a nivel documental. Posteriormente se elaboraron entrevistas semiestructuradas para detallar algunos puntos que no habían sido abordados o que no se encontraban claros.

2.1. Entrevistas

Las entrevistas se pueden dividir en estructuradas, semiestructuradas y abiertas. Para esta investigación se utilizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas. Las entrevistas abiertas se realizan en base a una guía general de contenido y el entrevistador dispone de flexibilidad para manejarla (Hernández et al., 2014). En el caso de las entrevistas semiestructuradas, estas se “basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información” (Hernández et al., 2010, p. 403).

Inicialmente, para esta investigación, se utilizaron las entrevistas abiertas para familiarizarse con el contexto y la dinámica del diseño de proyecto. A partir de ello, se formularon preguntas más específicas que fueron recogidas a través de entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo B).

Por otro lado, de acuerdo a las bases teóricas desarrolladas en el Marco Teórico, se establece que un proceso de diseño de proyecto es de carácter participativo; por lo tanto, en el proceso de entrevistas deberían considerarse a todos los actores involucrados en este proceso. Sin embargo, debido a que el Gobierno Regional de San Martín y las comunidades indígenas Awajún no participaron formalmente dentro del diseño de proyecto se decidió no considerarlos como fuentes de información. Asimismo, este último contexto no se ha considerado como una limitación de la investigación ya que la “participación” de actores ha sido considerado como una variable a evaluar y; por ello, se desarrollará a profundidad en la sección de Resultados.

Tabla 9: Tipo de entrevista por fuente de información

Tipo de entrevista	Fuentes de información	
Entrevista abierta	Equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Director técnico - Director de paisajes sostenibles
	Lideresa de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Senior de políticas ambientales
	Ejecutantes del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Socioeconómico - Asistente de desarrollo comunitario - Coordinador de producción sostenible - Coordinadora de políticas ambientales - Asistente de la dirección técnica
Entrevista semiestructurada	Diseñador de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Director de paisajes sostenibles
	Lideresa de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Senior de Políticas Ambientales
	Ejecutante del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Asistente de la dirección técnica

2.2. Documentos

Generalmente las personas, organizaciones, grupos y sociedades delimitan su historia y estatus actuales en documentos, materiales y artefactos directos. Por ello, estos materiales son fuente muy valiosa de información (Hernández et al., 2014). Para esta investigación, inicialmente se hizo una breve revisión documental al documento de diseño de proyecto “Project document proposal”.

Tabla 10: Propósito de consulta de los documentos

Documento	Propósito
Project document proposal	Inicial: Entender la dinámica del proyecto Final: Triangular la información obtenida en las entrevistas

3. Análisis de la información

El proceso en esencial en el análisis de información cualitativa consiste en estructurar e interpretar los datos no estructurados. Cabe resaltar que este proceso es más flexible que el proceso de análisis cuantitativo ya que no hay procesos estandarizados para analizar la información, por lo que es bastante importante la forma en cómo se estructura y examina los datos recolectados (Ponce y Pasco, 2015). Existen distintos tipos de análisis cualitativo: análisis de contenido y análisis enraizado.

Por un lado, el análisis enraizado busca generar teoría en base a la información empírica recolectada. Por ello, este tipo de análisis vincula conceptos asociados a la realidad que se estudia. Para este tipo de análisis se selecciona un sujeto, se analiza y si se requiere una muestra mayor se selecciona un segundo sujeto hasta llegar a un punto de saturación de datos (Ponce & Pasco, 2015). La investigación realizada no busca generar una teoría a partir de los datos recolectados, por esta razón, no se utiliza un análisis enraizado.

Para esta investigación se utiliza el análisis de contenido. Este tipo de análisis permite realizar un “examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes. El propósito es realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos” (Ponce y Pasco, 2015, p. 74). Este tipo de análisis tiene tres componentes centrales: las unidades de análisis, los cuales son fragmentos que pueden ser analizados de manera independiente; el sistema de categoría, el cual hace referencia a la forma en cómo se va a clasificar la información; y el proceso de codificación, el cual consiste vincular cada fragmento analizado con la categoría determinada. Una vez finalizado este proceso se buscan conexiones entre las categorías y se efectúan conclusiones. Cabe resaltar que las categorías pueden ser elaboradas en base la literatura teórica examinada como a las identificadas en el proceso de análisis empírico (Ponce y Pasco, 2015).

Esta investigación tiene como unidad de análisis el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”, para ser más específicos se centra en el diseño de proyecto. El proyecto en mención se ejecuta en los países de Perú y Guyana; sin embargo, la investigación solo abordará el diseño elaborado para la intervención en Perú. Cabe resaltar que el proyecto

Por otro lado, las categorías y variables para el análisis de la información se determinaron en función a las bases teóricas planteadas en el Marco Teórico: los Estándares Abiertos para la Conservación y el Marco Lógico. Se decidió utilizar ambas metodologías por las características que cada uno ofrece para un análisis más completo.

Por un lado, los Estándares Abiertos para la Conservación es una metodología de planificación que utiliza términos específicos y dinámicas particulares de los proyectos de conservación. Sin embargo, esto no impide que la metodología sea flexible, de hecho, el CMP (2013) menciona que la metodología debe ser utilizada de acuerdo a las necesidades de cada proyecto, además, resalta que su uso puede complementarse con otras herramientas.

Por otro lado, el Marco Lógico es de bastante utilidad para plantear proyectos de manera ordenada y precisa en la etapa de diseño, asimismo, su uso es avalado por una gran cantidad de organizaciones de financiamiento y entidades ejecutoras de proyectos de desarrollo. De hecho, para el proyecto caso de estudio fue requerido la utilización de una matriz de marco lógico. Un aspecto importante a resaltar es que el Marco Lógico no es una metodología exclusiva de proyectos de conservación, sino de proyectos de desarrollo en general. Por ello, complementarlo con los Estándares Abiertos para la Conservación fue de bastante utilidad para abordar conceptos y dinámicas específicas de los proyectos en el sector de la conservación.

Tabla 11: Categorías y variables por metodología de diseño de proyecto.

	Estándares Abiertos para la Conservación	Marco Lógico
Categorías	Parámetros previos al diseño	Identificación del problema y alternativas de solución
Variables	Propósito de la planificación	Análisis de involucrados
	Formación del equipo y designación de responsabilidades	Análisis del problema
	Determinación del alcance del proyecto: a. Espacialmente específicos b. Temáticos	Análisis de objetivos
	Plantear la visión del proyecto	Identificación de alternativas de solución al problema
	Seleccionar los objetos de conservación	Selección de alternativas óptimas
	Identificar amenazas directas	
	Análisis del estado de conservación - Identificación de amenazas indirectas - Identificación de condiciones habilitantes - Identificación de objetos de bienestar humano - Identificación de actores involucrados	

Tabla 12: Categorías y variables por metodología de diseño de proyecto.

Categorías	Planificar acciones y monitoreo(diseño)	Matriz de Marco Lógico(diseño)
Variables	Objetivos	Fin
	Estrategias	Propósito
	Supuestos	Componentes
	Metas	Actividades
	Indicador	Indicadores
		Medios de verificación
	Supuestos	

Adaptado de: Conservation Measure Partnerships [CMP] (2013) y Ortegón et al. (2005)

La integración de ambas metodologías se realizó de acuerdo al aporte, objetivo y similitud de las categorías y variables.

Tabla 13: Integración de categorías y variables de ambas metodologías.

Categoría	Identificación del problema y alternativas de solución – Parámetros	
Variables	Determinación del alcance del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> a. Espacialmente específicos b. Temáticos
	Análisis de involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis sectorial - Análisis de influencia - Análisis de capacidad de articulación - Análisis de posicionamiento
	Análisis del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el objeto de conservación - Identificación de amenazas directas - Identificación de amenazas indirectas - Identificación de efectos del problema principal - Elaboración de un árbol de problemas
	Análisis de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de medios - Identificación de fines - Realización del árbol de objetivos
	Identificación de alternativas de solución al problema	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de condiciones habilitantes - Planteamiento de acciones
	Selección de alternativas óptimas	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilidad financiera - Viabilidad técnica - Sostenibilidad - Viabilidad sociocultural - Sostenibilidad - Contribución al fortalecimiento institucional - Compatibilidad del proyecto con prioridad del sector
Categorías	Matriz de marco lógico – Planificar acciones y monitoreo	
Variable	Fin	<ul style="list-style-type: none"> - Representación del cambio a generar - Coherente - Alineada a la misión y visión de la organización - Inspirador
	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculado al objeto de conservación - Representar la condición futura deseada - Medible - Limitado en el tiempo - Específico

Tabla 11: Integración de categorías y variables de ambas metodologías

Categoría	Matriz de marco lógico – Planificar acciones y monitoreo	
Variable	Componente	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados - Medible - Limitado en el tiempo - Específicos - Realizable
	Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a resultados - Específico - Realizable
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Específico - Realizable - Medible - Relevante - Enmarcado en el tiempo - Preciso - Consistente - Sensible
	Medios de verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer fuentes de información - Método de recolección - Método de análisis - Frecuencia de recolección - Responsable
	Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Factor de riesgo - Externos - Nivel de importancia - Nivel de probabilidad - Específico - Redacción
Categoría	Diseño participativo	

Adaptado de: Conservation Measure Partnerships [CMP] (2013) y Ortegón et al. (2005)

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

1. Evaluación del diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”

En el presente capítulo se abordan los principales hallazgos del trabajo en campo. La información será presentada de acuerdo a las categorías y variables que establecen las metodologías integradas del Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Conservación.

1.1. Identificación del problema y alternativas de solución – Parámetros

1.1.1. Determinación del alcance del proyecto

Para determinar este punto, se hizo una revisión documentaria del “Project document proposal” y se realizaron entrevistas a todos los miembros del equipo. En ambos casos se mencionó que el proyecto se enfoca principalmente en contribuir a la reducción de la deforestación en la cuenca del Alto Mayo. Es decir, la deforestación es el principal tema a tratar por el proyecto; por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es de alcance temático.

1.1.2. Análisis de involucrados

El documento “Project document proposal” indica tres grandes grupos de actores. En primer lugar, las comunidades indígenas Awajún y la organización que las agrupa, la Federación Regional Indígena Awajún del Alto Mayo. En segundo lugar, el sector privado que incluye a partes interesadas directas (empresas privadas, asociaciones de productores de café y cacao, cooperativas), partes interesadas indirectas (instituciones públicas y privadas: programas de extensión, empresas comerciales) e instituciones de apoyo (organizaciones de cooperación nacionales e internacionales). Finalmente, el sector público a través del Gobierno Regional de San Martín (autoridades dentro del Gobierno Regional: Autoridad Regional de Medio Ambiente, Oficina de Desarrollo Económico y la Oficina de Desarrollo Social) y el gobierno nacional (autoridades dentro del gobierno nacional: Ministerio del Ambiente, la Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, Ministerio de Agricultura y Riego, Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado).

Por otro lado, según se mencionó en una primera entrevista con el Director de Paisajes Sostenibles de Conservación Internacional, para el proyecto caso de estudio no se realizó un mapeo de actores, sino se utilizó el mapeo de actores de un proyecto anterior conocido como “Alianza para paisajes sostenibles”. En una segunda entrevista, se agregó que el mapeo de actores, incluso, se realizó para un proyecto mucho más antiguo que el de “Alianza para paisajes sostenibles”; sin embargo, se ha sido actualizando de acuerdo a la experiencia en campo de la

organización. Asimismo, de acuerdo a la entrevista realizada con el Asistente de dirección Técnica, la actualización o identificación de actores no se realiza en base a un enfoque metodológico.

En base a esta información se afirma lo siguiente con respecto al análisis de involucrados. En primer lugar, en el documento de diseño de proyecto “Project document proposal” se presentan a los actores divididos por sector (sector privado, estatal y comunidades indígenas). En este análisis se logra detallar los actores que están involucrados dentro del sector estatal y comunidades indígenas. Sin embargo, no se observó en el documento o en otro documento similar el detalle de los actores que integran el sector privado. Asimismo, se ha identificado que no se ha realizado un análisis de influencia, articulación y posicionamiento. Esta información identificada es compatible con lo que se mencionó en las entrevistas, no se utilizó un enfoque metodológico para la actualización o identificación de actores.

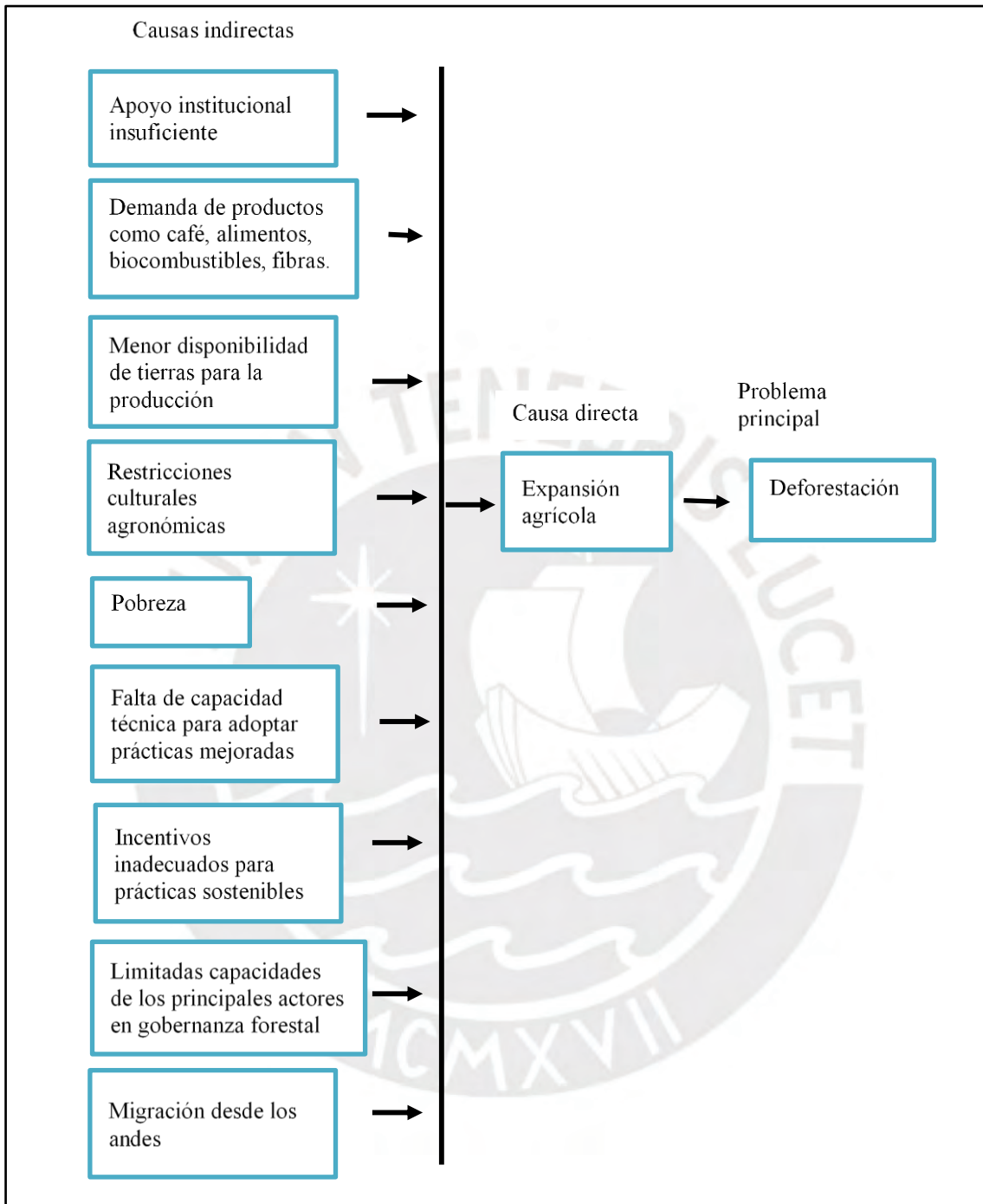
1.1.3. Análisis del problema

Luego de analizar el documento “Project document proposal” se determinó que el proyecto no seleccionó un objeto de conservación, sino una amenaza principal que afecta a múltiples objetos de conservación. La amenaza principal, como ya se había mencionado anteriormente, es la deforestación.

Con respecto a las amenazas o causas directas e indirectas de la deforestación, el documento de diseño de proyecto “Project document proposal” muestra el contexto sin una diferenciación clara entre amenazas o causas directas e indirectas de la deforestación. Asimismo, no se evidencia la realización de un árbol de problemas.

Para tener un contexto más claro sobre la problemática presentada en el documento de diseño de proyecto, se entrevistó a todo el equipo de proyecto caso de estudio. En base a la información obtenida, se puede afirmar lo siguiente: la causa principal de deforestación que el proyecto ha identificado es la expansión agrícola. Asimismo, esta causa tiene una serie de causas indirectas que la generan.

Figura 11: Panorama de la problemática de acuerdo a las entrevistas y documento de diseño de proyecto



Adaptado de: Conservación Internacional 2016)

En el documento de diseño de proyecto “Project document proposal” no es claro si el proyecto buscará dar solución a todas las causas indirectas que se plantean o si es que abordará una parte de ellas. Sin embargo, de las entrevistas realizadas al equipo de proyecto se entiende que el proyecto busca contribuir a la solución de la débil institucionalidad y las limitadas

capacidades en temas gobernanza forestal y desarrollo productivo sostenible de los principales actores que intervienen en la deforestación.

En base a toda la información planteada se afirma lo siguiente con respecto al análisis del problema. En primer lugar, el problema principal (deforestación) y la amenaza o causa directa (expansión agrícola) han sido identificados. En segundo lugar, a nivel documentario y de entrevistas se indican las principales amenazas o causas indirectas; sin embargo, no se muestra una estructura que detalle la interacción entre ellas y la causa directa. Asimismo, si bien con las entrevistas se pudo identificar a las principales causas indirectas que el proyecto busca dar solución, estas no han sido desagregadas ni se ha realizado un análisis más profundo. Por ejemplo, a nivel documentario no se menciona ni se detalla las capacidades actuales de las comunidades indígenas y de la organización que las representa en temas de gobernanza forestal e institucionalidad. De igual manera sucede con los actores del sector estatal y sector privado. Para el caso del sector privado es aún más complejo ya que al no plantear a detalle que actores relevantes pertenecen a este sector, será aún más complejo conocer su posición y capacidades actuales con respecto al desarrollo productivo sostenible y gobernanza forestal.

1.1.3. Análisis de objetivos

Como se mencionó anteriormente, durante el análisis del problema no se realizó un árbol de problemas ni se estructuró la dinámica entre las causas indirectas, directas y problema principal. Por ello, no se posible realizar un análisis de medios y fines en función a la presentado formalmente en el documento de diseño de proyecto “Project document proposal”. Sin embargo, si puede analizarse en base a la estructura elaborada con la información obtenida de las entrevistas.

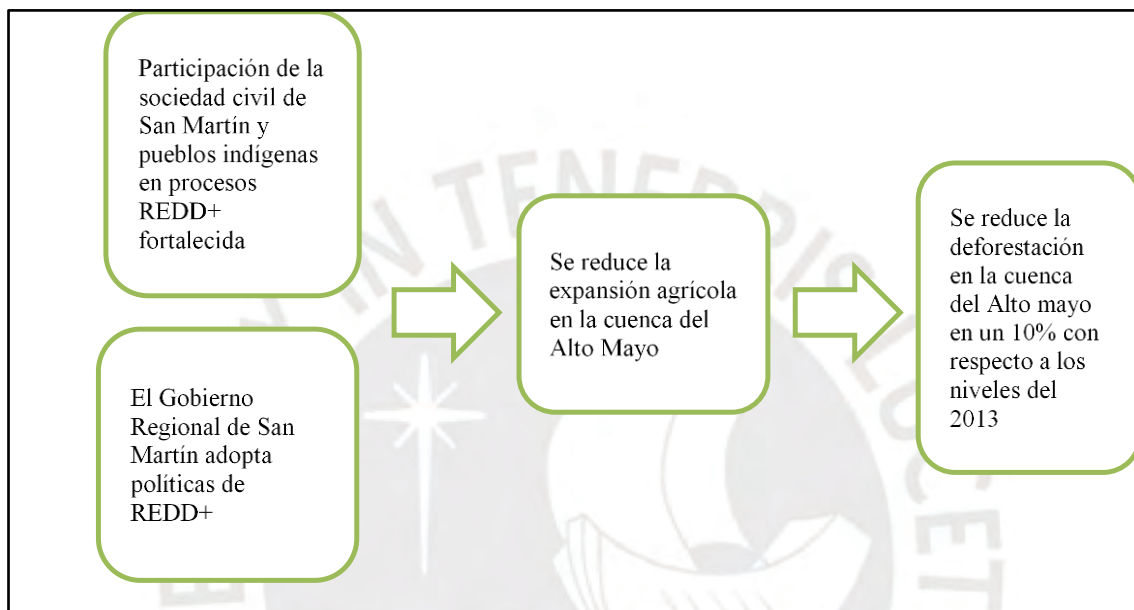
Tabla 14: Panorama de deforestación y componentes del proyecto caso de estudio

Causas de deforestación	Componentes para abordar las causas de la deforestación
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional insuficiente - Demanda de productos como café, alimentos, biocombustibles, fibras. - Menor disponibilidad de tierras para la producción - Restricciones culturales agronómicas - Pobreza - Falta de capacidad técnica para adoptar prácticas mejoradas - Incentivos inadecuados para prácticas sostenibles - Limitadas capacidades de los principales actores en gobernanza forestal - Migración desde los andes 	<ul style="list-style-type: none"> - La participación de la sociedad civil de San Martín y pueblos indígenas en procesos REDD+ se fortalece - El Gobierno Regional de San Martín adopta políticas de REDD+

Adaptado de: Conservación Internacional (2016)

En base al escenario planteado de la tabla anterior, surge la siguiente pregunta: ¿A qué causa de la deforestación buscan dar solución los componentes planteados? De acuerdo a las entrevistas realizadas al Director de Paisajes Sostenibles y a la líder de proyecto, el proyecto busca dar solución a la limitada capacidad de los principales actores (sociedad civil, sector público y poblaciones indígenas) en gobernanza forestal. En ese sentido, el proceso de cambio se daría de acuerdo a la figura 12.

Figura 12: Proceso de cambio de acuerdo al “Project document proposal”



Adaptado de: Conservación Internacional (2016)

En base a toda la información planteada, se afirma lo siguiente con respecto al análisis de objetivos. En primer lugar, los componentes planteados buscan dar solución a una de las causas de deforestación que se encuentra en la parte más visible del problema. Sin embargo, no se han planteado componentes para los factores más profundos detrás de la limitada capacidad de los actores en gobernanza forestal. Esto se debe a que en la etapa de análisis del problema no se ha profundizado ni analizado las raíces de esta causa indirecta de deforestación. En segundo lugar, no se ha identificado a nivel documentario, cual es el rol que cumplirán las otras causas indirectas de la deforestación en la solución del problema principal. Lo que se da entender es que los logros de los componentes planteados serán suficientes para impactar positivamente en el problema principal.

1.1.4. Identificación de alternativas de solución al problema

Durante las entrevistas realizadas al Director de Paisajes Sostenibles, se mencionó que muy pocas veces durante la etapa de diseño proyecto se mencionan las estrategias que otras ONG'S o el Gobierno Regional está realizando. Por otro lado, a nivel

documentario se mencionan brevemente algunas condiciones habilitantes que podrían aprovecharse para el beneficio del proyecto, pero el planteamiento no es muy profundo. Este punto está bastante ligado a la identificación de actores ya que, al no tener un análisis de actores, sobre todo por posicionamiento, es complicado identificar las condiciones habilitantes que podrían aprovecharse.

Con respecto a las acciones planteadas, estas fueron formuladas de acuerdo a lo que la organización considera necesaria para el logro de componentes.

1.1.5. Selección de alternativas óptimas

De la revisión documental al “Project document proposal”, se identificó que la formulación del proyecto consideró un presupuesto que incluye el gasto de todas actividades a realizar en los 5 años de duración. Asimismo, durante la entrevista al Director de Paisajes Sostenibles se mencionó que el proyecto formuló sus actividades de acuerdo a las capacidades técnicas que posee la organización. También, resaltó que la organización tiene apertura para llenar los vacíos técnicos si fuera necesario.

Con respecto a la viabilidad sociocultural, el equipo de diseño de proyecto y la líder de proyecto, mencionaron que Conservación Internacional ha logrado establecer alianzas estratégicas con los principales actores dentro del paisaje del Alto Mayo, asimismo, se mencionó que la organización viene trabajando aproximadamente por 10 años de manera favorable y con un alto grado de aceptación. Con respecto a la compatibilidad del proyecto con prioridad del sector, el Director de Paisajes Sostenibles mencionó que siempre se elaboran proyectos que buscan contribuir a cumplir las metas nacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o el Programa Nacional de Bosques. Asimismo, se mencionó que los financiamientos a los cuales postula la organización siempre son de la competencia o área de intervención de la organización. Por ello, al momento de diseñar los proyectos se prioriza tanto el aporte y las prioridades de los donantes como las prioridades de la organización.

1.2. Matriz de marco lógico - planificar acciones y monitoreo

1.2.1. Fin

De acuerdo al documento de diseño de proyecto “Project document proposal”, casi el 30% de la economía de San Martín depende de sus productos agrícolas; sin embargo, en un largo plazo la deforestación podría impactar negativamente al desarrollo económico que ha tenido la región. En ese sentido, al abordar la deforestación se estará contribuyendo a que San Martín tenga un desarrollo sostenible. Por ello, el fin del proyecto es contribuir al desarrollo sostenible de la región.

Este fin identificado está alineado a la misión y visión de la organización ya que, como se mencionó en el Marco Contextual, Conservación Internacional busca que las sociedades puedan hacer uso responsable de la biodiversidad con el fin de generar un desarrollo sostenible. Asimismo, el fin representa el cambio que se desea generar. Durante las entrevistas al equipo de proyecto, se mencionó que el proyecto busca que un futuro el Alto Mayo se convierta en un paisaje sostenible. Finalmente, el fin es coherente con el objetivo específico que busca el proyecto ya que, como se mencionó anteriormente, al abordar la deforestación se estará contribuyendo al desarrollo sostenible de la cuenca y de la región.

1.2.2. Propósito

De acuerdo al documento de diseño de proyecto “Project document proposal” y a las entrevistas a todo el equipo de proyecto, se indicó que el propósito del proyecto es reducir la deforestación en la cuenca del Alto Mayo en un 10% con respecto a los niveles del 2013. Como se mencionó en la etapa de análisis del problema, el proyecto no identificó un objeto de conservación, sino una amenaza principal que afecta a múltiples objetos de conservación, la deforestación. En ese sentido, se puede afirmar que el propósito está vinculado a una amenaza principal.

Asimismo, en el planteamiento del propósito se indica claramente la condición futura que se desea lograr. También, se indica un estándar número que facilita su medición. Además, se establece un límite de tiempo en el cual debe ser cumplido. La definición es clara y, de acuerdo las entrevistas a todo el equipo de proyecto, entendida de igual manera por todos.

1.2.3. Componentes

De la revisión documentaria “Project document proposal”, se identificaron dos componentes principales: la primera es que la participación de la sociedad civil de San Martín y pueblos indígenas en procesos REDD+ se fortalezca. La segunda es que el Gobierno de San Martín adopte políticas de REDD+. Como se mencionó anteriormente, durante las entrevistas se indicó que estos componentes buscan aterrizar en prácticas que disminuyan la expansión agrícola y, por consecuencia, la deforestación. En ese sentido, estos componentes están orientados al resultado. Sin embargo, no puede afirmarse que estos componentes serán suficientes para lograr el propósito. En primer lugar, en el análisis de problema se identificó diversas causas indirectas de la expansión agrícola y la deforestación, pero no se indicó el estado de estos factores, ni el grado en el cual impactan en la deforestación. Por ejemplo, se mencionó que la pobreza y la migración son dos factores importantes que intervienen en procesos de deforestación, pero no se ha profundizado en ellos ni en el análisis del problema ni en el análisis de objetivos.

Por otro lado, con respecto al grado medible de los componentes, en ambos casos la forma en como han sido planteadas no genera dificultad para su medición. En el primer caso se busca medir el nivel de participación de la sociedad civil y poblaciones indígenas, mientras que en el segundo se busca medir el nivel de la capacidad del Gobierno Regional de San Martín en procesos REDD+. Las limitaciones en medición para ambos componentes provienen de etapa de análisis del problema y análisis de actores. En el primer caso, el nivel de participación está vinculada a los actores que integran cada uno de los sectores (sociedad civil, poblaciones indígenas y sector público) y a la línea base del nivel de participación de estos a inicios del proyecto. En el segundo caso, el nivel de la capacidad del gobierno regional está vinculado a la línea de base sobre las capacidades del mismo a inicios del proyecto.

Con respecto al límite de tiempo de cada componente, la Matriz de Marco Lógico planteada en el “Project document proposal” indica un periodo de 5 años para el logro de cada uno de ellos. Por otro lado, se observa que el planteamiento de cada objetivo es claro, conciso y, de acuerdo a las entrevistas realizadas al equipo de proyecto, entendida por todos.

1.2.4. Actividades

Las actividades fueron planteadas de acuerdo a lo que la organización considera pertinente para el logro de sus objetivos. Asimismo, se observó una relación de causa efecto con los componentes planteados. Un punto resaltante es que, durante la entrevista al Asistente de dirección técnica, mencionó que el proyecto tiene apertura a modificar las actividades de acuerdo a las necesidades y contexto del proyecto.

1.2.5. Indicadores

Todos los indicadores planteados en la Matriz de Marco Lógico, cumplen con los criterios de ser realizable, medible, tener un marco de tiempo, ser precisos y consistentes. Sin embargo, a nivel de componentes hay dos puntos que no cumplen y que se detallaran a continuación.

Como se ha observado en la etapa de análisis de objetivos, los componentes planteados para el proyecto buscan aterrizar y generar impacto en la deforestación. Por lo tanto, los indicadores formulados para ellos, deberían medir como la participación de la sociedad civil y poblaciones indígenas en proceso REDD+, así como la adopción de políticas REDD+ por parte del Gobierno Regional de San Martín están aterrizando en prácticas concretas que disminuyan la expansión agrícola y, por lo tanto, la deforestación. Sin embargo, los indicadores planteados están enfocados básicamente en medir la participación y la adopción de políticas sin un vínculo concreto en campo o áreas donde se está deforestando. En ese sentido, los indicadores no cumplen con el criterio de relevancia.

La relevancia de los indicadores no solo se debe a una inadecuada formulación, sino también a la ausencia de un inadecuado análisis de actores. Por ejemplo, el componente 3 busca medir la participación de la sociedad civil; sin embargo, no se identificó a detalle que actores incorporan la sociedad civil y cuál es el nivel de influencia en la deforestación. No es lo mismo medir la participación de un actor de gran influencia en la deforestación que un actor de influencia baja. A nivel documentario, se menciona que los principales actores de la sociedad civil que generan presión en los bosques son los pertenecientes a la cadena de valor del café y cacao, pero no hay un análisis que identifique quienes son los principales actores dentro de estas de cadena de valor en el Alto Mayo.

Por otro lado, a nivel de subcomponentes se han observado indicadores de actividad que han sido planteados para el nivel de subcomponentes; es decir, indicadores que no son específicos. Por ejemplo, se ha observado indicadores que miden el avance de las actividades que realiza la organización, como número de materiales producidos, número de talleres realizados o número de reuniones coordinadas.

1.2.6. Medios de verificación

Los medios de verificación fueron planteados en la Matriz de Marco Lógico, en ella se han formulado fuentes de información para cada indicador. Por otro lado, no se ha observado a nivel documentario alguna metodológica de recolección y análisis. Con respecto a la frecuencia de recolección, según se mencionó en las entrevistas, la frecuencia de recolección de datos sobre los componentes se realiza para reportes anuales al donante, para las actividades se realizan reportes semanales. Asimismo, de acuerdo a lo mencionado por el Director de Paisaje Sostenible, luego de culminar el diseño de proyecto se establecen responsables por actividades. Ellos se encargan de la recolección de indicadores.

1.2.7. Supuestos

En el documento “Project document proposal” se planteó una serie de riesgos que podría afectar al proyecto; sin embargo, estas no clasifican como supuestos. En primer lugar, los riesgos planteados no están vinculados directamente a los componentes que se han formulado para el proyecto en Perú, sino son riesgos generales que abordan algunos aspectos de Guyana y otros de Perú. Asimismo, no se plantea un nivel de probabilidad y su redacción no ha sido formulada como un objetivo a cumplir.

Por otro lado, de acuerdo al análisis del problema, la deforestación tiene diversas causas indirectas que el proyecto no está abordando; sin embargo, estas no han sido planteadas como supuestos externos al proyecto.

1.3. Diseño participativo

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Director de Paisajes Sostenibles, en el diseño de proyecto no se incluyó la participación de los actores. Lo que se menciona es que la organización participa de fondos concursables y no se desea generar expectativas en los actores. Cabe resaltar que durante las entrevistas al equipo de proyecto se indicó en muchas ocasiones que la organización formula los proyectos en base a su experiencia y la interacción continua que tiene con los diferentes actores.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el diseño de proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” bajo un enfoque metodológico. Para ello, se establecieron 3 objetivos secundarios con sus respectivas hipótesis. A continuación, se detallarán las principales conclusiones de las hipótesis planteadas.

1. Conclusiones generales

La hipótesis general de la investigación es que el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no ha sido formulado adecuadamente debido que no se siguieron los procesos metodológicos para su elaboración. Esta hipótesis se valida. El proyecto tiene un propósito claro; sin embargo, sus componentes no tienen bases sólidas debido a la poca profundización de los factores que impulsan las amenazas directas de deforestación en la cuenca del Alto Mayo y al vacío de información existente sobre el detalle de las dinámicas y posicionamiento de actores frente al proyecto. Por otro lado, los indicadores son poco profundos y no miden el avance del fortalecimiento de capacidades de los principales actores de deforestación en prácticas concretas que reduzcan la expansión agrícola y, por lo tanto, la deforestación. Asimismo, hay un vacío de información de los eventos externos al control organizacional, pero que tienen impacto en la deforestación.

1.1. Conclusión específica 1

La primera hipótesis específica la cual menciona que para analizar un proyecto de conservación es necesario hacer uso de dos enfoques teóricos: La Metodología del Marco Lógico y Los Estándares Abiertos para Práctica de la Conservación, se valida.

Durante la revisión teórica se identificaron dos metodologías relacionadas a la gestión de proyectos de conservación. La primera de ellas, la Metodología de Marco Lógico, plantea los pasos metodológicos previos al diseño de proyecto y el diseño en sí. Esta metodología puede aplicarse a diversos proyectos de desarrollo.

Por otro lado, la metodología de Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación, brinda conceptos específicos y particulares del sector de la conservación. Además, puede complementarse con otras herramientas. Con el fin de realizar un análisis que profundice en los aspectos metodológicos teniendo en cuenta los conceptos y dinámicas particulares del sector de la conservación, se decidió integrar ambas metodologías.

1.2. Conclusión específica 2

La segunda hipótesis específica, la cual indica que el departamento de San Martín es una de las regiones donde más se ha deforestado en el Perú debido a la expansión agrícola, aplicación

de técnicas agrícolas poco eficientes y pobreza, se valida. La literatura demuestra que la amazonia peruana tiene las tasas más altas de deforestación, dentro de ella, San Martín es la región con mayor tasa de deforestación. La causa directa de deforestación en esta región, según sugiere la literatura, es la expansión agrícola incentivada principalmente por los cultivos de café, cacao, palma aceitera, arroz, entre otros. Asimismo, se menciona diversos factores que influyen a la expansión agrícola. Entre los principales se identificó, la falta de gobernanza forestal, la pobreza, la migración, incremento de precios en productos agropecuarios, entre otros.

1.3. La conclusión específica 3

La tercera hipótesis específica, la cual menciona que la matriz de marco lógico del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no ha considerado elementos cruciales como el problema, análisis de involucrados, objetivos, estrategias y supuestos se valida parcialmente.

La Matriz de Marco Lógico fue formulado en base a la problemática descrita en el documento “Project document proposal”; sin embargo, las etapas dentro de la identificación del problema y alternativas de solución no fueron realizadas en base a un enfoque metodológico. Esto generó limitaciones en otros elementos de la misma etapa y elementos del Matriz de Marco Lógico.

En primer lugar, el análisis de involucrados no se realizó en base a un análisis sectorial, de influencia, capacidad de articulación y análisis de posicionamiento como sugiere el autor Ortegón et al. (2005). Las limitaciones derivadas de ello son las siguientes:

- Al no identificar los actores principales de la cuenca del Alto Mayo bajo un análisis sectorial no se pudo delimitar ni contextualizar la problemática con profundidad
- No profundizar en la capacidad de articulación de los actores ni en el posicionamiento, limitó la elaboración de estrategias para el logro de componentes. También limitó el grado de relevancia de los indicadores.
- La no realización de un análisis de posicionamiento, limitó el análisis de supuestos externos.

En segundo lugar, el análisis de involucrados no ha sido estructurado en amenazas directas, indirectas ni bajo un árbol de problemas como lo proponen Ortegón et al. (2005) y el CMP (2013). Las limitaciones derivadas de ello son las siguientes:

- Las amenazas directas y las indirectas más visibles si fueron identificadas; sin embargo, la no utilización de un árbol de problemas dificulta establecer el vínculo entre ellas y visibilizar las raíces más profundas de las causas indirectas.
- La ausencia de una estructuración bajo un árbol de problemas, dificulta la vinculación de los problemas con los objetivos planteados.

Con respecto a los elementos de la matriz de marco lógico, los elementos más resaltantes a observar, son los indicadores y supuestos.

De acuerdo a lo mencionado en los Resultados, los componentes del proyecto buscan aterrizar en la reducción de la deforestación; sin embargo, los indicadores no miden el impacto de esto en el campo o área de deforestación. Esto se debe en parte a las limitaciones derivadas de la poca profundidad en el análisis de involucrados, pero también se debe a que en el proceso de elaboración de indicadores no se cumplió con las características que el enfoque metodológico señala.

Sobre el desarrollo de los supuestos, a nivel documentario se presentó una serie de factores que incentivaban a la expansión agrícola. Asimismo, durante las entrevistas se determinó que el proyecto enfocaba sus esfuerzos en solo una de esos factores, el fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, los factores adicionales con un impacto directo en la expansión agrícola no son monitoreados ni han sido identificados ni formulados en el diseño de proyecto. Por lo tanto, se tiene una visión parcializada y limitada del panorama de cambio.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones de esta investigación se dividen en dos: lecciones aprendidas para próximos proyectos y acciones concretas.

Con respecto a las lecciones aprendidas, se recomienda para futuros proyectos la utilización de una herramienta metodológica que facilite y detalle el proceso de diseño de proyecto, pero que aborden las particularidades del sector de la conservación. Asimismo, se recomienda la utilización de árbol de problemas en la contextualización de la problemática. Además, se recomienda analizar y documentar el detalle de los actores involucrados para cada proyecto. Finalmente, debido a que la organización no desarrolla un diseño participativo porque participa de fondos concursables y no desea generar expectativas de la población, se recomienda aprovechar la implementación de proyectos actuales en la zona para establecer una base datos documentada que incluya los intereses principales de los actores interesados. Esta sería un punto de partida para el desarrollo de proyectos futuros en la misma zona ya que Conservación Internacional trabaja en San Martín a nivel de programa.

Con respecto a las acciones concretas, se recomienda replantear indicadores a nivel de componentes para que midan el impacto de estos en la reducción de la expansión agrícola y, por lo tanto, la deforestación. Para ello, será necesario contar con información relevante.

Tabla 15: Replanteamiento de indicadores

Componente	Información relevante para el replanteamiento de indicadores
Participación de la sociedad civil de San Martín y pueblos indígenas en procesos REDD+ se fortalece.	<p>¿Qué actores integran la sociedad civil?</p> <p>¿Qué actores dentro de la sociedad civil tienen mayor influencia en la deforestación? ¿Qué actores tienen mayor influencia en la deforestación dentro de las cadenas productivas de café y cacao?</p> <p>¿Qué porcentaje de actores de la sociedad aplicaba técnicas no sostenibles antes de iniciar el proyecto?</p> <p>¿Qué porcentaje de actores de la sociedad civil aplica técnicas sostenibles?</p> <p>¿A qué porcentaje de la sociedad civil con influencia en la deforestación se ha capacitado?</p> <p>¿Qué porcentaje de los actores de la sociedad civil capacitada aplica técnicas sostenibles?</p> <p>¿Qué comunidades indígenas tienen mayor tasa de deforestación en la cuenca del Alto Mayo?</p> <p>¿Cuál era el nivel de deforestación en territorio Awajún antes del proyecto?</p> <p>¿Cuál es el porcentaje de deforestación en territorio Awajún?</p>
El Gobierno de San Martín ha adoptado políticas REDD+	<p>¿Existían políticas REDD+ en San Martín antes del proyecto?</p> <p>¿Cuántas políticas de REDD+ se están aplicando en la cuenca del Alto Mayo?</p> <p>¿Qué sistemas de monitoreo utiliza el Gobierno Regional para verificar el resultado de sus estrategias?</p>

Por otro lado, con respecto a los supuestos del análisis del problema se pueden identificar los supuestos a nivel de componentes; sin embargo, a nivel de actividades y de propósito no han sido identificados.

Tabla 16: Planteamiento de supuestos

Nivel	Supuestos
Fin	
Propósito	¿Qué tendría que ocurrir para que al complementarse con el propósito contribuyan al logro del fin?
Componentes	<p>¿Qué tendría que ocurrir en los siguientes factores para que al complementarse con los componentes den como resultado el logro del propósito?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional insuficiente - Demanda de productos como café, alimentos, biocombustibles y fibras. - Disponibilidad de tierras para la producción. - Restricciones culturales agronómicas - Pobreza - Capacidades técnicas para adoptar prácticas mejoradas - Incentivos para prácticas sostenibles - Migración de los andes
Actividades	¿Qué tendría que ocurrir para que al complementarse con las actividades den como resultado el logro de los componentes?

Ambas recomendaciones se enfocan en la dificultad de cambiar o replantear los componentes. En ese sentido, las recomendaciones buscan demostrar mediante indicadores que los componentes planteados generan impacto en la reducción de la expansión agrícola y, por lo tanto, la deforestación. Asimismo, se busca reducir la incertidumbre del proyecto al identificar el estado de los factores que impulsan a la deforestación. Además, la información obtenida permitirá formular estrategias para reducir o aumentar las probabilidades de ocurrencia de supuestos y, de esta manera, incrementar las probabilidades de éxito del proyecto.



REFERENCIAS

- Association for Project Management. (n.d.). What is project management? Retrieved January 2, 2019, from <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>
- Baldovino, S. (2016). Una Primera Mirada: Situación Legal De La Tenencia De Tierras Rurales En El Perú, 69. Retrieved from www.spda.org.pe
- Barlow, A., Greenwood, C., Boddam-Whetham, L., & Robinson, B. (2016). A rapid assessment of the current status of project management skills in the conservation sector. *Journal for Nature Conservation*, 34, 126–132. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2016.10.003>
- Barquin, L., Stone, S., Harlig, R., & Hills, T. (2013). *Cómo adaptarse al cambio climático*.
- Bibby, C. J., & Alder, C. (2003). *Manual de Proyectos de Conservación. Programa de Liderazgo de la Conservación*.
- Chirifi, A. (2018). *Deforestación en tiempos de cambio climático. Deforestación en tiempos de cambio climático*.
- Cohen, E., & Martínez, R. (2004). Manual Formulación , Evaluación Y Monitoreo De Proyectos Sociales. *Editorial CEPAL*, (CEPAL), 168. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:MANUAL+FORMULA+CI?N+,+EVALUACI?N+Y+MONITOREO+DE+PROYECTOS+SOCIALES#0>
- Conservación Internacional. (n.d.-a). Conservación Internacional. Retrieved May 3, 2018, from https://www.conservation.org/global/peru/quienes_somos/Pages/quienes-somos2.aspx
- Conservación Internacional. (n.d.-b). Desarrollando economías verdes en San Martín.pdf.
- Conservación Internacional. (n.d.-c). iniciativa de conservación del bosque de protección alto mayo.
- Conservación Internacional. (2016). *Project document proposal*.
- Conservación Internacional, & Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. (2014). Diálogo de campo sobre la Distribución de beneficios REDD+. *The Forest Dialogue*, 16.
- Conservation Measure Partnerships [CMP]. (2013). Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación, 59. Retrieved from www.conservationmeasures.com
- Denier, L., Scherr, S., Shames, S., Chatterton, P., Hovani, I., & Stam, N. (2015). El Pequeño Libro sobre los Paisajes Sostenibles, 82.
- Di Virgilio, M. M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales* (1st ed.). Buenos Aires. [https://doi.org/ISBN 978-987-1479-35-1](https://doi.org/ISBN%20978-987-1479-35-1)
- Equipo ONU-REDD LAC. (2015). Preguntas más frecuentes (FAQs) sobre REDD+ 1., 1–4. Retrieved from http://www.pa.undp.org/content/dam/panama/docs/documentos/undp_pa_preguntas_frecuentes_redd.pdf

- Evans, K., Larson, A., Mwangi, E., Cronkleton, P., Maravanyika, T., Hernández, X., ... Banana, A. (2015). *Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres*.
- Fernández, N., & Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. (1st ed.). Buenos Aires. Retrieved from https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippecc_uni_planificacion.pdf
- Finanzas Carbono. (n.d.-a). ¿Que es REDD+? Retrieved January 16, 2019, from <http://finanzascarbono.org/nuevos-mecanismos-de-mitigacion/redd/que-es-redd/>
- Finanzas Carbono. (n.d.-b). Las fases de REDD+. Retrieved May 3, 2018, from <http://finanzascarbono.org/nuevos-mecanismos-de-mitigacion/redd/fases-de-implementacion-de-proyectos-redd/>
- Fisher, R. J., Maginnis, S., & Jackson, W. J. (2005). *Pobreza y Conservación: Paisajes, Pueblos y Poder*.
- Fondo Nacional de Financiamiento Forestal[FONAFIFO]. (2016). Las Salvaguardas de REDD | REDD+ Costa Rica, 16. Retrieved from <http://www.reddcr.go.cr/es/las-salvaguardas-de-redd>
- Food and Agriculture Organization (FAO). (n.d.). Servicios ecosistémicos y biodiversidad. Retrieved November 5, 2018, from <http://www.fao.org/ecosystem-services-biodiversity/es/>
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico C E P R L* División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile.
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López-Arostegui, R. (2010). *Guia para la gestión de proyectos sociales*. Retrieved from www.3sbizkaia.net
- GEOBOSQUES. (n.d.). BOSQUE Y PERDIDA DE BOSQUE. Retrieved February 11, 2012, from <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>
- Grau, J. (2010). Convenio sobre la Diversidad Biológica: la última oportunidad de evitar la tragedia, acorralada. *Ecología Política, Biodiversi*(46), 25–35.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005> - ISBN 978-92-75-32913-9
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mexico D.F.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- INEI. (2015). *Migraciones internas en el Perú a nivel departamental*. Lima.
- INRENA. (2013). Plan Maestro del Bosque de Protección Alto Mayo 2008, 272. Retrieved from <http://legislacionnp.org.pe/images/documentospdf/PlanesMaestros/BosquesProteccion/AltoMayo/Plan Maestro 2008 - 2013 BP Alto Mayo ver publ.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Población migrante en los cinco años anteriores al censo de 2007, según departamento, 2002-2007 (Migración reciente)*. Retrieved from <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). Población en situación de pobreza extrema, ámbitos geográficos. Retrieved April 23, 2019, from <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población inmigrante y emigrante, según departamento y año censal (migración de toda la vida)*. Retrieved from <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Población migrante en los cinco años anteriores al censo de 2017, según departamento, 2012-2017 (migración reciente)*. Retrieved from <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: Una guía introductoria. *Revista de Ciencias de La Gestión*, (5), 22. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9437\(2007\)133:5\(468\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9437(2007)133:5(468))
- Milburn, J. B. (2010). *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*.
- Ministerio del Ambiente. (2012). REDD y REDD+: INICIATIVAS PARA REDUCIR LAS EMISIONES DE CARBONO DERIVADAS DE LA DEFORESTACIÓN Y DEGRADACIÓN DE BOSQUES. Retrieved from http://www.minam.gov.pe/prensa/wp-content/uploads/sites/44/2013/12/dossier_DA_prensa1.pdf
- Ministerio del Ambiente, P. (2015). Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático. *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*, 1, 206. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mutia, T. M. (2009). Biodiversity & Conservation. *Exploration for Geothermal Resources*, 1–18. Retrieved from <http://link.springer.com.ezproxy.library.uvic.ca/article/10.1023/A:1018399401248>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pérez, M. A. (2013). Conceptualización sobre el Desarrollo Sostenible: operacionalización del concepto para Colombia. *Punto De Vista*, 3(5), 141–157. <https://doi.org/10.15765/pdv.v3i5.137>
- PMI. (2013). *Global Standard*.
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de Investigación* (5ta ed.).
- Salafsky, N., Margoluis, R., & Redford, K. H. (2001). *Adaptative Management: A Tool for*

Conservation Practitioners. 12.

Sandoval, M., Porras, P., & Schneider, C. (2015). Avances en el desarrollo de salvaguardas para REDD+ en la Región San Martín.

Sandoval, M., Turriate, K., Barquin, L., Cerda, J., Reategui, S., Capella, J. L., ... Gómez, E. (2014). *Pueblos indígenas y poblaciones locales en el proceso de REDD+ en San Martín*. Lima: Conservación Internacional - Perú.

Siles, R., & Mondelo, E. (2015). *Gestión de Proyecto de Desarrollo*, 134.

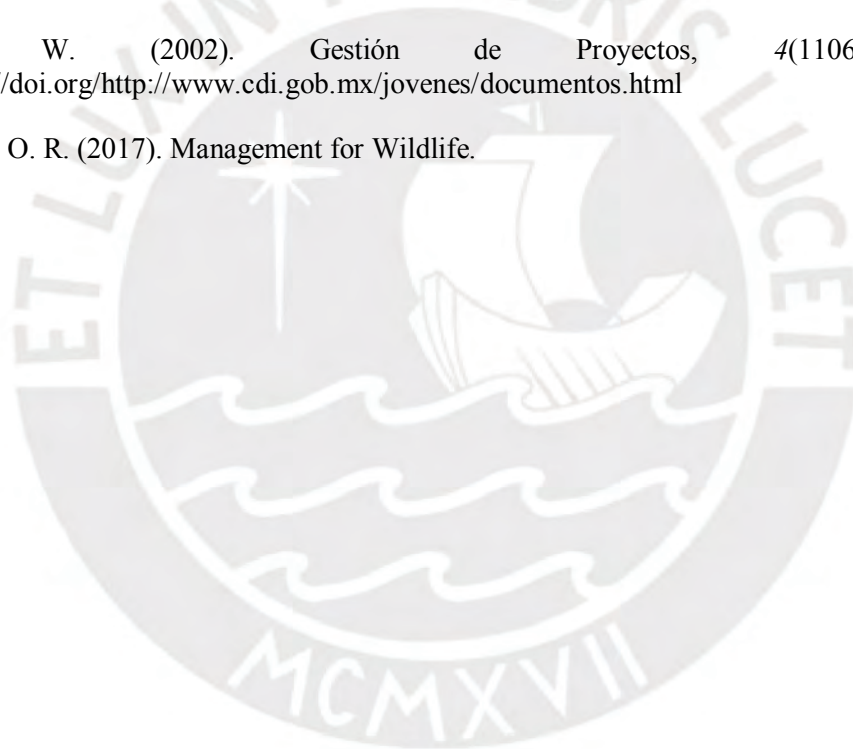
Siles, R., Mondelo, E., & PMP. (2014). *Gestión de Proyectos de Desarrollo* (4ta ed.).

Sociedad Peruana de Ecodesarrollo. (2018). Análisis Situacional de los principales commodities peruanos con riesgo a la deforestación.

Vice Ministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales. (2017). Hoja de ruta de salvaguardas para REDD +.

Wallace, W. (2002). *Gestión de Proyectos*, 4(1106), 528.
<https://doi.org/http://www.cdi.gob.mx/jovenes/documentos.html>

Wildlife, F. O. R. (2017). *Management for Wildlife*.



ANEXOS

ANEXO A: Salvaguardas

Tabla A1: Salvaguardas

Salvaguarda	Texto
a)	La complementariedad o compatibilidad de las medidas con los objetivos de los programas forestales nacionales y de las convenciones y los acuerdos internacionales sobre la materia.
b)	La transparencia y eficacia de las estructuras de gobernanza forestal nacional, teniendo en cuenta la legislación y la soberanía nacionales.
c)	El respeto de los conocimientos y los derechos de los pueblos indígenas y los miembros de las comunidades locales, tomando en consideración las obligaciones internacionales pertinentes y las circunstancias y la legislación nacionales, y teniendo presente que la Asamblea General de las Naciones Unidas ha aprobado la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas.
d)	La participación plena y efectiva de los interesados, en particular los pueblos indígenas y las comunidades locales, en las medidas mencionadas en los párrafos 70 y 72 de la presente decisión.
e)	La compatibilidad de las medidas con la conservación de los bosques naturales y la diversidad biológica, velando por que las que se indican en el párrafo 70 de la presente decisión no se utilicen para la conversión de bosques naturales, sino que sirvan, en cambio, para incentivar la protección y la conservación de esos bosques y los servicios derivados de sus ecosistemas y para potenciar otros beneficios sociales y ambientales.
f)	La adopción de medidas para hacer frente a los riesgos de reversión.
g)	La adopción de medidas para reducir el desplazamiento de las emisiones.

Fuente: (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal[FONAFIFO], 2016)



ANEXO B: Entrevistas

Tabla B1: Guía de entrevista abierta:

1. Objetivo del proyecto
2. Área de intervención
3. Actores involucrados
4. Marco de resultados
4.1. Componente 3
4.2. Componente 4

Tabla B2: Primera entrevista semiestructurada a líder de proyecto

1. ¿Cuál es el alcance geográfico del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”
2. ¿Cuáles son las causas de la deforestación en la cuenca del Alto Mayo?
2.1. ¿Cómo se realiza este proceso?
2.2. ¿Se actualizan esta información?
3. ¿Cómo se determina la viabilidad del proyecto?
4. ¿Se determinan los supuestos externos al proyecto?

Tabla B3: Primera entrevista semiestructurada al equipo de diseño de proyecto

1. ¿Quiénes integraron la formulación del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”
2. ¿Existe una alineación entre lo que busca el proyecto y lo que busca Conservación Internacional?
3. ¿Existió algún criterio para seleccionar a la población con la cual se va a trabajar?
4. ¿Cómo se realizó el proceso de identificación de agentes causantes de deforestación, amenazas directas e indirectas?
5. ¿Se realizó un diagnóstico sobre los factores socioeconómicos de deforestación?
6. En el proceso de formulación del proyecto ¿participaron los aliados del proyecto y la población de interés?
7. ¿Los objetivos planteados son objetivos de conservación o sociales? ¿De que depende la elección de estos objetivos?
8. ¿Se determinó la viabilidad política, económico y cultural del proyecto?
9. ¿Se identifican y miden los supuestos externos al proyecto?
10. ¿Se plantearon indicadores para medir el cambio generado por el proyecto?
11. ¿Cómo se determina si los objetivos o las estrategias serán suficientes para lograr la visión?
12. ¿Se hizo un mapeo de actores para el proyecto?
13. ¿Se analizaron estrategias paralelas al proyecto que trabajen el mismo tema?

Tabla B4: Segunda entrevista semiestructurada a la líder de proyecto

1. ¿Cómo se realizó el análisis de involucrados? ¿Se utilizó alguna metodología?
1.1. ¿El proceso fue documentado?
2. ¿A qué causa de la deforestación busca dar solución el proyecto?
2.1. Para abordar esta causa principal, ¿Se trabaja a través del fortalecimiento de capacidades en gobernanza?
3. Teniendo en cuenta que existen diversas causas directas e indirectas de deforestación ¿Se ha identificado si otras organizaciones están trabajando las causas que Conservación Internacional no trabaja?
4. Teniendo en cuenta que el proyecto busca la reducción de la deforestación al 2020 ¿Cómo se va a medir que el fortalecimiento de las capacidades de los principales actores de la deforestación tendrán un impacto en la reducción de la deforestación
5. ¿Se identifican y monitorean los supuestos externos?

Tabla B5: Segunda entrevista semiestructurada al Director de Paisajes Sostenibles (Miembro del equipo de diseño de proyecto)

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se utilizó alguna metodología para diseñar el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”? 2. ¿Se realizó un mapeo de actores para el proyecto caso de estudio? <ol style="list-style-type: none"> 2.1. ¿Cómo se realizó el análisis? 2.2. ¿Se documentó el análisis? 3. ¿Cuál es el principal problema que busca dar solución el proyecto caso de estudio? <ol style="list-style-type: none"> 3.1. ¿Cómo se determinó este problema? 3.2. De acuerdo al documento de diseño de proyecto “Project document proposal” se menciona una serie de causas de la deforestación ¿Cómo se determinaron las causas de la deforestación y sus efectos? 3.3. ¿Se realizó un árbol de problemas? 4. ¿A qué causa de la deforestación buscan dar solución los componentes 3 y 4 del Marco Lógico? 5. ¿Cómo el fortalecimiento de la gobernanza aterriza en la reducción de la deforestación? 6. ¿Se identificó las capacidades actuales del gobierno de San Martín, pueblos indígenas y la sociedad civil econ respecto a REDD+? 7. ¿Se realizó un presupuesto para el proyecto? 8. ¿Se determinó si se contaban con las capacidades técnicas para elaborar las actividades planteadas? 9. ¿Hay o hubo posibilidades de aumentar los recursos para el proyecto? 10. ¿El proyecto es compatible con algún programa país, sector o plan de desarrollo? 11. En el documento de diseño de proyecto “Project document proposal”, se menciona que el proyecto contribuirá a las iniciativas REDD+ en Perú. ¿El proyecto “Abordando las causas de la deforestación Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” es un proyecto de REDD+? 12. ¿Cómo se medirá si los componentes del proyecto están contribuyendo a la reducción de la deforestación?

Tabla B8: Entrevista semiestructurada al Asistente de dirección técnica

<ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo al documento de diseño de proyecto “Project document proposal” el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” contribuirá a REDD+ en el Perú ¿Este proyecto es un proyecto REDD+? 2. ¿Se han identificado a los actores del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”? <ol style="list-style-type: none"> 2.1. ¿Se ha documentado esta identificación? 3. ¿A qué causa de la deforestación están vinculados los componentes 3 y 4 del Marco Lógico? 4. ¿Existe un diagnóstico de las capacidades de la población indígena, sociedad civil y gobierno regional sobre procesos RED+? 5. ¿Cómo se medirá si los componentes del proyecto están contribuyendo a la reducción de la deforestación? 6. De haber cambios en los objetivos, ¿se actualizan en el Marco Lógico?

ANEXO C: Entrevista y revisión documental

Tabla C1: Tabla de resumen de entrevistas y revisión documental

Categoría	Identificación del problema y alternativa de solución	
Variable	Determinación del alcance de proyecto	
Revisión documental	“Project document proposal”	El documento señala que el proyecto está enfocado en la reducción de la deforestación. Asimismo, se describen levemente las causas de deforestación y los efectos a futuro que podría tener en el desarrollo regional de San MARTÍN
Entrevista	Milagros Sandoval	Se señaló que el área de intervención es paisaje del Alto Mayo; sin embargo, se resalta que el enfoque principal del proyecto en esta área geográfica es la reducción de la deforestación.
Variable	Análisis de involucrados	
Revisión documental	“Project document proposal”	El documento señala tres sectores con los cuales se trabajarán: la sociedad civil, Gobierno Regional de San Martín y Poblaciones indígenas. A nivel del Gobierno Regional de San Martín, se presentan a los actores dentro de este sector con los cuales se trabajarán. A nivel de poblaciones indígenas, se menciona la presencia de 14 organizaciones representadas en la Federeación Regional Awajún del Alto Mayo. Para el caso del sector de la sociedad civil, se menciona que enfocará en dos principales cadenas de valor: café y cacao; sin embargo, no se ha identificado los actores dentro de este sector.
Entrevista	Director de Paisaje Sostenible	El análisis de proyecto no se realizó de manera estructurada. Se menciona que el mapeo de actores proviene de un proyecto antigua, pero que se ha estado actualizando con el trabajo de campo y en base a la experiencia de la organización.
	Gerente Senior de Políticas Ambientales	Se mencionó que se cuenta con información de los actores de proyectos e iniciativas anteriores. Asimismo, se menciona que no hay un periodo establecido de actualización de actores, pero se van agregando en base a la experiencia del día a día.
	Asistente de Dirección Técnica	Se menciona que sí se ha identificado a los actores, pero no bajo un enfoque metodológico. Resalta también que los actores se identifican en base a las necesidades del proyecto, pero que no se realizan como parte de un estudio porque los actores se van modificando en el tiempo. Por último, se señaló, que la identificación de actores que han realizado no se encuentra documentada como un estudio, pero sí como actores que van a contribuir para cada actividad,

Categoría	Identificación del problema y alternativa de solución	
Entrevista	Gerente socioeconómico	Se señaló que los proyectos como el actual, muchas veces son continuaciones de otros; por lo tanto, se utilizan los mapeos de actores que han realizado los que estuvieron inicialmente.
Variable	Análisis del problema	
Revisión documentaria	Project document proposal	<p>El documento indica a la deforestación como principal problema a dar solución. Asimismo, se menciona que la principal causa de ella es la expansión agrícola debido a</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional insuficiente - Demanda de productos como café, alimentos, biocombustibles, fibras. - Menor disponibilidad de tierras para la producción - Restricciones culturales agronómicas - Pobreza - Falta de capacidad técnica para adoptar prácticas mejoradas - Incentivos inadecuados para prácticas sostenibles - Limitadas capacidades de los principales actores en gobernanza forestal - Migración desde los andes
Entrevistas	Gerente Senior de Políticas Ambientales	Se menciona que las principales causas de la deforestación son actividades productivas no sostenibles, cambio de uso de suelo, migración, y ausencia de manejo sostenible de café y cacao
	Director de paisaje sostenible	Se mencionó que no para la realización del proyecto no se realiza un análisis sociocultural de la problemática.
Variable	Análisis de objetivos	
Revisión documentaria	Project document proposal	A nivel documentario no se observó un análisis de objetivos que evidencie el planteamiento de medios y fines. Luego de las entrevistas, se mencionó que el proyecto básicamente, busca incidir y fortalecer las capacidades de los principales sectores. Sin embargo, a nivel documentario no se ha identificado un análisis sobre las capacidades de los principales sectores.
Entrevista	Director de Paisaje Sostenible	Se mencionó que la falta de gobernanza es una causa de deforestación clave.
	Gerente Senior de Políticas Ambientales	Se menciona que el proyecto busca aterrizar en el fortalecimiento de capacidades de los principales sectores y que estos sean formulados a través de políticas de producción sostenible.

Categoría	Identificación del problema y alternativa de solución	
Variable	Análisis de objetivos	
Entrevista	Coordinador de Producción Sostenible	Se menciona que el proyecto busca sacar lecciones aprendidas de los proyectos piloto que ejecuta, en base a esa información se incide para la elaboración de políticas y normativas de deforestación cero. Posteriormente, se espera que las políticas y normativas aterricen en prácticas ejecutadas a nivel de campo.
	Gerente Socioeconómico	Se mencionó que se busca que los principales actores desarrollen capacidades en gobernanza forestal para que esto pueda aterrizar en normativas, políticas y ordenanzas que contribuyan a la reducción de la deforestación
Variable	Identificación de alternativas de solución al problema	
Revisión documentaria	Project document proposal	A nivel documentario, se presenta al Gobierno Regional de San Martín como un actor interesado en el desarrollo sostenible de la región. Asimismo, se observa en el documento la formulación de actividades para alcanzar los componentes planteados por el proyecto.
Entrevista	Director de Paisajes Sostenibles	Se mencionó que en muy pocas ocasiones se analizan las estrategias de otras ONG'S o el estado.
Variable	Solución de alternativas óptimas	
Revisión documentaria	Project document proposal	En el documento se observa un análisis de costo el cual ha sido elaborado para todo el periodo de duración del proyecto
Entrevista	Director de Paisajes Sostenibles	Se menciona que Conservación Internacional ha establecido alianzas estratégicas con los principales actores a nivel local, regional y nacional. Asimismo, se menciona que generalmente los proyectos que elabora la organización buscan contribuir a objetivos de desarrollo sostenible y a programas país como el Programa Nacional de Bosque. Finalmente, se menciona que los proyectos se formulan en base a las capacidades técnicas de la organización.
	Director Técnico	Se menciona que la organización ha construido alianzas estratégicas en la región San Martín. Se menciona también que una muestra de ello es la participación conjunta en diversas iniciativas.
Categoría	Matriz de marco lógico – Planificar acciones y monitoreo	
Variable	Fin	
Revisión documentaria	Project document proposal	El documento menciona que la reducción de la deforestación y la adopción de prácticas sostenibles contribuirán al desarrollo sostenible de la región San Martín.

Categoría	Matriz de marco lógico – Planificar acciones y monitoreo	
Variable	Fin	
Entrevista	Asistente de desarrollo comunitario	Se menciona que lo se pretende con las intervenciones que la región de San Martín se convierta en un paisaje sostenible
Variable	Propósito	
Revisión documentaria	Project document proposal	El documento es claro con respecto al propósito, en el se menciona que el proyecto busca reducir la deforestación en la cuenca del Alto Mayo en un 10% con respecto a los niveles del 2013.
Variable	Componentes	
Revisión documentaria	Project document proposal	Los componentes se indican en la matriz de marco lógico
Entrevista	Gerente Senior de Políticas Ambientales	Durante las entrevistas se dio mencionó que los componentes deben aterrizar en la reducción de la deforestación
	Director de Paisajes Sostenibles	Durante las entrevistas se dio mencionó que los componentes deben aterrizar en la reducción de la deforestación
Variable	Actividades	
Revisión Documentaria	Project document proposal	El documento muestra las actividades planteadas para cada componente del proyecto.
Variable	Indicadores	
Revisión documentaria	Project document proposal	Los indicadores se muestran en la matriz de marco lógico
Entrevista	Gerente Senior de Políticas Ambientales	Se mencionó que todavía se tiene q hacer el vínculo entre la reducción de la deforestación y los componentes planteados para el proyecto.
	Director de Paisajes Sostenibles	Se mencionó que el tema de medición de los componentes con respecto a la deforestación aún no está claro
Variable	Medios de verificación	
Revisión documentaria	Project document proposal	Los medios de verificación se muestran en la matriz de marco lógico
Variable	Supuestos	
Revisión documentaria	Project document proposal	El documento muestra el planteamiento de riesgos por nivel de ocurrencia.

Categoría	Diseño participativo	
Entrevista	Director de Paisajes Sostenibles	El proceso de diseño de proyecto no es participativo. Se tiene mucho cuidado con el tema de generar expectativas.



ANEXO D: Matriz de Marco Lógico

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Resultado 3: Participación de sociedad civil de San Martín y pueblos indígenas en procesos REDD+ se fortalece.	Numero de organizaciones de sociedad civil que participan en la mesa REDD+ San Martín y la Mesa REDD+ nacional	0	5		5		5	15	Informes de reuniones de mesa REDD+ Lista de participantes de reuniones de mesas REDD+
	Numero de instrumentos REDD+ que reflejan las propuestas de la sociedad civil	1 instrumento	1 instrumento		1 instrumento		3 instrumentos	4 instrumentos	Reportes del Proyecto Instrumentos REDD+
	Número de comunidades Awajun que participan en programas de incentivos para reducir la deforestación del gobierno nacional	0							Reportes del Proyecto Acuerdo de incentivos del Programa Nacional de Conservación de Bosques (transferencias directas condicionadas)
	Numero de reuniones nacionales donde participan al menos 02 líderes indígenas de San Martín	0	2	2	2	2	2	10	Lista de participantes

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 3.1. Las reuniones de la Mesa REDD+ de San Martín y de la Mesa REDD+ nacional se han reestablecido	Numero de reuniones de la Mesa REDD+ San Martín.	0	6	6	6	6	6	30	Lista de Participantes Informes de reuniones de mesa REDD+
	Numero de reportes enviados por la Mesa REDD+ San Martín a la autoridad nacional REDD+	0	1	1	1	1	1	5	Reportes de la Mesa REDD San Martín dirigidas a la Autoridad Nacional REDD+ o quien haga sus veces. Reportes anuales
	Número de reuniones de la Mesa REDD+ nacional.	0	4	4	4	4	4	20	Listas de participantes Informes de reuniones mesa REDD+.
	Numero de reportes al gobierno nacional relacionadas con REDD+ y crecimiento verde para su política e implementación.	0	1	1	1	1	1	5	Reportes al Gobierno Nacional relacionados con REDD+, economías verdes e implementación.
	Numero de reuniones nacionales donde participan al menos 01 representante del gobierno regional de San Martín	0	2	2	2	2	2	10	Listas de participantes.

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 3.2. Las capacidades relacionadas con REDD+ de representantes de las organizaciones de sociedad civil se ha fortalecido.	Numero de materiales de capacitación producidos para comunidades indígenas relacionadas con REDD+ y economías verdes	0	1	1	1	1	1	5	Brochures/herramientas de fortalecimiento de capacidades. Reportes anuales
	Numero de materiales producidos sobre cambio climático, REDD+ y crecimiento verde.	0	1					1	Listas de participantes. Informes reuniones Mesa REDD+
	Numero de talleres realizados en medidas y políticas relacionadas con REDD+.	0	1	1	1	1	1	5	Reportes Lista de participantes
	Numero de líderes indígenas capacitados en medidas y políticas relacionadas con REDD+.	0	2	2	2	2	2	10	Reportes de talleres Listas de participantes Reportes anuales Pruebas de entrada y de salida para fortalecimiento de capacidades
	Numero de campañas comunicacionales que promueven inversiones y acciones de bajas emisiones	0		2	2	2	2	10	Reportes anuales Materiales de comunicación

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 3.3. Planes de vida/ desarrollo de las comunidades son elaborados, validados y piloteados.	Numero de planes de desarrollo/vida diseñados, validados y piloteados	0		1		1	1	3	Reportes de talleres Listas de participantes Planes de desarrollo/vida
	Numero de líderes indígenas con capacidades fortalecidas en gobernanza y gestión.	0					10	10	Lista de participantes
	Numero de talleres realizados sobre temas relacionados con gestión.	0	2	2	2	2	2	10	Lista de participantes
	Numero de materiales de capacitación producidos sobre cambio climático, REDD+ y economías verdes dirigidos a comunidades indígenas awajún	0		1					Reportes anuales Materiales de comunicación

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de Verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Resultado 4. El gobierno de San Martín ha adoptado políticas de REDD+	Número de Planes de Acción o planes similares para reducir la deforestación adoptados por el GRSM	No existe plan de acción o similar		1 ^{er} borrador	Proceso participativo con actores relevantes	2 ^{do} borrador preparado y publicado	1 Plan de Acción REDD+ o documento similar adoptado	1	Planes de Desarrollo/Acción del Gobierno Regional de San Martín Reportes de Proyecto
	Numero de programas y políticas de desarrollo que explícitamente abordan REDD+ o planes similares para reducir la deforestación y estrategias de desarrollo con bajas emisiones, que incluyen café y cacao	No existen a nivel regional que incluyan café/cacao					1	Planes de Desarrollo del gobierno regional San Martín Programa o política regional que promueve desarrollo bajo en carbono incluido café/cacao Reportes de Proyecto	
	Número de productores de café y cacao que han adoptado prácticas agrícolas para incrementar su productividad y reducir deforestación.	No existe data oficial	200	200	200	200	200	1000	Información de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de San Martín Reporte de proyectos Materiales de fortalecimiento de capacidades Lista de participantes

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			1	2	3	4	5		
Resultado 4. El gobierno de San Martín ha adoptado políticas de REDD+	Número de mujeres que han adoptado prácticas agrícolas mejoras e incrementan la productividad y reducen la deforestación.	No existe data oficial	0	0	20	0	0	00	Información de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de San Martín Reporte de proyecto Listas de asistencia
	Número de productores de café y cacao que participan en cadenas productivas cero deforestación y cambio climático.	No existe data oficial	00	00	00	00	00	000	Reporte de proyectos Lista de asistencia
	Área de deforestación en San Martín, Perú	21,627 hectáreas (2013)			0,569.5 ha		9,500 ha	2,127 ha (-9.8%)	Data oficial nacional sobre deforestación accesible en Geo-Bosques. (http://geobosques.minam.gob.pe:81/geobosque/view/)

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados de planificación	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
Producto 4.1. Capacidades de representantes del gobierno regional de San Martín relacionadas con y crecimiento verde se han fortalecido.	Numero de reuniones de coordinación realizadas entre agencias del GRSM.	0	2	2	2	2	2	10	Reporte de proyectos Lista de asistencia
	Número de reuniones de coordinación realizadas entre el Gobierno Regional de San Martín y otras instituciones relevantes a nivel nacional, incluyendo a la Autoridad Nacional REDD+.	0	2	2	2	2	2	10	Reporte de proyectos Lista de asistencia
	Numero de oficiales de gobierno con capacidades fortalecidas en políticas relacionadas con REDD+ y economías verdes.	0	5	5	5	5	5	25	Reporte de talleres y listas de asistentes Reportes anuales
	Número de resúmenes de políticas elaborados.	0	1	1	1	1		4	Resúmenes de políticas Ordenanzas emitidas por Gobierno Regional San Martín Lecciones aprendidas de documento de desarrollo de políticas.
	Número de ordenanzas que adoptan practicas resilientes al clima a nivel local y que reducen deforestación emitidas por el Gobierno Regional de San Martín.						1		Ordenanzas Reporte Anual

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados planificados	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 4.2. Diversos de actores se involucran en el Plan de Acción REDD+ de San Martin.	Número de organizaciones de gobierno y de sociedad civil participan en las reuniones del proceso de validación del Plan de Acción REDD+ de San Martin.	0		10	20	30	40	1	Listas de participantes Reporte de reuniones
	Número de copias físicas y digitales distribuidas a actors relevantes incluyendo entidades del gobierno (nacional y regional) así como sociedad civil.	0		200 copias primer borrador			300 copias del plan validado	500	Lista de distribución de copias Reporte anual
	Número de reuniones de coordinación realizadas entre el Gobierno Regional de San Martín e instituciones del gobierno nacional.	0	4	4	4	4	4	20	Lista de participantes Notas de reuniones Reportes anuales

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados planificados	Indicadores	Línea de base	Targets					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 4.3: Capacidad de productores agrícolas para implementar practicas sostenibles ha mejorado.	Número de mesas técnicas (mesas de commodities) que abordan practicas sostenibles incluyendo temas relacionados con cambio climático y reducción de la deforestación. .	0	4	4	4	4	4	20	Reportes de proyecto Notas/Actas de Reuniones
	Número de talleres de capacitación en prácticas climáticamente inteligentes	0	10	10	10	10	10	50	Reportes de proyecto Reportes de talleres de capacitación a agricultores.
	Número de estudios de cadenas de valor realizadas	0	1	1				2	Estudios de cadenas de valor
	Número de kits de fortalecimiento de capacidades en prácticas climáticamente inteligentes para agricultura para cultivos de café y cacao distribuidos a través de mesas técnicas y programas de extensión de gobierno.	0	1	1	1	1	1	5	Kits de fortalecimiento de capacidades Lista de distribución de kits.
	Número de materiales de comunicación en prácticas agrícolas sostenibles elaborados.	0	1 Factsheet 1 Brochure	1 Radio Program 1 Design ed	1 Factsheet, 1 Brochure 1 Radio Show; Weekly Radio Show	1 Weekl y Radio Shows	1 Weekly Radio Shows	8 productos	Materiales de comunicaciones Reporte de proyectos

Tabla D1: Matriz de Marco Lógico

Resultados planificados	Indicadores	Línea de base	Targetss					Total	Medios de verificación
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5		
Producto 4.3: Capacidad de productores agrícolas para implementar practicas sostenibles ha mejorado.	Número de ordenanzas que promueven la igualdad de oportunidades para la participación de mujeres y hombres en actividades relacionadas con el desarrollo verde son promovidas por CI.	0			1			1	Reporte de proyectos Ordenanzas Gobierno Regional San Martin

Adaptado de: Conservación Internacional (2016)

ANEXO E: Matriz de consistencia por objetivo

Tabla E1: Matriz por objetivo general

Objetivo General	Evaluar la validez del diseño del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” con respecto al objetivo que se ha planteado.
Hipótesis	El proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no ha sido formulado adecuadamente debido a que no se siguieron los procesos metodológicos para su elaboración.”
Variable	Análisis del proceso de diseño de proyecto
Conclusión	La hipótesis planteada se valida. Se ha identificado un inadecuado análisis de involucrados y del problema debido a la ausencia de un enfoque metodológico. Como resultado, no hubo bases sólidas para realizar análisis de objetivos. Asimismo, se limitó la formulación de componentes, indicadores y supuestos.
Recomendaciones	Se recomienda replantear los indicadores y formular supuestos para un panorama más completo del proceso de cambio que se busca generar. Asimismo, se recomienda documentar los procesos de diseño de proyecto bajo un enfoque metodológico. También, se recomienda realizar un análisis de involucrados enfocados principalmente en el sector de la sociedad civil. Finalmente, debido a la limitación de realizar un diseño participativo, se recomienda establecer una base de datos documentada que incluya los intereses de los principales actores interesados.

Tabla E2: Matriz por objetivo específico 1

Objetivo específico 1	Determinar cuáles son los enfoques teóricos más relevantes para evaluar la validez del diseño de proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”
Hipótesis	Los enfoques teóricos para analizar el diseño del proyecto son la Metodología del Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Conservación.
Variabes	Metodología de Marco Lógico de Resultados Estándares Abiertos para la Conservación
Conclusión	La hipótesis planteada se valida. De acuerdo a la revisión literaria se identificaron a La Metodología del Marco Lógico y los Estándares Abiertos para la Conservación como dos metodologías que facilitan el proceso de diseño de un proyecto de conservación. El primero de ellos es recomendado por gran parte de organizaciones de desarrollo. Asimismo, resalta por su utilidad para plantear un proyecto de manera precisa. Por otro lado, los Estándares Abiertos para la Conservación es una metodología desarrollada por organizaciones representativas del sector de la conservación. Su utilidad recae en que maneja conceptos y dinámicas propias del sector. Además, puede complementarse con diversas herramientas metodológicas. En base a lo mencionado anteriormente, se concluye que las utilidades de ambas metodologías permiten un análisis completo y profundo de los proyectos de conservación.

Tabla E3: Matriz por objetivo específico 2

Objetivo específico 2	Describir el contexto en el cual se ejecuta el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana”.
Hipótesis	El departamento de San Martín es una de las zonas más deforestadas en el Perú debido a la expansión agrícola, la aplicación de técnicas agrícolas poco eficientes y la pobreza.
VARIABLES	Deforestación en los bosques amazónicos y San Martín
Conclusión	La hipótesis se valida. La literatura demuestra que la Amazonía peruana tiene las tasas más altas de deforestación, dentro de ella, San Martín es una de las regiones más deforestada. Entre las principales causas identificadas se encuentran la expansión agrícola incentivada principalmente por los cultivos de café, cacao, palma aceitera, arroz, la falta de gobernanza forestal, la pobreza, la migración, incremento de precios en productos agropecuarios, entre otros



Tabla E4: Matriz por objetivo específico 3

Objetivo específico 3	Valorar la matriz lógica elaborada por el proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” en base al marco lógico.
Hipótesis	La matriz lógica del proyecto “Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana” no consideró elementos cruciales como el problema, el análisis de involucrados, los objetivos, las estrategias y los supuestos.
Variables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del problema y alternativas de solución – Parámetros <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Determinación del alcance de proyecto 1.2. Análisis de involucrados 1.3. Análisis del problema 1.4. Análisis de objetivos 1.5. Identificación de alternativas de solución al problema 1.6. Selección de alternativas óptimas 2. Matriz de marco lógico – Planificar acciones y monitoreo <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Fin 2.2. Propósito 2.3. Componente 2.4. Actividades 2.5. Indicadores
Conclusión	Se valida la hipótesis planteada. De las entrevistas se concluye que la organización diseñó el proyecto en base a su experiencia y conocimiento de la problemática; sin embargo, cada etapa del diseño fue realizado sin un enfoque metodológico. Como consecuencia, se identificó análisis de involucrados y análisis del problema poco profundos. Se observó también una débil vinculación entre los componentes planteados y la problemática de deforestación. También se identificó la ausencia de supuestos e indicadores con un bajo nivel de relevancia. Finalmente, se identificó la ausencia de un proceso participativo formal.

Consentimiento Claudio Schneider

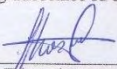
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.


Jhosep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Claudio Schneider Director Técnico Senior en
Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre:

Organización:

DNI:

Fecha:

Anónimo

Consentimiento Percy Summers

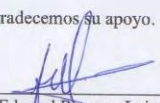
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

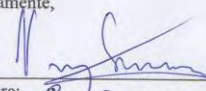
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Percy Summers, Director de Paisajes Sostenibles en Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Percy Summers
Organización: Conservación Internacional
DNI: 09867985
Fecha: 16/10/2018

Anónimo

Consentimiento Milagros Sandoval

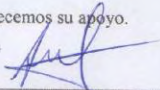
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Milagros Sandoval en
Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre:

Organización:

DNI:

Fecha:

Anónimo

Consentimiento Ivo Encomenderos

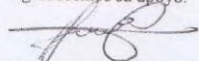
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

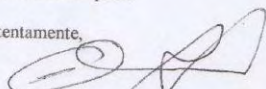
Agradecemos su apoyo.



Jhosep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Ivo Encomenderos Bancaran, Gerente Social Economico en Conservación Internacional autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Ivo Encomenderos Bancaran

Organización: CI - PERU

DNI: 17623582

Fecha: 30-10-2018.

Anónimo

Consentimiento Yadira Díaz

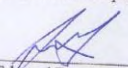
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

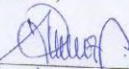
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Yadira Alexandra Díaz Núñez, Coord. Políticas Ambientales
CI - Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Yadira A. Díaz Núñez
Organización: CI - Perú
DNI: 41314071
Fecha: 30-10-18

Anónimo

Consentimiento Norith López

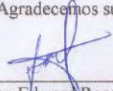
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, NORITH LÓPEZ SANDOVAL, AS. DESARROLLO COMUNITARIO
Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

NORITH LÓPEZ SANDOVAL
Nombre:

Organización: FUNDACIÓN CONSERVACIÓN INTERNACIONAL

DNI: 01029166 -

Fecha: 30/10/2018

Anónimo

Consentimiento Edward Isla


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

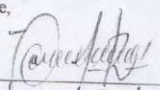
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Edward Isla Ramírez, coord. Prod. Sostenible en CI - PERÚ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Edward Isla Ramirez
Organización: Fundación Conservación Internacional
DNI: 00971002
Fecha: 30/10/18

Anónimo

Consentimiento Mirko Ruiz

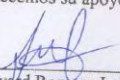
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

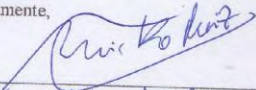
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Mirko J. Ruiz Rodríguez *Practicante de Políticas Ambientales* en Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Mirko J. Ruiz Rodríguez
Organización: CONSERVACIÓN INTERNACIONAL
DNI: 45636670
Fecha: 26/10/2018

Anónimo

Consentimiento Eddy Mendoza

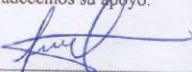
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

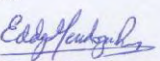
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Eddy Mendoza Rojas - Gerente Ordenamiento Territorial en Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Eddy Mendoza Rojas
Organización: Conservation International Perú
DNI: 06764190
Fecha: 26/10/18

Anónimo

Consentimiento informado II entrevista a Percy Summers

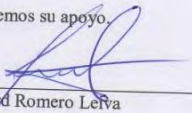
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

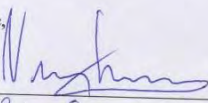
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Lerva
(20111221)

Yo, Percy Summers en
Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Percy Summers

Organización: CI

DNI: 04867485

Fecha: 01/03/2019

Anónimo

Consentimiento informado II entrevista Milagros Sandoval

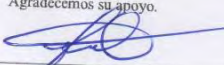
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

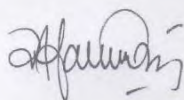
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(20111221)

Yo, Milagros Sandoval Díaz, Directora Regional de Cambio Climático en Conservación Internacional autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Milagros Sandoval Díaz
Organización: Conservación Internacional
DNI: 10477370
Fecha: 12/03/2019

Anónimo

Consentimiento informado II entrevista Mirko Ruiz

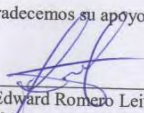
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo del estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Diego Espinosa Winder.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Abordando las causas de la deforestación en Perú y Guyana" es conocer y analizar el proceso de diseño o formulación del proyecto mencionado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

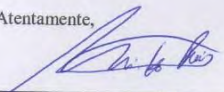
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Josep Edward Romero Leiva
(2011122)

Yo, Mirko Ruiz R., Asistente Dirección Técnica en
Conservación Internacional Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El diseño de los proyectos en las ONG'S de conservación. Un estudio de caso en Conservación Internacional". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Mirko Ruiz
Organización: Conservación Internacional Perú
DNI: 45636620
Fecha: 01/03/2014

Anónimo