

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**CREACIÓN DE UNA ONG COMO ALTERNATIVA DE
GESTIÓN DE IMPACTOS SOCIALES. CASO: EMPRESA
AMAZON RAINFOREST CONSERVATION EN LA
RESERVA NACIONAL PACAYA SAMIRIA**

**Proyecto de carácter profesional presentado para obtener el
Título Profesional
de Licenciado en Gestión Social**

por

Chris Kuahara Tomita

20038078

Lima, 12 de Diciembre de 2011

FACULTAD DE
GESTIÓN Y
ALTA DIRECCIÓN



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Dedicatoria

A mi abuela Luisa Mutsumi Tsuchiya, quien ha sido una gran inspiración y apoyo
y a las comunidades amazónicas

“Para que pueda surgir lo posible es preciso intentar una y otra vez lo imposible”.

Hermann Hesse

Esta tesis

**CREACIÓN DE UNA ONG COMO ALTERNATIVA DE GESTIÓN DE
IMPACTOS SOCIALES. CASO: EMPRESA AMAZON RAINFOREST
CONSERVATION EN LA RESERVA NACIONAL PACAYA SAMIRIA**
ha sido aprobada.

[Presidente del Jurado]

[Jurado – Asesor de la Tesis]

[Jurado]

ÍNDICE

1. Capítulo uno: Antecedentes	1
1.1. Introducción	1
1.2. Sobre el patrimonio peruano	3
1.3. Marco legal	3
1.3.1. Ley de ANP.....	3
1.3.2. Conservación privada.....	7
1.4. Amazon Rainforest Conservation	11
1.4.1. Ubicación	13
1.5. Análisis de alternativas	19
1.6. Organización sin fines de lucro.....	23
1.7. Análisis comparativos entre modelos jurídicos de organizaciones sin fines de lucro....	24
2. Capítulo dos: Marco teórico.....	27
2.1. Conceptos.....	27
2.1.1. Desarrollo sostenible.....	27
2.1.2. Econegocios y Responsabilidad social.....	29
2.2. Metodologías o herramientas de gestión.....	37
2.2.1. Análisis estratégico	38
2.2.1.1. Mapeo de actores	38
2.2.1.2. Análisis PESTEL	39
2.2.2. Programación estratégica	40
2.2.3. Descripción de la organización	43
2.2.3.1. Estructuras formales tradicionales	45
2.2.3.2. Estructuras formales nuevas.....	47
3. Capítulo tres: Aplicación del análisis estratégico	48
3.1. Aplicación del mapeo de actores	48
3.2. Aplicación del análisis PESTEL	55
3.2.1. Político	55
3.2.2. Económico	55
3.2.3. Socio-cultural.....	56
3.2.4. Ambiental.....	72

3.2.5. Legal	73
4. Capítulo cuatro: Aplicación de Programación estratégica	74
4.1. Misión de la organización	74
4.2. Visión.....	75
4.3. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	75
4.4. Objetivos estratégicos	80
5. Capítulo cinco: Descripción de la organización.....	83
5.1. Líneas Estratégicas.....	83
5.1.1. Educación Ambiental.....	83
5.1.2. Desarrollo Económico Sostenible.....	84
5.1.3. Salud	85
5.2. Organigrama de la ONG	85
5.3. Puestos de trabajo.....	86
5.4. Presupuesto	88
6. Capitulo seis: Comentarios finales.....	90
Bibliografía	92
Anexo.....	99

LISTA ANEXOS

Anexo 1: Siete zonas en las que las ANP se puede dividir

Anexo 2: Clasificación de incentivos

Anexo 3: Reserva Nacional Pacaya Samiria

Anexo 4: Requisitos y formatos de inscripción de una ONGD (APCI)

Anexo 5: Gráfico N°6 Esquema de programación estratégica

Anexo 6: Mapa N° 7 Ubicación del Proyecto Araucaria XXI Nauta

Anexo 7: Gráfico N°7 Actividades productivas

Anexo 8: Gráfico N°8 Principales problemas

Anexo 9: Gráfico N° 9 Consecuencia de problemas ambientales

Anexo 10: Fotos de la tercera expedición (Junio 2011) Líneas estratégicas de
Pronaturaleza

Anexo 11: Estructuras organizacionales

Anexo 12: The Nature Conservancy actividades

Anexo13: Derrame de Pluspetrol en el Marañon

Anexo 14: Mapa N° 7 Turístico del Pacaya Samiria

LISTA ABREVIATURAS

ACODECOSPAT	Asociación Cocama de Desarrollo y Conservación San Pablo de Tipishca
ACOINBAHM	Asociación de Comunidades Indígena del Bajo Huallaga- Marañón
ADECOP	Asociación de Desarrollo del Pacaya
Admide	Administración de empresas
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AIDECOS	Asociación Indígena de Desarrollo y Conservación del Samiria
AIDSESP	Asociación Interétnica para el Desarrollo de la Selva Peruana
ANP	Áreas Naturales Protegidas
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
ARC	Amazon Rainforest Conservation SAC
CDC-UNALM	El Centro de Datos para la Conservación -Universidad Nacional Agraria la Molina
CIF	Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
COICA	Coordinadora de las organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal de México
DIRESA	Dirección regional de salud
DRAL	Dirección regional agraria de Loreto
DWAZOO	The Dallas World Aquarium
Ecodes	Fundación Ecología y Desarrollo de España

EPI	Índice de actuación ambiental
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GOREL	Gobierno Regional de Loreto
GRI	Global Report Initiative
IBC	Instituto del Bien Común
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IIAP	Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana
INEI	El Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINAM	Ministro del Ambiente
MINSA	Ministerio de Salud
MYPES	Micro y pequeñas empresas
OIT	Organización Internacional de Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNP	Policía Nacional del Perú
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
PYMOS	Pequeñas y medianas organizaciones
RAE	Real Academia Española
REDD	Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

RNPS	Reserva Nacional Pacaya Samiria
RS	Responsabilidad social
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Protegidas
SICNA	Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana
SINANPE	Sistema Nacional de Áreas Protegidas por el Estado
SNV	El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SPDA	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental
TNC	The Nature Conservancy
USAID	La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wide Fund for Nature

Agradecimiento

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas

que me apoyaron en la elaboración de esta tesis. En especial a:

Los dueños de Amazon Rainforest Conservation: María Pía García-Godos y Peter Edgar

Mi asesora legal: Alessandra Espino

y

Mi papá: Carlos Kuahara

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento describe el proceso de construcción de una ONG que contribuye a gestionar los posibles impactos sociales y complementa las prácticas de responsabilidad social del eonegocio Amazon Rainforest Conservation (ARC) en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Pacaya Samiria. El cual venderá servicios ambientales en una concesión destinada a la conservación de 81 645 hectáreas con 15 comunidades amazónicas adyacentes.

Si bien la creación de una organización social no es la única alternativa válida, es una propuesta pertinente y ventajosa; dado que le permite a ARC tomar decisiones de manera rápida y flexible, posibilita que la empresa reciba beneficios fiscales, mantiene visible a ARC en las comunidades, y en el caso de que los costos de los proyectos sociales se incrementen o se deseen elaborar más proyectos, ésta podría participar en fondos concursables para obtener financiamiento y/o ofrecer consultorías a otras empresas del rubro.

A lo largo del trabajo se utilizaron y adaptaron algunas herramientas de gestión para organizar y facilitar el proceso de análisis estratégico y aplicación. De esta manera se plantea no sólo la viabilidad de la ONG sino su programación estratégica, su descripción y su adaptación al escenario; el cual es determinado por las leyes y políticas nacionales, los grupos de interés, la economía, cultura y medio ambiente. Todo en búsqueda de una organización sostenible y eficiente que le sea útil a la empresa y al mismo tiempo contribuya al desarrollo sostenible de las comunidades amazónicas vinculadas a la concesión de ARC.

1. CAPÍTULO UNO: ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

A través del uso y adaptación de diferentes metodologías o herramientas de gestión como el análisis político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental y legal (PESTEL) , el mapeo de actores, la programación estratégica, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), y la descripción organizacional, en este documento se desarrollará el proceso de construcción de una organización sin fines de lucro que gestione los impactos sociales y complemente las actividades de responsabilidad social de la empresa de conservación Amazon Rainforest Conservation S.A.C. (ARC) en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional Pacaya Samiria (RNPS). Con el objetivo de mostrar que la creación de dicha organización es una alternativa viable y apropiada para la empresa.

En el primer capítulo, se presentarán conceptos preliminares que permitan entender la magnitud del proyecto. Así, se mencionará breve información sobre la Amazonía Peruana, se desarrollará el marco legal necesario, se hablará de la fundación y objetivos de ARC, se realizará un breve análisis de distintas alternativas al proyecto, labor de la alternativa desarrollada y finalmente se determinará la forma jurídica de la organización que propuesta.

En el capítulo dos, se presentarán las herramientas teóricas utilizadas en la creación de esta organización. Así, en un principio se expondrá la noción de desarrollo por Sen (2000), la redefinición de pobreza a partir del concepto de Sen por Ruiz-bravo, Patrón y Quintanilla (2009), y el desarrollo sostenible según la Comisión Brundtland. Luego, se

continuará con la definición de eonegocio del Congreso (2004b), los beneficios de su implementación según Salazar (s/a) y los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social propuestos por el ISO 26000 en la normativa técnica del INDECOPI (2010). Después se describen las metodologías del análisis estratégico y programación estratégica basadas en la “Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social” (AID Social 2011) que utiliza el análisis PESTEL, mapeo de actores complementado con el método de Pozo (2007), y análisis FODA. Finalmente se describe a la organización según la propuesta de Schermerhorn (2010).

En el capítulo tres, se aplican las metodologías PESCA y mapeo de actores para el caso específico de la intervención de ARC en la Reserva Nacional Pacaya Samiria. El objetivo de este apartado es identificar los factores relevantes del entorno general a través de un diagnóstico del contexto.

En el capítulo cuatro y cinco, se aplican las metodologías de programación estratégica, análisis FODA y descripción organizacional. El primero plantea la ruta estratégica que seguirá la ONG propuesta como alternativa, mientras el segundo procura poner en práctica lo planificado en el capítulo anterior y construir las líneas temáticas que guiarán su intervención en la zona, para después crear la estructura organizacional más adecuada.

Por último, se presentarán las conclusiones de este proyecto de carácter profesional en el capítulo seis.

1.2. SOBRE EL PATRIMONIO PERUANO

Según Brack (2005), “el Perú es un país de extraordinaria variedad de recursos vivos y ecosistemas, que hoy se conocen como diversidad biológica o biodiversidad”. En ese sentido, Brack (2005) afirma que "nuestro país se encuentra entre los países megadiversos del planeta, entre los cuales ocupa uno de los cinco primeros lugares".¹ Además, “el Perú posee una alta diversidad de culturas y cuenta con 14 familias lingüísticas y al menos 44 etnias distintas, de las que 42 se encuentran en la Amazonía” (ib.). Es necesario recalcar que la mitad del territorio nacional se encuentra cubierto por bosques. Por estas razones, la megatendencia ambiental en la actualidad otorga al Perú una alta trascendencia. Sin embargo, para el especialista, es la importancia estratégica del desarrollo competitivo de productos farmacológicos, cosméticos, perfumes, tintes y colorantes, plantas ornamentales, entre otros, lo que también brinda una mayor relevancia a nuestro país.

1.3. MARCO LEGAL

1.3.1. LEY DE ANP

Las 69 Áreas Naturales Protegidas (ANP), designadas por el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNANP), conforman más de 21 millones de hectáreas (17% del país), y se encuentran protegidas por el Sistema Nacional de Áreas Protegidas por el Estado (SINANPE). La norma que las rige es la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley No. 26834) promulgada el 4 de julio de 1997, cuyo objetivo es proteger territorio importante para el Perú y resguardar los intereses de la nación. Según esta, las ANP son:

¹ Antonio Brack, señala que el Perú se ubica entre los tres primeros países megadiversos por la superficie de bosques tropicales (40 a nivel global) que mantienen cautivas unas 15 000 millones de toneladas de carbono; posee una superficie apta para ser reforestada de 10 millones de hectáreas, con la posibilidad de recapturar unas 1 500 millones de toneladas de carbono atmosférico; es el primer país en recursos genéticos de plantas domesticadas (182 especies); y comprende ecosistemas de importancia global (bosques tropicales húmedos, bosques secos, punas, bosques de neblina, mar frío).

Los espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la como por su contribución al desarrollo sostenible del país. Constituyen un patrimonio nacional en el que se permite el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o la restricción de los usos directos. (Congreso 1997: Título I Art. 1)

Además, esta legislación establece las las disposiciones generales que permitan la utilización sostenible de las ANP. Para ello, se especifica que los Planes Maestros son el documento de más alto nivel de cada una, ya que determinan el planeamiento estratégico de las mismas. Precisamente por eso resulta imprescindible que cada área cuente con su propio Plan Maestro en un lapso de actualización no menor a 5 años.

Respecto a su jerarquía en el Estado, las ANP tienen como autoridad al SERNANP, instancia que pertenece al Ministerio del Medio Ambiente y que administra dichas áreas a través de la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas. Al mismo tiempo, el SERNANP cuenta con el apoyo del Consejo de Coordinación del SINANPE, el cual se encarga de la coordinación, concertación e información de las ANP. Dicho Consejo es integrado por representantes del Gobierno Central, del Gobierno Regional, de los Comités de Gestión, de organizaciones no gubernamentales² y del sector privado³. Por otro lado, la autoridad máxima en el ámbito de cada ANP es el Jefe de Área, quien es elegido por la Dirección General del SERNANP; y es responsable de dirigir y supervisar la gestión de las áreas. De la misma forma, se establece que cada área, excepto las áreas de Conservación Privada, debe contar con el apoyo de un Comité de Gestión integrado por representantes del sector privado, social y público a nivel local, según su interés o injerencia en el territorio.

² En la actualidad designado por el Comité Peruano de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza UICN.

³ En la actualidad designado por la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP.

Las ANP son clasificadas en dos grandes grupos, lo que determina su condición legal, finalidad y usos permitidos (Congreso 1997: Título III Art. 21). En primer lugar, pueden ser consideradas un área de uso directo, lo que permite, según lo definido por el plan de manejo de área, la extracción o aprovechamiento de recursos naturales, prioritariamente por las poblaciones locales, en ciertas zonas y lugares. Son áreas de uso directo: las Reservas Nacionales, Reservas Paisajísticas, Refugios de Vida Silvestre, Reservas Comunales, Bosques de Protección, Cotos de Caza y Áreas de Conservación Regionales. En segundo lugar, pueden ser nombradas áreas de uso indirecto, donde no se permite la extracción de recursos naturales, ni modificaciones o transformaciones del ambiente natural. Son permitidas en cambio, la investigación científica no manipulativa, la recreación y el turismo, siempre y cuando no modifiquen el entorno, y en zonas apropiadamente designadas y manejadas para ello. Son áreas de uso indirecto los Parques Nacionales, Santuarios Nacionales y los Santuarios Históricos.

Tabla N° 1

	Categorías	Se permite	No se permite
Áreas de uso indirecto	Parques nacionales	Investigación científica, recreación y turismo.	Extracción de recursos naturales ni modificaciones y transformaciones del ambiente natural.
	Santuarios nacionales		
	Santuarios históricos		
Áreas de uso directo	Reservas Nacionales	Aprovechamiento o extracción de recursos, prioritariamente por las poblaciones locales, en las zonas y para los recursos que han sido definidos por el Plan Maestro del área.	Ir contra los objetivos de conservación del ANP
	Reservas Paisajísticas		
	Refugios de vida silvestre		
	Reservas Comunales		
	Bosques de protección		
	Cotos de caza		

Fuente: USAID "El Comité de Gestión de la RNPS" 2006

La Ley de ANP determina siete zonas en las que una ANP se puede dividir: Zona de Protección Estricta (PE), Zona Silvestre (S), Zona de Uso Turístico y Recreativo (T), Zonas de Aprovechamiento Directo (AD), Zona de uso Especial (UE), Zona de Recuperación (REC) y Zona Histórico-Cultural (HC) (ver Anexo 1).

Además, se reconoce como Zona de Amortiguamiento (ZA) a los espacios adyacentes, no localizados dentro de un ANP. El reglamento de la Ley de ANP señala que las ZA, por su naturaleza y ubicación, requieren un tratamiento especial que garantice su conservación, ya que suelen ser las que soportan a la mayor parte de comunidades locales y ejercen una presión significativa sobre el área de protección. Así, las actividades que se realicen en dicha zona no deben poner en riesgo el cumplimiento de los fines del ANP; por lo que se promueve:

El ecoturismo, el manejo o recuperación de poblaciones de flora y fauna, el reconocimiento de Áreas de Conservación Privada, las concesiones de conservación; concesiones de servicios ambientales, la investigación, la recuperación de hábitat, el desarrollo de sistemas agroforestales, así como otras actividades o combinación de las mismas, que contribuyan a los objetivos y el fin para los cuales ha sido creada el Área Natural Protegida. El Plan Maestro establece los criterios para implementar las actividades, priorizándose aquellas propuestas que contemplen la participación de las comunidades campesinas o nativas y de la población local en general en el desarrollo de las mismas. (Congreso 2001a: 13)

Este tipo de legislaciones respecto a las ANP se ha vuelto más relevante en los últimos años ante la deforestación y degradación ambiental que ha sufrido el país. El INEI señala que la superficie deforestada en la Amazonía peruana hasta el año 2000 es de 7 millones de hectáreas, el 9.25% de la superficie de los bosques amazónicos. “Según el Inventario Integrado de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero, el 50% de las emisiones GEI en Perú provienen de la deforestación y del cambio de uso de tierras forestales”. (SPDA 2010b:4).

Por otra parte, si bien es fundamental fomentar acciones de conservación, en el III Foro Nacional de ANP (2010) los participantes percibieron que: “...se ha venido produciendo un cambio de paradigma en la conservación, orientado a poner énfasis en la necesidad de establecer una mejor relación con las poblaciones locales” (SPDA 2010^a: 37). En otras palabras los actores comienzan a integrar a las comunidades en su visión y entienden que los esfuerzos deben contribuir al bienestar del ciudadano peruano. Por ejemplo, un jefe de ANP de la selva afirmó que:

Bueno, en realidad hay unos cambios positivos, porque el movimiento conservacionista ha nacido en el Perú con una política proteccionista a ultranza. O sea, hay que conservar a los recursos naturales, y al hombre lo veía como una amenaza. Ahora, las ONG y eso es para sorpresa mía, están cambiando esa política por una conservación incluyente, que incluye pues a las poblaciones en la gestión, en los procesos para el manejo de los recursos y lograr la conservación sostenible del área. (Íd.: 38)

1.3.2. CONSERVACIÓN PRIVADA

La conservación privada “...incluye todo acto, proyecto o iniciativa voluntaria de una persona natural o jurídica destinado a conservar la naturaleza en un área sobre el cual tenga un derecho otorgado” (Monteferri 2009: 217). Esta se clasifica según su desarrollo en tierras privadas o públicas, es decir las primeras son de propiedad de particulares que desean realizar actividades de conservación, investigación o ecoturismo; mientras las públicas pertenecen al Estado y este otorga concesiones, autorizaciones o contratos de administración a terceros interesados en invertir. En el último caso se diferencian entre aquellas que se darán dentro de la ANP y las de los espacios adyacentes, como se observa en la Tabla N°2. Cada una de las modalidades posee características diferentes que facilitan la supervisión del Estado y permite que el inversor tenga opciones que se ajusten más a sus intereses.

Tabla N°2

Herramientas legales para la conservación privada en el Perú			
Tierras privadas		Tierras públicas	
	Áreas de conservación privada		Concesiones para conservación
Acuerdos civiles con fines de conservación	Servidumbre ecológicas	Fuera de áreas naturales protegidas	Concesiones para ecoturismo
	Fideicomisos para conservación		Concesiones de áreas para el manejo de fauna silvestre
	Donaciones con condiciones de conservación		Autorizaciones para investigación y repoblamiento en áreas marinas
	Herencias con condiciones de conservación	Dentro de áreas naturales protegidas	Concesiones para la prestación de servicios turísticos
	Usufructos		Contratos de administración
	Comodatos		

Fuente: SPDA

En relación con la normativa, a finales de 1990 el Estado peruano empieza a integrar en su legislación mecanismos para promover y formalizar las iniciativas de conservación privada en áreas naturales protegidas. Así también se observa que el país se plantea metas en el tema “...el Perú se ha propuesto lograr la conservación de 54 millones de hectáreas de bosques para la mitigación del cambio climático y la reducción de la tala ilegal a cero, minimizando significativamente la producción de gases de efecto invernadero” (MINAM 2011: 11).

Si bien esta nueva legislación es un gran cambio en comparación con el anterior modelo de desarrollo rural (titulación de predios en la Amazonía condicionado a la colonización agropecuaria incentivaba de forma indirecta a la deforestación), aún requiere un mayor desarrollo en el marco legal con una fuerte participación del Estado en sus diferentes niveles. Entre las dificultades que se presentan para la implementación de iniciativas de

conservación privada en el Perú, las variables principales son la poca voluntad política y una visión de desarrollo a corto plazo. “...en la medida en que la abundancia de recursos continúa, en el Perú no se han desarrollado políticas serias para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales” (Monteferri y Dammert 2007). Hay también una ausencia de un catastro o censo, de capacidad del Estado para actualizar títulos de propiedad y de legislación para la titulación de tierras en la Amazonía.

Bajo la premisa de desarrollo sostenible, además del marco legal de conservación privada se plantea también la idea del econegocio. En ambas opciones el objetivo es lograr que el sector privado y el social participen en actividades que sean amigables con el medio ambiente, lo que al mismo tiempo produce externalidades positivas. Adicionalmente en el primero, se busca que dichos sectores inviertan específicamente en áreas públicas a través de alternativas que persigan la sostenibilidad de la biodiversidad. Así, tanto el econegocio como la figura legal de conservación privada son propuestas innovadoras que no se excluyen entre sí; por el contrario, se pueden complementar. Los conceptos de desarrollo sostenible y econegocio se expondrán en el capítulo de marco teórico.

Por otro lado es importante considerar que “las figuras de las concesiones para ecoturismo y las concesiones para conservación que se otorgan en el Perú son un caso *sui generis* en cuanto a las herramientas legales para la conservación privada, ya que se dan sobre tierras de dominio público. Ocurre que en el Perú, a diferencia de la mayoría de países sudamericanos, la mayor parte del territorio está aún bajo régimen de propiedad pública” (Monteferri 2009: 28). Que el 60% del territorio peruano sea propiedad pública permite que en teoría el Estado tenga un mayor control sobre los recursos naturales, pero

en la práctica hay aún muchas deficiencias (vacíos legales, contradicciones, falta de capacidades, recursos limitados, etc.). Por ejemplo Simmy Benzaquén, abogada especialista en derecho ambiental y parte del equipo de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA), indica que “... son varios los casos de lotes de hidrocarburos y concesiones mineras que se superponen con áreas de conservación privada, concesiones para conservación y concesiones para ecoturismo. Ello quiere decir que el Estado está otorgando o reconociendo distintos derechos a particulares sobre una misma área para que inviertan en actividades que podrían resultar incompatibles entre sí.” (Citado en Monteferri 2009: 41)

Existen beneficios tributarios (exoneración de impuestos por ejemplo) y beneficios económicos que forman parte de un esquema de compensación (Íd.: 215). (ver Anexo 2). Según Monteferri en el Perú aún son insuficientes compensaciones e incentivos para que al inversionista le sea más atractiva la idea de utilizar sus recursos en ésta área. Respecto a los incentivos tributarios, una investigación del SPDA, señala que en términos generales ésta no ha sido un gran estímulo para los países amazónicos como: el Ecuador con bajos montos correspondientes al tributo, Colombia con trámites engorrosos y montos de exoneración poco significativos, y Bolivia con temor de que su propiedad sea cuestionada en miedo de la coyuntura política. Por el contrario, en algunos estados brasileros como Acre, la exoneración del impuesto sobre la Tenencia de la Tierra ha sido un gran motivo para fomentar la conservación privada (Monteferri 2009). En el caso de Perú estos incentivos son mínimos y se dan solo si se realizan actividades de aprovechamiento, es decir todas aquellas de producción y/o extracción.

1.4. AMAZON RAINFOREST CONSERVATION

En los últimos años, se han incrementado drásticamente el número de ANP privadas. En el caso de ARC, resultó que la pareja de esposos Peter Edgard y María Pía García-Godos decidió aprovechar la oportunidad de invertir en el rubro, y según sus propias palabras, demostrarle a la sociedad que existen medios alternos para obtener ingresos económicos de forma amigable y beneficiosa para el medio ambiente. Así, ellos identificaron en la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N°27308, dentro del apartado de la conservación privada en tierras públicas, la opción de obtener del Estado terrenos en concesión para la conservación en áreas naturales protegidas. Este tipo de concesión se promulgó por primera vez en el año 2000, se otorgan a título gratuito y mediante contrato de hasta 40 años de duración, siempre y cuando se desarrollen proyectos ligados con la conservación de la diversidad biológica, tales como “actividades de protección, investigación, educación y otros sin fines de lucro.” (Congreso 2001b: Título V, Capítulo V, Sub capítulo IV, Art. 119 al 124). Asimismo, tiene las siguientes características: el título no es transferible ni heredable, no puede hipotecarse ni se encuentra sujeto a gravámenes y no poseen un límite de extensión establecido.

Luego de optar por la concesión para la conservación, la pareja fundó, en febrero del 2010, la empresa Amazon Rainforest Conservation S.A.C. (ARC) con el objetivo de ofrecer servicios ambientales⁴ destinados a la protección de la biodiversidad y los recursos naturales de la amazonia a través de programas de conservación productiva y sostenible. ARC posee una concesión de 81 645 hectáreas en la zona de amortiguamiento

⁴ Se refiere a los beneficios que la gente recibe de los diferentes ecosistemas saludables, ya sea de manera natural o por medio de su manejo sustentable, ya sea a nivel local, regional o global. Los servicios ambientales influyen directamente en el mantenimiento de la vida, generando bienestar para las personas y las comunidades.

de RNPS, la cual no presenta ninguna comunidad asentada pero si existen comunidades adyacentes al territorio. Las actividades que se realizarán en dicho territorio son principalmente de investigación, monitoreo y repoblamiento de flora y fauna. Así, los objetivos específicos ambientales son los siguientes:

- Facilitar y hacer viable el manejo de áreas prioritarias para la conservación sin generar gasto al Estado.
- Reducir la sobre-explotación de flora y fauna silvestre.
- Reducir, controlar y mitigar los procesos de degradación y modificación de los ecosistemas.
- Asegurar la protección conservación y recuperación de especies amenazadas y endémicas.
- Fortalecer los mecanismos y sistemas de seguimiento, predicción y prevención ante los efectos del cambio climático global y los impactos sobre el balance hidrológico y la biodiversidad.
- Crear sistemas de monitoreo de los ecosistemas terrestres y acuáticos.

Tabla N°3

				Metas 2012-2017	
Gestión Sostenible de Recursos Naturales	Flora	Identificar en 5 años el 10% de la flora en el área	10% del inventario forestal satelital anual		
		5% anual de recuperación de bosques depredados	Mínimo de 1 sobrevuelo anual de monitoreo de área de concesión		
		Se reduce en 20% el riesgo de extinción de especies en peligro	Localizar antes del año 5 las especies endémicas prioritarias en la zona		
	Fauna	Identificar en 5 años el 10% de los animales de la zona	70% estudios ictiológicos en las cochas de la concesión en 10 años		
		10% de repoblación de especies acuáticas	El año 5 se inaugura la primera estación biológica		
		Localizar para el año 5 las especies más vulnerables a conservar	Se reduce en 40% el riesgo de extinción de especies en peligro		
	Ambiental	2 estaciones de medición climática anuales	100% monitorear el volumen de las 6 cochas más grandes del terreno en creciente y vaciante		

		Monitoreo anual de cambio del cauce pluviales en el territorio	
		Estudio anual de los suelos del terreno	Medición anual de la calidad del agua de las cochas en creciente y vaciante

Fuente: Propuesta Técnica ARC

En resumen, las características de ARC son consistentes con el concepto de econegocio porque su rentabilidad económica se encuentra directamente relacionada al cuidado ambiental y a la sostenibilidad de los recursos naturales. En la actualidad, dicha empresa se encuentra en formación, sus integrantes aún trabajan en el plan de negocio y definir por completo sus actividades. Sin embargo han optado por incorporar en su gestión una política de responsabilidad social (RS) según lo expuesto por el ISO 26000⁵, lo cual se detalla en el segundo capítulo. De esta manera, ARC resulta un econegocio en búsqueda de un desarrollo sostenible y que gestiona los posibles impactos de la intervención de la empresa.

1.4.1. UBICACIÓN

ARC decidió focalizar su atención en dicha reserva, porque es una de las ANP mejor gestionadas en el país y posee reconocimiento a nivel mundial. El Pacaya Samiria se encuentra clasificado como la Reserva Nacional más extensa del Perú, la cuarta área protegida en América del Sur y la mayor área protegida de Amazonía inundable del continente (ver Anexo 3). Por una parte, la organización del área facilita el acceso al área y hay mayor información disponible para diseñar el plan de negocio. Mientras que el buen posicionamiento de su imagen puede servir para recaudar recursos económicos a

⁵ ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial que prepara Normas internacionales. En la creación del ISO 26000 “participaron expertos de mas de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regiones representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social” (INDECOPI 2011: VI)

respecto a la Zonificación anterior se ha producido en el aumento del área de las zonas de recuperación en detrimento del área de las zonas de protección estricta, silvestre y aprovechamiento directo. (SERNANP 2009a: 69)

Por ejemplo, las ZA son relevantes porque cumplen una función de transición entre la vida silvestre dentro del ANP y las acciones humanas de los alrededores (siendo necesario tener en cuenta que dichas prácticas repercuten de forma directa en la Reserva). A partir de esto, se desprende la importancia del desarrollo de una política de promoción de actividades que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida de la población localizada en la ZA. Entre ellas resalta el manejo sostenible de los recursos naturales, de modo que éstas acciones aunadas al plan de educación ambiental permitan disminuir progresivamente las presiones antrópicas sobre la Reserva.

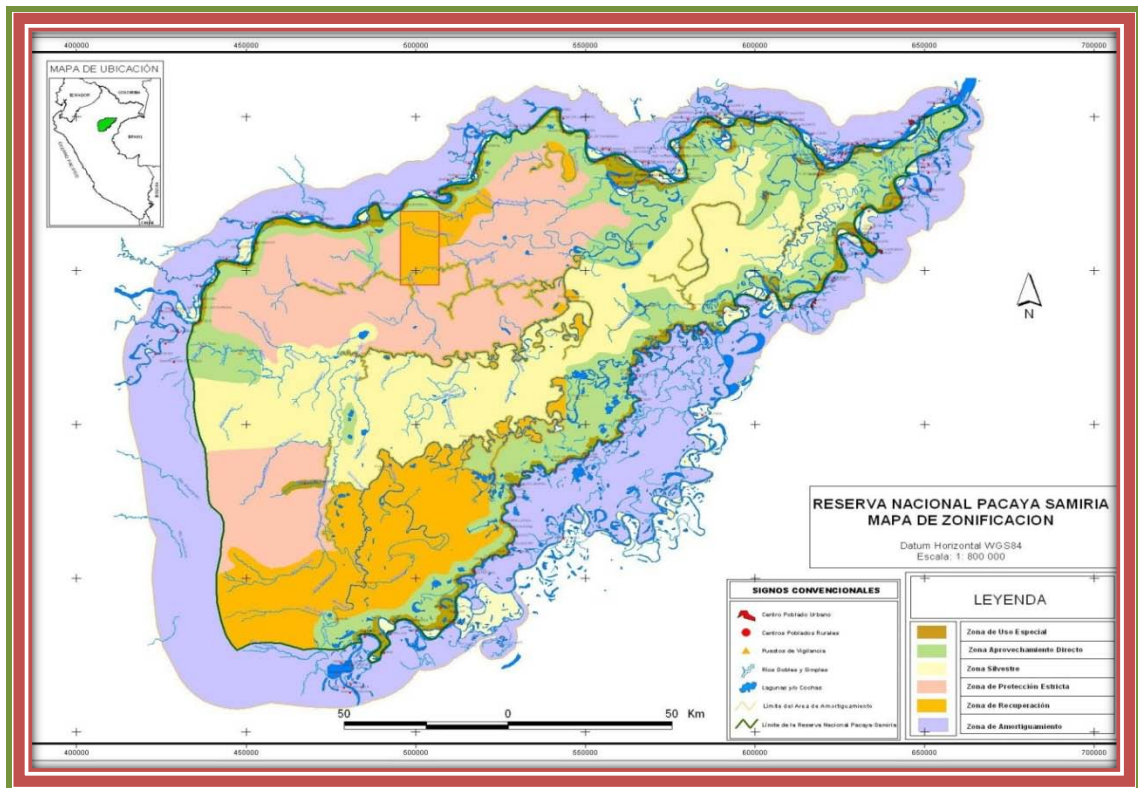
A continuación se presentan la Tabla N°3 de áreas que comprenden cada zona (falta la Zona de Amortiguamiento porque no cuenta con un área definido, pero se sabe que comprende una franja de 10km aprox.) y, luego, el mapa correspondiente.

Tabla N° 4

Zonas	Extensión (Ha.)	% de la Superficie RNPS
Zona de Protección estricta	546.405,7	25.2
Zona Silvestre	545.096,9	25.1
Zona de Aprovechamiento directo	498.290,9	23,0
Zona de Uso Especial	128.219,2	5,9
Zona de Recuperación	452.234,7	20.8
TOTAL	2'170,247.4	100.0

Fuente: Plan Maestro 2009 – 2014

Mapa N°2

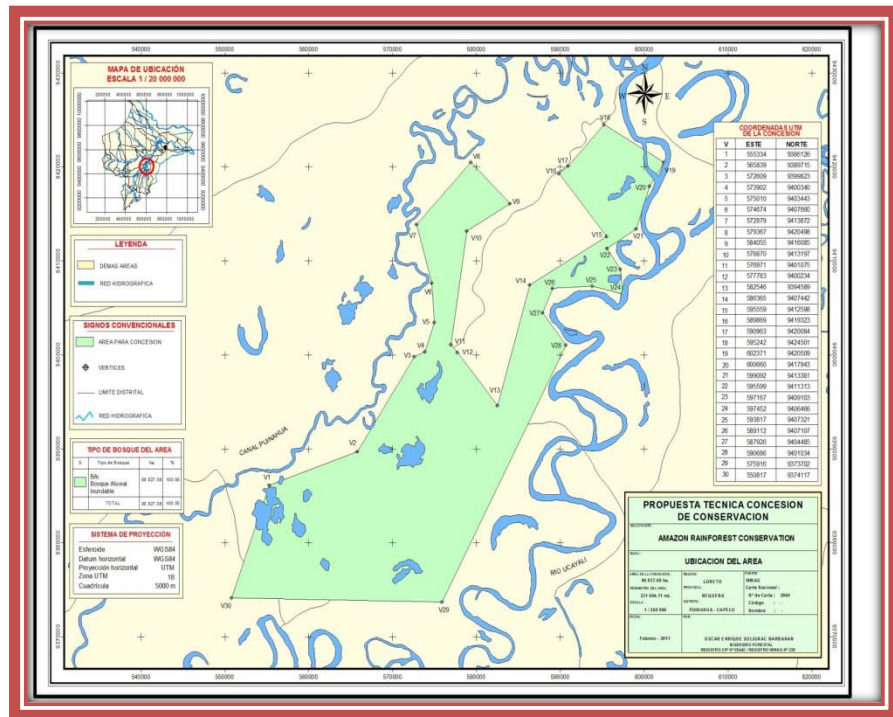


Fuente: Plan Maestro 2009 – 2014

En cuanto al territorio en concesión, el espacio que posee tiene 179 925 metros lineales de perímetro, 81 645 hectáreas de superficie y limita por el norte con Pacaya Samiria, el este con Rio Ucayali, el sur con Rio Ucayali y el oeste con el Canal de Puinahua. Se le seleccionó por su ubicación; dado que se encuentra dentro de un territorio encerrado por dos afluentes, lo que crea un ecosistema único semejante a una isla y con especies endémicas. Se define una especie como endémica de una zona determinada si su área de distribución está enteramente confinada a esa zona. “Así, las islas suelen tener menos especies que las zonas continentales de superficie equivalente, pero también suelen albergar más especies que no se encuentran en ningún otro lugar. En otras palabras: a

igualdad de otras circunstancias, tienen menor riqueza de especies, pero mayor proporción de especies endémica” (citado en Natura on line s/a). La importancia de conservar las especies endémicas radica en que se encuentra limitadas al lugar que habitan, por consiguiente su desaparición significaría la pérdida total de una parte singular de la biodiversidad.

Mapa N°3



Fuente: ARC

Por otro lado, en toda la RNPS existen una serie de problemas relacionados con deforestación, contaminación, especies en amenaza, insatisfacción de las necesidades básicas de las comunidades, enfermedades gastrointestinales, desnutrición, analfabetismo y demás (puntos que se desarrollaran en el segundo capítulo a profundidad).

Lamentablemente, el Estado no cuenta con las capacidades ni recursos necesarios para encargarse de este asunto en su totalidad.

Según la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) “la gestión pública medioambiental y de las áreas protegidas es débil y tiene serios problemas legales, administrativos y financieros. Por otra parte, no es participativa, ya que no ha logrado involucrar de manera significativa al sector privado ni a las organizaciones de la sociedad civil en las actividades de conservación y protección de la biodiversidad” (AECID 2005: 8). SPDA (2010a:45) afirma “entre otros retos señalados por los entrevistados encontramos, como era esperable, el pedido de una mayor presencia del Estado en el territorio, en la línea de reforzar su presencia en las ANP para evitar establecer áreas de papel, así como dotarlas de mayor presupuesto”.

En consecuencia a este tipo de pedidos el Estado ha implementado en su legislación el tema de conservación privada, invitando al sector privado y social a participar en las ANP. Por último, este tipo de deficiencias no son únicas del Estado peruano, respecto a América del Sur, Commene (2006:85) concluye que “... la acción de los Estados no es suficiente para superar el subdesarrollo: la acción común y la cooperación entre distintos agentes económicos y sociales (gobiernos, sociedad civil, ONG y empresas) son necesarios, pero también es indispensable el fortalecimiento en cuanto a la toma de responsabilidades por parte de cada uno de los actores”. De allí la pertinencia del trabajo de organizaciones como ARC y el desarrollo de las áreas de conservación privada como la que gestiona.

1.5. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Si bien el giro del negocio (core business) de ARC es la venta de servicios ambientales a través de la conservación de la biodiversidad, la empresa desea atender a las comunidades vinculadas a su territorio como uno de sus componentes de RS y así gestionar su impacto social. Esto último se traduce como el manejo de los efectos que ARC tiene sobre dichas comunidades, es decir las consecuencias que se originan a partir de su intervención en el terreno de concesión.

Por impacto social entendemos las consecuencias para las poblaciones humanas de cualquier acción pública o privada que altera el modo en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para atender a sus necesidades y, de forma general, reaccionan como miembros de la sociedad. El concepto incluye también el impacto cultural, entendiendo por tal, entre otras cosas, los cambios en las normas, los valores y las creencias que orientan y racionalizan el conocimiento de las personas sobre sí mismas y su sociedad. (Intercom 2003:1)

En este sentido el impacto principal de la empresa recae en lo ambiental debido a su finalidad de conservación y sus actividades principales, no obstante los impactos sociales posibles se relacionan también a la utilización de los recursos naturales por parte de las comunidades aledañas. A pesar de que ARC no puede negarle la extracción de recursos naturales que yacen dentro de la concesión, entiende que los trabajos de repoblamiento y monitoreo podrían causar cambios en el hábito de consumo de los pobladores. También los puestos de vigilancia, el ingreso, permanencia y salida del personal en el área, la infraestructura del centro de investigación y monitoreo, etc. podrían generar malestar en las comunidades.

Siendo el factor social importante para los dueños, ellos han decidido que en los primeros cinco años destinarán 120 000 dólares anuales en su desarrollo y luego le sumarán a dicho monto el 10% de sus utilidades. A continuación, se analizará las alternativas que existen

para gestionar su impacto social en el territorio respetando el marco legal correspondiente.

La primera alternativa que se plantea es que la empresa se encargue de atender directamente a las comunidades vinculadas, ya que podría gestionar directamente sus impactos creando un área social para controlar, aprobar y supervisar cada proyecto. Sin embargo, esta alternativa ocasionaría, en primer lugar, que al no realizarse actividades de aprovechamiento de recursos naturales en la concesión ni otorgar donación de dinero a otra organización social, no hay beneficios fiscales para la empresa⁶; y, en segundo lugar, ARC tendría que asumir de manera permanente los costos de los proyectos sociales así estos se incrementen y requieran de un financiamiento mayor al presupuestado. Además los dueños manifiestan que ARC se encuentra en proceso de formación y prefieren concentrar sus esfuerzos en su sostenibilidad y rendimiento económico, ya que al igual que el resto de organizaciones lucrativas, la empresa necesita generar utilidades para continuar existiendo.

La segunda alternativa es que la empresa le otorgue los recursos económicos destinados al factor social directamente al Estado para el fortalecimiento del SERNANP o GOREL. Por medio de un convenio podría trasladarle la responsabilidad de la gestión y los costos fijos del personal público participante. No obstante, entre las desventajas ARC no tendría la flexibilidad necesaria para realizar cambios o ajustes en los proyectos de manera inmediata, así como también perdería visibilidad en las comunidades. Variables importantes para una empresa que recién iniciará sus actividades y trabajará por cuarenta

⁶ Reducción del 25% en el pago de derecho de aprovechamiento y por donación un máximo deducible del 10% del impuesto a la renta.

años en la zona. Por otra parte, según el portal de transparencia del SERNANP desde la creación del MINAM en el 2008, se ha incrementado el presupuesto de 300 mil soles del INRENA a 32 millones de soles para el ahora SERNANP; lo que indica que no es una prioridad actual trasladarle más dinero a dicha entidad.

La tercera alternativa es que la empresa busque una alianza con alguna organización social que ya se encuentre trabajando en la zona o ya lo haya hecho antes, con la finalidad de que se encargue de las comunidades vinculadas. De ser el caso, sería beneficioso para ARC contar con el know how⁷ de una organización de esas características. No obstante, como se verá más adelante en el mapa de actores, existen solo dos ONG que han trabajado en la zona y ambas están por retirarse. Adicionalmente, ARC no tendría la flexibilidad necesaria para realizar cambios o ajustes en los proyectos de manera inmediata, así como también perdería visibilidad en las comunidades.

Por otra parte, los costos de una agencia de cooperación o una ONG internacional pueden ser grandes. Como referencia Manolo Martin, codirector del “Proyecto Araucaria XXI Nauta: Fortalecimiento de las capacidades locales para mejorar la Gestión Ambiental” de la AECID, gestiona actualmente este proyecto en la zona norte de la RNPS y menciona:

“En nuestro caso, trabajando cinco años en la ZA, hemos tenido un presupuesto de un millón de euros más o menos, es decir que por año estaríamos hablando de 200,000 euros aproximadamente. El tiempo para ejecutar un proyecto en estas líneas no debería ser inferior a los cuatro años y aún así se haría corto, debido sobre todo a los procesos de sensibilización.” (Martin 2011)

Dicho presupuesto en dólares son 269,189.62 dólares a un tipo de cambio de 1.34 en la actualidad.

⁷ Conocimientos desarrollados por una organización o sociedad como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquiridos y que son la clave de su éxito. En la mayoría de los casos se intenta que permanezcan en secreto, aunque también pueden ser cedidos a otras empresas a cambio de una contraprestación. (Economía 48 2008)

En cuanto a las organizaciones nacionales sin fines de lucro que tienen experiencia en la RNPS y poseen líneas temáticas relacionadas a las comunidades amazónicas, sólo existen dos: ProNaturaleza y Caritas. De la primera ONG, el director del proyecto y biólogo especialista en manejo sostenible de recursos naturales, Max Villacorta señala que su organización sólo trabaja en sus cinco líneas estratégicas y que los financiadores se tienen que adecuar a eso. Además, calcula que en un proyecto con 15 comunidades como las de ARC sería necesario contar con por lo menos seis especialistas de ProNaturaleza y los sueldos aproximados son de 18 000 dólares anuales por cada uno. Independientemente de eso cada plan de manejo o de producción que realizan oscila entre 15 000 y 35 000 dólares cada uno. Entonces, al sumar los sueldos necesarios y el costo de la elaboración de dos planes de manejo en un año, el presupuesto mínimo sería de: 138 000 dólares anuales, eso sin contar los gastos de transporte o materiales y demás. Con respecto a Caritas, los dueños de ARC prefieren que la organización que se relacione con sus comunidades vinculadas no sea de ninguna índole religiosa, especialmente procurar impartir sus creencias.

Finalmente, existe la opción desarrollada en este proyecto, es decir crear una organización sin fines de lucro que complemente a la empresa y trabaje de forma independiente, pero de manera conjunta y coordinada, compartiendo los mismos intereses por el desarrollo sostenible y el bienestar de la población. Las decisiones se pueden tomar de manera más rápida y con flexibilidad entre ambas, además ARC tendría la posibilidad de recibir beneficios fiscales⁸. La presencia de la empresa de mantendría visible en las comunidades

⁸ Un máximo deducible del 10% del impuesto a la renta de Amazon Rainforest Conservation (Ley de impuesto a la renta art. 44 inc. D, requisitos en el reglamento de la misma ley art. 31 y Ley de donaciones art.14).

a través de dicha organización y en el caso de que los costos de los proyectos sociales se incrementen o se deseen elaborar más proyectos, ésta podría participar en fondos concursables y realizar consultorías para obtener financiamiento. La desventaja principal de la alternativa es que la organización propuesta no contaría con experiencia.

Dicha alianza estratégica no es una mera especulación, Monteferri (2009:43) señala que “la conservación privada ha mostrado un gran potencial para la conformación de alianzas público-privadas y para contribuir al desarrollo de una cultura de conservación en la sociedad civil”. Asimismo, Morrós (2005:75) afirma que “muchas entidades del tercer sector –fundaciones, asociaciones– cuentan con el apoyo empresarial como uno de sus mecanismos de financiamiento”.

En conclusión, a pesar de que todas las alternativas planteadas son válidas y cada una tiene sus pros y contras, el objetivo del presente proyecto es desarrollar y analizar la última opción. La cual posee grandes ventajas para ARC y posibilita una relación simbiótica entre el sector privado y social. Esta nace de la voluntad de la empresa por gestionar adecuadamente sus impactos y mejorar su entorno, para recibir a mediano y largo plazo beneficios indirectos. Por otro lado, realizar la reflexión de la alternativa permite una futura comparación detallada con las otras, en especial cuando se finalice el plan de negocio de ARC.

1.6. ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

La labor de la organización propuesta se concentraría en atender la problemática de las comunidades vinculadas al territorio donde opera la empresa. Lo que al mismo tiempo tiene un impacto positivo para ARC y el Estado.

La conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico de estas áreas sólo se logrará si las poblaciones locales participan activamente en la conservación. Para ello, es condición indispensable que estas poblaciones, que se cuentan entre las más pobres del país, obtengan beneficios tangibles por dicha participación acordes con su realidad económica y social. La participación de las poblaciones locales representa la mejor oportunidad del sistema para aumentar la eficiencia de su gestión, ya que al percibir beneficios concretos pueden convertirse en las primeras defensoras del sistema y aliadas en el cumplimiento de sus objetivos, disminuyendo o suprimiendo a la vez los conflictos que se generan en muchos casos por las restricciones en el uso de recursos que se establecen con la creación de las áreas protegidas. (SERNANP 2009b: 5)

El enfoque de dicha organización es el de desarrollo sostenible, en donde se satisfagan las necesidades del presente (especialmente de los sectores con menos ventajas o más vulnerables) sin comprometer las del futuro; aligerando la presión sobre los ya escasos recursos naturales y promoviendo la equidad económica y social. Este es un proceso de cambio en el cual la explotación de recursos, la orientación de la inversión, la tecnología, el marco legal y los ciudadanos se encuentran en armonía a favor de los requerimientos y aspiraciones humanas. En otras palabras es fundamental el equilibrio entre los temas económicos, sociales y ambientales. Tal organización tendrá el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades vinculadas en un marco ecológico amigable. Por tanto, es fundamental establecer un modelo organizacional que se adapte adecuadamente al contexto.

1.7. ANÁLISIS COMPARATIVOS ENTRE MODELOS JURÍDICOS DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

En el Perú se puede adoptar una de tres figuras jurídicas para organizaciones sin fines de lucro; las cuales se encuentran normadas en el Título III del Código Civil. Cada una de ellas es diferente y dependiendo del contexto alguna se adaptara mejor a las circunstancias.

- **Comité.**- “El comité es la organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista. El acto constitutivo y el estatuto del comité pueden constar, para su inscripción en el registro, en documento privado con legalización notarial de las firmas de los fundadores” (Congreso 1984: Título III Art. 111).
- **Fundación.**- “La fundación es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social” (Íd.: Título III Art. 99).
- **Asociación.**- “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Íd.: Título III Art. 80)

A partir de las definiciones expuestas se puede inferir que el modelo de Comité no es el más indicado, porque su naturaleza es la de recaudación pública de fondos para un fin puntual. En cambio la fundación o asociación se ajustan mejor a los requerimientos de ARC, dado que el financiamiento permanente será privado. Ambas pueden mantener su forma original o se pueden convertir en una organización no gubernamental (ONG). No existe una figura jurídica especial para ONG, si bien se constituye como asociación o fundación el cambio se realiza a través de su inscripción en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y se renueva cada dos años. Los requisitos se detallan en el Anexo 4. A pesar de que ambos modelos son distintos, el proceso de inscripción o registro es muy parecido; por consiguiente, es prioritario concentrarse en los requisitos, limitaciones, beneficios y consecuencias relevantes de cada uno. Así pues, la siguiente tabla muestra los puntos clave:

Tabla N° 5

Fundación/ONG	Asociación/ONG
Entidad reguladora: Consejo de Supervigilancia de Fundaciones y APCI	Entidad reguladora: APCI
Las donaciones nacionales e internacionales son aceptadas inmediatamente después de la inscripción en registros públicos. Pero es necesario el registro en APCI para recibir las internacionales	No puede percibir donaciones internacionales hasta después de dos años de su inscripción, pero no hay problemas con las donaciones nacionales.

Reciba o no donaciones extranjeras igual es fiscalizada por el Consejo de Supervigilancia.	Si no recibe donaciones extranjeras el APCI ni ninguna otra entidad la fiscaliza (salvo en caso de delitos o denuncias).
Ninguna persona que integre Amazon Rainforest Conservation SAC ni sus familiares, pueden formar parte de la fundación.	Es posible que los integrantes de la empresa también participen en la ONG, pero es recomendable que no sea en cargos principales.
El nombre de la fundación puede ser el mismo que el de la empresa.	El nombre tiene que ser distinto, sin embargo se acepta como válida la traducción de inglés a castellano.

Fuente: Código civil Elaboración propia

En conclusión, se considera que por el tema de participación de los dueños y sus familiares es más conveniente constituir una asociación y empezar con recursos económicos nacionales. Por otro lado, la fundación no trae consigo beneficios fiscales, mientras la otra figura cuenta con un máximo deducible del 10% del impuesto a la renta⁹ de Amazon Rainforest Conservation. Para lo cual, la ONG que inscribirse dentro del “Registro de entidades receptoras de donaciones” que pertenece al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Por otra parte, se considera conveniente que la asociación se convierta en una ONG, ya que la APCI (s/a) señala que de esta manera se pueden recibir fondos internacionales y pueda acceder con mayor facilidad a las donaciones. Además, puede gestionar la devolución del impuesto general a la venta (IGV) por las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas con recursos de la cooperación técnica internacional. Finalmente, el intangible del nombre permite que las comunidades puedan identificar con mayor facilidad que la organización tiene fines sociales.

⁹ Los gastos por concepto de donaciones otorgados en favor de entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, y a entidades sin fines de lucro cuyo objeto social comprenda uno o varios de los siguientes fines: (i) beneficencia; (ii) asistencia o bienestar social; (iii) educación; (iv) culturales; (v) científicas; (vi) artísticas; (vii) literarias; (viii) deportivas; (ix) salud; (x) patrimonio histórico cultural indígena; y otras de fines semejantes; siempre que dichas entidades y dependencias cuenten con la calificación previa por parte del Ministerio de Economía y Finanzas mediante Resolución Ministerial. La deducción no podrá exceder del 10% de la renta neta de tercera categoría, luego de efectuada la compensación de pérdidas a que se refiere el Artículo 50° (Congreso 2004a: Capítulo VI, Art. 37, inciso x).

2. CAPÍTULO DOS: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta el desarrollo de las teorías y metodologías utilizadas en el documento y la relación entre ellas.

2.1. *CONCEPTOS*

2.1.1. *DESARROLLO SOSTENIBLE*

Antes de comenzar con el análisis conceptual, cabe señalar que el presente trabajo parte del concepto de desarrollo propuesto por Sen (2000: 19) “...el desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos”. A partir de lo cual, se desprende que mediante el ejercicio de la Libertad (leer, escribir, tener opción a participar en la política, libertad de expresión, etc.), las personas acceden a oportunidades que mejoran su calidad de vida (no de una perspectiva universal y rígida) y no sólo a un aumento en la renta. Al mismo tiempo, esto permite la construcción de individuos sociales plenos, capaces de ejercer su propia voluntad e influir en el mundo en el que viven. De esta manera, el individuo pasa de ente pasivo a agente de cambio, con el objetivo de participar tanto en la implementación como en la formulación de los planes públicos; en donde determinarán prioridades y valores que establecerán las bases.

Siguiendo la misma línea, es importante redefinir el término de pobreza; dado que su definición no se puede sostener solamente a través de índices económicos, sino debe tomar en cuenta la incapacidad de transformar los recursos económicos en aquello que cada persona considere necesario para vivir. En otras palabras, la pobreza se entiende “como restricción a la libertad de elegir el tipo de vida que corresponda mejor con lo que las personas consideran valioso y tienen razones para valorar” (Ruiz-Bravo, Patrón y

Quintanilla 2009: 17). Lo que termina por señalar la relevancia de la cosmovisión de casa, comunidad y la idea de desarrollo que las personas poseen.

Se considera que una forma de viabilizar el desarrollo humano es mediante el concepto de desarrollo sostenible propuesto por la Comisión Brundtland: "el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas" (Banco Mundial s/a). Es decir, el desarrollo sostenible no sólo persigue el bienestar de hoy sino apuesta por una ética que contemple la prosperidad y convivencia de las futuras generaciones, en donde, se atiendan las necesidades del presente (especialmente a los sectores con menos ventajas o más vulnerables) sin perjudicar las del futuro; aligerando la presión sobre los ya escasos recursos naturales y promoviendo la equidad económica y social. Se entiende como un proceso de cambio en el cual la explotación de recursos, la orientación de la inversión, la tecnología, el marco legal y los ciudadanos se encuentran en armonía a favor de los requerimientos y aspiraciones humanas. Es responsabilidad tanto del Estado como del sector empresarial y la sociedad civil contribuir a que esto suceda.

El mencionado concepto es fundamental para este trabajo, ya que se desenvuelve como guía de los conceptos que definen a ARC y la propuesta que se plantean para la gestión de sus impactos sociales. En otras palabras, todas las acciones sugeridas en el documento pretenden colaborar con la puesta en práctica de esta idea. Por ejemplo, los econegocios.

2.1.2. ECONEGOCIOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los econegocios son “negocios que se orientan a generar rentabilidad económica positiva y, al mismo tiempo, son eco-eficientes¹⁰, o sea que generan rentabilidad ambiental positiva” (Congreso 2004b). En otras palabras, implica articular y equilibrar la conservación ambiental con el crecimiento económico y la equidad social. Asimismo José Salazar, Presidente de la comisión ambiental del Colegio de Economistas de Lima, señala que:

Las empresas que incorporan criterios ambientales en su proceso de toma de decisiones se benefician en:

- Menores costos y mayores beneficios, debido al uso eco-eficiente de los recursos escasos.
- Nichos de mercado, mejoras en la calidad o precios “prime” por la diferenciación de productos.
- Mejor reputación, lo cual añade valor al negocio en una economía globalizada.
- Mejor relación con reguladores y comunidades, evitando potenciales conflictos.
- Menores costos financieros y de seguros, por menor riesgo ambiental. (Salazar s/a: 1)

El mismo autor afirma que en cuanto a la relación entre los econegocios y la banca internacional:

La banca internacional ya ha reaccionado y hoy, existen 111 bancos universales y 65 aseguradoras que utilizan diariamente criterios ambientales (en su proceso de toma de decisiones) para aceptar y/o rechazar operaciones. Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el valor del negocio en el mercado. Estas instituciones financieras están agrupadas en la *iniciativa financiera del programa ambiental de las naciones unidas* (UNEP's financial service initiative). (Íd.: 3)

Se proyecta que este rubro tiene un gran potencial de crecimiento, en tanto mantiene aproximadamente un 10% anual desde hace 10 años (Brack 2010), producto de la escasez de recursos naturales, las exigencias del mercado internacional y el incremento de la demanda de productos orgánicos.

“En el Ministerio del Ambiente nos sentimos orgullosos por aportar con este Premio (a la Ecoeficiencia Empresarial) a que las empresas y los ciudadanos se distingan por su

¹⁰ La ecoeficiencia implica consiste en el ahorro de recursos y materias primas; en generar menos desechos y gases peligrosos; en reciclar los desechos y las aguas utilizadas; en usar energías limpias (hidroenergía, biomasa, solar, etc.); producción orgánica; y otras medidas. Para esto se está extendiendo la certificación y los estándares ISO 14 000 (Brack 2003: 7)

conciencia ambiental. Con este reconocimiento queremos incentivar a todas aquellas personas que trabajan para conservar el ambiente y tener un lugar privilegiado para vivir. Nuestro compromiso es con el planeta y con la calidad de vida de los peruanos” (MINAM 2011: 5).

En resumen, los econegocios son empresas que buscan obtener utilidades de una manera responsable con el medio ambiente y la sociedad, cuentan con un mercado en crecimiento, con fondos internacionales¹¹ destinados a su financiamiento, y consumidores más informados. Además, apuntan a un desarrollo sostenible, por ello procuran incorporar en su gestión los lineamientos de la responsabilidad social. Este es el caso de ARC, que, como se expuso anteriormente, al ser una empresa de conservación tiene un gran compromiso con el medio ambiente, pero se complementa con una política de responsabilidad social, que la ayuda a gestionar sus impactos o los posibles.

La responsabilidad social (RS) es entendida bajo el siguiente concepto del ISO 26000¹²:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
 - Tome en consideración las expectativas de las partes interesadas (stakeholders).
 - Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
 - Este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.
- (INDECOPI 2010: 5)

Es decir, implica que dichas organizaciones adquieran deberes y derechos en la sociedad (ciudadanía corporativa). De igual importancia, su práctica “implica que las empresas desarrollen una visión de futuro donde se obtenga el triple beneficio de: rentabilidad para la empresa, mejora del entorno inmediato y beneficio para la sociedad como un todo en sentido extenso” (Benavides y Gastelumendi 2000: 60).

¹¹ Como el Terra Capital Fund y el Eco-Enterprise Fund.

¹² ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial que prepara Normas internacionales. En la creación del ISO 26000 “participaron expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regiones representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social” (INDECOPI 2010: VI)

Entonces es fundamental que las empresas incorporen dentro de sus presupuestos los impactos que generen y sepan extender beneficios a sus *stakeholders*, en especial a las comunidades adyacentes para que continúe sus operaciones con una aprobación social. Se define como impacto de una organización: “cambio positivo o negativo que se genere en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización” (INDECOPI 2010:3). En casos como el de ARC es particularmente importante que la empresa mantenga buenas relaciones con las comunidades vecinas a su territorio, debido a que estas podrían obstaculizar el trabajo del equipo de la empresa en el territorio y/o presionar al Estado para que revoque la concesión.

Si bien usualmente se cree que la RS está diseñada para aplicarse a organizaciones grandes porque requieren de un capital económico y de recursos humanos que las micro y pequeñas empresas (MYPES) no disponen; dicha afirmación no es necesariamente cierta. Según la Comisión de las Comunidades Europeas “la estrategia de crecimiento empresarial basada en RSE es una estrategia válida para cualquier dimensión de empresa” (Morrós 2005: 33).

La Vicerrectora y Presidenta del Comité de RS de la Universidad Pacifico afirma que, tanto el mercado como otros grupos valoran cada vez más las iniciativas de RS, por lo que este apartado se integra por: inversiones socialmente responsables, activismo accionarial para modificar criterios empresariales de RS y aplicación de los criterios de RS en los mercados de producto (productos verdes, comercio justo y campañas sociales o boicots a quienes no tienen un comportamiento responsable). En otras palabras, al análisis

financiero se le añaden consideraciones sociales y medioambientales “creciendo a un ritmo aproximadamente tres veces más rápido que el de los fondos tradicionales”¹³(Schwalb y Malca 2007: 109).

Mediante la inclusión de actividades socialmente responsables puede que en el largo plazo aumenten su valor y mejoren su posición en el mercado. “Las investigaciones indican que la responsabilidad social puede estar asociada con un sólido desempeño financiero y de que, en el peor de los casos, no tiene un impacto financiero adverso” (Schermerhorn 2010:47). La incidencia económica que adquiere se obtiene a través de la mejora del entorno laboral, aumento de la productividad, utilización eficaz de los recursos naturales, mayor compromiso de los trabajadores, mejora de la imagen organizacional y aumento del consumidor responsable. Para las empresas no locales como ARC, las relaciones positivas con las comunidades vinculadas al terreno de operación permiten que se conozca a los agentes locales, las tradiciones, los recursos del entorno, las relaciones de poder, etc.

Según la Norma Técnica Peruana ISO 26000 existen siete principios de la RS que las organizaciones deberían respetar y son los siguientes (INDECOPI 2010:18-23):

- Rendición de cuentas.- Una organización tiene la obligación de aceptar un escrutinio del mercado, la sociedad y otros grupos de interés, así como también debe de responder por sus impactos.
- Transparencia.- La organización debería revelar de manera clara y completa la información necesaria sobre sus políticas, sistema de gestión, actividades,

¹³ Índices de fondos con consideraciones sociales y ambientales FTSE4GOOD, Dow Jones Sustainability Group Index y Domini Social Index.

propósito y su visión. Existe un estándar mundial llamado Global Report Initiative (GRI), el cual ofrece un marco estandarizado para que sea accesible la comparación (Categoría económica, ambiental y social).

- Comportamiento ético.- Se basa en “los valores de honestidad, equidad e integridad. Esos valores implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas” (INDECOPI 2010: 19).

- Respeto a los intereses de las partes interesadas.- Es importante identificar y respetar los intereses de todos los grupos de interés y no sólo limitarse a los de los dueños, accionistas o integrantes de la organización. Así como también la relación y compatibilidad de estos y el desarrollo sostenible.

- Respeto al principio de legalidad.- Debido a que las organizaciones e individuos se encuentra sujetos a la Ley, estos deberían cumplir con la normativa y regulaciones correspondientes.

- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.- Esto supone que la organización establezca políticas internas que sean acordes con los convenios internacionales.

- Respeto a los derechos humanos.- Reconocimiento y respeto a la declaración internacional de los Derechos Humanos.

Por otro lado, el mismo ISO señala que una forma para identificar la responsabilidad social de una organización es a través de siete materias fundamentales que se interrelacionan y complementan (Íd.: 25-118). Las cuales si bien cubren los impactos más probables de ocurrir, no son de igual importancia o pertinencia para todas las

organizaciones. Hay que evaluar su significancia de manera continua. No existe una secuencia de orden establecido para abordar dichas materias, eso depende del contexto y la organización misma.

- Gobernanza de la organización.- Es el sistema de mecanismos formales e informales que determinan el marco para la toma de decisiones en la organización.
- Derechos humanos.- Derechos básicos de todas las personas, independientemente de su raza, cultura, creencia religiosa, sexo, edad, etc. Se consideran tanto los derechos civiles y políticos (derecho a la vida, libertad, igualdad ante la ley y la libertad) como los derechos económicos, sociales y culturales (derecho a la educación, seguridad social, alimentación y demás).
- Prácticas laborales.- “Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado” (Íd.: 58).
- El medio ambiente.- “Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen” (Íd.: 71).
- Prácticas justas de operación.- Concierno al comportamiento ético de una organización en sus relaciones y transacciones con otros, incluyendo el apoyo a la competencia justa y la prevención de la corrupción.
- Asuntos de consumidores.- Se refiere a la responsabilidad de brindarle al consumidor información transparente y precisa. Además de fomentar el consumo sostenible.

- Participación activa y desarrollo de la comunidad.- “Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la comunidad. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil” (Íd.: 104).

Si bien el presente documento reconoce la importancia de cada componente, el análisis se concentrará en la relación de la empresa con las comunidades adyacentes al terreno en concesión. Es decir, en la última materia fundamental según la clasificación del ISO 26000. Esta norma además señala que una organización puede contribuir al desarrollo de las comunidades en los siguientes asuntos clave (Íd.: 105-186):

- Educación y cultura.- “La educación y la cultura constituyen la base del desarrollo social y económico y son parte de la identidad de la comunidad. La preservación y la promoción de una cultura y la promoción de una educación, compatible con el respeto a los derechos humanos tiene un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo” (Íd.: 111). Lo cual se lleva a cabo mediante acciones que mejoren la calidad de la educación y su acceso, especialmente en grupos vulnerables o discriminados.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades.- A través del desarrollo de capacidades y la creación de oportunidades de empleo, es posible reducir la pobreza y promover el desarrollo social de las comunidades. Las organizaciones

deberían considerar crear empleo directo o realizar capacitaciones o alianzas para desarrollar las habilidades de las personas.

- Desarrollo y acceso a la tecnología.- La tecnología según la Real Academia de la Lengua Española es: Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. De lo cual se desprende que puede ser una herramienta útil para facilitar o mejorar algunos aspectos de la vida de las comunidades, como acceso a la información, agilizar la comunicación, productividad de cultivos y pesca, energía, entre otras.
- Generación de riqueza e ingresos.- Además de analizar el impacto económico y social de entrar o salir de una comunidad, se recomienda estimular el emprendimiento en las personas, distribuir de forma justa los beneficios de las actividades económicas y darle preferencia a los productos y servicios de los proveedores locales. También es importante promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones con la formalización de los grupos o asociaciones comunales.
- Salud.- Es un derecho humano fundamental para el desarrollo adecuado de las comunidades, por lo tanto las organizaciones deberían contribuir en la promoción y prevención de la salud. Ya sea mediante su participación en campañas públicas, acceso a vacunas y medicamento, sensibilización sobre higiene y enfermedades, etc.
- Inversión social.- Se refiere a la inversión de la organización en iniciativas y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida de las comunidades, sin excluir a la filantropía. Esta debería alinearse a las necesidades y prioridades de las comunidades.

En conclusión, los asuntos claves mencionados deben de ser tomados en cuenta en la planificación y construcción de la ONG propuesta, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades vinculadas a la concesión de ARC. De ésta manera se complementan las acciones de RS de la empresa y se gestionan sus posibles impactos sociales.

2.2. *METODOLOGÍAS O HERRAMIENTAS DE GESTIÓN*

Para crear una ONG sostenible es importante poseer una dirección estratégica. “La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible” (AID Social 2011: 13). Si bien no existe un consenso en la definición de estrategia, la mayoría de los autores concuerda en que es la forma en la que la organización busca diferenciarse del resto, en otras palabras determina su valor agregado, y refleja su razón de ser (Dobson y Richards 2004). Por otra parte, cabe resaltar que no hay una sola forma de establecer la estrategia de una organización. Sin embargo, la forma más conocida de hacerlo entre las organizaciones sin fines de lucro es la planificación o programación estratégica.

En este apartado la metodología principal que se utilizará se basa en la “Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social” (AID Social 2011), la cual se complementará con otras metodologías que se adaptan adecuadamente al presente caso. El primer paso que se plantea es realizar un análisis estratégico para obtener información fiable que permita la elaboración de la programación estratégica

2.2.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“El análisis estratégico es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva” (cita en AID Social 2011: 20). Este análisis debería examinar a los grupos de interés o actores, el interior de la organización y el entorno; pero debido a que el presente documento construye una ONG, no es posible realizar un diagnóstico interno de una organización que no existe. Entonces se procederá a analizar a los actores y luego el entorno.

2.2.1.1. MAPEO DE ACTORES

Los actores son individuos, grupos u organizaciones con características, funciones e intereses particulares que asumen un rol en una situación específica e interactúan entre sí. Debido a la complejidad de trabajar con una gran cantidad de información proveniente de numerosos actores; es necesario emplear una metodología que ayude a organizarla, facilite la toma de decisiones y diseño de estrategias.

Así, se utilizará la propuesta de Pozo (2007), “La utilización del mapeo de actores o también llamado sociograma ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado” (Íd.: 1). Los actores que se analizarán se relacionar con la ONG propuesta, en primer lugar se clasifican a los actores en cuatro grupos:

- Sector privado.- Compuesto por organizaciones con fines de lucros que venden bienes y/o servicios para generar utilidades.
- Sector público.- Integrado por organizaciones sin fines lucrativos que buscan el bienestar de la sociedad. Administra bienes públicos¹⁴ y sus recursos económicos los obtiene de todos los ciudadanos (ej. Recaudación tributaria).
- Sector social internacional y agencias de cooperación internacional.- Conformado por organizaciones extranjeras no lucrativas que persiguen el bienestar de un grupo particular de individuos en situación de desventaja. Sus recursos generalmente se obtienen de donaciones (individuales, de empresas, etc.) y concursos (Estado, organismos multilaterales, etc.); los cuales tiene que ser reinvertidos o devueltos a los benefactores en el caso de excedentes.
- Sector social nacional.- Idéntico a la definición anterior, excepto que su origen es peruano.

Luego de recolectar información sobre los actores, se elabora una matriz de actores que mostrará su descripción, relación con la ONG propuesta y grado de poder o influencia para limitar o facilitar el trabajo de la ONG.

2.2.1.2. ANÁLISIS PESTEL

La evaluación externa explora el entorno de una organización, identifica y analiza las tendencias y eventos que no puede controlar, pero que influyen en ella. “...la organización está influida por el entorno y ésta, a su vez, influye en él debido a que, en realidad, la función de las ONG es cambiar dicho entorno con el que no están de acuerdo. Son organizaciones que «retan» al entorno en su afán de transformarlo en un determinado

¹⁴ Principio de No rivalidad: el consumo de uno más no impide el consumo de los otros. Principio de No exclusión: no se puede excluir a los otros del consumo.

sentido” (AID Social 2011: 23-24). Además, los resultados del análisis permiten la identificación de las oportunidades y amenazas del análisis FODA posterior.

La misma guía de planificación estratégica propone:

- Político (**P**): cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización.
- Económico (**E**): naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización.
- Sociocultural (**S**): los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- Tecnológico (**T**): hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios.
- Medioambiental (**E**): políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc.
- Legal (**L**): legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc. (Íd.: 24)

Una vez concluido el análisis estratégico, se puede elaborar la ruta estratégica que seguirá la organización.

2.2.2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) señala que:

“la planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras” (CIF 2001: 8).

La misión y visión de las organizaciones son los ejes de cualquier planeamiento estratégico pues recogen la esencia de estas; lo que sumado a sus entornos permite que se plantee aquello que como reto se desea lograr. Por consiguiente, ambas deben ser concretas y suficientemente claras para que cualquier persona que las lea obtenga la información necesaria y vital. A corto plazo, la visión debe actuar como brújula que indica el rumbo a seguir, no contar con ella puede desviar a la organización de su propósito. (ver Anexo 5)

El primer paso del proceso es establecer una misión organizacional. Esta es la justificación de la existencia de la organización, en otras palabras es su razón de ser, determina sus parámetros y la dirección que deben seguir sus acciones conjuntas. “Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de Misión Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?” (AID Social 2011: 32)

Después de llegar a un consenso de respuestas, se redacta un párrafo corto que englobe y articule las ideas principales. Con la misión creada se procede a plantear la visión de la organización, la cual debe plasmar la imagen futura que se desea alcanzar. De esta manera guía a los líderes y colaboradores internos hacia un fin común mientras le indica a los *stakeholders* externos hacia donde se dirige.

Existen una serie de preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de nuestra organización:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?,
- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados? (Íd.: 34)

Una vez terminada la visión, es necesario elaborar los objetivos estratégicos, para lo cual se necesita realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que nos permite determinar cuáles son los elementos del entorno que deseamos aprovechar o de los cuales protegernos, y cuáles son los puntos críticos dentro de la organización que se conectan o no con estos elementos. “El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para *decidir* sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a

nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas” (Íd.: 25).

Luego de analizar la matriz de FODA y cruzar sus cuadrantes, se plantean objetivos estratégicos, los cuales se deben llevarse a cabo dentro del plazo estipulado en la visión. Los Objetivos “determinan los resultados finales deseados y nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento” (Íd.:35), es decir, responden a aquellos asuntos que la organización debe conseguir para lograr la visión. Los objetivos estratégicos fijan los logros que la organización desea alcanzar en el mediano y largo plazo. Es recomendable que se planteen de forma específica, medible, alcanzable, relevante y con un espacio temporal definido (SMART por sus siglas en inglés) (Mcnamara s/a):

- Específico: Es necesario referirse a algo en particular, que sea fácil de identificar y no se preste a confusiones.
- Medible: Que se pueda medir cuantitativa o cualitativamente.
- Alcanzable: En otras palabras, que sea viable su logro.
- Relevante: Que sea trascendente para la organización.
- Tiempo: Especificar límite de fechas.

En un primer momento responder todas estas interrogantes parece una tarea simple y rápida, sin embargo toma tiempo articular, ordenar y filtrar todas las ideas. Por ello como complemento de la metodología se utilizó los talleres participativos, en donde se trabajó con los dueños de ARC. Al principio los participantes sintetizan sus ideas principales de forma individual y las escriben en hojas. Luego, las comparten y explican para que todos tengan la misma información y se logre un consenso. Finalmente se articulan y ordenan con el objetivo de darle una forma concisa y clara.

2.2.3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Luego de identificar la ruta estratégica que seguirá la ONG, es necesario organizarla para ejecutar lo planificado y alcanzar un objetivo común. Schermerhorn (2010:237) afirma que:

“La función de organización inicia el proceso de implementación delimitando claramente puestos y relaciones de trabajo. Identifica quién va a hacer qué, quién está a cargo de quién y cómo es que diferentes personas y partes de una organización se relacionan entre sí. Todo esto, por supuesto, se puede hacer de diferentes formas”

Es decir, no hay una receta exacta y todo depende del tipo, tamaño, contexto y recursos disponibles que posea la organización. Asimismo el proceso no es rígido, en la realidad las etapas suelen contraponerse y gradualmente se realizan los ajustes necesarios.

Entonces, para que los miembros de la ONG puedan trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen los objetivos fijados en la planificación estratégica, hay que repartir las tareas mediante una división del trabajo y coordinar los resultados. Esto se traduce en la creación de una estructura organizacional: “el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones que dependen de jerarquías y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos” (Ibíd.). Con la finalidad de lograr una gestión sea eficiente, esta debe estar equilibrada internamente y ser lo suficientemente flexible para adaptarse al entorno y mejorar su desempeño. Así, se reconocen dos tipos de estructuras:

- Estructuras formales: Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna

manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

(Admide s/a)

Una manera de representarla gráficamente es a través del organigrama, que es un modelo simplificado de la forma en la que se desea que la organización funcione. Muestra las relaciones jerárquicas, asignación de responsabilidades y líneas de comunicación. Schermerhorn (2010: 237) señala que el organigrama contiene:

- La división del trabajo: puestos y títulos muestran las responsabilidades de trabajo.
- Relaciones de supervisión: las líneas muestran quién es responsable ante quién.
- Canales de comunicación formales: las líneas muestran los flujos formales de comunicación.
- Sub unidades principales: se muestran los puestos que son responsables ante un administrador común.
- Niveles de administración: se muestran los niveles verticales de administración.

No obstante hay que reconocer como una de sus limitaciones que la información presentada es incompleta en relación a la realidad; por lo que si se requiere de un análisis detallado es necesario incurrir a otros documentos complementarios. El organigrama no permite observar el flujo y cargas de trabajo, ni las relaciones de comunicación que hay; sólo muestra unas cuantas de las relaciones de la organización formal y ninguna de la informal que pueden ser muy significativas. Tampoco señala cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

- Estructuras informales.- Es el conjunto de todas las relaciones no oficiales que se dan entre los integrantes de la organización. Lo que se traduce en: intereses

grupales, alianzas interpersonales, lenguaje, símbolos, historia, rumores, ceremonias, los mitos, aprendizaje informal, amistades, etc. “Las estructuras informales pueden ser muy útiles para lograr que se cumplan los objetivos de trabajo. De hecho, éstas pueden ser esenciales en muchas formas para el éxito de una organización” (Íd.: 238). Sin embargo, esta puede ser una desventaja, ya que al existir fuera del sistema formal de autoridad podría no alinearse con los objetivos organizacionales. Por ejemplo: conflictos personales, chismes, mensajes imprecisos y otros.

2.2.3.1. ESTRUCTURAS FORMALES TRADICIONALES

Dentro de la estructura formal existen estructuras tradicionales, las cuales sirven para agrupar los puestos de trabajo de manera coordinada (departamentalización). Las tradicionales, que se presentan en el libro Administración de Schermerhorn (2010: 238-243) (ver Anexo 11), se clasifican en:

- Estructura Funcional.- Se agrupa al personal que posee habilidades similares y que realiza tareas parecidas en unidades formales de trabajo. Es una estructura tradicionalmente jerárquica, en donde las comunicaciones entre las áreas es manejada por gerentes de áreas y de acuerdo a procesos estandarizados y codificados. Está orientada hacia el cumplimiento de funciones y se configura en departamentos orientados hacia la tarea. Normalmente se utiliza en organizaciones pequeñas y con un ambiente estable, que posean una cantidad reducida de productos o servicios.
- Departamentalización por División.- Se agrupa a los colaboradores según el producto o proceso en el que laboran, el tipo de cliente que atienden y la ubicación

geográfica. Este tipo de organización es recomendable para organizaciones complejas, grandes, con diferentes territorios y varios productos o servicios.

- Departamentalización por producto o servicio.
 - Departamentalización geográfica.
 - Departamentalización por cliente.
 - Departamentalización por proceso.
- Estructura Matricial.- Se fusionan las estructuras funcional y divisional descritas, con la finalidad de aprovechar sus ventajas y disminuir sus desventajas. “Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo” (Tecnológico s/a).

De esta manera, el personal pertenece a un sistema funcional y al mismo tiempo a una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto. De lo cual se entiende que son responsables ante un jefe dentro de la función y a otro jefe del proyecto. Los equipos que se conforman son multidisciplinarios, en donde comparten conocimiento e información para resolver problemas específicos. Por consiguiente la organización requiere de una gran capacidad de coordinación, organización y procesamiento de la información.

2.2.3.2. *ESTRUCTURAS FORMALES NUEVAS*

Estructuras organizacionales más horizontales que buscan, con el objetivo de mejorar la integración interfuncional, “disminuir las jerarquías, aumentar la delegación de autoridad e impulsar la tecnología y el talento humano” (Schermerhorn 2010: 243).

- Estructuras de Equipos.- Se crean equipos temporales y permanentes cuya finalidad es resolver problemas, realizar tareas cotidianas y llevar a cabo proyectos especiales. Estos pueden ser interfuncionales o de proyecto, los primeros son compuestos por miembros de diferentes áreas que buscan romper barreras funcionales y crear relaciones horizontales más eficientes. Los segundos nacen para una tarea o proyecto específico y se disuelven una vez que culminan. Se agrupan a los individuos con los talentos y conocimientos requeridos que puedan complementarse entre sí.
- Estructuras en Red.- La idea del modelo es mantener únicamente a componente esenciales de la organización y realizar tercerizaciones y alianzas estratégicas para obtener lo restante. Las organizaciones que utilizan esta estructura “operan con un núcleo central que se vincula mediante redes de relaciones con contratistas externos y proveedores de servicios fundamentales” (Íd.: 245). Las estructuras en red operan con menos personal pero con más tecnología.

3. CAPÍTULO TRES: APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se aplican las metodologías desarrolladas en el marco teórico.

3.1. APLICACIÓN DEL MAPEO DE ACTORES

Clasificación de los actores relacionados a la ONG y la RNPS:

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia

Matriz de actores:

Tabla N°6

	Actor	Descripción	Relación con la ONG	Grado de poder
Sector público	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP)	Establece los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las ANP, su diversidad biológica y el mantenimiento de sus servicios ambientales; a través de una gestión participativa y articulada a una política integral de desarrollo sostenible del país.	A favor	Medio
	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)	Tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo.	Indiferente	Medio
	Gobierno Regional de Loreto (GOREL)	Impulsar el desarrollo integral y sostenible de la región en concordancia con los lineamientos de políticas nacionales, sectoriales y regionales, ejecutando planes y programas encaminados a reducir la extrema pobreza, mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población.	A favor	Medio
	Dirección regional agraria de Loreto (DRAL)	Supervisar el cumplimiento de las normas sobre los recursos naturales y la actividad agraria, otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales en áreas al interior de la Región, así como labores de promoción y fiscalización, promover la convocatoria y concertación con los organismos públicos, organizaciones no gubernamentales y empresas de servicios para contribuir a la resolución de problemas de los productores organizados.	Indiferente	Medio
	Ministerio del Interior (Policía ecológica)	Prevenir e investigar los delitos contra la Ecología, por tal motivo su función está relacionada con la permanente vigilancia del medio ambiente, de las aguas y suelos. Además, vela por la conservación y control de la Flora y Fauna	A favor	Medio
	Dirección regional de salud (DIRESA)	Brinda servicios de salud con calidad y equidad, promoviendo estilos de vida saludables involucrados en la participación la participación activa de la comunidad, gobierno local y regional; para alcanzar mejores niveles de salud en las personas, las familias y la población en general.	A favor	Medio
	Jefatura de la Reserva	Dirigir y supervisar la gestión del Área Natural Protegida.	A favor	Medio
	Instituto de	Brinda servicios de investigación y estudios	A favor	Medio

	Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP)	especializados de recursos naturales amazónicos, capacitación y transferencia tecnológica, así como con la gerencia del conocimiento, biblioteca especializada, cartografía y teledetección, estudios de zonificación ecológica económica, estudios socio-económicos, antropológicos y lingüísticos, inventario y evaluación de recursos naturales, y promoción de la investigación y el turismo científico.		
Sector social internacional	La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Planificar y administrar la asistencia económica y humanitaria exterior en todo el mundo. Por lo que se involucra en las siguientes áreas temáticas: democracia, lucha contra la pobreza, salud, medio ambiente, desarrollo alternativo, educación rural, desarrollo de la frontera Perú-Ecuador, programas regionales de comercio y educación. En RNPS no ejecuta ningún proyecto, su participación es la de financiador de publicaciones e investigaciones.	A favor	Bajo
	The Nature Conservancy	Se dedica tanto a la creación como a la conservación de ANP; por lo que en la RNPS trabaja de forma conjunta con las comunidades locales para la protección de la biodiversidad. Las actividades que incluyen son (detallado en Anexo 12): - Apoyar el comité de gestión de la reserva y los grupos de manejo de recursos para establecer metas y medidas de conservación, teniendo en cuenta métodos de planificación de la conservación, manejo y monitoreo más eficaces. - Proporcionar asistencia técnica en manejo pesquero - Asistencia a pobladores locales en conservación de la palma. - Asistencia en el manejo de quelonios acuáticos o Taricayas. (TNC s/a)	A favor	Bajo
	Wildlife Conservation Society (WCS)	Tiene el compromiso de cuidar el 25% de la biodiversidad del planeta; enfrentándose a los problemas del cambio climático, la explotación de recursos naturales, la relación entre la salud de la fauna y la humana, y el desarrollo sostenible.	A favor	Bajo
	World Wide Fund for Nature (WWF)	Detener la degradación del medio ambiente; a través de la utilización sostenible de los recursos naturales renovables, la reducción de la contaminación e incentivo al consumo responsable y la conservación de la biodiversidad. Tiene como aliados principales “a los pueblos (Awajun, Ashaninka, Amahuaca, Shipibo Achuar y Cocama – Cocamilla, entre otros)” (WWF s/a) y asociaciones indígenas como la Asociación Interétnica para el Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) y la	A favor	Bajo

		Coordinadora de las organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA)		
	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	<p>Reducción de la pobreza y la promoción de un desarrollo humano sostenible; por lo que maneja su Ayuda Oficial a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas y proyectos de cooperación, asistencia técnica a instituciones de los países socios, ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. - Contribuciones a fondos y multidonantes y a programas de organismos internacionales para el desarrollo. - Ayudas públicas a ONGD y a otros agentes de la cooperación para el desarrollo. (AECID s/a) <p>En la RNPS se lleva a cabo desde el 2007 el Proyecto Araucaria XXI Nauta: “Fortalecimiento de las capacidades locales para mejorar la Gestión Ambiental en la Provincia Loreto-Nauta”. Además, apoya la elaboración de documentos de gestión de carácter general, como son el Plan Maestro, el Plan de Uso Turístico, etc. Así mismo, ayuda a las comunidades asentadas en la ZA en el diseño de Planes de Manejo de especies en el interior de la RNPS.</p>	A favor	Bajo
Sector n social nacional	ProNaturaleza	<p>Protección y conservación medioambiental a nivel nacional. En la RNPS es la ejecutora del fondo del Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales. Es decir promueve un canje de deuda por naturaleza¹⁵, en donde el Perú reduce su deuda con E.E.U.U. comprometiéndose a realizar pagos a ONG que se orienten sus actividades a la preservación de especies tropicales. Actualmente tiene proyectos ambientales en una comunidad vinculada a la concesión y en otras partes de la reserva</p>	A favor	Bajo
	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA)	<p>Promueve la responsabilidad ambiental y social de las empresas y demás actores sociales, entre otros frentes de actuación vinculados a la articulación eficaz en el día a día, de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la ambiental, la económica y la social.</p> <p>En la actualidad tiene una participación activa en el Pacaya Samiria; en donde mantiene alianzas estratégicas con otras organizaciones sociales, realiza investigaciones, monitorea las noticias, publica, financia actividades y brinda un asesoramiento permanente en temas legales y técnicos. Cabe mencionar que es uno de los</p>	A favor	Medio

¹⁵ Hay dos clases principales de canje de deuda por recursos naturales: canjes comerciales, que implican deuda de países en vías de desarrollo a bancos comerciales internacionales, y programas de reducción bilateral de deuda, que implican deuda a otros gobiernos.

	principales colaboradores de ARC		
Centro de Datos para la Conservación	Analiza y procesa la información que se produce sobre la diversidad natural peruana, manteniendo un banco de datos permanentemente actualizado y generando una serie de estudios, productos y diversas salidas de información.	A favor	Bajo
Caritas del Perú	Desarrollo Social, Microfinanzas, Emergencia, Desarrollo económico/productivo y turismo solidario. En la actualidad tiene un proyecto asistencial en una comunidad vinculada a la concesión, la mayoría de sus proyectos se concentran en la parte norte de la reserva; en donde hay una presencia más notoria de la Iglesia.	A favor	Bajo
Comité de Gestión	Encargado de apoyar al Área Natural Protegida, en base a lo estipulado por la Ley, el Plan Director, el Reglamento y el Plan Maestro respectivo	A favor	Medio
Comunidades Amazónicas de toda la RNPS	Existen 92,125 habitantes que se distribuyen en 208 centros poblados (caseríos, poblados menores y comunidades), de los cuales 92 comunidades (23,930 personas) se encuentran al interior de la Reserva y 116 comunidades (68,195 personas) en la ZA. Lo cual, indica una importante presión de la población ante los recursos del sector. La gran mayoría de comunidades se dedican a la pesca y a la agricultura, sin embargo hay que recalcar que pocos declaran realizar actividades ilegales como la tala. Debido a que es un actor importante se profundizará en el siguiente apartado	A favor	Medio
Comunidades Vinculadas a la Zona de Intervención	15 comunidades adyacentes terreno de concesión de ARC. Los menores de edad representan el 48% de la población, todas se encuentran localizadas al sur de la RNPC y la mayoría tiene más de 60 años de fundada. La mayoría de integrantes de las comunidades con colonos proveniente de la región de San Martín, quienes llegaron a la zona con los procesos de desarrollo económico en décadas anteriores. Ellos han aprendido a vivir con las etnias originales Cocama-cocamilla, la cual ha pasado por un intenso proceso de aculturación y casi extinción en la población objetivo. La pesca y la agricultura son las primordiales porque se complementan en los cambios estacionales. Por otra parte, la extracción maderera a pesar de que los pobladores afirman que sólo ocupa el 12%, es aún una actividad importante para muchos pobladores quienes trabajan con habilitadores y madereros. Debido a que es un actor importante se profundizará en el siguiente apartado	A favor	Alto

Sector privado empresarial	Empresas y comerciantes de madera formales e informales	La tala informal se desarrolla tanto de forma individual como a pequeña y mediana escala; por medio del financiamiento de agentes externos organizados que dotan de los equipos básicos (moto sierras, combustibles y lubricantes y alimentos) a los ilegales. En cuanto a los formales, se intentó recaudar el número exacto de los que se encuentra en actividad, pero a pesar de mandar solicitudes de transparencia al GOREL, jefatura de la eserva, DIREPRO, SERNANP y MINAG ninguna responde hasta la fecha. Sin embargo algunas comunidades y un guardaparque manifestaron en las expediciones que no existe un control real de lo que extraen dichas empresas y además hay mucha corrupción en el tema.	En contra	Alto
	Pluspetrol	Empresa productora de petróleo y gas latinoamericana con una gran presencia en el Perú. Se especializa en ámbitos de gran complejidad (contextos sensibles, dificultad logística y complejidad geológica). El 19 de junio del 2010 fue responsable de un derrame petrolero de entre 300 y 400 barriles en el río Marañón. (Anexo 13) El tramo afectado del río Marañón bordea la Reserva Nacional Pacaya Samiria, ligada directamente al beneficio económico de al menos 100 mil ribereños que dependen de sus recursos para subsistir, siendo su relación con el medio ambiente su forma de vida.	En contra	Bajo
	Empresas de turismo	Según la unidad de turismo del SERNANP (2011), en la reserva existen 16 agencias de turismo que realizan sus actividades en la Reserva Nacional Pacaya Samiria, la mayoría de recorridos son en barcos y algunas pocas caminatas en la selva. Además hay dos albergues formales y 14 grupos locales de turismo conformados por pobladores. Se puede apreciar el mapa en el Anexo 14	Indiferente	Bajo
	Amazon Rainforest Conservation S.A.C (ARC)	Eco-negocio de conservación que posee la concesión de territorio en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional Pacaya Samiria, en donde se desarrolla el presente proyecto de carácter profesional. Ofrece servicios ambientales destinados proteger y conservar la biodiversidad de los ecosistemas terrestres y acuáticos ubicados dentro del área de concesión. Financia a la ONG.	A favor	Alto

Fuente: Antonio Pozo Elaboración propia

En conclusión, si bien todos los actores desempeñan un rol en el entorno de la ONG, los más relevantes para su desempeño son:

- Las comunidades vinculadas, por ser la población objetivo de la organización tiene un poder alto. En el caso de oposición o desinterés la ONG no podría realizar su labor ni cumplir con sus objetivos.
- Empresas y comerciantes de madera formales e informales, tienen una gran influencia en las comunidades porque representan un fuente permanente de ingresos económicos para la población y poseen una mayor presencia.
- Amazon Rainforest Conservation es fundamental para la existencia de la ONG, es quien la financia y determina la población objetivo.

3.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS PESTEL

3.2.1. POLÍTICO

El Estado peruano, a través del APCI coordina con las cooperaciones técnicas internacionales las políticas prioritarias a desarrollar entre ambos organismos. La APCI es la encargada de mantener un marco regulatorio de las organizaciones de la sociedad civil. La ONG se inscribirá como una organización no gubernamental de desarrollo (ONGD), este estatus le permite obtener beneficios “puede gestionar la devolución del IGV por las adquisiciones de bienes y servicios efectuadas con recursos de la cooperación técnica internacional de los proyectos que ejecuta, previa oficialización de los mismos y registro de los Planes de Operaciones respectivos ante la APCI” (APCI s/a). El marco regulatorio que establece el APCI no delimita el accionar de la ONG de forma que la organización puede desarrollarse sin mayores restricciones, pero supervisa:

Luego de su inscripción, las ONGD, durante el mes de enero de cada año, deben cumplir con remitir a la APCI la información pertinente sobre la ejecución y/o finalización de los proyectos y/o programas por fuentes de financiación en los que trabajó el año anterior, además del Plan Anual de Actividades para el año en inicio (ver Formato de Informe Anual en la parte Trámites y Servicios de esta página), así como, informar sobre cualquier modificación de la nómina del Consejo Directivo y/o del domicilio legal. (APCI s/a)

3.2.2. ECONÓMICO

La ONG se financiará principalmente por medio de ARC, este en los primeros cinco años destinará 120 000 dólares anuales en su desarrollo y luego le sumarán a dicho monto el 10% de sus utilidades; por lo que existe una fuerte dependencia de parte de la ONG. A pesar de que ARC aún no cuenta con ingresos ni con un plan de negocios, ésta tiene el respaldo económico de la empresa Nova Lighting. Empresa Sudafricana de manejo de energía y servicios, actualmente encabezan el oligopolio del rubro gracias al reciente

contrato con el Estado por servicios de alumbrado público. De la cual es dueña la familia de Peter Edgar y el participa como socio con acciones valoradas en un millón de dólares.

En el entorno existe una retracción de fondos provenientes de países desarrollados causada por dos razones: por un lado, la crisis económica mundial del 2008 ha causado que dichos países -quienes solían destinar parte de sus recursos en donaciones o fondos para regiones como Latinoamérica- concentren sus recursos en ellos mismos. Por otro lado, los índices macroeconómicos del Perú muestran una mejor y estable situación económica, entonces los recursos de los donantes se han focalizado en regiones con mayores índices de pobreza como África y Asia. Sin embargo, estos índices no reflejan la inequidad y pobreza extrema de parte de la población peruana.

El tipo de cambio es un factor que influirá en la gestión de la ONG, ya que sus recursos los va a adquirir de ARC en dólares, y sus gastos los realizará en soles. Por lo que cualquier fluctuación en el tipo de cambio de estas monedas genera pérdidas o ganancias no previstas. Por último, el Perú tiene un mercado interno más dinámico y se prevé que debido a las firmas de tratado de libre comercio el intercambio comercial interno y externo se dinamice creando nuevos nichos de mercado y nuevos demandantes de productos. Esta es una oportunidad para la organización.

3.2.3. SOCIO-CULTURAL

Según el Plan Maestro de la RNPS (SERNANP 2009a), se estima que existen 92,125 habitantes que se distribuyen en 208 centros poblados (caseríos, poblados menores y comunidades), de los cuales 92 comunidades (23,930 personas) se encuentran al interior de la Reserva y 116 comunidades (68,195 personas) en la ZA. Lo que indica una

importante presión de la población ante los recursos naturales del sector. Las diferentes comunidades amazónicas provienen de 7 pueblos indígenas que se clasifican en:

- 1) Los Kukama Kukamilla, cuyo territorio ancestral abarca gran parte de la Reserva.
- 2) Los Kiwcha de San Martín, quienes llegaron a las cuencas del Bajo Huallaga y Marañón al establecerse las rutas comerciales desde los tiempos de la colonia.
- 3) Los Shipibo Conibo, cuyo territorio tradicional es la cuenca del Ucayali, formando, por lo menos, una comunidad en la Reserva, como resultado del traslado producido en el tiempo de las misiones.
- 4) Los Shiwilu (*Jebero*), cuyo territorio tradicional es la cuenca del Parapapura en la zona de Yurimaguas, desde donde migraron hacia las cuencas del Bajo Huallaga y Marañón, algunos descendientes de los Shiwilu viven en las comunidades ribereñas de la Reserva;
- 5) Los Kacha Edzé o Urarinas (*shimaco*), cuyo territorio es la cuenca del Chambira, en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva.
- 6) Los ribereños, que en su mayoría han sido objeto de procesos de mestizaje histórico, siendo su base social indígena.
- 7) Los migrantes recientes principalmente procedentes de San Martín, Yurimaguas y Pucallpa. (Íd.: 30)

El mismo Plan Maestro señala que, existen organizaciones indígenas que permiten una mayor coordinación y organización de la población, como la Asociación Indígena de Desarrollo y Conservación del Samiria (AIDECOS), la Asociación de Desarrollo del Pacaya (ADECOP), la Asociación Cocama de Desarrollo y Conservación San Pablo de Tipishca (ACODECOSPAT), la Asociación de Comunidades Indígena del Bajo Huallaga-Marañón (ACOINBAHM) y AIDEMA. Sin embargo, hay que señalar que no todas las comunidades inscritas en las mencionadas asociaciones se encuentran registradas en el registro de comunidades nativas (Según el Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana –SICNA- del IBC 2005, 4 de las comunidades no figuran y sólo 23 están inscritas y tituladas).

En relación con los servicios básicos en centros poblados, según el Plan Maestro de la RNPS vigente, esto son insuficientes, en especial el agua potable y la electricidad. La infraestructura escolar es entre regular y mala, la relación jurídica entre las personas y los

territorios es precaria. La infraestructura de salud sólo es buena en las capitales distritales. La actividad económica se centra en la pesca, tala ilegal de madera, agricultura, caza y recolección.

Por otra parte, si bien aun no existe una investigación específica sobre todas las comunidades que pertenecen a la ZA; se ha realizado un diagnóstico de una parte de la zona como componente del “Proyecto ARAUCARIA XXI NAUTA: Fortalecimiento de las capacidades locales para mejorar la Gestión Ambiental en la Provincia Loreto-Nauta” (2007-2010). Este tiene como objetivo “Fortalecer la capacidad de las instituciones locales para realizar una adecuada gestión ambiental que sea coherente con la promoción del desarrollo sostenible de la ciudad de Nauta y de las comunidades asentadas en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional de Pacaya Samiria”, y puede servir como referencia al presente trabajo. Dicho proyecto, se focalizó en el margen izquierdo de la parte baja del río Marañón, desde la comunidad de San Regis hasta Nauta (Anexo 6). En donde viven 27 comunidades (22,378 habitantes) cuya jurisdicción pertenece al distrito de Nauta y se extienden en una superficie total de 41,508 ha.

Dicho proyecto determina que el promedio de miembros por familia es de 6 personas, sus viviendas están construidas con materiales de la zona, y sobre armazones con madera por las épocas de inundación (cada vez es más frecuente la utilización de material noble, a pesar de que las infraestructuras de cemento y ladrillo no son adecuadas para la zona al ser de alto mantenimiento y no aislar el fuerte calor). No cuentan con servicios básicos de agua potable, desagüe y electricidad (las deposiciones se hacen en montes adyacentes o en el río y sólo algunas comunidades han instalado filtros artesanales para la

potabilización del agua), la mayoría se desplaza por medio de canoas y lanchas, la infraestructura de centros de salud es inadecuada (también son de difícil acceso para las comunidades más alejadas) y la relación de médicos por cada 10,000 habitantes ha fluctuado entre 1 y 1.2 entre 1998 y el 2004.

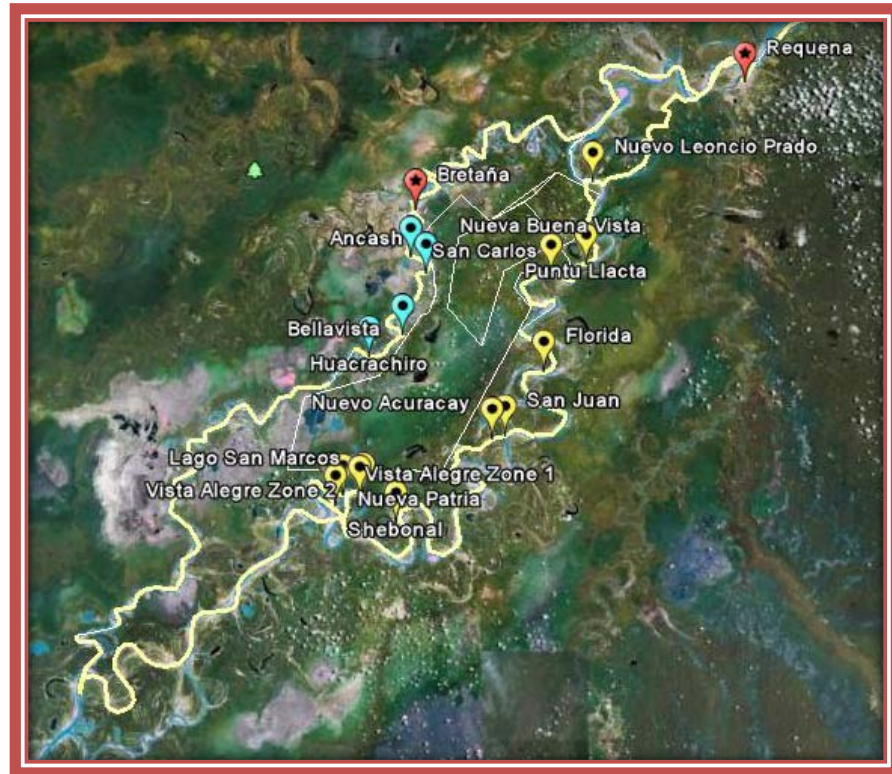
Asimismo, los resultados de las encuestas aplicadas por el equipo del Proyecto Araucaria a los líderes de las 27 comunidades indican que más del 50% de comunidades se dedican a la pesca y a la agricultura (Anexo 7), los principales problemas señalados son de salud, educación, agua, trabajo y desechos sólidos (Anexo 8), la consecuencia principal de los problemas ambientales es de carácter gastrointestinal (Anexo 9), la mayoría considera que la vigilancia por parte de los guardabosques es insuficiente, casi ninguna comunidad participa en actividades de vigilancia y protección de la reserva, y la mayoría no cuenta con un plan de manejo sostenible de recursos naturales.

En relación con las comunidades vinculadas a la concesión de ARC, si bien las 15 comunidades no se encuentran dentro del área, son las más cercanas al terreno y sus actividades repercuten en ella. Como se mencionó anteriormente son este tipo de población las que ejercen mayor presión sobre la reserva. La empresa ha realizado 3 expediciones desde 2010:

- Expedición 1 (2010) de presentación, consulta y recojo de información y recorrido. Además se realizaron charlas educativas de The Dallas World Aquarium (DWAZOO) y vacunación por el MINSA
- Expedición 2 (Marzo 2011) por representante de la empresa para actualizar los datos, censo actualizado y coordinar siguiente participación

➤ Expedición 3 (Junio 2011) de seguimiento, charlas sobre ARC, inauguración de bibliotecas, vacunación y consultas por MINSA, evaluación de centros de salud, estudios hídricos de los cuerpos de agua, desparasitación y concurso de arte. Las fotos de este viaje se presentan en el Anexo 10.

Mapa N° 4



Fuente: ARC

De las cuales he participado en la última (junio 2011) con el objetivo de complementar la información que la empresa recolectó, acercarme a las comunidades y colaborar con las actividades educativas e informativas de ARC. La metodología que se utilizó en la primera recolección de información es la de focus group (la responsable del diseño fue

una antropóloga parte del equipo) y el equipo de la empresa fue quien aplicó y procesó la data. Ya que la informa se encontraba dispersa, se le integra en el siguiente análisis.

En la siguiente Tabla N°7 se pueden observar los nombres de cada una, la cantidad de habitantes, menores de edad, su año de fundación y el afluente más cercano. De esto se desprende que los menores de edad representan el 48% de la población, todas se encuentran localizadas al sur de la RNPC y la mayoría tiene más de 60 años de fundada. Dichas variables se explican si se toma en consideración que la mayoría de integrantes de las comunidades con colonos proveniente de la región de San Martín, quienes llegaron a la zona con los procesos de desarrollo económico en décadas anteriores. Ellos han aprendido a vivir con las etnias originales Cocama-cocamilla, la cual ha pasado por un intenso proceso de aculturación y casi extinción en la población objetivo.

Tabla N° 7

	Comunidades	Fundación	Afluente	Menores de edad	TOTAL
1	BRETAÑA	1943	Canal de Puinahua	1600	1933
2	SAN CARLOS	1890	Canal de Puinahua	120	560
3	ANCASH	1940	Canal de Puinahua	200	242
4	BELLA VISTA	1930	Canal de Puinahua	250	316
5	HUACRACHIRO	1939	Canal de Puinahua	350	1598
6	PATRIA NUEVA	1928	Rio Ucayali	94	200
7	VISTA ALEGRE ZONA I	1951	Rio Ucayali	104	323
8	VISTA ALEGRE ZONA II		Rio Ucayali	45	130
9	SHEBONAL	1951	Rio Ucayali	112	400
10	NUEVO ACURACAY	1957	Rio Ucayali	63	160

1 1	SAN JUAN	1961	Rio Ucayali	60	120
1 2	FLORIDA	1991	Rio Ucayali	50	200
1 3	NUEVA BUENA VISTA	2000	Rio Ucayali	70	250
1 4	PINTU LLACTA	1915	Rio Ucayali	100	350
1 5	NUEVO LEONCIO PRADO	1994	Rio Ucayali	23	44
Total				3241	6826

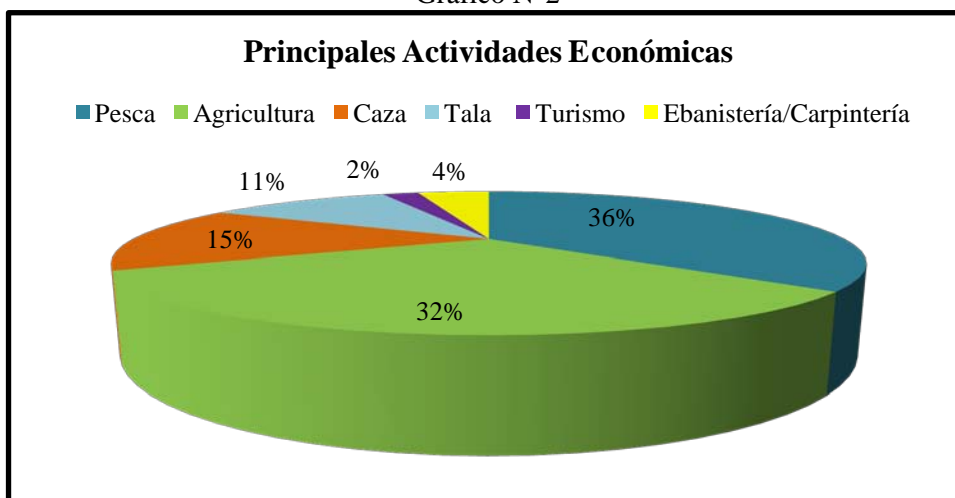
Fuente ARC Elaboración: Propia

En relación con las actividades económicas, la tendencia de las comunidades vinculadas al territorio de conservación es muy parecida a la del resto de comunidades que habitan en o cerca de la RNPS como se observa en la Tabla N° 5 y en el Gráfico N°3. Si bien la pesca y la agricultura son las primordiales porque se complementan en los cambios estacionales entre la creciente y vaciante, en la época de creciente la importancia de la pesca disminuye y la población se ve obligada a dedicarse a otras actividades productivas como la agricultura. La pesca es señalada como la principal en la mayoría de casos, esta no sólo se destina al consumo propio sino se comercializa para cubrir productos de primera necesidad como kerosene, ropa, medicina, cubrir gastos de educación, etc. En algunas comunidades como Breña alrededor de dicha actividad se organizan las relaciones sociales de la comunidad y por ende los marcadores de prestigio están relacionados a la pesca. Mientras en Shebonal, Huacrachiro y Nuevo Acuracay existen piscigranjas de paiche con fines económicos.

Solo en el caso de Nueva Patria se dedican exclusivamente a la agricultura en particular de arroz y maíz. Durante la estación de vaciante algunos pobladores entran al “monte” a

cazar mamíferos pequeños, pero no es considerada como una actividad importante para el sustento diario de la comunidad. Por otra parte, la extracción maderera a pesar de que los pobladores afirman que sólo ocupa el 12%, es aún una actividad importante para muchos pobladores quienes trabajan con habilitadores y madereros. Además, se utiliza el recurso de la madera en casos de emergencia o para la mejora de la infraestructura comunal. Recopilar información sobre el tema en los casos informales es una tarea difícil dada la clandestinidad de la actividad extractiva, por eso se considera que la actividad es más intensa de lo que indican. Sin embargo, como contraparte formal la comunidad de San Juan en asociación con la comunidad de Acuracay está planeando construir un aserradero donde trabajar la madera que extraigan del bosque sobre el cual tienen el plan de manejo forestal. Recientemente se suma a las actividades tradicionales el tema del turismo, existe una primera agencia de turismo en la localidad de Bretaña que mantiene relaciones directas con la RNPS y con los promotores de la ong peruana Pro Naturaleza.

Gráfico N°2



Fuente: ARC Elaboración: Propia

En la última expedición se observó que el 80% de las comunidades se presenta abierta al dialogo y con disposición a participar en los proyectos sociales relacionados a ARC. En general hay mucho entusiasmo de parte de la población, docentes y autoridades, por lo que se espera crear alianzas estratégicas y empezar con los más comprometidos. Pero al mismo tiempo una minoría expone un poco de temor sobre las acciones de ARC.; a pesar de los intentos de la empresa por contactarse con cada autoridad comunal e informar y consultar a toda la población sobre ARC y su futura intervención en tierras adyacentes, a través de charlas, se absolvieron preguntas, se donaron libros sobre las leyes de concesión y se brindó información más detalladas sobre la empresa.

Dicha minoría se compone por las comunidades de Patria Nueva, Nueva Vista Zona 2 y Shebonal, al no tener claridad total sobre el concepto de concesión para la conservación, la finalidad de la empresa, su funcionamiento, su ubicación y el beneficio que percibe al mejorar la calidad de las poblaciones vecinas; creen que podrían verse despojados de sus tierras y recursos naturales. Se corre el rumor sobre otras concesiones que cercan sus terrenos, no permiten que nadie ingrese sin autorización y hasta botan a los pobladores de sus hogares; por lo que existe el temor y preocupación de ser engañados. Peor aun cuando sienten abandono por parte del gobierno. Parece ser que los comerciantes de pescado realizaron reuniones previas con estos pobladores, en donde han manipulado a la comunidad y tergiversaron la información sobre el trabajo de ARC. Sus intereses de lucro y explotación de los recursos se ven en conflicto con la propuesta de desarrollo sostenible y comercio justo de nuestra empresa. Mencionan ejemplos erróneos como Bagua y privatizaciones del Estado como argumento de la supuesta apropiación de ARC sobre sus tierras.

Asimismo, la mayoría de integrantes de las 3 comunidades mencionadas se rehúsa a recibir cualquier tipo de ayuda, afirman que están bien sin profesionales, que sus recursos son inagotables y que vender los peces con huevos es mejor porque es más lucrativo. Las únicas personas dispuestas a tratar con la empresa fueron los directores y los Tenientes Alcaldes, quienes al final del día recibieron la donación de libros a pesar de la oposición del resto. Si bien al término de la reunión la mayoría rechaza cualquier tipo de intervención de ARC y no entiende sus actividades, dejan como posibilidad su participación futura de acuerdo con los resultados de otras comunidades. Aunque al principio no se desarrollen los proyectos con ellos, de todas maneras se analizará la información recolectada.

Entonces, respecto a los problemas principales se observa en el Gráfico N° 4 que el 23% de las 15 comunidades mencionadas indican que el problema más grave en sus localidades es la pesca insostenible, lo cual es de esperarse si se toma en cuenta que la pesca es su actividad principal. Los afectados reconocen la mengua de peces y la reducción de su tamaño; ocasionado por la pesca indiscriminada, la disminución del volumen del río y la utilización de materiales tóxicos que degradan la calidad del ecosistema en que se viven los peces, desmejorando las condiciones para su reproducción y crecimiento. Dicha situación empeora con el aumento de la población y la presión de las empresas pesqueras sobre los peces durante la temporada de vaciante. Asimismo la pesca se vuelve conflictiva dado que con el cambio de los cursos del río algunas cochas se mueven de una comunidad a otra.

Casi el 100% de las comunidades carecen de servicios públicos básicos como agua potable, desagüe, luz y recojo de basura. En época de vaciante el agua que se usa para consumo humano se estanca exponiendo a los consumidores a enfermedades. Las enfermedades más comunes atacan al estómago y son causadas por los parásitos que proliferan en el agua estancada. El acceso a otras fuentes de agua limpia es complicado, en muchos casos tienen que caminar largas distancias. Estas razones impide que las personas tengan un hábito de higiene personal adecuado y que puedan mantener limpios los utensilios de cocina, en general se puede observar malas condiciones sanitarias. La ausencia de electricidad no sólo paraliza algunas actividades como leer, estudiar, tejer y demás en la noche; si no se ven en incapacidad de adquirir máquinas y equipamientos específicos como computadoras, instrumentos para el procesamiento de pescado, radios, televisores, etc. Esto es una limitante para el desarrollo de la comunidad y su incursión en actividades de transformación o nuevos mercados. Asimismo, en la mayoría de casos no existe un sistema de recojo de basura y la población solo arroja sus desperdicios en cualquier parte.

Otro problema enunciado por la población es la educación dado que en la mayoría de localidades no cuentan con un colegio secundario y en algunos casos ni siquiera hay escuelas primarias, lo cual origina que menos del 5% de la población acceda a una educación completa. El tema de la calidad es también importante porque señalan que la formación que se imparte en la escuela de la comunidad es deficiente a causa de los materiales utilizados y de la ausencia de un programa integrado que les permita participar en trabajos mejor remunerados. Raramente reciben algún tipo de supervisión de las autoridades del sector, por lo que quedan expuestas a la vocación y buena disposición de

los maestros asignados y al poco control que pueden ejercer los padres de familia sobre la calidad educativa que se imparte al alumnado. Así pues, hay muchos que no tienen los recursos para transportarse hasta los colegios más cercanos y otro porcentaje que llega a matricularse lo abandona. A pesar de que hay una oposición al trabajo infantil y juvenil, no se puede desconocer el rol que cumple en la economía familiar. Sus aportes en las actividades son fundamentales para la sobrevivencia del hogar rural, por lo que la deserción escolar y el ausentismo se incrementan en esas épocas pero, los planes curriculares no están adaptados a esta realidad.

Lamentablemente, no existe una oferta laboral que se encuentre acorde con la demanda de la población y en la mayor parte de casos no hay programas de desarrollo que puedan ayudar a suplir esta falencia. La falta de trabajo fuera de las actividades económicas tradicionales resultó un problema importante porque limita sus posibilidades de incrementar sus ingresos económicos. Por otro lado, la escasez de programas o proyectos remarca la ausencia de conocimiento y tecnologías que mejoren la producción dentro de los terrenos de los comuneros, por lo que la baja productividad de las chacras los obliga a permanecer en la constante búsqueda de nuevas tierras para sembrar.

La inexistencia de servicios de salud en las comunidades es también un inconveniente para los pobladores, ya que los enfermos deben trasladarse a otras localidades para ser atendidos. Hay que agregar que ésta posibilidad no está al alcance de todos, lo que ocasiona que enfermedades de poco riesgo se conviertan en crónicas y hasta mortales. Otra contrariedad es la falta de un botiquín comunal completo que cuente con los antidotos para las víboras venenosas, analgésicos, antialérgicos, material sanitario, etc. En

conclusión, el equipamiento es bastante deficitario no sólo en lo referido al abastecimiento de materiales médicos sino también en lo relacionado al personal. Si bien existen algunas postas como infraestructuras, no incluyen médicos o personas con los conocimientos necesarios para atender a los pacientes.

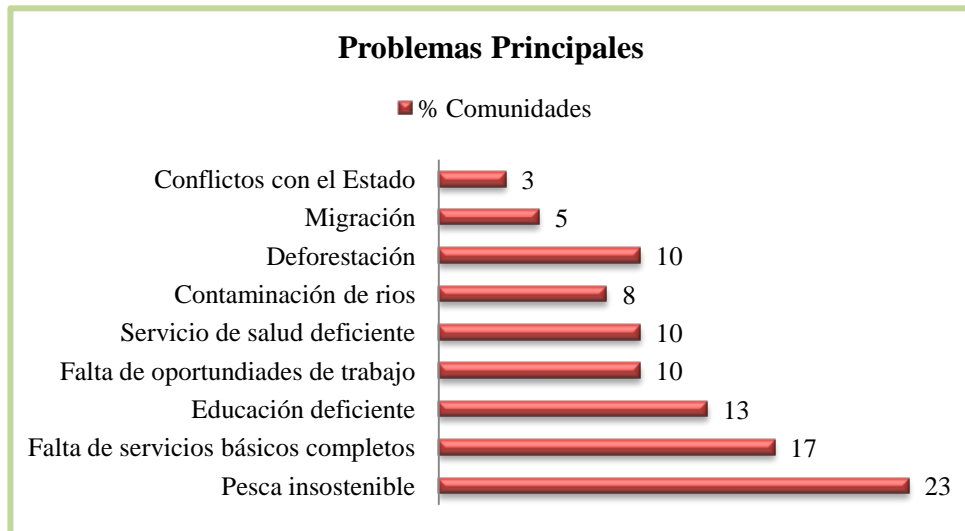
Dentro de la información recopilada la deforestación es un problema presente en las comunidades, quienes se ven enfrentadas por hallar nuevos espacios. Esto se debe a la tala indiscriminada, especialmente la ilegal, estimulada por la presencia constante de habilitadores locales que compran la madera a precios bajos creando relaciones de dependencia con los comuneros que se perpetúan con los años y se vuelven difíciles de erradicar. Lo cual se relaciona a su vez con el mal manejo de los bosques y la ausencia de programas de reforestación en la zona. La escasez de recursos forestales a causa de la deforestación obliga a la población a recorrer distancias largas para poder encontrar la leña que utilizan para cocinar. Por otro lado, la insuficiencia de árboles maderables no le permite tener una actividad económica extra que les permita elevar el nivel de vida de la población, a través de su utilización sostenible con planes de manejo.

En cuanto a la contaminación de los ríos, esta repercute directamente en el ingreso familiar ya que como consecuencia de este hecho la población de peces decrece. Sin embargo no solo afecta a las especies buscadas por los pescadores sino que aflige todo el ecosistema en el que los peces se reproducen y del que se alimentan poniendo en riesgo el bio-equilibrio dentro de las cochas y ríos. Por otra parte, es un riesgo para todas las personas que se abastecen de estas aguas, ya sea para cocinar, lavar, bañarse o beberla. Se señala como responsables a los pescadores clandestinos ajenos a cada localidad, dado que

parecen manipular productos tóxicos para facilitar su labor. Es frente a esta amenaza constante que los pescadores de Bellavista se han organizado conjuntamente con la RNPS para restringir el acceso a las cochas cercanas. Otro factor a considerar es que en época de vaciante se cierran los canales del río y el agua se queda estancada, causando que esta se contamine, lo que significa un alto riesgo para la población que no cuenta con servicios de agua potable y debe consumir el agua estancada.

La migración de los integrantes de Breña, Nuevo Acuracay y Nueva Buena Vista hacia Nauta, Iquitos u otras comunidades representa una amenaza para las abandonadas, debido a que mengua la mano de obra y hasta podrían quedarse sin habitantes y desaparecer. Pues bien, el origen de este movimiento es principalmente por la búsqueda de una mejor educación y de oportunidades laborales. Por último, en una menor medida existen conflictos con las autoridades de la RNPS y las restricciones de la ley. Sucede que la presión sobre las cochas y ríos en el área de uso de las comunidades ha impulsado a los comuneros a ingresar clandestinamente a la zona reservada, quienes se exponen no solo a ser detenidos por los guarda-parques sino a perder sus materiales de pesca al ser confiscados. Estas medidas estipuladas en la ley deben ser aplicadas por las autoridades de la RNPS, sin embargo los infractores no las entienden. Desde el punto de vista de los pescadores es injusto pues se les está quitando el medio para obtener el sustento diario. A causa de estas medidas es que muchos guarda-parques han recibido amenazas de muerte.

Gráfico N°3



Fuente: ARC Elaboración: Propia

Sin embargo no todos son problemas, las comunidades cuentan con algunos beneficios como comunicación radial en 10 y teléfonos públicos en 5 de ellas. Estos servicios son fundamentales si se considera la gran distancia que hay entre cada una y, peor aún, la lejanía que tienen con centros más urbanizados como Nauta, Requena e Iquitos. Contar con esos medios de comunicación contrarresta en alguna medida su aislamiento y facilita la entrada y salida de información. San Carlos posee un Plan de Manejo de cochas, Huacrachiro tiene un Plan de Manejo sostenible de recursos naturales en el lago de Huanca, Bellavista un Plan de Manejo sostenible de recursos naturales, Ancash un Plan de Manejo del pez Taricaya y San Juan un Plan de Manejo forestal; lo que es una buena iniciativa que implica organización, visión a largo plazo e interés ambiental.

Existen algunas organizaciones formales en:

- San Carlos.- Organizando en comités de vigilancia y protección desde el año 2003. Su área de acción son las cochas de: Cocha Grande, Pungal y Maquitai.

- ↯ Huacrachiro.- Cuentan con el programa del Vaso de Leche y 3 organizaciones formales establecidas: Apagachos (agropecuaria), Los Sabalitos (pesca artesanal) y Los Curvinenses (agropecuario y acuícola)
- ↯ San Juan.- Cultivos de Camu-camu y plátano por parte de la Asociación de agricultores inscrita en registros públicos.
- ↯ Bretaña.- Tiene una asociación formal de Camu Camu con 600 hectáreas cultivadas aproximadamente.
- ↯ Pintu Llacta.- Cuentan con organizaciones formales de pesca, de Camu camu (GOREL) y La asociación de Cacoterios (Iquitos)

En cuanto a la relación de las comunidades con las autoridades de la RNPS, el 73% de estas afirman que no guardan ninguna relación con la gestión de Pacaya y no saben que se encuentran dentro de la zona de amortiguamiento. Tampoco están informados sobre los comités de vigilancia y los planes de manejo a los que pueden acceder en asociación con la RNPS. El 20% considera que mantiene una buena relación con la Reserva y participa de actividades de vigilancia y protección. La comunidad restante, Bretaña, manifiesta enfrentamientos entre los pobladores y los guarda-parques. La presión sobre las cochas y ríos en el área de uso de las comunidades ha impulsado a los comuneros a ingresar clandestinamente a la zona reservada exponiéndose no solo a ser detenidos por los guarda-parques sino a perder sus materiales de pesca, pues estos son incautados por las autoridades competentes.

Por otro lado, 5 comunidades participan en proyectos del Gobierno Regional de Loreto como el de sembrío de camu-camu. El cual ha causado descontentos dentro de la comunidad; debido a que se realiza a través de préstamos estatales con sobrecostos de proveedores designados, aún no se tiene un mercado asegurado al cual venderle el producto y habilitar los terrenos implica abrir nuevas chacras y por lo tanto contribuir con la destrucción de los suelos. Ancash procesaba harina de plátano para el Programa

Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), pero las inundaciones de este año han malogrado toda la plantación y el generador eléctrico, por eso no saben si continuarán.

Finalmente, de las organizaciones sociales que trabajan en la zona la relación más evidente que mantiene la comunidad de San Carlos es con la ONG Pro-Naturaleza. La organización lleva trabajando en la comunidad 4 años en temas ambientales y de ecoturismo dentro de distintos espacios como la escuela así como los comités de madres. Mientras en Bretaña existe una primera agencia de turismo en la localidad impulsada por los promotores de la misma ONG. Por otra parte, en San Juan cuentan con el apoyo de Caritas, con quien están construyendo 15 letrinas. Es a través de esta institución que la comunidad se organiza para abastecer el botiquín comunal con el que tratan las enfermedades más comunes, además caritas logró capacitar a un promotor de salud de la comunidad.

3.2.4. AMBIENTAL

La mega tendencia del cuidado del medio ambiente empieza a ser un tema prioritario en la sociedad. Ello ha causado que se creen nuevos nichos de mercado u oportunidades en el medio para aquellas organizaciones que se encuentren alineadas al tema. Michael Porter en el CADE 2010 identifica a los recursos naturales del Perú como una ventaja comparativa. Hay que resaltar que las actividades de la población repercuten enormemente en la RNPS, de ahí se entiende el nexo entre ambos temas y la importancia de la parte social para la ambiental. El beneficio directo a las comunidades conlleva de forma indirecta a contrarrestar las amenazas críticas y a proteger a la reserva de forma sostenible.

3.2.5. *LEGAL*

Como se mencionó en el primer capítulo, la normativa de la ONG se rige por Título III del Código Civil. Se suscribe como asociación “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Íd.: Título III Art. 80) y se registra en el APCI para adquirir el título de ONGD.

En conclusión, si bien el análisis PESTEL muestra la situación actual del entorno de la ONG es fundamental resaltar que este contexto va cambiando con el tiempo, por consiguiente hay que realizar ajustes periódicamente. Se ha determinado que aunque las comunidades amazónicas de la RNPS poseen diversos orígenes culturales; mantienen casi la misma línea en cuanto a actividades económicas (pesca y agricultura principalmente) y problemática (salud, deforestación, falta de desarrollo de capacidades, insatisfacción de las necesidades básicas, etc.), ya sea en toda la reserva o en la ZA. De ésta manera, se visibiliza la importancia y necesidad de intervenir en la reserva a favor del desarrollo sostenible de las comunidades vinculadas; especialmente las de la Zona de Amortiguamiento porque ahí se encuentra la mayor parte de la población y es el territorio que ejerce presión en la utilización de recursos naturales.

4. CAPÍTULO CUATRO: APLICACIÓN DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Somos una organización sin fines de lucro que busca contribuir en el desarrollo sostenible de las comunidades amazónicas en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional Pacaya Samiria en el Perú. Por lo que fomentamos como base de nuestras acciones la armonía entre el medio ambiente y las personas.”

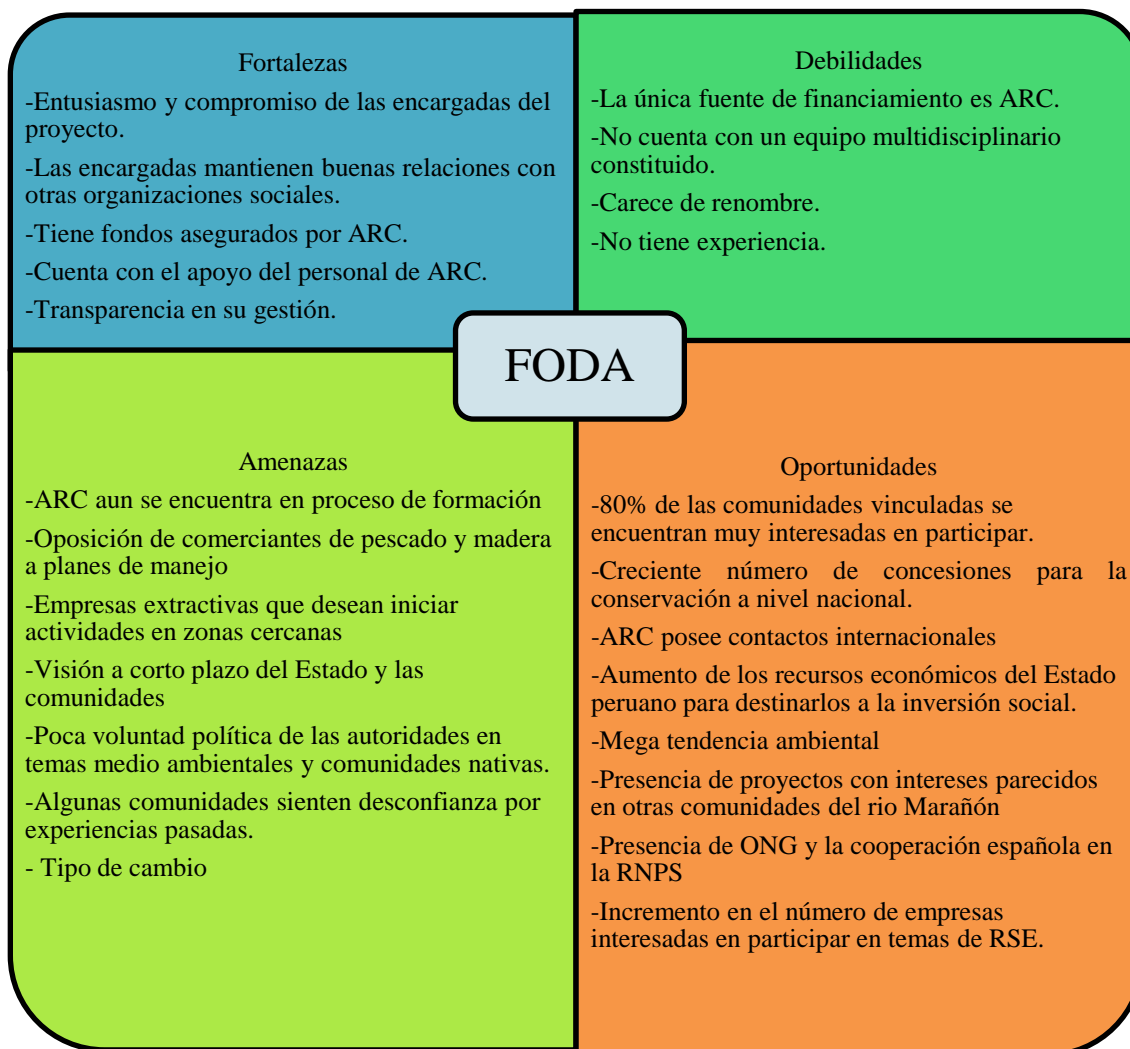
- ✿ Organización sin fines de lucro.- Esto indica que se constituirá como una organización privada de índole social cuya prioridad no son las utilidades. Es decir, no busca generar dividendos ni existe una repartición de excedentes entre los socios, como en el caso de una empresa. Los recursos que percibe son fundamentalmente donaciones y los puede complementar de manera eventual con otras actividades como la venta de vende libros, consultorías o suvenires.
- ✿ Zona de Amortiguamiento de la Reserva Nacional Pacaya Samiria en el Perú.- Es la ubicación en donde se encuentra la concesión del terreno para conservación de ARC.
- ✿ Desarrollo sostenible.- Como ya se mencionó anteriormente este enfoque de desarrollo no sólo persigue el bienestar de hoy sino apuesta por una ética que contemple la prosperidad y convivencia de las futuras generaciones. En donde, se atiendan las necesidades del presente sin perjudicar las del futuro; aligerando la presión sobre los ya escasos recursos naturales y promoviendo el crecimiento económico y la equidad.
- ✿ Comunidades amazónicas.- Este es el público objetivo de la organización, en otras palabras es la población destinataria que se verá beneficiada con las actividades que se realicen.

4.2. VISIÓN

“Ser reconocidos como los aliados estratégicos de las comunidades amazónicas en los esfuerzos del desarrollo sostenible.”

4.3. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Gráfico N°4



Elaboración propia.

FODA cruzado:

🌱 Fortalezas y Oportunidades:

La ONG posee el apoyo de profesionales especializados y con expertise de ARC (capital humano calificado) que, al conformar un equipo multidisciplinario compuesto por biólogos, un especialista forestal, un contador, un abogado e ingeniero en alumbrado público, pueden brindar un servicio de integral. Asimismo, el entusiasmo y compromiso tanto de ellos como de los dueños y el equipo de la organización (una gestora social y una antropóloga), se traduce en una gran disposición para realizar actividades y adentrarse en el proyecto. Estas variables, sumadas al capital económico asegurado de por lo menos diez mil dólares mensuales, hacen posible el manejo cuantas comunidades estén interesadas en trabajar con la organización.

Por otro lado, a largo plazo la ONG podría ampliar su radio de acción y colaborar con otras empresas u organizaciones con concesiones que deseen gestionar su Responsabilidad Social Empresarial (tema cada vez más valorado al ser la nueva ventaja comparativa en un mundo competitivo y globalizado). En relación con el cuidado medio ambiental, como se observa en el III Foro Nacional de ANP (2010) es cada vez más apreciado en la sociedad; ya que su depredación continua ha causado daños irreparables que desde hace unos años se han vuelto tangibles (efecto invernadero, extinción de especies, etc). La preocupación por entregarle a las nuevas generaciones un mundo habitable ha impulsado el concepto de sostenibilidad. De dicha manera, la organización tiene una base que legitima actividades y conciencia ambiental que quiere inculcar en las

comunidades vinculadas. Así pues, se ven reconocimientos como en Perú 2021 y los premios de ecoeficiencia empresarial que otorga el MINAM.

La presencia de proyectos similares y organizaciones sociales es una plataforma para la ONG y estos se convierten en aliados estratégicos potenciales dado que se encuentran consolidados en la zona y han acumulado experiencias. Las buenas relaciones que mantiene el personal de ARC y la ONG con algunos contactos de este sector, permite una relación simbiótica, y con esto pueden ir posicionándose y ampliando sus redes. De la misma manera se pueden aprovechar mejor los contactos internacionales de ARC para incrementar su reconocimiento y las posibilidades de recibir recursos económicos

Fortalezas y Amenazas:

Como se ha mencionado, la empresa aun se encuentra en proceso de formación, por lo que es fundamental contar con el apoyo de gente entusiasta y comprometida que esté dispuesta a lidiar con contratiempos y realizar múltiples actividades. En cuanto a la oposición de algunos comerciantes de madera y pescado, que a pesar de no ser parte de ninguna de las comunidades mantienen contacto con ellas como compradores, esta se hizo evidente en el viaje realizado el presente año (8 al 21 de junio) durante las reuniones programadas. Sus intereses de lucro y explotación de los recursos se ven en conflicto con la propuesta de desarrollo sostenible y comercio justo de ARC. De las 15 comunidades visitadas, Patria Nueva, Shebonal y Vista Alegre Zona 2 han sido manipuladas por dichos actores y decidieron postergar su participación, lo que demuestra el poder que tienen. Por consiguiente, la ONG debe de aprovechar las experiencias de su red social e idear estrategias para contrarrestar la influencia negativa. También deben informar de manera

permanente y transparente, tanto oral como escrita, a los pobladores sobre todo lo concerniente a sus derechos, obligaciones, ARC y su ONG y su relación con estas.

Si bien la política de la ONG es no atacar a las empresas extractivas, sí piensa supervisar que no se realicen prácticas ilegales ni que se incumpla con los estándares socio ambientales mínimos. Entonces se entiende que algunas vean como inconveniente la intervención de una organización social que desee mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas. Un ejemplo reciente es el caso de una petrolera que se encuentra interesada en solicitar una concesión cercana a la de ARC, por lo que ha hablado con algunas comunidades vinculadas para decirles que se verán perjudicadas de relacionarse con la empresa de conservación. Lamentablemente, se tergiversó la información y se asustó a la población, pero esto se puede combatir a través de la información transparente y las alianzas con otras organizaciones sociales de prestigio.

Por otro lado, se ha reconocido que los cambios de gobierno y constantes cambios de funcionarios públicos ocasionan una falta de estabilidad, y esto constituye una amenaza para el desarrollo de proyectos que la ONG pudiera desarrollar con entidades estatales o la aprobación de planes de manejo, etc. Además existe una visión de corto plazo y poca voluntad política entre las autoridades gubernamentales y las comunidades, ya que los primeros no ven como prioridad realizar cambios que no serán tangibles de forma rápida y no podrán recibir réditos políticos. “Diversos entrevistados expresaron consternación respecto al hecho de que las autoridades no cuentan con preocupaciones ambientales, sino que están más preocupados por realizar obras de infraestructura” (SPDA 2010a: 45). Como se sabe, los temas de desarrollo sostenible tienen efectos a largo plazo a diferencia

de los proyectos puramente asistenciales. Los segundos están inmersos en la sobrevivencia diaria o no tienen ni conciencia sobre la repercusión de sus acciones depredadoras y, peor aún, no se encuentran informados sobre qué es lo que ha sucedido en otras regiones o países en relación con el medio ambiente.

Finalmente, se sabe que algunas comunidades se sienten engañadas por proyectos del Gobierno Regional de Loreto y por eventuales estafas de ladrones al paso; por lo que es necesario entablar una relación de confianza sólida. El apoyo de otras organizaciones ya reconocidas y la transparencia son puntos clave para mantener a la población objetivo.

🍀 Debilidades y Oportunidades:

Una de las debilidades encontradas en la organización es la inexistencia de experiencia en la gestión por parte de sus integrantes y falta de reconocimiento en el medio. Ello incrementa el riesgo al tratar de aprovechar óptimamente las oportunidades del mercado de nuevas concesiones y empresas interesadas en RSE. Además, como ya se ha mencionado, la falta de estructura y equipo consolidado, tiene como consecuencia una desorganización interna que disminuye la capacidad de dar respuestas hacia el entorno y aprovechar las oportunidades de manera óptima. Si bien se entiende que la ONG esté aún en proceso de creación, ello no debe impedir que en el corto plazo se establezca una organización más sólida.

🍀 Debilidades y Amenazas:

El hecho que solo cuente con una única fuente de financiamiento es un riesgo por sí mismo, porque depende únicamente de otra organización; además, el riesgo aumenta si tomamos la variable de proceso de formación de ARC. Si es que la empresa llegara a

fracasar en la captación de recursos o hubiera una merma en sus ingresos, esto afectaría directamente a la ONG. Sin embargo, esto se puede remediar a través de la captación de fondos por concursos u otras actividades. Por otra parte, al aún no ser reconocida como una ONG importante en el rubro, se dificulta la tarea de hallar otras fuentes de financiamiento. Asimismo, debido a que aun no cuenta con experticia en el tema ni posee un equipo consolidado, es probable que empresas extractivas y comerciantes de madera y pescado que no consideren conveniente la participación de la organización en sus zonas de influencia, y con esto se obstaculizaría el trabajo con las comunidades.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis efectuado en la matriz de FODA cruzada, se desprenden los objetivos estratégicos para la ONG, los cuales se deben llevarse a cabo dentro del plazo estipulado en la visión. Los Objetivos estratégicos se complementan entre si y responden a aquellos asuntos que la organización debe conseguir para lograr la visión.

Generar oportunidades de desarrollo socioeconómico para las poblaciones

atendidas.-Dado que la razón de ser de la organización es contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades vinculadas, se propone un objetivo que apunta a generar los impactos deseados en la población atendida. En este caso se busca la reducción de la pobreza a través de la inclusión económica de las comunidades en actividades rentables sostenibles, pero que respeten su estilo de vida y cosmovisión, tomando en cuenta toda la cadena del mercado, es decir no sólo se capacita y mejora la producción sino se le articula con el comprador.

Lograr una eficiente gestión interna de la organización que responda a las

necesidades de las comunidades.- Los aspectos internos no se han consolidado

debido a la reciente creación de la organización, por lo que es crucial que en el corto plazo establezca una gestión interna eficiente. Este objetivo reconoce que la razón de ser de la ONG es social y si quiere convertirse en un aliado estratégico importante de las comunidades, entonces debe de cubrir con sus necesidades de forma permanente y anticiparse a los cambios.

🌿 **Contar con el equipo y estructura interna que permita ampliar los mecanismos de financiamiento.**- Si bien la organización no posee fines lucrativos y tiene recursos asegurados por parte de ARC, cabe resaltar que requiere de una situación económica y financiera sólida que le permita operar a lo largo del tiempo. Por un lado, se considera relevante que la organización participe en fondos concursables proporcionados por multilaterales, agencias de cooperación, otras ONG y demás, con el objetivo de complementar su única fuente de financiamiento.

No obstante se debe recalcar que en la actualidad las entidades cooperantes no están aportando el 100% de lo requerido para solventar todo el ciclo del proyecto, sino que tan sólo están contribuyendo con hasta con el 80% del total presupuestado. Otra alternativa que tiene la ONG utilizar los servicios de consultoría como un medio para captar más fondos, en donde sus principales clientes serían otras empresas ecoamigables. Por consiguiente, requiere de un equipo de trabajo constituido y capacitado que pueda reaccionar y adelantarse a las ofertas del medio, así como también de una estructura organizacional que permita esta dinámica.

🌿 **Fortalecer y ampliar la red de aliados estratégicos de la ONG.**- Este objetivo busca la alianza con individuos y organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado; con la finalidad de articular esfuerzos, compartir recursos y brindar mejores servicios a la población. De esta manera, la ONG puede controlar mejor a actores perjudiciales que tienen el poder de obstaculizar sus actividades e incrementar la confianza de las comunidades. Los proyectos integrales permitirán: identificar potencialidades, fortalecer actividades productivas, y demás.

Esta es una oportunidad para unir las diferentes fortalezas y reducir debilidades al unirse con otras organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, aumenta la probabilidad de que el trabajo conjunto permita aprovechar mejor las oportunidades del entorno y protegerse contra las distintas amenazas. Cabe resaltar que este objetivo no sólo favorece a sus beneficiados, sino también a las diversas organizaciones de desarrollo, ya que finalmente el fin último de todas ellas es mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más excluidas en el país.

5. CAPÍTULO CINCO: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Luego de identificar la ruta estratégica que seguirá la ONG, es necesario organizarla para ejecutar lo planificado y alcanzar un objetivo común.

5.1. *LÍNEAS ESTRATÉGICAS*

La ONG necesita identificar y desarrollar las líneas temáticas que guiarán su intervención en la zona, para después crear la estructura organizacional más adecuada. Lamentablemente no puede hacerse cargo de todos los problemas de las comunidades, pero sí tiene el deber de atender a los más importantes sin salirse del marco del planeamiento estratégico. Según la información recolectada es los viajes de expedición y analizada en el mapeo de actores se reconoce a los siguientes problemas principales: pesca insostenible, falta de servicios básicos completos, educación deficiente, servicios de salud deficientes y deforestación. Tomando en cuenta estos factores se plantean las líneas temáticas que se desea brindar a la población.

5.1.1. *EDUCACIÓN AMBIENTAL*

En base a las dinámicas socio culturales de cada comunidad se realiza un proceso de formación participativa, cuyo objetivo es enseñar el funcionamiento del medio ambiente y a mejorar su relación con este. Pues bien, es importante concientizar a la población sobre la problemática internacional, nacional y la local, para que compartan experiencias y se entienda la magnitud del asunto. La finalidad de es evitar la degradación de los ecosistemas por la acción del hombre y como una alternativa de solución a problemas cotidianos a través de charlas y talleres en temas diversos (saneamiento de desechos sólidos, técnicas de reciclaje, manejo de bosques, planes de manejo de recursos, etc.)

También se promueve una relación armónica entre el medio natural y las actividades antropogénicas que desarrolle la población, espacio en donde pueden aplicar y beneficiarse de lo aprendido. Se le pone énfasis en la educación infantil, para estimularlos en su desarrollo personal integral e interioricen la trascendencia de su entorno. Por lo que además de crear y abastecer de manera continua las bibliotecas comunales, se desea implementar salas audiovisuales con energía solar para dinamizar el aprendizaje.

5.1.2. DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

Se busca reducir la pobreza y lograr la inserción económica formal de la población, mediante la promoción e implementación de iniciativas económicas amigables con el medio ambiente que propicien un manejo responsable de los recursos naturales provechados y respeten su estilo de vida y cosmovisión. Rescatar y fortalecer los sistemas productivos tradicionales y promover mercados basados en productos de biodiversidad. Asimismo se desea articular los productos o servicios manejados sosteniblemente a mercados específicos, a fin de generar un intercambio justo entre la oferta y la demanda. Por lo que se les capacita y proporciona las herramientas necesarias para que puedan ofrecer productos y servicios de calidad a terceros, ya sean individuos o empresas, que la misma organización buscará. Por el otro lado, se les instruye en temas ambientales para que puedan colaborar en actividades de conservación de la empresa ARC en la concesión. De esta manera, se demuestra que se puede crear un crecimiento económico de forma amigable y beneficiosa para el medio ambiente.

“Los testimonios destacan la importancia de que la conservación debe de considerar las necesidades, conocimientos y posibles aportes de las poblaciones locales para la

implementación de los proyectos y así lograr que estas asuman los proyectos como suyos y practiquen la conservación en su propio espacio” (SPDA 2010a: 69).

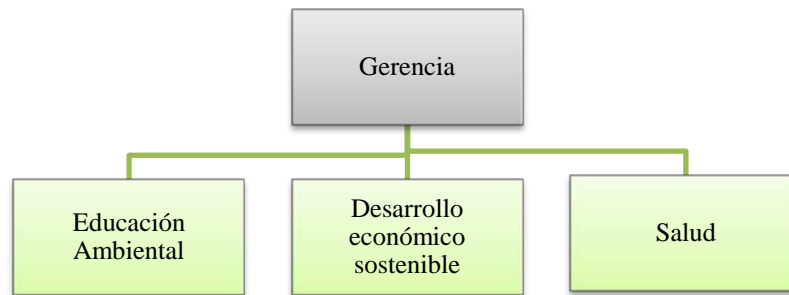
5.1.3. SALUD

Dado que los beneficiarios viven en estado de pobreza es necesario complementar las actividades con campañas gratuitas de desparasitación, vacunas, cataratas, donación de medicina, etc. El objetivo no es el de crear dependencia por parte de la población sino la de brindarles una ayuda para cubrir necesidades básicas mientras se realizan los proyectos inclusivos. Por otra parte, se realizan talleres sobre higiene personal, nutrición y planificación familiar.

5.2. ORGANIGRAMA DE LA ONG

Luego de desarrollar los temas que la organización tratará, se completan las variables necesarias para crear la estructura organizacional formal. Pues bien, hay que considerar que al ser nueva su tamaño será reducido, por lo tanto no se requiere de un sistema interno complejo y se anulan las alternativas de organigramas matriciales, de equipos y por departamentalización. La estructura de red no aplica en este caso porque no se piensa tercerizar sus actividades. Por lo tanto al ser una ONG pequeña con una cantidad reducida de servicios, lo más adecuado al inicio es utilizar una estructura funcional y que el personal se agrupe según la similitud sus tareas y habilidades. Para contrarrestar las desventajas que se podrían crear, se van a crear mecanismos y espacios de comunicación; en donde se compartan las experiencias, logros y dificultades de cada área.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia.

5.3. PUESTOS DE TRABAJO

Es la descripción de los deberes y responsabilidades que la persona debe asumir en su puesto. De esta manera se evita la duplicidad de funciones y cada quien puede reconocer claramente sus tareas. A continuación se describe las funciones del personal que integrará permanentemente la organización.

Tabla N° 8

Puesto	Funciones
Director	Representar a la organización
	Manejar las relaciones publicas y redes sociales
	Revisar el cumplimiento de los objetivos organizacionales
	Hacer el seguimiento a las estrategias organizacionales
	Asegurarse de que el personal tenga las herramientas necesarias para poder realizar las actividades con éxito
	Encargado de las finanzas
	Manejar las políticas de RRHH
	Monitorear las convocatorias de concursos de fondos.
	Elaborar y difundir boletines informativos para las comunidades
	Conseguir y gestionar las donaciones.
	Conseguir mercado justo para las comunidades.
	Mantener actualizada la información de la población.
	Coordinar los objetivos y actividades de las áreas
Jefe de educación ambiental	Coordinar las actividades del área
	Promover la participación social y de instancias estatales en acciones

	y mecanismos de conservación, restauración , uso y aprovechamiento de los recursos naturales de los recursos naturales de las comunidades
	Proporcionar la asistencia técnica requerida en materia de conservación y manejo de recursos naturales
	Establecer y promover programas de preservación y propagación de flora y fauna, particularmente respecto de las especies endémicas, amenazadas o en peligro de extinción
	Vigilar las acciones que se realicen dentro de las comunidades
	Supervisar el cumplimiento de los programas y proyectos implementados por el área
	Establecer y mantener actualizado un sistema de información en materia de recursos naturales
	Orientar a la ciudadanía sobre las denuncias en materia ambiental que correspondan a otras instancias estatales
	Realizar talleres educativos
	Apoyar en la elaboración de proyectos de financiamiento.
	Elaborar una curricula
	Capacitar a los maestros en temas ambientales.
Jefe de desarrollo económico sostenible	Coordinar las actividades del área
	Manejar el inventario de animales comerciales y de consumo de las comunidades.
	Fomentar el trabajo conjunto entre las comunidades y las organizaciones públicas y sociales correspondientes.
	Elaborar el avance territorial y monitorear el uso de las tierras comunales
	Asesorar en los planes de manejo comunitarios.
	Proponer las bases generales de ordenamiento territorial
	Vigilar las acciones que se realicen dentro de las comunidades
	Realizar el análisis de las pruebas de tierras utilizadas por la población.
	Realizar talleres de capacitación.
	Elaborar diagnósticos participativos sobre las comunidades.
	Manejar el inventario forestal y de chacras de las comunidades.
	Fomentar el comercio justo.
	Apoyar en la elaboración de proyectos de financiamiento.
	Ayudar a las comunidades a asociarse formalmente.
	Elaborar proyectos
Jefe de salud	Coordinar las actividades del área
	Realizar talleres educativos y charlas informativas
	Supervisar el cumplimiento de los programas y proyectos implementados por el área
	Realizar el análisis de las pruebas de agua consumidas o utilizadas por la población.
	Apoyar en la elaboración de proyectos de financiamiento.
	Coordinar las campañas medicas
	Mantener actualizada la relación de beneficiarios.
	Facilitar transporte y medios para el personal del Ministerio de Salud.
	Mantener una comunicación permanente con las postas de cada

	comunidad.
	Ayudar a abastecer las postas médicas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.4. PRESUPUESTO

Primer año con una oficina en Iquitos y el personal indispensable.

Tabla N°9

Presupuesto de la oficina en Iquitos				
	Objeto	Precio en soles x unidad	Cantidad	Total
1	Alquiler mensual de una oficina de 70m2	S/. 800	12	S/. 9,600
2	Archivador de cedro	S/. 400	2	S/. 800
3	Escritorio ejecutivo	S/. 500	1	S/. 500
4	Escritorio simple	S/. 350	3	S/. 1,050
5	Silla de escritorio	S/. 150	4	S/. 600
6	Juego de mesa y 6 sillas para reuniones	S/. 780	1	S/. 780
7	Archivador de cedro	S/. 400	2	S/. 800
8	Laptop Lenovo Notebook Z470	S/. 1,500	4	S/. 6,000
9	Impresora multifuncional	S/. 270	1	S/. 270
10	Ventilador	S/. 109	2	S/. 218
11	Material de oficina	S/. 500	6	S/. 3,000
12	Material de limpieza	S/. 150	12	S/. 1,800
13	Utilidades mensual (agua, luz, teléfono e internet)	S/. 200	12	S/. 2,400
	Total			S/. 27,818

Fuente: Elaboración propia

Sueldos por un año

Tabla N° 10

Sueldos del personal		
	Cargo	Sueldo mensual en soles
1	Director	S/. 6,000
2	Jefe de educación ambiental	S/. 3,500

3	Jefe de salud	S/.	3,500
4	Jefe de desarrollo económico sostenible	S/.	3,500
	Total un Año	S/.	198,000

Fuente: Elaboración propia

El total del presupuesto de la oficina más los sueldos por el primer año es de S/. 225,818 aproximadamente. ARC asegura un mínimo de 120,000 dólares anuales lo que da un total de S/. 333,600 anuales a un tipo de cambio de S/. 2.78. Entonces la ONG cuenta con el financiamiento necesario para subsistir y con un margen de S/. 107,782 para realizar actividades extra, lo que sumado a su participación en fondos concursables y/o consultorías a otras organizaciones pueda obtener recursos suficientes. En los siguientes cuatro años se dejan de contar los costos de muebles y equipos electrónicos, esto reduce el presupuesto inicial a S/. 16,800 y da un nuevo margen de S/. 124,582.

6. CAPITULO SEIS: COMENTARIOS FINALES

Al finalizar el presente proyecto de carácter profesional se concluye que si bien Amazon Rainforest Conservation S.A.C. tiene una razón de ser lucrativa mediante la venta de servicios ambientales; necesita gestionar adecuadamente su entorno social, dado que se ve directamente afectado por su éxito o fracaso. Construir una organización sin fines de lucro asociada a la empresa es pertinente porque le permite tomar las decisiones de manera rápida y flexible, complementar sus actividades de RSE, concentrarse en el giro del negocio, aprovechar los beneficios fiscales, disminuir el riesgo de conflicto con las comunidades, disminuir costos de financiamiento a largo plazo, mantener una relación permanente y visible con la población, supervisar mejor los recursos donados y sensibilizar a las personas sobre temas ambientales para disminuir la depredación en el terreno.

En cuanto a las funciones de cada una, debido a que ARC se dedica a atender parcialmente los asuntos ambientales de la zona, se espera que la organización propuesta se encargue de la problemática de las comunidades vinculadas al territorio en donde opera la empresa. Específicamente en temas de salud, educación ambiental y desarrollo económico sostenible. Las herramientas de gestión permiten ordenar los procesos, identificar la información relevante, planificar una ruta estratégica y tratar de responder rápidamente a los cambios que se produzcan, con el objetivo de construir una organización sostenible que cumpla con su razón de ser.

La figura jurídica más adecuada para este contexto es la de una asociación transformada en ONG, porque permite que el personal, los dueños y sus familiares de ARC participen en ella, la fiscalización del Estado es menos engorrosa y es la única que percibe

beneficios fiscales. La misión que se le concede es: “Somos una organización sin fines de lucro que busca contribuir en el desarrollo sostenible de las comunidades amazónicas en la ZA de la RNPS. Por lo que fomentamos como base de nuestras acciones la armonía entre el medio ambiente y las personas”. Mientras su visión aspira a: “Ser reconocidos como los aliados estratégicos de las comunidades amazónicas en los esfuerzos del desarrollo sostenible”. Para lo cual debe de cumplir con los siguientes objetivos estratégicos:

- 🌿 Generar oportunidades de desarrollo socioeconómico para las poblaciones atendidas.
- 🌿 Lograr una eficiente gestión interna de la organización que responda a las necesidades de las comunidades.
- 🌿 Contar con el equipo y estructura interna que permita ampliar los mecanismos de financiamiento.
- 🌿 Fortalecer y ampliar la red de aliados estratégicos de la ONG.

Con el objetivo de seguir ésta ruta estratégica la ONG necesita en la práctica las condiciones necesarias para desenvolverse. De ésta manera se recomienda adoptar una estructura funcional simple, pero incorporando mecanismos de comunicación que contrarresten la desventaja de aislamiento profesional. Por último, aunque según el presupuesto la sostenibilidad económica se encuentra asegurada por ARC, la organización pretende ampliar sus fuentes de financiamiento a largo plazo.


BIBLIOGRAFÍA


- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (Admide)
s/a “Conceptos sobre Estructura Organizacional”. Consulta: 4 de junio 2011.
<<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>>
- AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO y COMISIÓN NACIONAL DEL MEDIO AMBIENTE (AECID)
s/a Consulta: 14 de marzo 2011
<<http://www.aecid.pe/>>
- 2005 “Documento de Estrategia País 2005-2008 Perú”. Consulta: 23 de mayo 2010.
<http://www.maec.es/SiteCollectionDocuments/Cooperaci%C3%B3n%20espa%C3%B1ola/Publicaciones/DEP_peru.pdf>
- 2007 PROYECTO ARAUCARIA XXI NAUTA: “Fortalecimiento de las capacidades locales para mejorar la Gestión Ambiental en la Provincia Loreto-Nauta 2007-2010”. Iquitos
- AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (APCI)
s/a Consulta: 12 de septiembre 2010
<<http://www.apci.gob.pe/principal.php>>
- ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL CONSULTORES (AID Social)
2011 *Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Consulta: 5 de diciembre 2011.
<<http://www.socialia.org/portal/site/WINS003/menuitem.58d165823c2cd71218760bf251d001ca/?vgnextoid=d821e0cc0dabf210VgnVCM100000140d10acRCRD>>
- BANCO MUNDIAL
s/a “Definición del Desarrollo sostenible”. Consulta: 6 de junio 2010.
<<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>>
- BENAVIDES y GASTELUMENDI
2001 *Responsabilidad Social: un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).
- BRACK, Antonio
s/a “La Biodiversidad del Perú y Importancia Estratégica”. Consulta: 21 de mayo 2010.


<<http://www.amb-perou.fr/index.php?module=articles&controller=article&action=show&id=15&lang=es>>


- 2010 “Ministro Brack Invoca a Inversionistas Extranjeros a Invertir en Econegocios”. Lima, 11 de Marzo de 2010. Consulta: 8 de abril 2010.
<http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=632:ministro-brack-invoca-a-inversionistas-extranjeros-a-invertir-en-econegocios->
- 🌿 CABALLERO, Gloria, María QUINTANAS y José GARCÍA
2007 “La importancia de los Stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la Universidad española”. *Investigaciones europeas de dirección y economía*. Volumen 13, pp. 13-32.
- 🌿 CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (CIF)
2001 *Planificación Estratégica del Desarrollo Local Unidad didáctica*. Curso de formación a distancia. Módulo 3 - Unidad 5.
- 🌿 COMISIÓN NACIONAL FORESTAL DE MÉXICO (CONAFOR)
2010 *Servicios Ambientales*. Jalisco. Consulta: 6 de abril 2011
<<http://www.conafor.gob.mx/portal/index.php/temas-forestales/servicios-ambientales>>
- 🌿 COMMENNE, Vincent. (coord.)
2006 *Responsabilidad social y ambiental: el compromiso de los actores: una guía para promover la ética y el desarrollo sustentable*. Paris: Charles Léopold Mayer.
- 🌿 CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ (Congreso)
1984 *Decreto Legislativo N° 295. Código Civil*. 24 de julio.
1994 *Decreto Supremo N° 03-94-JUS. Reglamento del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones*. 11 de marzo.
1997 *Ley No. 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas*. 4 de julio
2001a *Decreto Supremo N° 038-2001-AG. Reglamento de la ley de áreas naturales protegidas*. 26 de junio de 2001.
2001b *Ley No. 27308. Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. 5 de octubre


- 2001c *Decreto Supremo 014-2001-AG. Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre.* 14 de agosto.
- 2004a *DECRETO SUPREMO N° 179-2004-EF. Ley de impuesto a la renta.* 08 de diciembre.
- 2004b *El Perú: un país megadiverso.* Lima. Consulta: 16 de junio 2010.
<http://www.congreso.gob.pe/congresista/2001/esalhuana/Eventos/taller_ecoturismo/Marco_Teorico.pdf>
- 🌿 DOBSON, Paul, Ken STARKEY y John RICHARDS
2004 “What is Strategic Management?” John Wiley & Sons. *Strategic Management: issues and cases.*
- 🌿 ECONOMÍA 48
2008 *La Gran Enciclopedia de Economía.* Consulta: 21 de agosto 2011
<<http://www.economia48.com/spa/d/know-how/know-how.htm>>
- 🌿 EL CENTRO DE DATOS PARA LA CONSERVACIÓN -UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA (CDC-UNALM)
s/a Consulta: 25 de mayo 2011
<http://cdc.lamolina.edu.pe/Quienes_Somos/cdcunalm.htm>
- 🌿 FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO DE ESPAÑA (Ecodes)
s/a “Responsabilidad social”. Zaragoza. Consulta: 17 de marzo 2010.
<<http://www.ecodes.org/responsabilidad-social/>>
- 🌿 GOBIERNO REGIONAL DE LORETO(GOREL)
s/a Consulta: 23 de mayo 2011
<<http://www.regionloreto.gob.pe/>>
- 🌿 INSTITUTO DEL BIEN COMUN (IBC)
s/a Consulta: 14 de octubre 2010.
<<http://www.ibcperu.org/servicios/sicna.php>>
- 🌿 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT
2000 *Incentivos para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad.* Primera edición. Bogotá: InstitutoHumboldt.
Consulta: 27 de mayo 2011
<http://www.humboldt.org.co/download/libros/INCENTIVOS_PARA_LA_CONSERVACION_Y_USO_SOSTENIBLE_DE_LA_BIODIVERSIDAD.pdf>


-  INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL (INDECOPI)
 2011 *Guía de Responsabilidad Social (Eqv. ISO 26000: 2010 Guidance on social responsibility)*. Primera edición. Lima: INDECOPI


-  INTERORGANIZATIONAL COMMITTEE ON PRINCIPLES AND GUIDELINES FOR SOCIAL IMPACT ASSESSMENT
 1994 *Guidelines and Principles For Social Impact Assessment*. Estados Unidos. Consulta: 22 de enero 2011.
 <<http://www.usda.gov/rus/water/ees/pdf/siaguidelines.pdf>>

-  JOHNSON, G. y K. SCHOLES
 2000 *Dirección estratégica*. Quinta edición. Madrid: Prentice-Hall


-  LA AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)
 2006 *El comité de gestión de la Reserva Nacional Pacaya Samiria*. Iquitos


-  MARTIN, Manolo
 2011 *Pregunta*. Correo electrónico del 17 de noviembre a Chris Kuahara.

-  MCNAMARA, Carter
 s/a “How to Do to Planning”. *Field Guide to Nonprofit Program Desig*. Consulta: 2 de junio 2011.
 <http://managementhelp.org/plan_dec/gen_plan/gen_plan.htm>

-  MINISTERIO DEL AMBIENTE (MINAM)
 2009 “Reserva nacional pacaya samiria celebra 27 años de creación”. Consulta: 18 de febrero 2010
 <http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:noticias&id=90:reserva-nacional-pacaya-samiria-celebra-27-anos-de-creacion&Itemid=21>

2011 *Boletín Informativo*. Lima, 2011, N° 13.

-  MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS (MEF)
 2006 *Resolución Ministerial n° 240-2006-ef-15. Establecen disposiciones para la calificación como entidades perceptoras de donaciones y su renovación de entidades sin fines de lucro*. 9 de mayo.

-  MONTEFERRI, Bruno
 2006 *Comités de Gestión: Construyendo Gobernanza para las Áreas Naturales Protegidas del Perú*. Lima: SPDA.

- 2007 *Oportunidades para el turismo en la Reserva Nacional Pacaya Samiria*. Lima: SPDA.
- 2009 *Conservación Privada y Comunitaria en los Países Amazónicos*. Lima: SPDA.
- 🌿 MONTEFERRI, Bruno y Juan Luis DAMMERT
2007 Documento de trabajo de la iniciativa “Promoviendo la conservación en un contexto social”. Promoviendo la Conservación en un Contexto Social (ACSC).
- 🌿 MORRÓS, Jordi
2005 *Responsabilidad social corporativa*. Madrid : Fundación Confemetal
- 🌿 NATURA ON LINE
s/a *Biodiversidad: especies endémicas*. Consulta: 7 de diciembre 2011
<<http://www.naturaonline.com.ar/subtemas.php?subtema=02543NHXVS>>
- 🌿 ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)
s/a *About REDD*. Consulta: 9 de octubre 2010.
<<http://www.un-redd.org/AboutREDD/tabid/582/Default.aspx>>
- 1987 *Our Common Future, From One Earth to One World*. (Informe Brundtland) Oxford: Oxford University Press. Consulta: 7 de octubre 2010.
<<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm> >
- 🌿 POLICIA NACIONAL DEL PERÚ - DIVISIÓN DE PROTECCIÓN DEL AMBIENTE (PNP)
s/a Consulta: 9 de octubre 2010.
<<http://www.pnp.gob.pe/direcciones/dirture/ambiente.html>>
- 🌿 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP)
2010 “Derrame de petróleo en el río Marañón”. Lima. Consulta: 29 de junio 2010.
<<http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=941>>
- 🌿 POZO SOLÍS, Antonio
2007 *Mapeo de Actores Sociales*. Lima
- 🌿 REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)
2001 *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Consulta: 15 de agosto 2010.

<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=catastro>

- ✿ RESERVA NACIONAL PACAYA SAMIRIA (RNPS)
s/a Consulta: 6 de junio 2010.
<<http://pacayasamiria.org/>>

- ✿ RIVAS RUIZ, Roxani
2004 *El gran pescador: Técnicas de pesca entre cocama – cocamillas de la Amazonía peruana.* Lima: Fondo Editorial PUCP.

- ✿ RUIZ-BRAVO, Patricia, Pepi PATRÓN y Pablo QUINTANILLA
2009 *Desarrollo humano y libertades: Una aproximación interdisciplinaria.* Lima. Fondo Editorial PUCP.

- ✿ SALAZAR, José
s/a “Eco-negocios en Perú: nuevas oportunidades para el 3er milenio”.
Calidad y Excelencia – SIN. Lima, Número 16. Consulta: 22 de julio 2010.
<<http://cdam.minam.gob.pe/publielectro/econegocios/Econegociosperu.pdf>>

- ✿ SCHERMERHORN , John
2010 *Administración,* Segunda edición. México: Limusa

- ✿ SCHWALB, María Matilde y Oscar MALCA
2007 *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad Pacífico

- ✿ SEN, Amartya
2000 *Desarrollo como libertad.* Madrid: Editorial Planeta

- ✿ SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS (SERNANP)
2009a *Plan Maestro para la Conservación de la Diversidad Biológica y el Desarrollo Sostenible de la Reserva Nacional Pacaya Samiria y su Zona de Amortiguamiento 2009-2014.* Iquitos: Agencia española de cooperación internacional al desarrollo.

- 2009b *Plan Director de Áreas Naturales Protegidas (Estrategia Nacional)*. Lima: Ministerio del ambiente.
- 🌿 SOCIEDAD PERUANA DE DERECHO AMBIENTAL (SPDA)
2010a *Percepciones sobre la conservación y sus tendencias a la luz del III Foro Nacional de Áreas Naturales Protegidas*. Lima: SPDA.
- 2010b *Regiones Sostenibles: Bosques, Tierras y Conflictos sin Resolver*. Lima: SPDA.
- 🌿 SUCHMAN, M.
1995 *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. Volumen 20. Academy of Management Review.
- 🌿 TECNOLÓGICO
s/a Consulta: 4 de julio 2011.
<<http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionMatricial>>
- 🌿 THE NATURE CONSERVACY (TNC)
s/a Consulta: 12 de julio 2010.
<<http://www.nature.org/wherewework/southamerica/peru/work/art17217.html>>
- 🌿 URIBE MALLARINO, Consuelo
2010 *Un modelo para armar. Teorías y conceptos de desarrollo*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- 🌿 VALLAEYS, François
2006 “Ética de tercera generación (parte 3)”. *Ética y RSU*. Consulta: 18 de mayo 2010
<<http://blog.pucp.edu.pe/item/4867>>
- 2008 Comentario del 18 junio a “Entrevista sobre Responsabilidad Social empresarial y universitaria”. *Ética y RSU*. Consulta: 19 de mayo 2010.
<<http://blog.pucp.edu.pe/item/24725/entrevista-sobre-responsabilidad-social-empresarial-y-universitaria>>
- 🌿 WORLD WILDLIFE FUND (WWF)
s/a “Programa Amazónico”. Consulta: 25 de abril 2011.
<http://peru.panda.org/nuestro_trabajo/en_peru/programa_amazonico/>

ANEXO

Anexo 1

Siete zonas en las que las ANP se puede dividir:

- a. Zona de Protección Estricta (PE): Aquellos espacios donde los ecosistemas han sido poco o nada intervenidos, o incluyen lugares con especies o ecosistemas únicos, raros o frágiles, los que para mantener sus valores, requieren estar libres de la influencia de factores ajenos a los procesos naturales mismos, debiendo mantenerse las características y calidad del ambiente original. En estas Zonas sólo se permiten actividades propias del manejo del área y de monitoreo del ambiente, y excepcionalmente, la investigación científica.
- b. Zona Silvestre (S): Zonas que han sufrido poca o nula intervención humana y en las que predomina el carácter silvestre; pero que son menos vulnerables que las áreas incluidas en la Zona de Protección Estricta. En estas zonas es posible además de las actividades de administración y control, la investigación científica, educación y la recreación sin infraestructura permanente ni vehículos motorizados.
- c. Zona de Uso Turístico y Recreativo (T): Espacios que tienen rasgos paisajísticos atractivos para los visitantes y, que por su naturaleza, permiten un uso recreativo compatible con los objetivos del área. En estas zonas se permite el desarrollo de actividades educativas y de investigación, así como infraestructura de servicios necesarios para el acceso, estadía y disfrute de los visitantes, incluyendo rutas de acceso carrozables, albergues y uso de vehículos motorizados.
- d. Zonas de Aprovechamiento Directo (AD): Espacios previstos para llevar a cabo la utilización directa de flora o fauna silvestre, incluyendo la pesca, en las categorías de manejo que contemplan tales usos y según las condiciones especificadas para cada ANP. Se permiten actividades para la educación, investigación y recreación. Las Zonas de Aprovechamiento Directo sólo podrán ser establecidas en áreas clasificadas como de uso directo, de acuerdo al Art. 21o. de la presente Ley.
- e. Zona de uso Especial (UE): Espacios ocupados por asentamientos humanos preexistentes al establecimiento del Área Natural Protegida, o en los que por situaciones especiales, ocurre algún tipo de uso agrícola, pecuario, agro-silvo-pastoril u otras actividades que implican la transformación del ecosistema original.
- f. Zona de Recuperación (REC): Zona transitoria, aplicable a ámbitos que por causas naturales o intervención humana, han sufrido daños importantes y requieren un manejo especial para recuperar su calidad y estabilidad ambiental, y asignarle la zonificación que corresponde a su naturaleza.
- g. Zona Histórico-Cultural (HC): Define ámbitos que cuentan con valores históricos o arqueológicos importante y cuyo manejo debe orientarse a su mantenimiento integrándolos al entorno natural. Es posible implementar facilidades de interpretación para los visitantes y población local. Se promoverán en dichas área la investigación, actividades educativas y uso recreativo, en relación a sus valores culturales. (Congreso 1997: Título III Art. 20)

Anexo 2

El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt propone la siguiente clasificación (Inst. Humboldt 2000:8).

I. Incentivos tributarios.- “Los beneficios tributarios son tratamientos diferenciados que se otorgan a favor de determinadas zonas geográficas del país o ciertos sectores dentro del régimen tributario general con el fin de promocionar su desarrollo. En ese sentido, el concepto genérico del beneficio tributario involucra a la exoneración (o dispensa de pago), los reintegros tributarios, las reducciones de tasas, etc.” (NAVARROY MARCONE 2002: 32) “Beneficio por proyectos integrales Los titulares de las concesiones, permisos o autorizaciones que involucren proyectos integrales a que se refiere el numeral 31.3 del Artículo 31° de la Ley, reciben el beneficio de una reducción del 25% en el pago de derecho de aprovechamiento” (Congreso 2001: Título XI, Capítulo I, Art. 341)

II. Incentivos económicos.- “Los mecanismos de compensación por los servicios ambientales o ecosistémicos están llamados a cubrir la brecha financiera entre los costos que implican conservar un área y los beneficios que se obtienen por los servicios que dichas áreas prestan” (Monteferri 2009.: 47). Por ejemplo, los esquemas basados en la reducción de emisiones por deforestación y degradación de los bosques (Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation REDD)

III. Instrumentos reglamentarios.- Aquellas normas, estándares y reglas que buscan controlar y minimizar los efectos negativos de la actividad humana sobre el bienestar de la sociedad, mediante la fijación de objetivos ambientales socialmente deseables.

IV. Mecanismos financieros.- Estos pueden ser beneficios crediticios como acceso prioritario a fondos públicos o créditos con tasas de interés más favorables a las del mercado, fondos fiduciarios como el Fondo Nacional para las Áreas Naturales en el Perú o ICMS ecológico (impuesto sobre el valor añadido o agregado) impuesto de carácter indirecto que incide sobre el consumo.

V. Incentivos institucionales.- Son aquellos que suministran las herramientas necesarias para la coordinación e interacción entre las diferentes instituciones encargadas del manejo de la diversidad biológica, para la participación y responsabilidad (empoderamiento) de la comunidad local en la gestión de los recursos relacionados con la biodiversidad

Anexo N°3

La Reserva Nacional Pacaya Samiria forma parte del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE); por lo que tienen como autoridad estatal al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP) y su marco legal es determinado por la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley No. 26834). De esta manera se reconoce que dicha reserva es un área natural protegida (ANP) de uso directo; lo que permite el aprovechamiento o extracción de recursos, prioritariamente por las poblaciones locales, en aquellas zonas y lugares y para aquellos recursos, definidos por el plan de manejo del área. En el caso de realizar otro tipo de actividades, deberán ser compatibles con los objetivos del área. Por otro lado, al ser una Reserva

Nacional se encuentra destinada a la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de los recursos de flora y fauna silvestre, acuática o terrestre, en donde se autoriza el aprovechamiento comercial de los recursos naturales bajo planes de manejo, aprobados, supervisados y controlados por la autoridad nacional competente (equivalente a la Categoría VI – Área Protegida con recursos manejados).

El origen de Pacaya Samiria como Zona Reservada data del año 1940 con la Resolución Suprema No. 68; para conservar el recurso “Paiche” (*Arapaima gigas*), el pez de agua más grande del mundo. Sin embargo, con el transcurso de los años se hizo evidente la importancia real de conservar un sistema ambiental diverso, con especies únicas en el mundo. Entonces se fueron realizando nuevas resoluciones más alineadas con las necesidades del área, hasta llegar al Decreto Supremo N° 016-82-AG, del 4 de febrero de 1982. El cual determinó que la RNPS cuente actualmente con 2’080,000 hectáreas, representando aprox. el 6% de la Región Loreto y el 1.5% de la superficie nacional; lo que significa que es la Reserva más grande del Perú y área de bosque inundable (“varzea”) protegido más extensa de la Amazonía Peruana. Se localiza en el Noreste del Perú, pertenece a la Región Loreto y comprende parte de las Provincias de Alto Amazonas, Ucayalí, Loreto y Requena, con sus respectivos Distritos.

La paradoja se encuentra en que a pesar de poseer una legislación desde los años cuarenta, sólo existen tres Planes Maestros de la RNPS. Asimismo, pasaron casi cincuenta años para que se creara el primero (1986) y transcurrieron catorce para que se actualizara el siguiente (aunque la vigencia de cada uno es de cinco años). Lo más preocupante es que a pesar de esto, el Pacaya Samiria es de las mejor gestionadas en el Perú en comparación al resto de ANP, ya que cuenta con un Plan Maestro vigente y otros documentos¹⁶. Esto se puede apreciar en el panorama completo actual; en donde existen 69 ANP y tan sólo 37 poseen el Plan Estratégico mencionado; de éstas, 17 ya no se encuentran en vigencia. Lo que demuestra una falta de interés, compromiso y/o de recursos y capacidades por parte del estado peruano; que permita que lo teórico se aplique en la práctica. Asimismo, cabe resaltar que sin Plan Maestro se dificulta la intervención de la sociedad civil; dado que no habría un documento que planifique las actividades que se pueden ejecutar, y mucho menos una referencia de los periodos de tiempo y el compromiso de todas las organizaciones y comunidades que se relacionan en la zona.

Las investigaciones del último Plan (el actual es el Plan Maestro para la Conservación de la Diversidad Biológica y el Desarrollo Sostenible de la Reserva Nacional Pacaya Samiria y su Zona de Amortiguamiento 2009-2013) indican que la reserva posee tres tipos de paisajes, definidos como: Llanura Aluvial Reciente, Llanura Aluvial Antigua o Sub reciente y Colinas del Cuaternario. En ellas se distribuyen quince comunidades vegetales o estratos. Además, alberga 965 especies de plantas silvestres y 59 de plantas cultivadas, agrupadas en 559 géneros y 132 familias; de las cuales 22 especies de flora se encuentran en amenaza nacional o internacional. Este escenario provee de importantes especies de valor para la alimentación, construcción, artesanía, leña y medicina; no sólo para las comunidades locales o aledañas sino para la sociedad urbana.

En relación con la fauna, los vertebrados del Pacaya Samiria representan 27.02% del total del país (1 025 especies) y el 36,03% de la Amazonía (en el cuadro 1 se aprecia la comparación). Existen 12 especies de primates, y 4 especies en peligro de extinción. El recurso más importante es el hidrobiológico; debido a su valor económico, ambiental y alimenticio.

¹⁶ Además posee un Plan de Uso Turístico y Recreativos, un Plan de Educación y Comunicación, un Plan de Financiamiento y 18 Planes de Manejo de Recursos Naturales.

Tabla N°9

TAXÓN	MUNDO	PERÚ	AMAZONÍA	RNPS
Mamíferos	4 600	460	294	102
Aves	9 000	1 710	1 200	527
Reptiles	~7 000	365	283	69
Anfibios	~ 3600	332	303	58
Peces continentales	6 800	900	744	269
Total	~20 400	3 767	2 824	1 025

Fuente: Rodríguez et al, 1998

De regreso al contexto de todo el Pacaya Samiria, el diagnóstico del Plan maestro correspondiente señala, como lo anterior mencionado, que la mayor parte de la actividad económica se centra en la pesca, agricultura, caza y recolección.

Tabla N°10¹⁷

Actividad Económica	Huallaga – Marañón	Ucayali - Puinahua
CRECIENTE		
Agricultura	76.9%	50%
Pesca	19.2%	46%
Caza	3.8%	0.9%
Otros	0.1%	3.1%
VACIANTE		
Agricultura	38.5%	12.5%
Pesca	53.8%	65.6%
Pesca y Agricultura	-	18.8%
Otros	7.7%	3.1%

Fuente: Plan Maestro 2009 – 2014

Además, se reconoce que la extendida migración humana hacia el Amazonas desde la década de 1970, (con sus procesos y actividad para obtener productos, bienes y los servicios que cubren sus necesidades) ha eliminado zonas importantes de bosque, ha fracturado otras y ha incrementado la presión por la utilización de los recursos naturales. Lo que, junto a la escasa capacidad de control y monitoreo por parte del Estado, conlleva a la aparición de las siguientes amenazas críticas en toda la reserva (SERNANP 2009a) que se puede observar gráficamente en el:

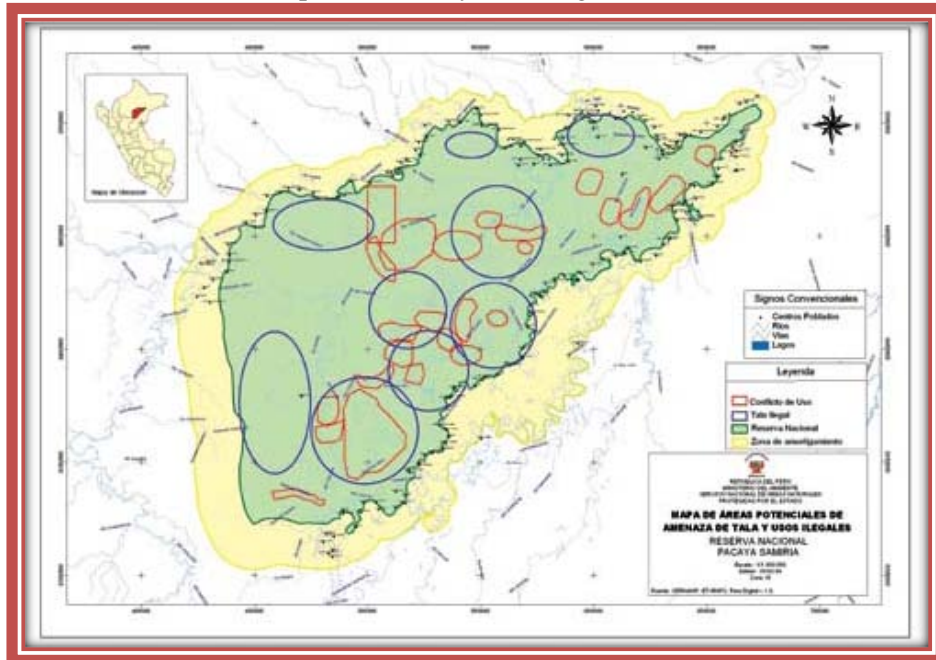
¹⁷ Se le llama creciente y vaciante a los ciclos hidrológicos que determinan la dinámica de la llanura aluvial, en otras palabras los niveles de agua más altos se alcanzan en la primera mientras la segunda hace referencia a la época más baja. En este caso, el último Plan Maestro de la RNPS indica que la creciente ocurre entre octubre y abril y la vaciante entre mayo y septiembre.

- Tala selectiva de especies maderables con fines comerciales.- Se desarrolla tanto de forma individual como a pequeña y mediana escala; por medio del financiamiento de agentes externos organizados que dotan de los equipos básicos (moto sierras, combustibles y lubricantes y alimentos) a los ilegales. Dicha actividad ha ocasionado la extracción masiva de madera comercial altamente valorada en el mercado mundial (ej., Caoba y Cedro). Según las investigaciones del Plan Maestro 2009-2014, su origen se debe al desconocimiento sobre las formas de propagación natural y de establecimiento de plantaciones de estas especies, el desorden legal y administrativo en el sistema de aprovechamiento de las especies maderables, la poca participación de la población en los inventarios y control de la extracción ilegal de especies valiosas de flora que le permita conocer y valorizar sus recursos, el poco conocimiento sobre las normas legales para el uso sostenido de las especies de flora en la Reserva, la presencia de un mercado regional y nacional con demanda selectiva de especies y la limitada infraestructura y equipos de instituciones gubernamentales para ejecutar un efectivo control y vigilancia. Por otro lado, los efectos que se desencadenan se relacionan con la disminución de la diversidad biológica, alteración de procesos naturales e incremento de la corrupción y violencia.
- Pesca ilegal con fines comerciales.- Como ya se hizo referencia, la pesca es la principal actividad de las comunidades; la cual puede ser destinada al consumo humano o tener fines ornamentales. Ésta última es una práctica esporádica y no es una fuente de presión crítica; mientras la primera se da de forma permanente y mayoritaria, ya sea la multiespecífica (autoconsumo con herramientas simples, a pequeña escala y focalizada a especies abundantes, sin causar mayor presión) o la selectiva (fines comerciales con embarcaciones de más capacidad, herramientas complejas, ilegales y hasta productos tóxicos, el objetivo son las especies de mayor valor de venta). A lo que hay que agregarle la escasa experiencia de la población en manejo de cochas y cuerpos de agua, la poca participación en control y vigilancia, el incremento de la demanda de pescado en las ciudades cercanas, la falta de normas y mecanismos participativos y la ausencia de programas de investigación. Por consiguiente, se tienen como efectos: la extinción de algunas especies en determinadas zonas (especialmente el “paiche”, la “arahuana”, la “gamitana” y el “sábalo”), la alteración de la estructura biológica y los conflictos sociales entre los pescadores comerciales y las comunidades de uso tradicional.
- Caza selectiva de fauna de Interés Comercial.- Al igual que en la pesca, existen dos tipos de caza; una de subsistencia (mayoritaria debido a su importancia en la dieta de los pobladores) y la otra comercial. La mencionada actividad se realiza prácticamente en todo el año y se intensifica durante la época de creciente; ya que los animales terrestres se quedan aislados en las zonas altas y son más fáciles de atrapar. Asimismo, la cacería ilegal temporal es consecuencia de la extracción maderera; lo cual deja expuestas a diversas especies. La sobrecaza de la fauna no es sólo perjudicial en relación a la biodiversidad de la reserva, sino que cada criatura cumple una función en el ecosistema (depredadores, carroñeros, dispersadores de semilla, etc.). De ésta manera, las especies más amenazadas son: la “sachavaca”, el “sajino”, el “venado colorado”, el “paujil”, el “maquisapa frente amarilla”, el “majas”, y la “huangana”.
- Extracción ilegal de quelonios acuáticos.- Hay tres especies de este tipo: la “Charapa”, la “Taricaya” y la “Cupiso”; dichas tortugas de río son una fuente de dinero y alimento para las comunidades. Existen aproximadamente 50 grupos de manejo de quelonios, cuyo objetivo es recolectar los huevos antes de que los infractores los encuentren y reubicar los nidos en playas artificiales.
- Extracción selectiva de especies no maderables con fines comerciales.- Las 3 especies de mayor aprovechamiento y que representan hábitats valiosos para otros son: el “Aguaje”, “Huasaí” y “Shebón” (*Attalea butyracea*). Lamentablemente, el desconocimiento sobre la

composición y reproducción natural, las prácticas inadecuadas de cosechas, la falta de cultura de manejo adecuado de recursos naturales y la escasa participación de la población local en la supervisión y control; causan alteraciones de los procesos biológicos interespecíficos y amenazan la supervivencia de los mismos.

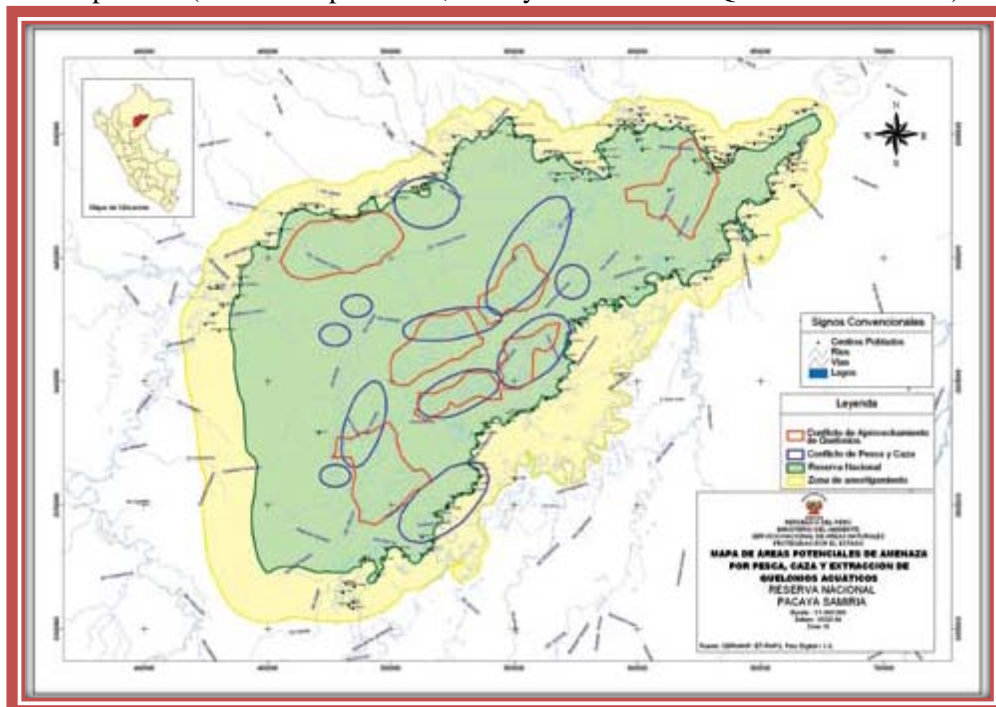
- Actividad Petrolera.- En el interior de la Reserva está localizado el Lote de extracción petrolera 8X, que es operado por la compañía PLUS PETROL. El petróleo es extraído de la Batería 3 Yanayacu mediante un oleoducto hacia el río Marañón, de allí el petróleo es transportado en motochatas hasta la Estación de Bombeo N° 1 del Oleoducto Nor Peruano, localizado junto al poblado de San José de Saramuro. Esta comunidad se encuentra establecida al margen izquierdo del río Marañón y la zona de extracción petrolera de la Pluspetrol está al margen derecho del mismo río. (Íd.: 60). En relación con los efectos colaterales se puede decir que, la contaminación del agua se encuentra localizada en lagunas o zonas pantanosas alrededor de la Batería 3 Yanayacu, desaparición de fauna ictiológica y de otros organismos acuáticos, perturbación del bosque (ausencia de especies animales representativas) y la reducción de la vegetación como el “Aguaje”.
- Actividades Antrópicas.- La mayoría de actividades agropecuarias (utilización de suelos) se produce alrededor de la RNPS; sin embargo, existen centros poblados ubicados en el interior, que requieren subsistir bajo esa estructura. Lo expuesto no es un problema hasta que se incrementa a paso acelerado un año tras otro. Entonces, se ha hecho uso de imágenes satelitales (1987 – 2006), con el objetivo de efectuar un análisis de cambio en el área antrópica. Con esto, se identifican como áreas críticas a: Nauta, Boca del Samiria, Requena-Jenaro Herrera, Lagunas, Dos de Mayo, y la zona de Bosques de Colinas. Además, el último estudio (CDC-UNALM, 2007) revela un área crítica más: Puinahua-Bajo Pacaya-El Dorado; en donde infractores (finales del 2005) han realizado quemas en la zona. “Dos de Mayo es la zona que avanza con más rapidez (de 1.5% tasa anual periodo 2000 -2005 a 6% para 2005-2006) pero a la vez con menor área comprometida. Por otro lado, la Boca del Samiria es la que presenta la mayor tasa anual de cambio (16%) pero también con poca área comprometida, mientras que Requena, en la zona de amortiguamiento, pasa de presentar una tasa de 4.2% al 8%, y encierra la mayor área de pérdida de bosque de todas las áreas críticas. Es importante señalar, que para todas las áreas críticas (excepto Dos de Mayo y Boca del Samiria) la pérdida de bosque se concentra en su mayoría fuera de la Reserva. Sin embargo, en los últimos años se ha dado un proceso de desaceleración o de recuperación en las zonas de Nauta, Laguna y el Bosque de Colinas.” (Íd.: 61)

Mapa N°5 (Tala y Usos ilegales)



Fuente: Plan Maestro 2009 – 2014

Mapa N° 6 (Amenazas por Pesca, Caza y Extracción de Quelonios acuáticos)



Fuente: Plan Maestro 2009 – 2014

Anexo 4

Requisitos y formatos de inscripción de una ONGD (APCI)

Para la inscripción en el Registro Nacional de ONGD, se deberá presentar una solicitud dirigida al Director de Operaciones y Capacitación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI, adjuntando los siguientes documentos:

1. Copia Simple de la Escritura de Constitución otorgada por Notario Público, donde figuren sus Estatutos, Fines y Objetivos y su vinculación a las prioridades nacionales.
2. Ficha única de Registro, debida y obligatoriamente llenada.
3. Copia Literal original certificada de su inscripción en los Registros Públicos, expedida con una antigüedad no mayor de tres meses calendario, conteniendo si fuere el caso, modificaciones a los estatutos y la nómina del Consejo Directivo vigente.
4. Nómina del Consejo Directivo vigente y de los asociados con nombres completos y documentos de identidad.
5. Información según guía adjunta, sobre los programas, proyectos y/o actividades a desarrollar durante un período de dos años, indicando con claridad los objetivos y metas programadas, población beneficiaria, ubicación en los ámbitos regional, sectorial y/o local; recursos previsibles provenientes de Cooperación Técnica Internacional, indicando en cada caso la fuente cooperante, país de procedencia y el monto anual y total estimado en US \$ dólares americanos.
6. Presentar la Opinión Favorable recabada del Sector si su ámbito de operación es Lima Metropolitana y/o nacional o del Gobierno Regional correspondiente, si su ámbito de operación es un Departamento.

En el caso de tratarse de Fundaciones, se deberá presentar copia de la Resolución de Inscripción expedida por el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.

- Formato para la inscripción de ONGD
- Clasificadores de sectores, temas y beneficiarios

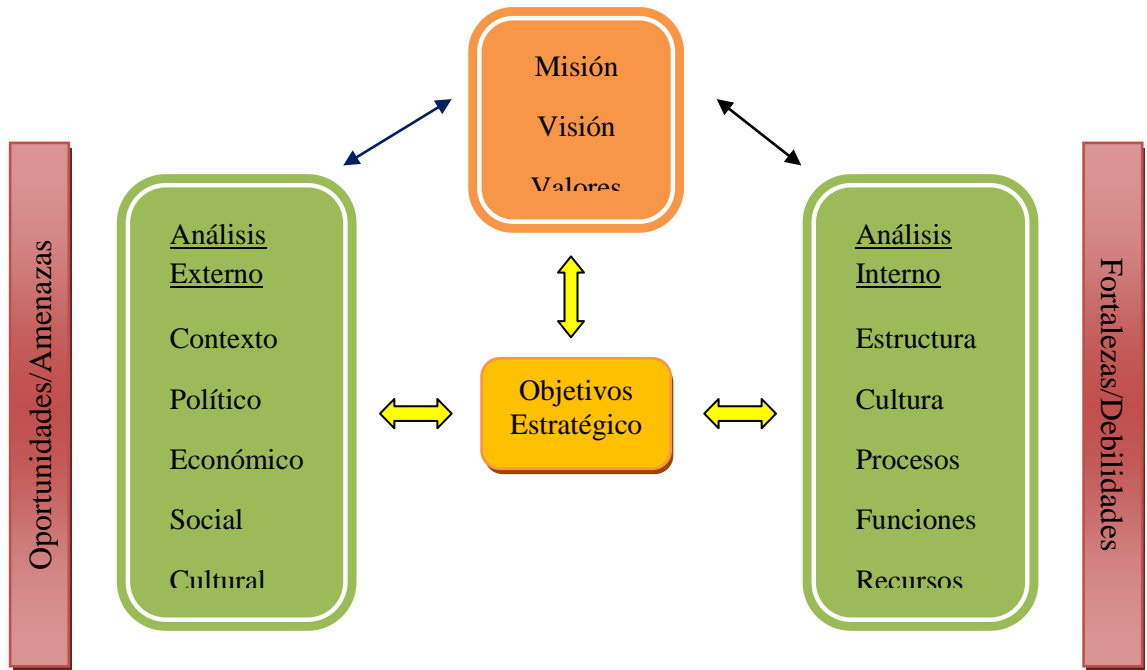
Funcionarios Responsables de Emitir Opinión Favorable de Proyectos de Sectores, Gob.Regionales Y OPD

NOTA: A efectos de conocer la trayectoria de la institución y de sus miembros es recomendable la presentación de los siguientes documentos:

- Información de las actividades realizadas en los últimos años relacionadas con proyectos de desarrollo en beneficio de los grupos más necesitados de la población y las constancias respectivas.
- Breve resumen de la trayectoria profesional de sus miembros

Anexo 5

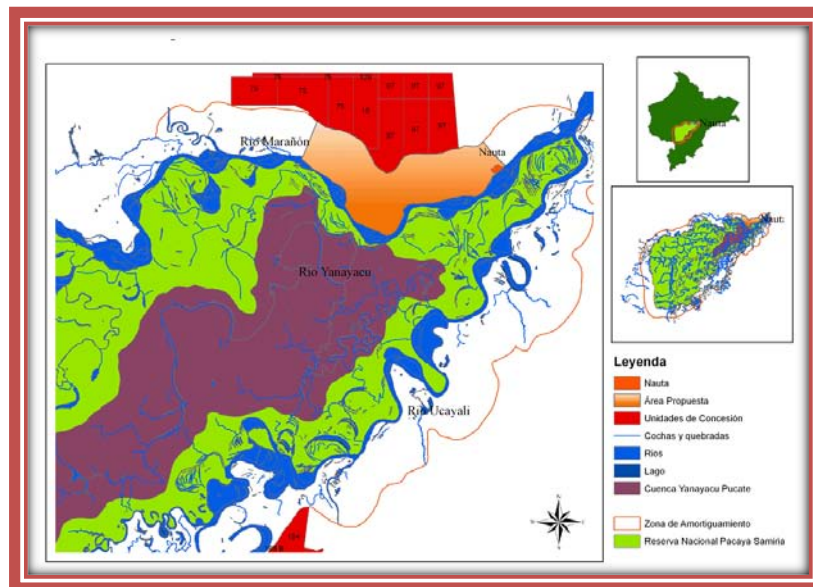
Gráfico N° 6



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Elaboración propia

Anexo 6

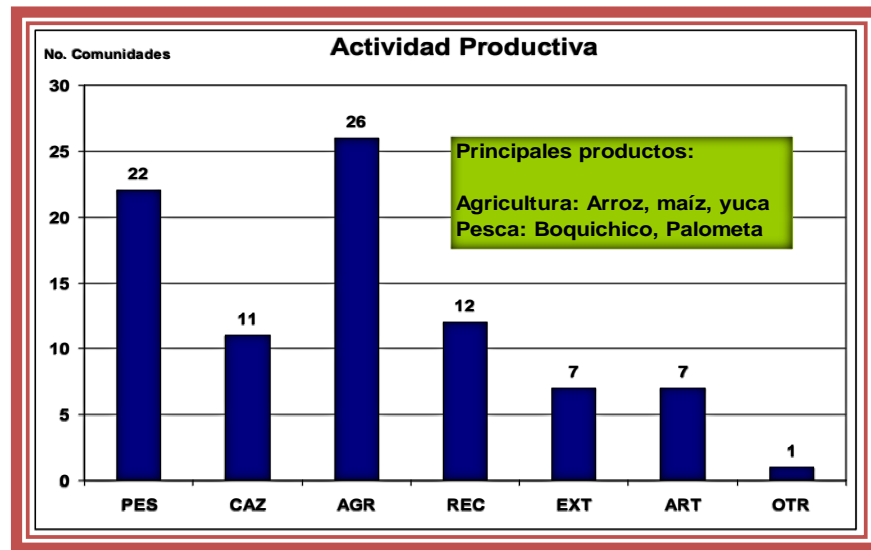
Mapa N° 7



Fuente: Proyecto ARAUCARIA XXI NAUTA

Anexo 7

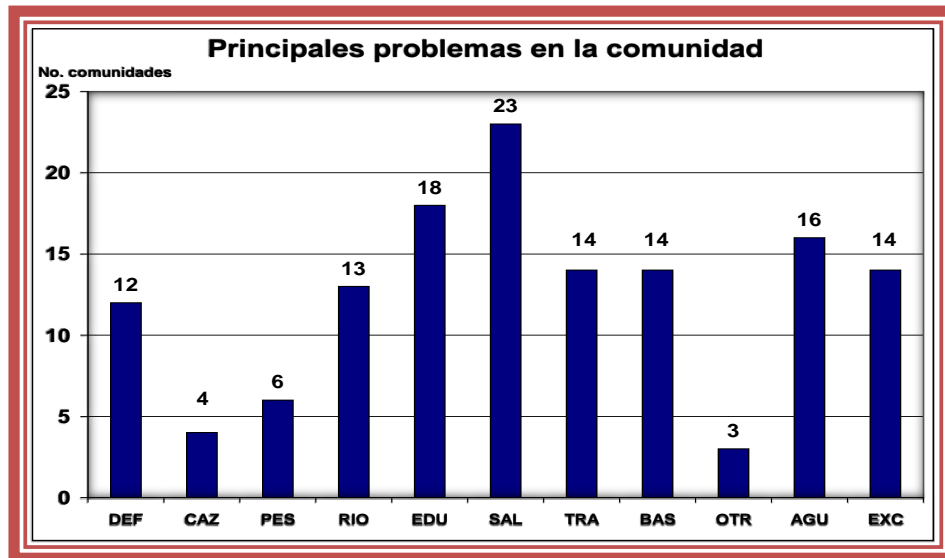
Gráfico N°7



Fuente: Encuesta a líderes comunales, 2007
 Elaboración: Excedesa, 2007

Anexo 8

Gráfico N°8

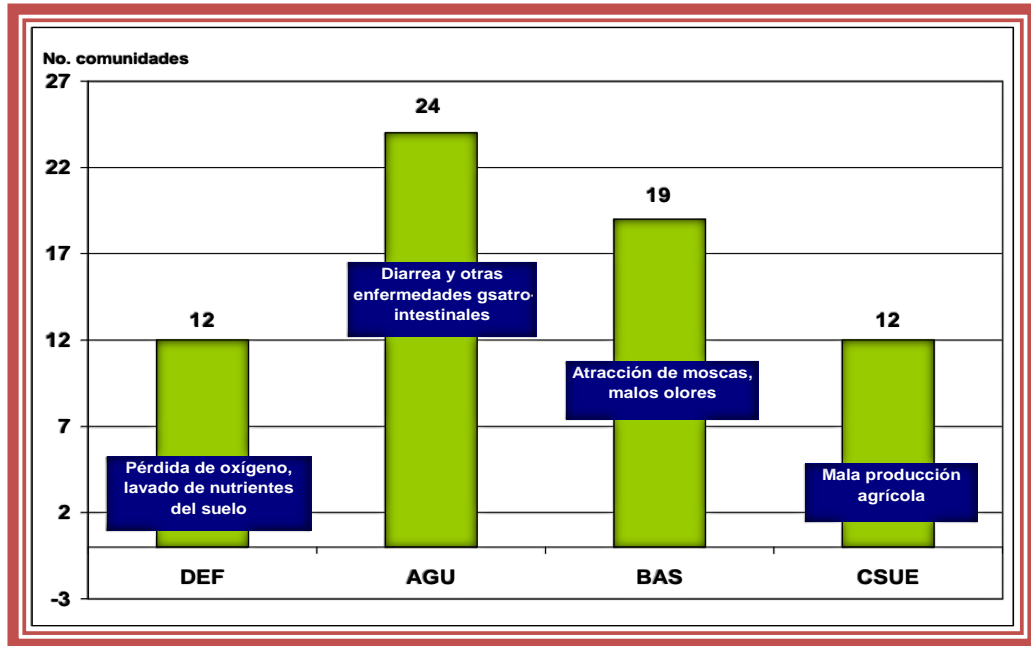


Principales problemas. DEF-deforestación, CAZ-Caza furtiva, PES-Pesca insostenible, RIO contaminación de ríos, EDU-Educación, SAL-Salud, TRA-Falta de oportunidades de trabajo, BAS-Basura, OTR-Otros, AGU-Agua, EXC-disposición de excretas.

Fuente: Encuesta a líderes comunales, 2007
 Elaboración: Excedesa, 2007

Gráfico N° 9

CONSECUENCIAS DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS AMBIENTALES EN LAS COMUNIDADES



Fuente: Encuesta a líderes comunales, 2007
Elaboración: Excedesa, 2007

Anexo 10

Fotos de la tercera expedición (Junio 2011)



Bote de la expedición



Dentro del bote



Barco maderero



Transporte regular de las familias



Donación de libros



Reunión con las autoridades locales



Reunión con la comunidad



Vacunas y desparasitación



Niños



Dormitorios del equipo de ARC



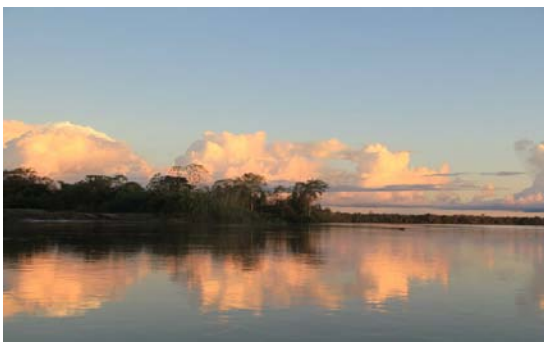
Baños



Casas de las comunidades vinculadas



Colegios



Rio Ucayali



Viajando en Peque Peque



En una comunidad



Pobladores trabajando



Comunidades sin electricidad



Carpintero huérfano en área de tala



Anexo 11

Estructuras organizacionales

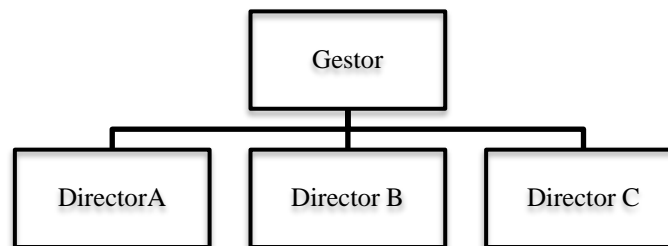
🌿 Estructura Funcional:

Tabla N° 11

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala con uso eficiente de los recursos. - Asignaciones de tarea congruente con la habilidad y capacitación de las personas. - Soluciones de alta calidad a problemas técnicos. - Capacitación profunda y desarrollo de habilidades dentro de las funciones. - Posibilidades claras de avance profesional dentro de las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para reconocer responsabilidades en el control de costos, calidad de productos o servicios e innovación. - Falta de comunicación, coordinación y solución de problemas entre funciones (sentido de cooperación). - Disminución de la toma de decisiones entre integrantes del mismo nivel. - Tendencia a la competencia entre los especialistas

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10



Elaboración propia

🌿 Departamentalización por División:

Tabla N° 12

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor flexibilidad para responder a los cambios del entorno. - Mejor coordinación entre los departamentos funcionales. - Puntos claros de responsabilidad para la entrega de productos o servicios. - Habilidad concentrada en clientes, productos y regiones específicas. - Mayor facilidad para cambiar su tamaño agregando o eliminando divisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede reducir las economías de escala. - Puede incrementar los costos duplicando recursos y esfuerzos en todas las divisiones. - Puede generar rivalidades cuando las divisiones compiten por recursos y la aprobación de la dirección.

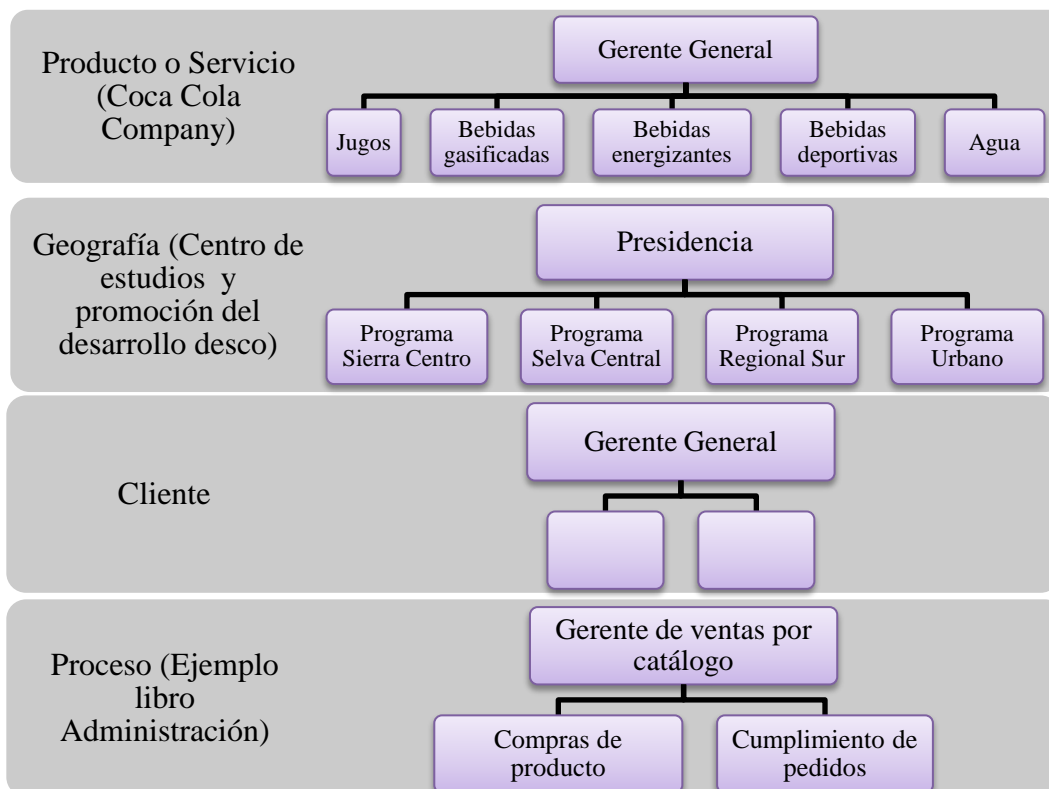
Fuente: Elaboración propia

🔗 Departamentalización por producto o servicio.- Se agrupan los puestos de trabajo y actividades según un sólo producto o servicio que brinda la organización.

Orientada a ser sensible ante los cambios en las demandas del mercado y las preferencias de los clientes.

- ↻ Departamentalización geográfica.- Los puestos de trabajo y actividades se agrupan de acuerdo con a su ubicación geográfica. Normalmente se recurre a esto cuando hay que concentrarse y diferenciar las culturas y necesidades específicas de cada territorio, como en el caso de las organizaciones internacionales.
- ↻ Departamentalización por cliente.- Se orienta al consumidor o cliente para atender sus necesidades particulares.
- ↻ Departamentalización por proceso.- Los puestos de trabajo y actividades se agrupan de acuerdo con los procesos que realice la organización. Los procesos son el conjunto de tareas relacionadas que crean valor para el usuario.

Gráfico N° 11



Fuente Administración, Schermerhorn Elaboración: Propia

🌿 Estructura Matricial:

Tabla N° 13

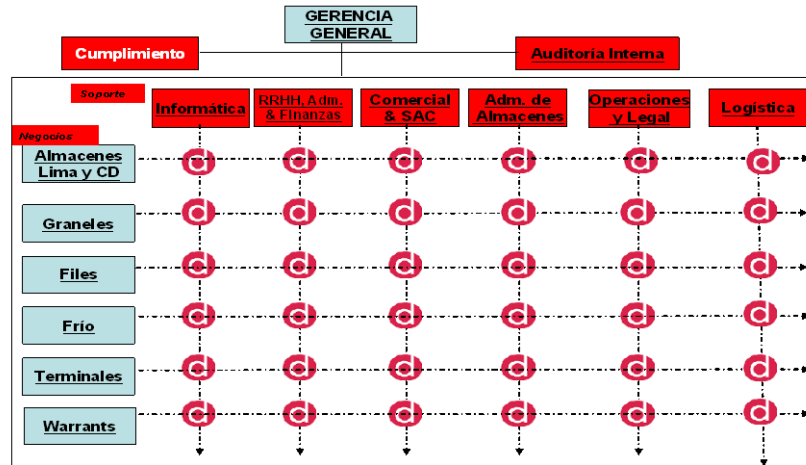
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Mejor cooperación interfuncional. - Mejora manejo integral de la información. - Mayor flexibilidad para agregar, suprimir y/o cambiar operaciones internas para satisfacer las demandas cambiantes. - Mejor servicio al cliente, debido a la 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede existir una lucha de poderes entre los jefes de un equipo. - Puede desperdiciarse el tiempo en reuniones de equipo innecesarias. - Los equipos pueden tener una lealtad más fuerte hacia los mismos equipos que hacia la

asignación del jefe de proyecto. - Los altos ejecutivos tienen mayor tiempo disponible para ocuparse en asuntos estratégicos.	organización y sus metas.
--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12

Organigrama matricial: DEPSA



Fuente: Depósitos S.A.

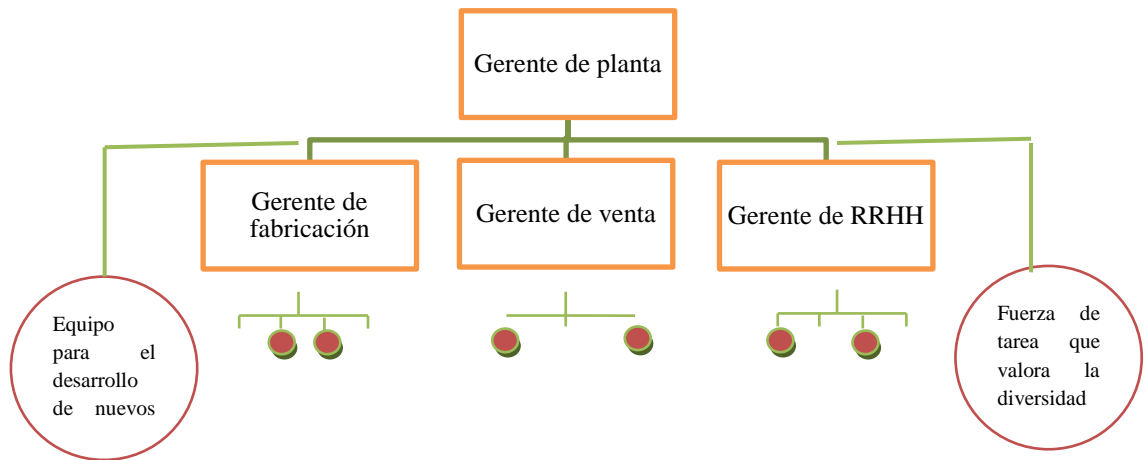
🌿 Estructuras de Equipos:

Tabla N° 14

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a disminuir las dificultades de comunicación y toma de decisiones. - Disminución de las barreras entre departamentos. - Incremento del sentido de participación e identificación de los integrantes aumenta la motivación. - Las habilidades y conocimientos compartidos pueden mejorar la rapidez y calidad de la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos de los miembros entre las asignaciones funcionales y las tareas del equipo. - Muchas reuniones pueden ser improductivas. - Algunos individuos pueden evadir responsabilidades y recargar a su equipo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13



Fuente Administración, Schermerhorn

🌿 Estructuras en Red:

Tabla N° 15

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - La organización se mantiene competitiva en costos mediante la reducción de los gastos generales y el aumento de la eficiencia en las operaciones. - La tecnología de la información facilita la gestión de alianzas y contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye el control y autosuficiencia de la organización, si una parte de la red no cumple el sistema se derrumba. - Mientras más compleja la misión más complicada la red de contratos y alianzas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12

The Nature Conservancy tiene como actividades:

- ✿ *Apoyar el comité de gestión de la reserva y los grupos de manejo de recursos naturales para establecer metas y medidas de conservación, teniendo en cuenta métodos de planificación de la conservación, manejo y monitoreo más eficaces.* Cuatro nuevos puestos de vigilancia fueron construidos y equipados para un control más efectivo en la reserva. Adicionalmente, la planificación han sido desarrollada con entidades locales para monitorear especies amenazadas y controlar el desarrollo del turismo dentro y alrededor de la reserva.
- ✿ *Proporcionar asistencia técnica en manejo pesquero.* Dado que la pesca comprende cerca del 80% de la dieta de las personas, el manejo de pesquerías está ayudando a asegurar la conservación en el largo plazo de este importante recurso natural para el beneficio de la población local de Pacaya Samiria. Los pobladores han recibido asistencia técnica en monitoreo y manejo pesquero. Actualmente las autoridades locales han aprobado seis planes de manejo pesquero que son implementados a través de ocho cooperativas pesqueras.
- ✿ *Asistencia a pobladores locales en conservación de la palma.* Anteriormente, las comunidades cosechaban los frutos y corazones de las palmas cortando y tumbando las palmeras impidiendo la recuperación de la especie y amenazando a largo plazo su supervivencia. TNC y sus socios están dando asistencia para ayudar a pobladores a mejorar las técnicas de cosecha a través del escalamiento de palmas para la cosecha de sus frutos sin tener que cortarlas. Los pobladores locales también han adoptado técnicas de uso sostenible que incluyen podas periódicas y reforestación. Cinco planes de manejo de palmas han sido aprobados oficialmente por el Ministerio de Agricultura de Perú, beneficiando al menos 300 familias.
- ✿ *Asistencia en el manejo de quelonios acuáticos o taricayas.* Las tortugas de río y sus huevos son una fuente importante de recursos económicos y proteína para los pobladores locales. En los últimos años, sin embargo, la población de taricayas comenzó a declinar debido a la extracción indiscriminada de este recurso. En respuesta, los pobladores locales aprendieron técnicas en manejo de taricayas con el apoyo de TNC. Ahora, los grupos locales de manejo de quelonios recolectan los huevos y los colocan en playas artificiales dentro de la reserva, cuidando los huevos hasta el momento de su eclosión y posterior liberación en su medio natural. Las escuelas locales también participan en actividades de manejo de quelonios al haber sido incorporadas como parte de sus currículos. (TNC s/a)

Anexo 13

Derrame de Pluspetrol en el Marañon



FUENTE: SPDA

Anexo14

Mapa N° 7 Turístico del Pacaya Samiria



Fuente: Jefatura de la RNPS

