

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“CONTRIBUCIÓN EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
PARCIAL EN NEGOCIOS SOSTENIBLES EN COMUNIDADES
NATIVAS DENTRO DEL PROYECTO NII KANITI-ALIANZA
FORESTAL - PERIODO 2017-2024”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

BERENICE YADIRA BRIZUELA LÓPEZ

Lima – Perú

2020

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Artículo 24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACIÓN

**“CONTRIBUCIÓN EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
PARCIAL EN NEGOCIOS SOSTENIBLES EN
COMUNIDADES NATIVAS DENTRO DEL PROYECTO NII
KANITI-ALIANZA FORESTAL - PERIODO 2017-2024”**

PRESENTADO POR

BERENICE YADIRA BRIZUELA LÓPEZ

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza

PRESIDENTE

M. Sc. María Inés Nuñez Gorriti

ASESORA

Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada

MIEMBRO

Ampelio Ferrando Perea

MIEMBRO

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

A Mamá Julia.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por todo y tanto.

A mi profesora querida, Ming

Por la paciencia, dedicación y cariño.

A mi mamá,

Por su amor incondicional.

ÍNDICE GENERAL

GLOSARIO	i
PRESENTACIÓN	ii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
III. CUERPO DEL TRABAJO	4
3.1. Intervención del profesional de la carrera de Ing. Gestión Empresarial UNALM	4
3.1.1. Descripción de las funciones desempeñadas en AIDER, durante los periodos 2017 – 2019 y su vinculación con campos temáticos de la Carrera profesional	4
3.1.2. Describir aspectos propios de la puesta en práctica de lo aprendido durante los cinco años de Estudio.....	5
3.1.3. Contribución en la solución de situaciones problemáticas que se hayan presentado en su estancia en la empresa.....	5
3.1.4. Análisis de su contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas en su formación profesional, considerando la revisión de literatura actualizada y pertinente	9
3.1.5. Explicar el nivel de beneficio obtenido por el centro laboral de su contribución a la solución de las situaciones problemáticas	9
3.2. Revisión de bibliografía	11
3.3. Situación inicial: ausencia de modelo para intervenciones de conservación y desarrollo en comunidades nativas de Ucayali, ajustado a nuevas restricciones de la cooperación internacional	14
3.4. Intereses y restricciones de las entidades implicadas en conservación de bosques de la Amazonía en el Perú: Estado, la cooperación internacional, fondos climáticos, ONG y comunidades nativas.....	17
3.5. Metodología y organización para el diseño del modelo de gestión de actividades del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	20
3.6. Proceso de negociación y elaboración del proyecto.....	22

3.7. Solución obtenida: Modelo de gestión de actividades productivas en bosques de 07 comunidades nativas de Ucayali, para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible de sus poblaciones	25
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
4.1. Conclusiones	47
4.1.1. Conclusión general	47
4.1.2. Conclusiones específicas	47
4.2. Recomendaciones.....	48
V. BIBLIOGRAFÍA	49
VI. ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aportes del profesional en el diseño del modelo de gestión de actividades del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	6
Tabla 2: Contribución del trabajo profesional en términos de competencias y habilidades adquiridas	9
Tabla 3: Resultados de la intervención en la fase de planificación del modelo de gestión para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	10
Tabla 4: Ámbito de acción de AIDER en Perú	15
Tabla 5: Factores de sostenibilidad para la formulación del modelo de gestión de actividades productivas en comunidades nativas	17
Tabla 6: Intereses de los actores involucrados en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	17
Tabla 7: Proceso de planeamiento del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	22
Tabla 8: Estructura del financiamiento para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” ..	24
Tabla 9: Estructura de inversión por créditos de carbono AIDER – Althelia para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	25
Tabla 10: Limitaciones para el Manejo Forestal Comunitario identificadas por AIDER..	26
Tabla 11: Planes de negocio propuestos en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” ..	28
Tabla 12: Público definido para cada línea de producto del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	30
Tabla 13: Mecanismo de venta definido por producto para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	32
Tabla 14: Conformación societaria de la empresa Citeindígena SRL.....	36
Tabla 15: Componentes del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	41
Tabla 16: Resultados anuales esperados de la implementación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	42
Tabla 17: Resultados del componente 1: Fortalecimiento de las condiciones para MFC en Ucayali.....	44
Tabla 18: Resultados del componente 2: Actividades productivas con fines de negocio en comunidades nativas de Ucayali, al 2019.....	45
Tabla 19: Funciones del personal principal del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	13
Figura 2: Organigrama del equipo de proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	21
Figura 3: Proceso de planeamiento del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	22
Figura 4: Ubicación geográfica de las comunidades nativas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	27
Figura 5: Esquema de organización para la implementación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	35
Figura 6: Esquema de organización para la implementación	38
Figura 7: Esquema de inversión del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	40
Figura 8: Blended finance y el sector privado	55
Figura 9: Alianza GDA	56
Figura 10: Matriz de Plan operativo anual (POA) AIDER	59
Figura 11: Matriz de planificación mensual AIDER.....	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Mercado de bonos de carbono	53
Anexo 2: Concepto de Blended finance para financiar proyectos de conservación y desarrollo en países de Latinoamérica (OCDE)	55
Anexo 3: Global Development Alliance - GDA	56
Anexo 4: Teoría del cambio del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	58
Anexo 5: Matriz de plan operativo anual y mensual de AIDER	59
Anexo 6: Funciones del personal del Proyecto “Nii Kaniti - Alianza Forestal”	61
Anexo 7: Fuentes de glosario	62

GLOSARIO

- ACICOB: Asociación de Comunidades Indígenas para la Conservación de los Bosques
- AIDER: Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
- ACF: Althelia Climate Fund
- CCB: Climate, Community and Biodiversity Alliance certificate
- GDA: Global Development Alliance
- GEI: Gases de efecto invernadero
- GOREU: Gobierno Regional de Ucayali
- MBC: Manejo de bosques comunales
- MFC: Manejo Forestal Comunitario
- OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- PROMACER: Asociación de Productores de Madera Certificada de Comunidades Nativas de Ucayali
- REDD: Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los bosques
- SERFOR: Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
- USAID: United States Agency of International Development
- VCU: Verified Carbon Credit

PRESENTACIÓN

El presente documento describe el trabajo realizado en la ONG peruana Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral – AIDER, durante la fase de planificación e implementación de un modelo de gestión de actividades productivas con fines de conservación y desarrollo en comunidades nativas de Ucayali, para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, durante 18 meses entre el año 2017 y 2019, cuyo periodo de implementación durará hasta el año 2024.

Previo a su formulación, el contexto de los proyectos de conservación varió en términos de otorgamiento de fondos de cooperación, ya que dentro de los requisitos se exige que la propuesta presente un componente que pretenda la sostenibilidad de la intervención. Es por ello, que se crea la necesidad de contar con un modelo de intervención en los bosques que no solo contribuyan a la conservación de los recursos, sino también que involucre el factor económico como el pilar para una propuesta sostenible en el tiempo.

Este proyecto ha sido elaborado debido al interés de diferentes entidades: en principio, la ONG, preocupada por continuar elaborando e implementando proyectos de conservación y desarrollo, que permitan su permanencia; asimismo, el Estado peruano, interesado en la conservación del medioambiente y desarrollo de las poblaciones de la Amazonía; por otro lado, el fondo climático Althelia, interesado en invertir en proyectos que le permitan obtener créditos de carbono certificados, los cuales posteriormente pueda comercializar; la cooperación internacional del gobierno de Estados Unidos - USAID, interesada en el cumplimiento de sus metas de conservación; y las comunidades nativas de Ucayali, quienes carecen de recursos que les permitan implementar diferentes actividades de aprovechamiento y conservación de sus bosques.

Luego del periodo de planificación, se logró un modelo de actividades productivas con fines de conservación y desarrollo en 07 comunidades nativas de Ucayali, el cual comprende tres componentes de intervención y la integración de la empresa Citeindígena como agente comercializador de los productos resultantes. El monto total aprobado para su implementación es de \$7.1 millones de dólares americanos, los cuales se comenzaron a desembolsar en octubre 2018 y permanecerá hasta inicios del 2024.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento detalla la planificación y primera parte de la implementación de un modelo de gestión de actividades productivas en bosques de comunidades nativas de Ucayali, para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas. Se hace incidencia en la fase de planificación, que tuvo un periodo de dieciocho meses; asimismo, se mencionan los logros de su implementación a la fecha, considerando que es un proyecto que culminará en el año 2024. Por otro lado, se expone la relación que existe entre la intervención de quien presenta este trabajo y los conceptos teóricos que la sustentan, los cuales han sido impartidos en la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

En la primera parte, se muestran los objetivos tanto generales como específicos de este documento, que se resume en ilustrar la planificación para el diseño del modelo de gestión mencionado. En la segunda parte, se desarrolla el cuerpo del trabajo, el cual se subdivide en cuatro secciones: la primera es el conjunto de respuestas a las preguntas planteadas en el Reglamento de Título Profesional con resolución N°0455-2016-CU-UNALM, las cuales se enfocan en mostrar los aportes del egresado en el trabajo presentado y su relación con los aspectos aprendidos a lo largo de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial; la segunda muestra la metodología empleada para el desarrollo del trabajo planteado, donde se señalan el alcance y herramientas empleadas; la tercera plantea la problemática general y específica suscitada para AIDER, relacionada a la necesidad de replantear sus estrategias en la formulación de proyectos de conservación y desarrollo; y la cuarta, que muestra la solución planteada y el desarrollo de su implementación, para obtener el modelo de gestión mencionado.

En la tercera parte, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que se desprenden de lo expuesto en el cuerpo del trabajo. Por último, la cuarta sección presenta la bibliografía, que respalda las fuentes citadas a lo largo de este documento.

En la sección de anexos, se desarrollan tres temas importantes:

- El Anexo 1 desarrolla el concepto de créditos de carbono y proyectos REDD+.
- El Anexo 2 muestra la infografía trabajada por la OCDE sobre el *Blended Finance* y el involucramiento del sector privado en proyectos de desarrollo.
- El Anexo 3 muestra el concepto GDA trabajado por USAID para otorgamiento de fondos en conjunto con el sector privado.
- El Anexo 4 expone la herramienta de “teoría de cambio” planteado para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”
- El Anexo 5 muestra la Matriz de plan operativo anual y mensual AIDER
- El Anexo 6 presenta las funciones y puestos del personal involucrado en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Ilustrar la planificación e implementación del diseño del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, durante los años 2017 al 2019.

2.2. Objetivos específicos

- Mostrar la situación inicial y contexto de la problemática presentada, previa al diseño del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.
- Exponer la gestión de planificación para diseño del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, durante el periodo 2017-2019.
- Mostrar los resultados obtenidos a la fecha, del modelo obtenido de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, así como su implementación, para los periodos 2019-2024.

III. CUERPO DEL TRABAJO

3.1. Intervención del profesional de la carrera de Ing. Gestión Empresarial UNALM

3.1.1. Descripción de las funciones desempeñadas en AIDER, durante los periodos 2017 – 2019 y su vinculación con campos temáticos de la Carrera profesional

a. Funciones

- Formulación de planes de negocio basado en actividades productivas sostenibles, planteados para comunidades nativas de la Amazonía.
- Apoyo técnico y operativo para la planificación del modelo de gestión de actividades productivas del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.
- Coordinación de actividades para la planificación de planes y acciones conjuntas con consultores y entidades públicas y privadas relacionadas al proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.
- Apoyo en la elaboración de presupuestos para el financiamiento global de proyecto y presupuestos para las actividades planteadas del proyecto.
- Soporte en la planificación de estrategias para la implementación de las actividades del Proyecto, tanto desde la estrategia de negocios, como de la organización social-empresarial.
- Planteamiento de las estrategias relacionadas a las actividades con visión de negocio, tanto desde la capacitación empresarial como el planteamiento comercial de la oferta de producción del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, enfocada en la empresa Citeindígena.

b. Relación con campos de la carrera

Estas funciones están directamente relacionadas a los siguientes campos de la carrera Ingeniería en Gestión Empresarial:

- Formulación y Evaluación de Proyectos: (a) planificación de actividades del proyecto, (b) Planificación de presupuesto del proyecto, (c) Proyección de flujos de caja económico de actividades productivas.
- Elaboración de Planes de Negocios: (a) modelo de negocio, (b) estudio de Mercado, (c) estrategia de ventas y marketing.
- Gestión de proyectos: (a) herramientas de gestión y seguimiento, (b) KPIs.

3.1.2. Describir aspectos propios de la puesta en práctica de lo aprendido durante los cinco años de Estudio

- Formulación y evaluación de proyectos, enfocado en las actividades y presupuestos
- Gestión de la planificación, enfocado en estrategias, el alcance y el periodo
- Gestión de proyectos agropecuarios, con enfoque en diagnóstico técnico y económico de actividades productivas con fines de negocio, orientadas al sector agropecuario, pesquero, forestal y artesanal.
- Elaboración de planes de negocio de actividades productivas con enfoque de sostenibilidad.
- Elaboración de estrategias para implementación de actividades con enfoque de negocio, con enfoque en capacitación en gestión empresarial en comunidades nativas

3.1.3. Contribución en la solución de situaciones problemáticas que se hayan presentado en su estancia en la empresa.

Las funciones en este trabajo estuvieron relacionadas al soporte técnico y operativo para la formulación de planes de negocio y estrategias de integración de actividades productivas con fines de negocio al modelo de gestión de actividades que se pretendía, en bosques de comunidades nativas de Ucayali, para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible de sus poblaciones, en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.

En ese sentido, las actividades de coordinación entre personas de diferentes áreas de la organización y entidades relacionadas, la elaboración de presupuestos, seguimiento a

elaboración de propuestas técnicas productivas y el planteamiento de estrategias comerciales, fueron parte de las responsabilidades otorgadas en la planificación de este modelo. Junto con la intervención de los diferentes profesionales que compusieron el equipo formulador de proyecto, se logró una propuesta de modelo de gestión de actividades productivas en bosques comunales de 07 comunidades nativas de Ucayali, las cuales se integrarán a cadenas de valor atractivas para la generación de negocios sostenibles, los cuales contribuyan a la sostenibilidad de las acciones de conservación de los recursos forestales de dicho territorio, lo cual involucra de manera directa a 350 familias. Este proyecto fue aprobado por los dos fondos que lo financian, Althelia Climate Fund y USAID, ya que sostiene una propuesta integral, que no solo se enfoca en aspectos técnicos de conservación y restauración de paisajes, sino también que mezcla el factor social con el empresarial, de manera que propone la generación de actividades con fines de negocio que se adapten a la realidad de comunidades nativas y que implica el desarrollo de habilidades y conocimientos enfocados en generación y mantenimiento de negocios. El aporte específico de la profesional se sintetiza en la Tabla 1:

Tabla 1: Aportes del profesional en el diseño del modelo de gestión de actividades del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Temática	Aportes
Formulación y Evaluación de proyectos de actividades productivas en la Amazonía peruana	Colaboración para la elaboración de 05 planes de negocios, con actividades productivas en Amazonía: aprovechamiento forestal, plantaciones forestales comerciales, agroforestería con cacao, artesanía en moda sostenible y biotextil con látex de shiringa.
Planeamiento estratégico de gestión empresarial	Planteamiento de la estrategia de negocio, para la integración de actividades productivas con fines de negocio planteadas para las comunidades nativas y la empresa Citeindígena SRL como agente comercializador: propuesta de organización dentro de la comunidad, entre las comunidades y con los otros actores, entre en los diferentes niveles de coordinación (comunidad, ONG, empresa social, sector privado, Estado).
Stakeholders management	Coordinación con diferentes actores, para su involucramiento en la planificación y/o ejecución de las actividades planteadas y oportunidades de inclusión de nuevas actividades.

El detalle de los mismos se describe a continuación:

- **Colaboración para la elaboración de 05 planes de negocios en 03 líneas de actividades productivas, en comunidades nativas de Ucayali**

Las actividades planteadas desde la elaboración del concepto del proyecto fueron (a) aprovechamiento forestal sostenible, (b) agroforestería con cultivo cacao fino de aroma, (c) plantaciones forestales con fines comerciales y (d) acuicultura con cultivo de paiche. La profesional integró la información que se recogía de campo, desde la viabilidad ecológica, estimación de volúmenes de producción, propuestas para el flujo de proceso de la actividades y otros aspectos técnicos en cada una de éstas; asimismo, la información referente a los presupuestos propios necesarios para esta propuesta técnica y su proyección de ingresos y costos en un periodo de diez años; por último, información de mercado y de industria, la cual era necesaria para plantear la viabilidad económica proyectada, según precios de mercado manejados. Este proceso se trabajó juntamente con especialistas de cada actividad propuesta, con quienes se propusieron los planes de negocio; de las cuatro actividades iniciales, solo se aprobaron las primeras tres. De éstas, se elaboraron los planes de negocio, mostrados en el punto 4.6.

- **Planeamiento estratégico de gestión empresarial**

Planteamiento y contribución al diseño de las estrategias de negocio enfocadas en la producción dentro de la comunidad nativa y la comercialización de los productos derivados de las actividades del modelo de gestión en mención. Dentro de las estrategias de organización y operaciones, se integraron las propuestas de organización de las operaciones productivas para cada línea de negocio; asimismo, se plantearon opciones de organización comunal de manera interna, en forma de comités productivos; y se propusieron diferentes mecanismos de distribución de beneficios dentro de la comunidad, los cuales ingresarán como parte del pago por su mano de obra y/o por la venta de sus productos, con un enfoque de reinversión en la actividad, que será consensuado con los miembros de la organización comunal.

Dentro de las estrategias de negocio, se planteó que la forma de comercialización que tendrán las comunidades será por medio de la empresa Citeindígena SRL, la cual

se creó en 2013 como parte de un proyecto de AIDER, a fin de que ésta pueda funcionar como acopiador de los productos de origen sostenible de las comunidades socias; sin embargo, y debido a diversas causas, esta entidad no ha funcionado como un ente empresaria, ya que no contaba con personal ni plan de producción para su continuidad (detalles en el punto 4.7). Para este proyecto, se propuso un presupuesto y un plan comercial, que involucra las estrategias de venta y márketing para cada línea de negocio propuesto. Asimismo, se planteó una estrategia de estructura orgánica, en la que se propuso que las comunidades participantes del proyecto, asociadas con el nombre ACICOB, integren como socios de la empresa, de forma que comiencen a asociar sus ventas con la empresa para que sean beneficiados por las posteriores ventas; asimismo, para que sientan un respaldo directo en la comercialización de sus productos y comiencen a comprender sobre la cultura empresarial.

- ***Stakeholders management* para su involucramiento en la ejecución de las actividades planteadas y oportunidades de inclusion de nuevas actividades**

Desde el comienzo de la planificación, fue necesario contar con consultores especializados en cada actividad productiva propuesta. Para ello, se requirió de coordinación constante para las salidas de campo a las comunidades, de forma que las propuestas se afinen a las condiciones ambientales y sociales de las comunidades. Las propuestas técnicas por línea productiva fueron plasmadas en presupuestos y proyecciones económicas, tanto de inversión como de ingresos por las potenciales ventas. Cada plan de negocio se trabajó junto con los consultores, pero fueron afinados con el equipo formulador del proyecto.

Asimismo, se realizaron coordinaciones con diferentes actores para su potencial participación en el proyecto, tales como empresas del sector forestal, sector acuícola, sector público, entre otros. Dentro de casos específicos, se contactaron a empresas de Moda Sostenible, como Eveja, Las Polleras de Agus y Estrafalarío, a quienes se propuso integrarse al plan de negocios no forestales, para el empoderamiento en las líneas de artesanía y biotextil.

3.1.4. Análisis de su contribución en términos de las competencias y habilidades adquiridas en su formación profesional, considerando la revisión de literatura actualizada y pertinente

Tabla 2: Contribución del trabajo profesional en términos de competencias y habilidades adquiridas

Contribución	Análisis en términos de competencias y habilidades adquiridas en la carrera
Elaboración de 05 planes de negocios de actividades productivas en la Amazonía peruana.	Se siguieron los niveles de proyectos de inversión propuestos por Hernández A. <i>et al</i> (2005): estudio general, preliminar y definitivo para cada uno de los planes de negocio.
Planteamiento de la estrategia de negocio, para la integración de actividades productivas entre comunidades nativas y la empresa comercializadora de los productos.	Basado en lo que menciona Kotler (2003) sobre el planeamiento estratégico de negocio, se diseñó la cartera de negocios para la empresa Citeindígena SRL, quien sería el agente comercializador de los productos del proyecto.
Gestión de grupos de interés y coordinación con equipos de trabajo	Para hacerlo de forma eficiente, fue necesario conocer los intereses en juego, las peculiaridades de cada stakeholder, así como las relaciones y coaliciones posibles entre ellos. Tal como lo sostiene Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012) en “La Teoría del Stakeholder”, de esta forma la gestión de grupos de interés es socialmente responsable y éticamente correcta.

3.1.5. Explicar el nivel de beneficio obtenido por el centro laboral de su contribución a la solución de las situaciones problemáticas

- Valor agregado a las propuestas de conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, al incluir aspectos económicos y de gestión empresarial con enfoque de mercado, no solo para la aprobación del financiamiento, sino para la gestión integral de las mismas y su enfoque de sostenibilidad luego de la intervención.

- Nuevo enfoque de negocios sostenibles, como estrategia para el planteamiento de nuevos proyectos, en el ámbito de trabajo de la institución.

Resultados

En la Tabla 3, se detallan los resultados obtenidos luego de la fase de planificación, como producto del trabajo conjunto entre los profesionales de las diferentes áreas. Los resultados de la implementación del proyecto se exponen en el punto 3.7.

Tabla 3: Resultados de la intervención en la fase de planificación del modelo de gestión para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Resultado	Detalle
01 Proyecto de conservación aprobado, con modelo de gestión de actividades productivas	Planteado para su aplicación en bosques de comunidades nativas de Ucayali, para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible, en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, aprobado por dos fuentes de financiamiento pública y privada, por un total de US\$7.1 millones, que serán abonados desde el año 2019 al 2024.
(03) líneas de actividades productivas propuestas como plan de negocio	Las líneas de producción se presentaron en (04) planes de negocio de actividades productivas en bosques de comunidades nativas: 2 planes para aprovechamiento de madera, 1 plan para plantaciones agroforestales de cacao y 1 plan para plantaciones forestales comerciales. Se logró descartar (01) idea de negocio de acuicultura con cultivo de paiche y se plantearon como meta durante la implementación la formulación de (02) planes de negocio de productos no maderables.
(01) Plan de gestión comercial para los productos obtenidos del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	EL plan de gestión comercial propone una estrategia de ventas y márketing para cada línea de negocio. Esta implica que el modelo de gestión de actividades involucre la participación de la empresa Citeindígena SRL como agente comercializador de los productos resultantes de la implementación.
(08) potenciales aliados estratégicos del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”	Como parte de la estrategia de escalamiento del proyecto, se obtuvieron cartas de intención comercial para la transacción de los productos resultantes: 5 interesados en la madera, 1 interesado en la importación del cacao desde Italia, 2 interesados en el trabajo con productos alternativos al cuero (látex de siringa) y 2 en artesanía

3.2. Revisión de bibliografía

a. Créditos de carbono

Los “bonos o créditos de carbono” son generados a través de proyectos que disminuyen la emisión de gases al ambiente, contribuyendo a reducir el efecto invernadero que causa el calentamiento global. Todo ello es posible gracias a los proyectos de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los bosques (REDD y REDD+), que incluye la conservación, el manejo forestal sostenible y la mejora de los reservorios de carbono forestal a través de diversos mecanismos, como la reconversión económica de actividades humanas, haciéndolas más eficientes y sostenibles. Estos pueden ser comercializados en un mercado voluntario, para compensar este impacto causado por las emisiones de carbono (SERNANP, 2018). El detalle de estos conceptos se describe en el Anexo1.

b. Conservación de bosques y aprovechamiento sostenible

Según la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N°29763, el Estado “fomenta y promueve el desarrollo integral e integrado de las actividades de conservación, manejo, aprovechamiento, transformación industrial (primaria y de manufactura) y comercio para elevar los niveles de producción, productividad y competitividad de los productos forestales y de fauna silvestre para la gestión sostenible de los bosques y contribuir al desarrollo regional y nacional” (SERFOR, 2015). En esta misma ley, se definen conservación y aprovechamiento sostenible, los cuales se mencionan a continuación:

- Conservación es la “gestión de la utilización de la biósfera por el ser humano, que conlleve al mayor y sostenido beneficio para las generaciones actuales, pero que mantenga su potencialidad para satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las generaciones futuras” (SERFOR, 2015).
- Aprovechamiento sostenible es la “utilización de los bienes y servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre, a través de instrumentos de gestión, de un modo y a un ritmo que no ocasione su disminución a largo plazo, con lo cual se mantienen las posibilidades de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras” (SERFOR, 2015).

c. Manejo forestal Comunitario (MFC)

Según la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N°29763, se describe como el manejo técnico de los bosques y la gestión empresarial de los bosques de comunidades nativas del país, a fin de ampliar y diversificar sus oportunidades de manejo de los recursos forestales y de fauna silvestre, y la generación de productos con valor agregado.

d. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

• **Sostenibilidad**

Esta perspectiva es compatible con la idea de "sostenibilidad fuerte". De acuerdo con ella, los distintos tipos de capital no son necesariamente sustituibles, de tal modo que habría que conservar independientemente, en términos físico/biológicos reales, cantidades mínimas de una serie de tipos de capital diferentes (económico, ecológico, social). La razón principal de esta insistencia deriva del reconocimiento de que los recursos naturales son insumos esenciales de la producción económica, del consumo o del bienestar, que no pueden sustituirse por capital físico o humano. Se considera que hay componentes ambientales de carácter único y que algunos procesos ambientales pueden ser irreversibles (en los horizontes de tiempo relevantes). En consecuencia, que la sostenibilidad sea fuerte significa que hay que mantener el agregado total del capital natural esencialmente en sus niveles actuales. De acuerdo con este concepto, toda trayectoria de desarrollo que conduzca a una reducción general del acervo de capital humano (o, en especial, a una disminución por debajo del mínimo) deja de ser sostenible, aunque aumenten otras formas de capital (CEPAL 2003).

• **Desarrollo sostenible**

El concepto de desarrollo sostenible es muy distinto del de sostenibilidad, en el sentido de que la palabra "desarrollo" apunta claramente a la idea de cambio, de cambio gradual y direccional. Ello debido a que no significa necesariamente crecimiento cuantitativo, ya que se asemeja más bien al concepto de despliegue cualitativo de potencialidades de complejidad creciente. Aquí, lo que se sostiene, o debe hacerse sostenible, es el proceso de mejoramiento de la condición humana (o mejor, del sistema socioecológico en el que participan los seres humanos), proceso

que no necesariamente requiere del crecimiento indefinido del consumo de energía y materiales. La velocidad y magnitud del cambio global, la creciente conectividad de los sistemas sociales y naturales y la complejidad cada vez mayor de las sociedades y de sus impactos sobre la biosfera, ponen de relieve que el desarrollo sostenible debe orientarse no sólo a preservar y mantener la base ecológica del desarrollo y la habitabilidad, sino también a aumentar la capacidad social y ecológica de hacer frente al cambio, y la capacidad de conservar y ampliar las opciones disponibles para confrontar un mundo natural y social en permanente transformación (CEPAL 2003).

Tal como lo mencionan las Organización de las Naciones Unidas, "es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias". Este concepto se ha colocado en la "Agenda 2030", la cual establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros de la ONU. Esta agenda ha establecido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se proponen como herramientas para la planificación y seguimiento de la implementación de la agenda (CEPAL 2018). Los ODS se muestran en la figura 1:



Figura 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: CEPAL (2018).

e. *Blended finance*

La definición de blended finance, propuesta por OCDE (2018) es el uso estratégico de la financiación del desarrollo para la movilización de financiación adicional hacia el desarrollo sostenible en países en desarrollo. Cuando se menciona “financiamiento adicional”, hacen referencia principalmente a las finanzas comerciales. Por lo tanto, la atención se centra en movilización de financiación comercial que actualmente no se dirige a intervenciones de inversiones relacionadas al desarrollo.

3.3. Situación inicial: ausencia de modelo para intervenciones de conservación y desarrollo en comunidades nativas de Ucayali, ajustado a nuevas restricciones de la cooperación internacional

a. **Descripción sobre AIDER**

La Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral – AIDER es una ONG líder en conservación ambiental y desarrollo sostenible en Perú, que desde hace 33 años trabaja para impulsar el manejo de los recursos forestales para su aprovechamiento sostenible y la responsabilidad social en pequeños productores de comunidades nativas y caseríos, a fin de alcanzar armonía con la diversidad biológica, cambio climático y lucha contra la desertificación y sequía (AIDER, 2019). Actualmente, AIDER cuenta con cuatro sedes, las cuales se describen en la Tabla 4:

Tabla 4: *Ámbito de acción de AIDER en Perú*

SEDE	DESCRIPCIÓN	Personal laborando
Oficina principal Lima	Realizan las coordinaciones generales para la planificación y ejecución de actividades y presupuestos de los proyectos que se desarrollan en las demás sedes.	20 personas
Sede regional Ucayali	Ejecutan proyectos relacionados a los bosques de comunidades nativas de la región. La presencia en esta región se remota 20 años atrás, cuando la institución comenzó el trabajo de aprovechamiento sostenible con comunidades nativas. Gracias a esta trayectoria, AIDER es reconocido como pionero en el trabajo forestal con etnias amazónicas.	19 personas
Sede regional Madre de Dios	Ejecutan el Contrato de Administración (CA) firmado con el SERNANP, para la co-gestión de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) Tambopata y Bahuaja Sonene en el ámbito Madre de Dios. La presencia en esta región se remota al 2008, cuando se gana el concurso público del CA. Gracias a él, AIDER ha ganado reconocimiento no solo en la gestión de ANP, sino en la conservación e investigación de especies amenazadas, así como en los esquemas de sostenibilidad financiera de las ANP.	15 personas
Sede regional Piura	Ejecutan proyectos relacionados a los bosques secos de la región norte del país, tanto en Piura, como Lambayeque y Tumbes. La presencia en esta región se remota a los inicios del trabajo de la ONG, cuando se trabajó con comunidades campesinas para el aprovechamiento sostenible de los recursos del bosque seco incluyendo actividades de ganadería. Gracias a ello, AIDER es reconocido como una de las pocas instituciones que conoce el manejo de este ecosistema.	10 personas

b. Problemática

En los últimos años, se ha presentado un mayor interés por parte de los países en generar políticas e implementar planes que se dirijan a la conservación del medioambiente. Esta tendencia, que se engloba a lo que se conoce como desarrollo sostenible, ha llevado a la activación del esfuerzo conjunto de los países en cumplir

con las metas a las cuales se comprometieron en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, celebrada en 1992 en Río de Janeiro y ratificada en el Acuerdo de París¹, que busca la estabilización de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y mitigar los efectos del calentamiento global (MINAM, 2016). A raíz de las nuevas necesidades por cubrir, el planteamiento de proyectos de conservación y desarrollo ha sufrido algunas variaciones en términos de financiamiento, dado que existen nuevas restricciones para el otorgamiento de fondos (FAO, 2010). Dado estas nuevas restricciones, surge la necesidad de que las acciones a ejecutar se ajusten a componentes que se dirijan a la sostenibilidad de las mismas, no solo en términos ambientales y sociales, sino económicos; conocido también como “crecimiento verde” (OCDE, 2011). La relevancia de este último componente radica en que se exige que las propuestas presenten actividades que generen retorno económico para las poblaciones involucradas, para que éstas continúen con dichas actividades luego de la intervención del proyecto.

Dado que la propuesta que debía elaborar AIDER, para que sea financiada y continúe su presencia en la región Ucayali, debía incluir un nuevo elemento de retorno económico, se gesta la necesidad de proponer un modelo de gestión de actividades que pretendan la conservación de los bosques de comunidades nativas en Ucayali, pero que impliquen actividades productivas que generen retorno económico en las poblaciones involucradas, de manera que apunten a la sostenibilidad de las mismas. Por ello, los principales factores a considerar para el planteamiento del modelo fueron los presentados en la Tabla 5:

¹ El Acuerdo de París se refiere a mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 °C con respecto a los niveles preindustriales, y de seguir esforzándose por limitar el aumento de la temperatura a 1,5 °C.

Tabla 5: Factores de sostenibilidad para la formulación del modelo de gestión de actividades productivas en comunidades nativas

Factor ambiental – ecológico	Determinar las actividades productivas por desarrollar desde la viabilidad ecológica-ambiental y estimación del volumen de producción del recurso en el tiempo
Factor económico	Determinar si estas actividades eran atractivas para la industria, en términos económicos y de mercado
Factor Social	Determinar la voluntad y capacidad de la población que potencialmente se iba a involucrar.

3.4. Intereses y restricciones de las entidades implicadas en conservación de bosques de la Amazonía en el Perú: Estado, la cooperación internacional, fondos climáticos, ONG y comunidades nativas

En el 2017, varios grupos de interés se encontraban interesados en el desarrollo de un proyecto que involucre actividades productivas en bosques de comunidades nativas; en específico, para la región peruana Ucayali. En la Tabla 6, se resumen los interesados en este tipo de proyecto:

Tabla 6: Intereses de los actores involucrados en el proyecto “Nü Kaniti – Alianza Forestal”

Actor	Sector	Interés
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral - AIDER	Sociedad Civil	Desarrollar proyectos de conservación y desarrollo en el ámbito forestal del país, de manera que logren continuidad con sus operaciones. En especial en Ucayali, donde tiene presencia hace más de 20 años en trabajos con comunidades nativas de diversas etnias.
Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR	Sector Público	Desarrollar programas y apoyar iniciativas que promuevan la sostenibilidad y el beneficio de poblaciones y el ambiente (SERFOR, 2019) en su ámbito de acción, que son los territorios de bosques del Perú.

«continuación»

Althelia Climate Fund	Sector Privado – Fondo de Inversión	Invertir en iniciativas que reduzcan la deforestación, mitiguen el cambio climático y provean mejores condiciones para las comunidades, por medio de actividades que les ofrezcan retornos competitivos a los inversionistas (ACF, 2019).
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID	Sector Público – Cooperación internacional	Promover los intereses de Estados Unidos y mejorar las vidas de países en desarrollo; creación de mercados y socios comerciales para los Estados Unidos, a través de asociaciones e inversiones que buscan la reducción de la pobreza, fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el progreso más allá de la asistencia (USAID, 2019).
Agrupación de Comunidades Nativas de Ucayali – ACICOB	Sociedad Civil	Promover el uso sostenible de los recursos forestales y servicios ambientales, con principios de conservación y desarrollo económico y social (SUNARP, 2017)

El caso particular a analizar en este documento es el de la propuesta denominada “Nii Kaniti - Alianza Forestal”, el cual involucra a siete comunidades nativas en Ucayali, agrupadas en la Asociación de Comunidades Indígenas para la Conservación de Bosques – ACICOB. Esta propuesta se comenzó a gestar en el año 2017, con el fin de ser presentados a dos fuentes de financiamiento de proyectos: Althelia Climate Fund, fondo climático que trabaja con mecanismos de créditos de carbono, y USAID, la oficina de cooperación internacional del Gobierno de Estados Unidos de fondos no reembolsables. En el proyecto presentado, se propone un modelo de gestión de actividades productivas para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas, para un área total de bosque de alrededor de 120,000 hectáreas y con una cantidad aproximada de 350 familias por beneficiar.

Como punto inicial, se planteó que la intervención sea financiada por la cooperación internacional en un esquema denominado “*blended finance*”: financiamiento mixto que tendría fondos públicos provenientes de la cooperación internacional, con recursos no reembolsables de la oficina USAID; y del sector privado, del fondo climático Althelia Climate Fund, que “retorna” su inversión por medio de créditos de carbono que se generan

por la deforestación evitada en la zona de intervención del proyecto financiado (ANEXO 1). Estas dos fuentes disponían de fondos para otorgarlos a proyectos que tengan como objetivo la conservación y desarrollo sostenible de bosques y sus poblaciones en la Amazonía peruana.

A continuación, se detallarán los intereses y restricciones específicas de los dos fondos interesados en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

a. Intereses del fondo *Althelia Climate Fund* (ACF)

Las iniciativas que financia ACF implican principalmente que se reduzca la deforestación en el área, para que se apliquen los mecanismos de generación de créditos de carbono verificados, de manera que el fondo pueda devolverse la inversión a través de la comercialización de los mismos. Los proyectos que el fondo financia están alineados a los siguientes aspectos, según los *ACF ESG Standards* (ACF 2013):

- Créditos de carbono verificados generados por la intervención financiada. Los estándares que requieren cumplir son VCS (*verified carbon standard*) y CCB (*Climate, Community and Biodiversity Alliance*).
- Conservación de las funciones de biodiversidad y ecosistemas
- Protección de especies en peligro
- Respeto a los derechos y mejoramiento de los medios de vida de las comunidades locales. Este último elemento implica, entre otros, la implementación de actividades económicas que generen un
- Promoción de los derechos de los pueblos indígenas
- Prácticas mejoradas de ESG (estándares ambientales, sociales y de gobernanza)

b. Intereses de la Oficina de cooperación estadounidense USAID

Debido a que la modalidad para aplicar a fondos de la agencia estadounidense elegida fue el *Growth Development Alliance - GDA APS* (detallado en ANEXO 3), los intereses de esta entidad es que los proyectos e iniciativas que financian estén alineados a lo siguiente:

- Basado en intereses y objetivos complementarios: la alianza se crea para colaborar en la intersección entre los intereses del sector privado y el cumplimiento de los

objetivos de USAID

- Enfoques y soluciones basados en el Mercado: los GDA que busca fomentan y promueven enfoques de desarrollo basados en el mercado o impulsados por el mercado
- Co-creación extensa y responsabilidad compartida: las propuestas se elaboran e implementan de manera compartida.
- Contribuciones del sector privado para un mayor impacto: los recursos provistos por el sector privado deben ser iguales o mayores a la contribución de fondos que dispone USAID.

3.5. Metodología y organización para el diseño del modelo de gestión de actividades del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

a. Problemática

Problema general

Ausencia de un modelo de gestión de proyecto con los componentes social, ambiental y económico, el cual proponga la generación de actividades productivas que beneficien a las poblaciones involucradas en el proyecto y que, a su vez, conserven los bosques, en comunidades nativas de la región Ucayali.

Problemas específicos

- Contexto particular para la propuesta de proyectos de conservación para su financiamiento con cooperación internacional, los cuales deben presentar componentes social, ambiental y económico.
- Necesidad de planificación y organización de un equipo técnico especializado para la generación de una propuesta que se adecue a las necesidades y requisitos de las fuentes de financiamiento.
- Desconocimiento sobre el modelo de gestión propuesto por AIDER y los resultados obtenidos de su implementación a la fecha.

b. Alcance

- **Periodo.** Se analiza la fase de planificación llevada a cabo desde setiembre de 2017 hasta marzo de 2019. Asimismo, se consideran los resultados de la implementación desde marzo 2019 a noviembre del mismo año.

- **Lugar.** Actividades realizadas en la ciudad de Lima y Pucallpa, Perú.

c. Herramientas

- Matriz de teoría de cambio (Anexo 4).
- Matriz de planificación anual y mensual (Diagrama GANTT), adaptadas por AIDER (Anexo 5).

d. Organización del equipo del Proyecto

En la Figura 2, se muestra el organigrama del equipo técnico del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”:

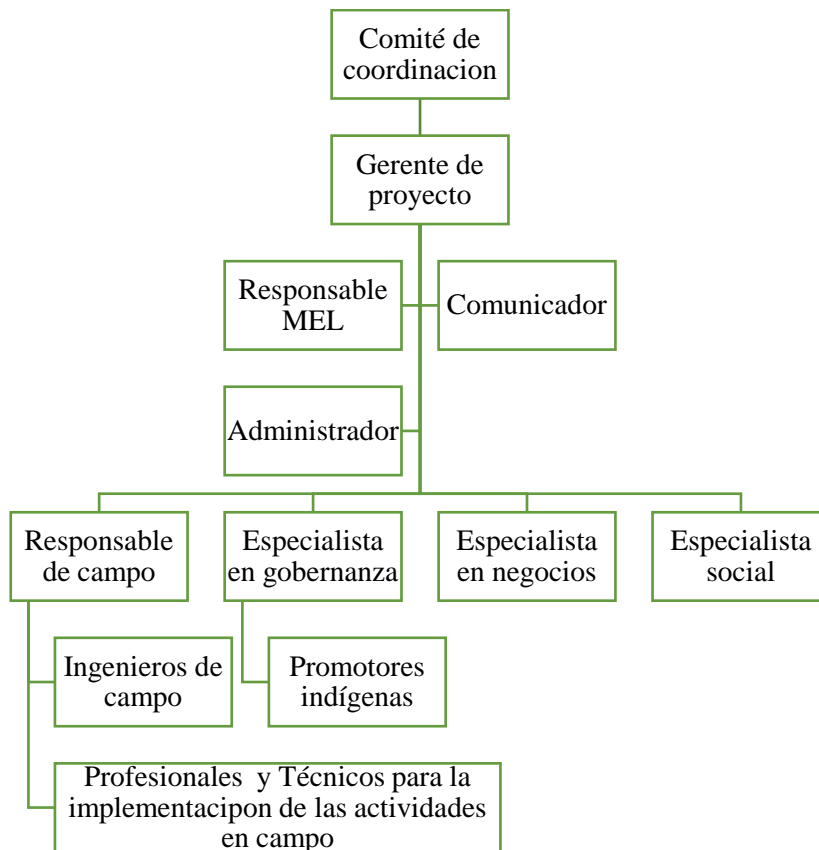


Figura 2: Organigrama del equipo de proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Fuente: AIDER (2018)

Las funciones del personal de proyecto, mostrado en la figura 1, se detallan en el Anexo 6.

3.6. Proceso de negociación y elaboración del proyecto

La preparación de la propuesta para la aprobación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” tuvo un largo periodo de alrededor de 18 meses. En la Figura 3 se presentan las etapas del proceso en mención:



Figura 3: Proceso de planeamiento del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Las etapas expuestas en la figura 3 se detalla en la Tabla 7, donde se expone cómo suscitó cada etapa para la propuesta a cada fondo de donación:

Tabla 7: Proceso de planeamiento del modelo de gestión de actividades productivas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Proceso	ACF	USAID
Propuesta general a los fondos de donación	Durante el 2017, la directiva de AIDER estuvo en negociaciones y acercamientos a diferentes fondos de donación para proponer un proyecto que involucre comunidades nativas. Los más interesados fueron <i>Althelia Climate Fund</i> (ACF), con quien AIDER está ejecutando un Proyecto REDD+ en Madre de Dios, y la oficina estadounidense USAID, con quien AIDER ha trabajado en otros proyectos.	Mientras la formulación para ACF iba en curso, se presentó un “concept note” a USAID, a fin de que conozca la iniciativa que se estaba preparando y ver opciones de financiamiento adicional se podría proporcionar. Se decide que el mejor mecanismo era el <i>Annual Program Statement</i> (APS), en la modalidad GDA, la cual propone la disposición de financiamiento a iniciativas que involucren al sector privado y cuya participación financiera sea de al menos el 50% del monto total de inversión.

«continuación»

Elaboración de la propuesta	<p>Lo obtenido para setiembre del 2017 fue un acuerdo con ACF, quien hizo un desembolso como “pre-inversión” de un total de \$300,000, con los cuales AIDER debía formular el Proyecto e implementar algunas actividades de incentivo a las comunidades, de manera que la propuesta sea socialmente aceptada. Este dinero sirvió para la contratación de servicios de diferentes profesionales, con quienes se trabajó en la formulación del modelo.</p>	<p>En marzo de 2018, con el Proyecto en manos de ACF, se presenta la propuesta afinada; a partir de entonces, al igual que con ACF, se sostuvo una serie de negociaciones, ajustes y precisiones de actividades y presupuestos de la propuesta global.</p>
Negociación y adaptación de la propuesta	<p>El la propuesta final del proyecto se presentó en marzo de 2018 y, a partir de entonces, se sostuvo una serie de negociaciones, ajustes y precisiones de actividades y presupuestos.</p>	<p>En setiembre de 2018, la oficina preaprueba la propuesta global, con montos y actividades, a través de una carta, en la que solicita a AIDER que presente un documento detallado con especificaciones técnicas y presupuestales de cada una de las actividades del proyecto. El proceso de presentación y afinación de presupuesto y detalles técnicos duró hasta marzo del 2019</p>
Aceptación de la propuesta y firma de documentación	<p>En octubre del 2018, ACF aprobó el Proyecto y firmó con AIDER el contrato “agency agreement” y “loan agreement”, en el que las partes confirman el compromiso de desembolsar los recursos y asegurar la entrega de los créditos de carbón, respectivamente.</p>	<p>El marzo 2019, AIDER y la oficina USAID firman el contrato de donación para “<i>The Forest Alliance: Sustainable Business for Community Forest Management in Ucayali, Peru</i>”, donde la cooperación aprueba el desembolso de \$3.5 millones para la implementación del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, que durará hasta el año 2024.</p>

Como resultado, se obtuvo un financiamiento total por la suma de \$7,1 millones, los cuales se comenzaron a desembolsar en octubre 2018 (Althelia) y serán invertidos hasta marzo del 2024 (USAID). La distribución de este monto por cada componente de proyecto se expone en la Tabla 8:

Tabla 8: Estructura del financiamiento para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Alianza forestal para el manejo forestal comunitario (GDA) 2018-2024 (5.5 años)			
Componentes	GDA TOTAL (US\$)	ALTHELIA (US\$)	USAID (US\$)
Componente 1: Condiciones habilitantes para el manejo forestal comunitario	1,995,370	1,471,470	523,900
Componente 2: negocios sostenibles del bosque	3,986,203	1,324,292	2,661,911
2.1 productos forestales no maderables	78,000	46,000	32,000
2.2. Producción sostenible de la madera	194,902	194,902	0
2.3. Restauración de la tierra – agroforestería	1,358,723	397,098	961,625
2.3. Restauración de la tierra - plantaciones forestales comerciales	1,864,519	424,293	1,440,226
2.4. Fortalecimiento empresarial indígena	490,060	262,000	228,060
Componente 3: transferencia y escalamiento del modelo de manejo forestal comunitario	725,900	569,400	156,500
Costos administrativos AIDER (6%)	402,448	201,910	200,539
Inversión total para la alianza forestal (US\$)	7,109,922	3,567,072	3,542,850

Fuente: AIDER (2018)

La descripción de cada componente se detalla en la sección 4.7.

Como se mencionó, el fondo climático Althelia Climate Fund se interesa por los créditos de carbono (VCUs) resultantes de la intervención a financiar; por ello, para su aprobación, se presentó la proyección esperada de VCUs por periodo, la cual se estima con metodologías

aprobadas por los estándares que certifican su veracidad y que son requeridos por el fondo, que se muestra en el cuadro 9:

Tabla 9: Estructura de inversión por créditos de carbono AIDER – Althelia para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Estructura de la inversión - créditos de carbono					
Periodo de emisión de créditos de carbono	Fase preinversión		Fase de inversión (acuerdo de financiamiento)		
	setiembre 2017 a febrero 2018	Desembolso1 (Octubre 2018)	Desembolso 2 (Octubre 2019)	Desembolso 3 (Octubre 2020)	
Jul 2013 - Jun 2014	35,053.23				TOTAL
Jul 2014 - Jun 2015	187,346.77	4,288.00			
Jul 2015 - jun 2016		211,674.93			
Jul 2016 - Jun 2017		541,627.37			
Jul 2017 - Jun 2018		242,410.00	200,725.72		
Jul 2018 - Jun 2019			437,654.24		
Jul 2019 - Jun 2020			361,620.00	109,620.92	
Total de créditos de carbono generados	222,400.00	1,000,000.30	999,999.96	109,620.92	
Precio unitario (US\$)	\$ 1.35	\$ 1.55	\$ 1.55	\$ 1.55	
"Repago" de la inversión	\$ 299,999.81	\$ 1,548,653.90	\$ 1,548,653.38	\$ 169,764.82	\$ 3,567,072

Fuente: AIDER (2018)

3.7. Solución obtenida: Modelo de gestión de actividades productivas en bosques de 07 comunidades nativas de Ucayali, para la conservación de los bosques y el desarrollo sostenible de sus poblaciones

a. Contexto del ámbito de acción: comunidades nativas de la región Ucayali

- **Limitaciones**

Los pueblos indígenas en la Amazonía peruana dependen de los bosques para su sustento. Sin embargo, se ven amenazadas por la creciente deforestación de los

bosques en sus territorios. Algunas iniciativas de Manejo Forestal Comunitario (MFC) en Perú han logrado resultados en la reducción de la deforestación, pero enfrentan limitaciones para asegurar su sostenibilidad, principalmente porque no se han incluido adecuadamente en las cadenas de valor forestales, resultando en iniciativas económicamente frágiles.

Dentro de las limitaciones para el MFC, AIDER identificaron las siguientes:

Tabla 10: Limitaciones para el Manejo Forestal Comunitario identificadas por AIDER

Ámbito	Limitaciones
Cadenas de valor	Como las actividades económicas desarrolladas actualmente por las comunidades nativas no forman parte de cadenas de valor más amplias, sus ingresos no son lo suficientemente altos como para cubrir todos los costos del manejo forestal sostenible que son necesarios para proteger sus tierras contra las invasiones, para reducir la presión interna sobre las tierras cubiertas de bosques para agricultura y para garantizar una gobernanza de la tierra adecuada.
Financiamiento	Las comunidades nativas en Ucayali no tienen acceso a los fondos necesarios para estructurar e implementar negocios basados en MFC integrados a cadenas de valor nacionales e internacionales (mejores mercados). Asimismo, los proveedores de servicios financieros convencionales (bancos) no ofrecen soluciones para el MFC, considerando el negocio capacidades de gestión que las comunidades nativas tienen ahora. En este escenario, alianzas con el sector privado. operadores experimentados y financiadores climáticos son la mejor alternativa para que los pueblos indígenas diseñen, estructuren, financiar e implementar negocios sostenibles en sus territorios.

Por lo tanto, para evitar la deforestación en las comunidades nativas, AIDER consideró crucial crear un modelo de MFC, que implique la inclusión de las actividades productivas en cadenas de valor rentables, para promover su sostenibilidad y que, a su vez, asegure la viabilidad del MFC a largo plazo. Dichas cadenas deberían incluir productos agrícolas, forestales (maderables y no maderables) y otras actividades extractivas sostenibles.

- **Situación de las 07 comunidades del Proyecto**

Las siete comunidades nativas participan en el proyecto REDD + “Manejo de Bosques para reducir la deforestación y degradación en comunidades indígenas Shipibo Conibo y Cacataibo en la Región Ucayali”, el cual se ha formulado desde el 2010 y contabiliza una proyección de créditos de carbono por 20 años; este abarca un área total de 127 000 hectáreas en los departamentos de Ucayali y Huánuco y propone que se reduzcan 18,260 hectáreas que, según datos históricos, se deforestarían si es que el territorio no se interviene. Las comunidades involucradas subdividen en dos etnas: las comunidades nativas Shipibo Conibo, las cuales son Callería, Flor de Ucayali, Curiaca, Pueblo Nuevo y Roya; y las comunidades nativas Kakataibo, Puerto Nuevo y Sinchi Roca. En la figura 4, se muestra el mapa de la distribución geográfica de las mismas:

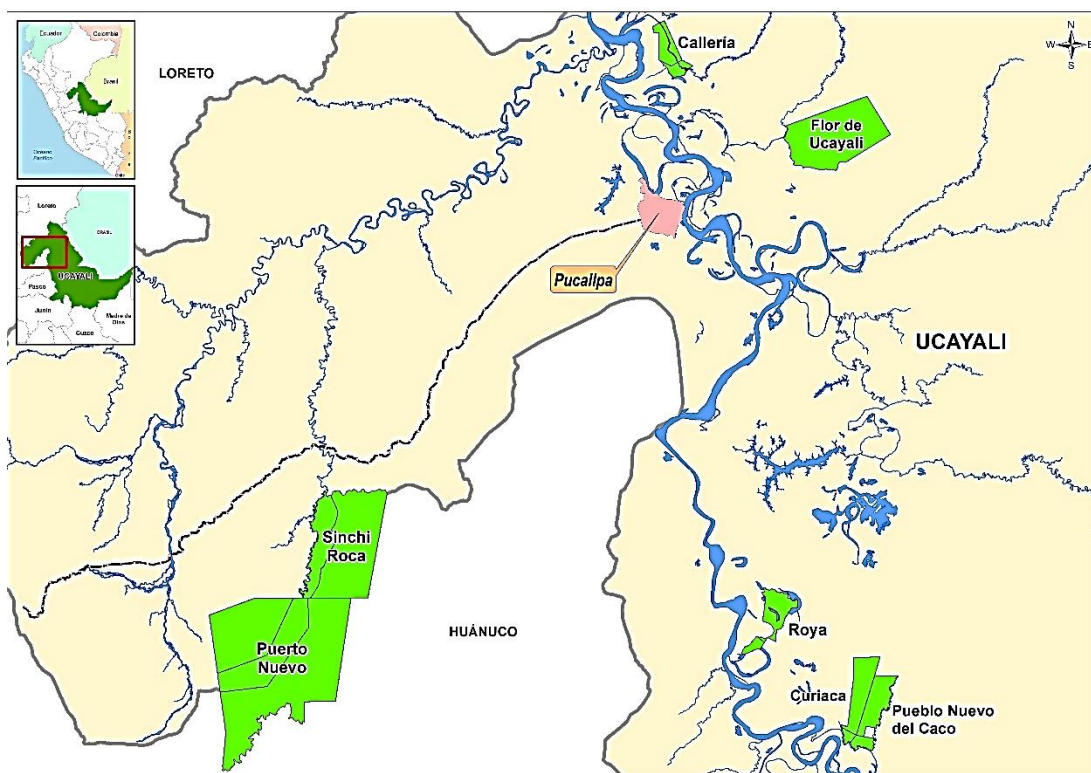


Figura 4: Ubicación geográfica de las comunidades nativas del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Fuente: AIDER (2018)

Estas comunidades son plenamente conscientes y aceptan el hecho de que la importancia de la conservación forestal y han expresado formalmente su interés en

revertir la deforestación en sus tierras, siendo la formulación del proyecto REDD + su mayor iniciativa hasta la fecha. Están desarrollando iniciativas vinculadas para el manejo forestal sostenible con el apoyo de AIDER, incluyendo negocios piloto basados en bosques como tala selectiva y artesanía. Bajo una perspectiva técnica, social y organizativa, estas comunidades han logrado condiciones clave al que tienen mayores ventajas que otras comunidades nativas en Ucayali para insertarse en cadenas de valor de agricultura sostenible y desarrollar negocios exitosos amigables con los bosques.

b. Actividades productivas priorizadas

Luego de realizar una investigación en campo en cada comunidad, donde se pueda corroborar (1) la viabilidad técnica de la actividad productiva según las condiciones del suelo y ambiente, (2) la voluntad y capacidad social para el trabajo en la actividad propuesta, así como las condiciones legales de la actividad y (3) la viabilidad económica plasmada en un estudio de mercado y proyección de flujo de caja, se obtuvieron las siguientes actividades productivas y sus respectivos planes de negocio, mostrados en la Tabla 11:

Tabla 11: Planes de negocio propuestos en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.

Actividad productiva	Modelo de negocio propuesto
Aprovechamiento forestal sostenible	(01) Plan de negocio en la comunidad nativa Callería, quienes aprovechan y transforman la madera dentro de su bosque, para su posterior comercialización como producto intermedio en forma de tablillas.
	(01) Plan de negocio en la comunidad nativa Pueblo Nuevo, quienes cuentan con un operador forestal que aprovecha los recursos maderables de sus bosques y con quien comparten el 70 por ciento del valor de la madera en rollo.
Agroforestería con cacao fino de aroma	(01) Plan de negocio para cinco comunidades nativas: Curiaca, Pueblo Nuevo, Roya, Flor de Ucayali y Sinchi Roca, quienes cultivan, procesan y comercializan cacao seco de variedades fino aromáticas, en un total de 180 hectáreas para un volumen estimado de 162 tn/año.

«continuación»

Plantaciones forestales con fines comerciales	(01)Plan de negocio para siete comunidades nativas: Curiaca, Pueblo Nuevo, Roya, Flor de Ucayali, Callería Sinchi Roca y Puerto Nuevo, quienes cultivan plantaciones forestales de especies nativas en zonas de suelos degradados dentro de sus bosques, en un total de 300 hectáreas, para su posterior comercialización.
Productos No Maderables	Se planteó la necesidad de elaborar planes de negocio para las actividades de (a) artesanía, con un enfoque de negocio para el empoderamiento y (b) biotextil de siringa. Se consideró necesario elaborar los planes de las actividades anteriores, una vez que se comience la ejecución del proyecto, como parte de los entregables, ya que se requería del consenso de los grupos potenciales. Para estos, se derivó un presupuesto general dentro del proyecto, que debería afinarse con el trabajo de campo.

Fuente: AIDER (2018)

c. Enfoque de Mercado para cada actividad productiva propuesta

Para efectos de la sostenibilidad de las actividades de producción planteadas para las comunidades nativas, las cuales tienen fines de negocio, se planteó que la empresa Citeindígena SRL se integre al proyecto con la figura de agregadora comercial, debido a que, de esta forma, los productos de las líneas productivas tendrán asegurado el mercado para la venta de los mismos. La organización y el rol de citeinfígena se explica en el punto (d) “Estrategia de organización en los diferentes niveles”.

El objeto de la empresa es la comercialización de los productos que provienen de diferentes comunidades nativas de la región Ucayali, involucradas en el manejo sostenible de los recursos del bosque, tales como Callería, Flor de Ucayali, Sinchi Roca, Puerto Nuevo, Roya, Curiaca y Pueblo Nuevo; asimismo, de productos maderables de comunidades con certificación FSC, tales como Buenos Aires, Nueva Loreto y Junín Pablo. Los productos a comercializar son cacao seco, productos derivados de la madera obtenida de manera legal y responsable y productos no

maderables, como artesanías diversas, productos derivados del látex de siringa, entre otros. La explicación más detallada sobre la estructura y organización de la empresa Citeindígena SRL se encuentra en el punto (d), referido a los esquemas de organización planteados en el Proyecto en mención.

- **Público objetivo**

En la Tabla 12, se presenta el público objetivo definido para cada línea productiva propuesta en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”:

Tabla 12: Público definido para cada línea de producto del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Línea de productos	Descripción del perfil
Madera	Empresas madereras, como aserraderos de primera o segunda transformación, interesadas en la compra de madera legal a precios justos.
Cacao	Empresas acopiadoras de cacao, para la exportación de cacao seco o para su transformación directa.
Plantación forestal	Empresas madereras u organizaciones privadas de diferentes industrias, interesadas en invertir en plantaciones forestales.
Productos no maderables	Personas preocupadas por el medioambiente, conscientes del valor de la producción artesanal, con tendencia a conciencia en el consumo de productos sostenibles de origen legal.

Fuente: AIDER (2019)

- **Mecanismos de ventas**

- **Con las comunidades nativas**

Como agregador comercial, Citeindígena cuenta con dos opciones de trato con las comunidades nativas:

- **Contrato de comercialización directa:** la comunidad firma un contrato en el que se compromete a la entrega de su producción a Citeindígena SRL, quien se encarga de

generar las ventas de la misma. Una vez ejecutadas las ventas, se realiza el pago por la producción, en un porcentaje por las ventas a precio de venta final, los cuales suelen ser de 80-20% o de 70-30%, a favor de la comunidad. Esta modalidad implica que el contrato exponga especificaciones de precios, fechas de pago, porcentajes de repartición de ventas, entre otros; asimismo, implica que la comunidad comparta el riesgo con la empresa, ya sea por la venta a precios mayores o menores, según lo determine el mercado.

- ii. ***Contrato de compra-venta:*** una vez que se tenga la producción, la comunidad se compromete a venderle preferentemente (como primera opción) a Citeindígena SRL por medio de un contrato “de compra – venta”; este documento implica el intercambio de la producción a un precio determinado en el punto de entrega (en este caso, en el patio de acopio de la comunidad), lo cual les resta participación a las comunidades en gastos de transporte y gestiones comerciales. Para un mayor respaldo, ésto se celebraría con un previo "convenio de preferencia", en el que la comunidad le otorga la opción preferente de comercialización. Esta opción es más fácil de llevar a cabo, si se considera que las comunidades necesitan y desean asegurar la venta de su producción, pues, tal como lo han manifestado, se liberan de la responsabilidad de buscar compradores, negociar, invertir en transporte, entre otras actividades implicadas. En cualquiera de los dos casos, que dependerá del trato individual con cada comunidad, Citeindígena se encarga de realizar el contacto con los potenciales clientes, negociar los volúmenes y precios de venta finales y efectuar el pago a las comunidades, según sea el trato comercial que se acuerde.

Con los clientes

En líneas generales, Citeindígena SRL se encontrará dedicada a la labor de gestionar a los clientes (potenciales) durante todo el año para asegurar una adecuada atención previa, durante y posterior a las ventas. Sin embargo, según el producto a comercializar, se plantean diferentes estrategias de ventas, las cuales se mencionan en la Tabla 13:

Tabla 13: Mecanismo de venta definido por producto para el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Producto	Mecanismo de venta
Madera	<p>Acuerdos comerciales de venta anticipada con las empresas comercializadoras, los cuales se espera obtener meses previos a la producción, de manera que la venta de madera se encuentra asegurada. El periodo óptimo es antes de la zafra, ya que al tener el pedido de las especies y la cantidad antes de la extracción, se optimizan los recursos cuando se ejecute el aprovechamiento. De esta manera, Cite Indígena podrá separar la producción y programar las fechas estimadas de entrega.</p> <p>Contratos de venta directa, los cuales se ejecutan cuando existe producción que no se logró vender de manera anticipada, ya sea por la sobreproducción o por saldos que no cumplen las expectativas del cliente. En este caso, la madera es transportada a Citeindígena, donde es almacenada en condiciones adecuadas, para su posterior comercialización.</p>
Cacao	<p>Para el caso del cacao seco, lo usual es que se realicen las ventas por medio de contratos de venta anticipada. Para alcanzarlos, se deben emplear estrategias de márketing para fidelizar a los clientes, los cuales a su vez exigen visitas a las parcelas para asegurar la calidad de la producción.</p> <p>Los acuerdos comerciales de venta anticipada con las empresas chocolateras, ya sean acopiadoras para exportación o transformadoras nacionales, se esperan obtener meses previos a la producción, de manera que la venta del cacao se encuentra asegurada. El periodo para llegar al acuerdo, para el caso de volúmenes altos, suele ser manejado un año antes de la producción, ya que se deben coordinar varios temas logísticos y de calidad; sin embargo, para el caso de los primeros años, cuando la producción es baja, los acuerdos pueden ser concretado meses antes con diferentes empresas, que no necesariamente estén fidelizadas, sino que requieren de producción. En cualquier escenario, Citeindígena podrá coordinar con las comunidades para separar la producción y programar las fechas estimadas de entrega.</p>

«continuación»

Plantación forestal	<p>Dado que las plantaciones forestales serán gestionadas directamente hasta el año 5, periodo de permanencia del proyecto Nii Kaniti, se espera que a partir del año 6 éstas sean gestionadas por una empresa privada.</p> <p>Acuerdo financiero de venta futura. Por esta razón, la empresa Citeindígena ayudará a la comunidad a establecer un acuerdo financiero de venta futura de madera con una organización del sector privado, que comprará los derechos de comercialización de la madera y cubrirá los costos técnicos y de gestión hasta el año 15. Este mecanismo financiero garantizará la gestión de los bosques. Las plantaciones hasta la cosecha comercial, la tala y la comercialización futura, y también asegurarán una participación en las ganancias para las comunidades nativas. Para todo el período, se espera que se logre un acuerdo de participación en las ganancias, en el que la organización obtenga el 70% de los ingresos por ventas, y las comunidades obtengan el otro 30% en ambas fases: la reducción comercial (fase uno, año 8) y cosecha final (segunda fase, año 15).</p>
Productos forestales no maderables (PFNM)	<hr/> <p>Órdenes de compra. Las ventas de los PFNM se basan en alianzas estratégicas con empresas textiles de moda sostenible, con quienes se establecerán órdenes de compra de los diversos productos que las comunidades nativas ofrecen. De esta forma, se logra asegurar la producción.</p> <p>Los acuerdos comerciales de venta anticipada con estas empresas se celebrarán con anticipación, con el fin de tener una guía para el volumen requerido con las especificaciones técnicas y de calidad esperadas.</p> <p>Contratos por consignación de productos, los cuales se celebrarán de acuerdo al punto de venta que requiera de stock con el que Citeindígena SRL cuente.</p>

Fuente: AIDER (2019)

d. Estrategia de organización en los diferentes niveles

- **Esquema general del Proyecto**

El esquema que se planteó para el proyecto implica que tanto las comunidades nativas, la ONG y los fondos de donación trabajen de manera orgánica, cumpliendo sus compromisos en formas y tiempos acordados. En la figura 5, se muestra el esquema de integración propuesto:



Figura 5: Esquema de organización para la implementación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Fuente: AIDER (2018)

- **Esquema para la integración de los negocios del proyecto**

Para efectos de la sostenibilidad de las actividades de producción planteadas para las comunidades nativas, las cuales tienen fines de negocio, se planteó que la empresa Citeindígena SRL se sume al proyecto con la figura de “agregadora comercial”, debido a que se asegura que, de esta forma, los productos de las líneas productivas tendrán asegurado el mercado para la venta de los mismos.

La empresa Citeindígena SRL fue fundada en 2012 por AIDER y PROMACER, asociación de 05 comunidades nativas que cuentan con certificación en sus bosques, con el fin de que a través de ella las comunidades cuenten con un respaldo comercial para la venta de sus productos, principalmente maderables. Debido a que las comunidades nativas con las que se pretendía trabajar para el Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” no presentaban ninguna afinidad con esta empresa, ya que no todas conforman PROMACER, se planteó como estrategia legal que el conjunto de las comunidades nativas del proyecto (ACICOB) se una al directorio de Citeindígena SRL. Es así que, a partir de febrero del 2019, se incorporó en el directorio a ACICOB, asociación de 07 comunidades nativas que buscan la conservación y aprovechamiento sostenible de sus bosques, de las cuales 02 pertenecen también a PROMACER. Actualmente, entonces, la empresa es representante de 10 comunidades nativas Shipibo-Conibo y Kakataibo. En el cuadro 14, se presenta la estructura societaria mencionada:

Tabla 14: Conformación societaria de la empresa Citeindígena SRL

Hasta 2018		Desde 2019	
Entidad	Aporte	Entidad	Aporte
AIDER	60% acciones	AIDER	50% acciones
PROMACER		PROMACER	
-Callería		-Callería	
-Roya	40% acciones	-Roya	20% acciones
-Junín Pablo		-Junín Pablo	
-Nueva Loreto		-Nueva Loreto	
-Buenos Aires		-Buenos Aires	
		ACICOB	
		-Callería	
		-Roya	
		-Curiaca	30% acciones
		-Pueblo Nuevo	
		-Flor de Ucayali	
		-Sinchi Roca	
		-Puerto Nuevo	

A continuación, en la Figura 6 se presenta el esquema que se ha planteado para la integración de los negocios del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, donde se puede apreciar cómo la empresa Citeindígena SRL interactúa con las líneas de negocio de las comunidades nativas, cómo estas generar el intercambio de sus productos por dinero y como estos dineros son distribuidos, tanto dentro de la comunidad como entre las asociaciones que conforman la empresa:

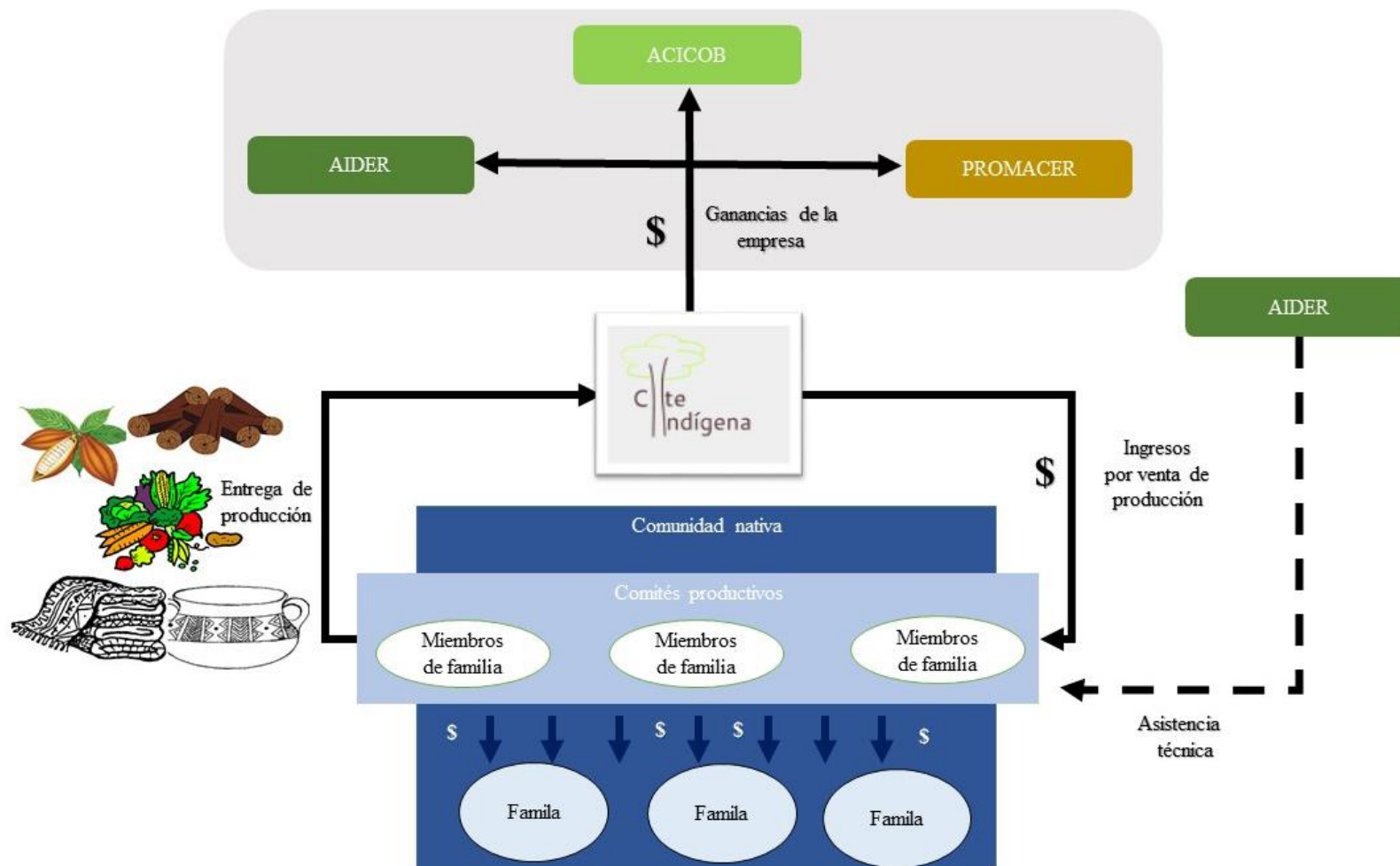


Figura 6: Esquema de organización para la implementación

Fuente: AIDER (2018)

e. Modelo de gestión de actividades productivas para comunidades nativas de Ucayali en el Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

El modelo de gestión planteado para este Proyecto cuenta con dos tipos de financiamientos: el privado, que busca que por medio de las actividades implementadas se generen créditos de carbono, y la pública, que busca el cumplimiento de metas de conservación.

Gracias a estos recursos monetarios, AIDER puede gestionar actividades en los bosques de las comunidades nativas para cumplir los requisitos de las dos fuentes de financiamiento mencionados: actividades que tienen como consecuencia evitar la deforestación y, por efecto, la generación de créditos de carbono, para el caso del fondo climático Althelia Climate Fund - ACF. Y, al mismo tiempo, cumplir con metas de conservación y recuperación de áreas degradadas, así como el impacto positivo en las poblaciones involucradas, para el caso de la Agencia de Cooperación para Desarrollo Internacional del Gobierno de Estados Unidos - USAID. Como se ha mencionado antes, parte de los requisitos implica que las actividades planteadas propongan un retorno económico para las poblaciones involucradas.

El esquema antes mencionado se muestra en la figura 7:

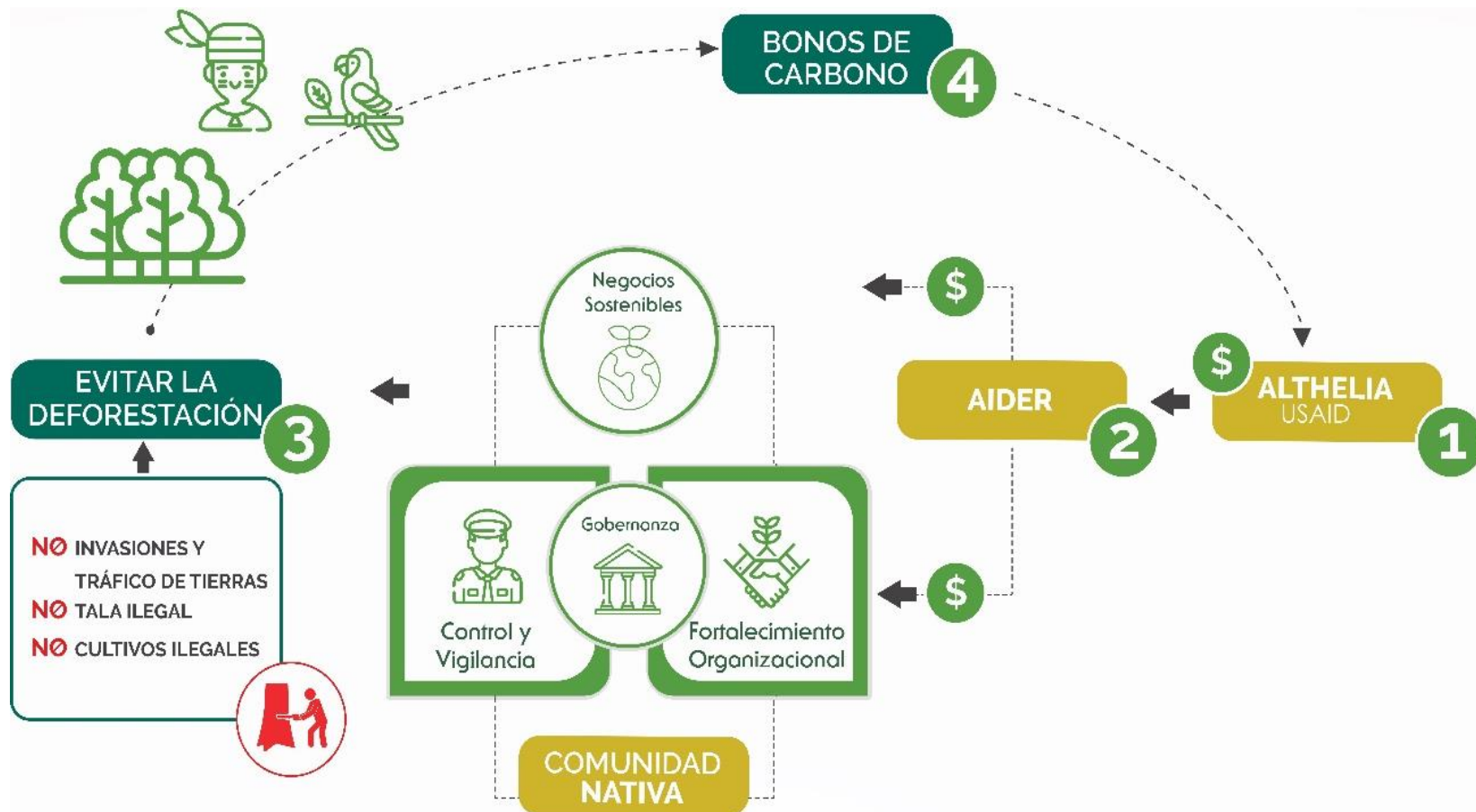


Figura 7: Esquema de inversión del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Fuente: AIDER (2018)

La denominación que se le otorga al tipo de modelo de gestión de las actividades es “Modelo de Bosques Comunales” (MBC), ya que se enmarca en el Manejo Forestal Comunitario (MFC) señalado en la Ley Forestal, pero con la especificación de que los bosques son de comunidades nativas y, por ende, presentan características particulares. Sin embargo, para efectos de homogenización del término, tanto los documentos oficiales como los presentados en este trabajo se señala la sigla MFC.

Las actividades planteadas para este Proyecto se dividen en tres componentes, tal como se aprecia en la Figura 4, las cuales se describen en la Tabla 15:

Tabla 15: Componentes del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Componente	Descripción
Condiciones habilitantes para el Manejo Forestal Comunitario (MFC)	Busca que las poblaciones que viven en el territorio realicen un control más exhaustivo de la deforestación en su territorio. Implican actividades de control con rutas de vigilancia y las gestiones respectivas para las denuncias en caso de incidencias de cultivos ilegales, aprovechamiento de recursos sin permiso, invasiones u otros.
Negocios Sostenibles del Bosque	Actividades productivas viables ecológica y económicamente, atractivas para la industria y que impliquen la participación activa de las familias de las comunidades. Tiene un componente de fortalecimiento empresarial, que pretende el involucramiento de los beneficiados en los conceptos y técnicas empresariales y de mercado.
Transferencia y escalamiento del modelo de manejo forestal comunitario	Propone el involucramiento de otros actores tanto privados como públicos, para que las actividades propuestas se tornen sostenibles en el tiempo.

Fuente: AIDER (2018)

Para cada uno de los componentes del proyecto, se plantean resultados anuales, tal como se presenta en el cuadro 16:

Tabla 16: Resultados anuales esperados de la implementación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Resultados anuales	
Componente 1	<ul style="list-style-type: none"> -07 comunidades nativas entrenadas en: <ul style="list-style-type: none"> *manejo sostenible de la tierra *Gobernanza de la tierra *Resolución y prevención de conflictos -07 comunidades nativas sensibilizadas en equidad de género -01 reporte en tiempo real sobre la deforestación - 07 reportes de control y vigilancia comunal - Reportes de monitoreo sobre los créditos de carbono (hasta el año 2020) -01 reporte de auditoría para la certificación FSC en comunidades nativas - Reporte de capacitación en fortalecimiento de ACICOB - 01 campaña de comunicación para sensibilizar sobre MFC - 01 reporte sobre actividades de producción sostenible de madera.
	<u>PRODUCTOS NO MADERABLES (PFNM)</u>
	<ul style="list-style-type: none"> -01 reporte de actividades de negocio liderado por mujeres -02 propuestas de planes de negocio de PFNM -01 consultoría para mejora de shiringa implementada
	<u>PRODUCCIÓN SOSTENIBLE DE MADERA</u>
	<ul style="list-style-type: none"> -02 planes de negocio de madera implementados y en funcionamiento -40 familias involucradas
	<u>AGROFORESTERÍA</u>
Componente 2	<ul style="list-style-type: none"> -180 hectáreas implementadas y en producción de cacao, con rendimientos de al menos 0.9tn/ha -180 familias involucradas
	<u>PLANTACIONES FORESTALES COMERCIALES</u>
	<ul style="list-style-type: none"> -300 hectáreas plantadas -50 familias involucradas -01 socio comercial para traspaso
	<u>FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</u>
	<ul style="list-style-type: none"> -07 comunidades nativas sensibilizadas sobre los negocios sostenibles -07 comunidades nativas capacitadas en gestión empresarial - 01 Citeindígena compuesta por las comunidades nativas del proyecto. -01 plan de estrategia empresarial comercial elaborado e implementado. -01 plan de sostenibilidad financiera para el modelo de actividades propuesto. - 01 Citeindígena con facturación activa para la comercialización
Componente 3	<ul style="list-style-type: none"> -Programa de aprendizaje sobre el MFC desarrollado e implementado -"Ruta del conocimiento" fortalecida, con un plan en implementación (turismo para el escalamiento) - Nuevos aliados y socios de la alianza forestal: <ul style="list-style-type: none"> *Socios financieros *Socios comerciales *Socios estratégicos (Estado) *Comunidades nativas adicionales socias de la Alianza Forestal -Mecanismo de escalamiento para el modelo de MFC, diseñado e implementado - Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) diseñado e implementado

Fuente: AIDER (2018)

f. Resultados de la implementación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” al 2019

Los resultados de la implementación del proyecto, desde su aprobación tanto en octubre 2018 como marzo 2019, por Althelia Climate Fund y USAID respectivamente, se obtienen hasta la fecha octubre 2019 por cada uno de los componentes del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, tal como se muestra a continuación:

- **Componente 1: Fortalecimiento de las condiciones habilitantes para MFC en Ucayali**

Este componente tiene como objetivo que las condiciones para el manejo sostenible de los bosques de comunidades nativas, en términos legales y de capacidades, para el mejor control y reducción de conflictos en el territorio, se den de manera progresiva; el propósito es que ello contribuya a la reducción de la reforestación.

Dentro de los avances, en términos cualitativos, se tiene lo siguiente:

- Reuniones con diferentes oficinas en el Gobierno Regional de Ucayali (GOREU) para identificar oportunidades de apalancamiento de fondos públicos para apoyar el MFC.
- La Oficina de Desarrollo Económico y la Oficina de Agricultura de GOREU ha expresado su interés para implementar un mecanismo de financiamiento combinado para el MFC.

Asimismo, en términos cuantitativos, se muestran los resultados en la Tabla 17:

Tabla 17: Resultados del componente 1: Fortalecimiento de las condiciones para MFC en Ucayali

Comités de control y vigilancia	Gobernanza de la tierra	Georeferencia de territorio comunal
<ul style="list-style-type: none"> – 07 comités comunitarios de vigilancia y control forestal formalizados ante la Autoridad Forestal Regional de Ucayali y están bajo operación a través de patrullaje, con un total de 55 personas involucradas de manera directa. – Participación en 34 capacitaciones sobre control y vigilancia de la tierra. 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación en 22 capacitaciones sobre gobernanza forestal, de tierras y bosques comunales. – 07 Propuestas de mejora de la gobernanza comunitaria general a través de planes de mejora específicos para la situación actual de cada comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> – 07 comunidades en proceso de georeferenciación y frontera para el registro adecuado de sus títulos de propiedad en Registros Públicos, a fin de contribuir con la resolución de conflictos de uso de la tierra y de deforestación y degradación de sus bosques. – 03 comunidades con proceso concluido de georeferenciación, cuyos documentos se encuentran en la Oficina de Agricultura de GOREU para su aprobación.

Fuente: AIDER (2019)

- **Componente 2: Negocios Sostenibles del Bosque**

Este componente comprende el desarrollo de actividades productivas en las comunidades nativas, a fin de que se obtenga provecho en términos ambientales, económicos y sociales. Como resultados en este periodo, se tienen los mostrados en la Tabla 18:

Tabla 18: Resultados del componente 2: Actividades productivas con fines de negocio en comunidades nativas de Ucayali, al 2019

Subcomponente	Detalle de implementación
Productos forestales no maderables	Artesanía
	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de 05 comités productivos de artesanía • 106 mujeres artesanas involucradas en la actividad de artesanía • 02 talleres de moda sostenible desarrollados en Pucallpa con un grupo de 25 mujeres seleccionadas (5 de cada comunidad) • 05 talleres réplica de moda sostenible, desarrollados en cada comunidad (el mismo taller en cada comunidad) • 14 mujeres en proceso de desarrollo de una colección cápsula para las marcas de moda sostenible Estrafalarío y Las Polleras de Agus
	Shiringa
	<ul style="list-style-type: none"> • 01 consultoría comenzada, para el mejoramiento del proceso y producto extraído con látex de siringa (biotextil de siringa), para su posterior inserción en el mercado. • 01 diagnóstico de la actividad shiringa en la comunidad nativa Puerto Nuevo • 01 un plan de mejora del proceso de transformación de látex en biotextil.
Plantaciones agroforestales con cacao	Plátano
	<ul style="list-style-type: none"> • 01 borrador de plan de negocio para la comercialización de plátano beyaco.
Plantaciones forestales comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • 05 comités productivos de agroforestería, operativos y en recepción de asistencia técnica. • 05 diagnósticos biofísicos e identificación de áreas de parcelas en cada una de las cinco comunidades involucradas. • 117 familias involucradas de manera directa • 5 viveros instalados con plántulas en el mes 3, con el 100% de los plántulas injertados antes de la plantación en tierra.
	<ul style="list-style-type: none"> • 07 diagnósticos biofísicos, uno en cada comunidad • 07 comunidades nativas en proceso de recolección de semillas • 01 proveedor de plántulas seleccionado para abastecer los viveros las comunidades
Fortalecimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • 07 comunidades nativas incluidas a la empresa Citeindígena SRL, en forma de societario bajo el esquema ACICOB, con una representación del 30% de las acciones de la empresa. • 14 líderes comunitarios se han sensibilizado en la gestión empresarial. • Actividades de marketing en marcha, incluida la mejora de etiquetas y la gestión de redes sociales. • 01 plan de sostenibilidad financiera en desarrollo para el modelo de gestión propuesto en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”.

Fuente: AIDER (2019)

- **Componente 3: Transferencia y escalamiento del modelo de manejo forestal comunitario**

Los avances del componente 3 se muestran a continuación:

- El Plan de Comunicación del proyecto “Nii Kaniti - Alianza Forestal” está finalizado y aprobado para comenzar su implementación.
- Se celebraron reuniones con más de 20 aliados potenciales para ampliar el modelo CFM de la Alianza Forestal. El modelo se socializó en reuniones relevantes, destacando la reunión anual de la Iniciativa 20x20 en junio y las sesiones de conocimiento y capacitación con SERFOR.
- El taller de inicio del proyecto “Nii Kaniti - Alianza Forestal” se desarrolló en Pucallpa en mayo y resultó en aportes relevantes para refinar las estrategias, enfoques y actividades del proyecto.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

4.1.1. Conclusión general

El modelo de gestión de actividades productivas en bosques de comunidades nativas diseñado e implementado por AIDER en el proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”, se ajusta a los requisitos impuestos por las fuentes de financiamiento, es una propuesta que contiene tres componentes: Condiciones habilitantes para el Manejo Forestal Comunitario (MFC), Negocios Sostenibles del Bosque y Transferencia y escalamiento del modelo de manejo forestal comunitario. Con ello, se permite la creación de oportunidades tanto para la conservación de los recursos como para la generación de oportunidades de negocio con productos del bosque, que pretende su escalabilidad en el largo plazo para ser sostenible.

4.1.2. Conclusiones específicas

- La problemática presentada previa a la formulación del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” implicó la creación de un modelo de gestión de actividades con enfoque de sostenibilidad de los tres elementos: económico, social y ecológico. Como resultado, se obtuvo una propuesta ajustada a las necesidades de las fuentes que iban a financiar la iniciativa; asimismo, un modelo único ajustado a la realidad de comunidades nativas de Ucayali, el cual incluye una visión de negocio e integra un agente comercial que contribuya al aseguramiento de su continuidad.
- La planificación del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal” aplicó dentro de su metodología el uso de la herramienta “Teoría del cambio”; asimismo, implicó que se cuente con un equipo multidisciplinario, dado que se debían abordar varios componentes en la propuesta. Como resultado, se logró estructurar un proyecto de

tres componentes, con un volumen de VCUs total de 2,332,021 proyectados hasta el 2020 y por un monto total de \$7.1 millones de dólares americanos por ser desembolsados hasta el 2024.

- En los resultados obtenidos a la fecha, se puede observar que el proyecto viene cumpliendo las metas anuales planteadas, tales como las de control y vigilancia (componente 1), implementación de actividades productivas en campo y formulación de planes de negocio y comerciales que involucren a la empresa Citeindígena SRL (componente 2) y nuevos aliados para la escalabilidad del modelo (componente 3).

4.2. Recomendaciones

- Dado que la etapa de planificación del modelo de gestión de actividades del proyecto ha implicado varios cambios en la propuesta, se sugiere que en los siguientes proyectos se cuente con la consigna de tener que adaptarse a los diversos cambios por realizar, desde la propuesta técnica hasta la formulación de los presupuestos que lo respaldan.
- El *blended finance* logrado para el proyecto propuesto debe tomarse como ejemplo para las posibles réplicas en el tipo de postulación a nuevas iniciativas, en términos de los contenidos y estrategias empleados para la propuesta técnica social, ambiental y económica, así como las herramientas para la formulación y presentación de los presupuestos ajustados a las diferentes fuentes de financiamiento.
- Dado que el modelo de gestión de las actividades propone la inclusión de una empresa indígena como agente comercial, es necesario reforzar a dicha entidad y a las asociaciones socias detrás de ésta; asimismo, comunicar y ser claros en los mensajes compartidos con las personas involucradas de comunidades nativas, respecto de la participación y roles de esta empresa en el Proyecto.

V. BIBLIOGRAFÍA

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER). (2015). Proyectos de carbono forestal en el Perú: La experiencia de AIDER para mitigar el cambio climático. Ed. P. Recavarren. Perú. 453 pp.

AIDER. (2018). Investment Plan Ni Kaniti AIDER. 47 pp.

AIDER. (2019). Annual Memory for USAID: Forest Alliance implementation results for 2019. 50 pp.

AIDER. (2019). Commercial Plan for Citeindígena – Nii Kaniti Businesses from productive activities. 38 pp.

AIDER. (2019). Quiénes somos. Recuperado en 21 de noviembre de 2019, en <https://aider.com.pe/nosotros.html>

Althelia Climate Fund (ACF). (2013). Althelia Climate Fund Environmental, Social and Governance Standards. Version 1.4. Inglaterra: Althelia Ecosphere+. 16 pp.

ACF. (2019). Althelia Mission. Recuperado el 18 de nov. 2019 de <https://althelia.com/mission/>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2000). Local costs, global benefits: valuing biodiversity in developing countries. Recuperado el 5 de octubre de 2019 , de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33033/S2001003_en.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- CEPAL. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. Gilberto Gallopín. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1
- CEPAL. (2005). Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Edgar Otergon et al. Chile: Naciones Unidas. 127 pp.
- Ebel R. & Kissman S. (2011). Desarrollo sostenible: la investigación en un contexto intercultural. *Ra Ximhai*, 7(1), pp. 3-12. Recuperado el 31 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46116742007.pdf>
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2010). Las posibilidades de financiación de carbono para la agricultura, la actividad forestal y otros proyectos de uso de la tierra en el contexto del pequeño agricultor. Departamento de gestión de recursos naturales y medio ambiente. Italia; Naciones Unidas. 29 pp.
- Fernández, J.L. & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch*. ESIC. Vol 6(6): 130-143. Segundo semestre, julio-diciembre 2012.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2010). Agricultura climáticamente inteligente: Políticas, prácticas y financiación para la seguridad alimentaria, adaptación y mitigación. Perú: Naciones Unidas. 54 pp.
- Gobierno Regional de Ucayali. (2019). Organización - conócenos. Recuperado en 9 de diciembre de 2019 de <http://www.regionucayali.gob.pe/index.php/organizacion/conocenos>
- Global Canopy Foundation (GCP). (2008). The Little REDD book: a guide to governmental and no-governmental proposals for reducing emissions from deforestation and degradation. Ed. C. Parker, A. Mitchell, M. Trivedi and N. Mardas. UK: Oxford. 60p.

- Hernández, A.; Hernández, A. & Hernández, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*. (5ta edición). México: Thomson. 443 pp.
- Kotler, P. & Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta edición). México: Pearson Education. 680 pp.
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI). (2015). La importancia de los bosques en Perú. Recuperado en 23 de setiembre de 2019, de <https://www.minagri.gob.pe/portal/462-semana-nacional-forestal/9828-importancia-de-los-bosques>
- Ministerio del Ambiente Perú (MINAM). (2016). *Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático*. Perú. 206 pp.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2011). *Hacia el crecimiento verde: resumen para los diseñadores de políticas*. Recuperado en 25 de setiembre de 2019, de <https://www.oecd.org/greengrowth/Towards%20Green%20Growth%20Brochure%20SPANISH%20WEB%20Version.pdf>
- OCDE (2018). *Making Blended finance work for sustainable development goals*. Francia: OECD Publishing. 176p.
- OCDE (2019). *Publications: The private sector: the missing piece of the SDG puzzle*. Rescatado el 29 de noviembre de 2019, en <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Infographic%20-%20The%20Private%20Sector%20-%20Missing%20Piece%20of%20the%20SDG%20puzzle.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2005). Documento final de la Cumbre Mundial 2005. Rescatado el 25 de setiembre de 2019, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/meetingdocument/wcms_079441.pdf

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2015). Ley Forestal y de Fauna Silvestre N°29763 y sus reglamentos: bosques productivos para la vida. Segunda Edición Oficial. Perú. 345 pp. Rescatado el 18 de noviembre de 2019, de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/LFFS-Y-SUS-REGLAMENTOS.pdf>

SERFOR (2019). Plan estratégico Institucional 2019 – 2022. Rescatado el 18 de nov. 2019 de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/PEI-SERFOR-2019-2022.pdf>

Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). (2017). Inscripción de Asociaciones de Asociación de Comunidades Indígenas para la Conservación de los Bosques en Ucayali – ACICOB. Anotación de inscripción. Perú.

United Nations Collaborative Programme on Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation (UNREDD). (2017). REDD Academy brochure. Estados Unidos. Rescatado el 20 de setiembre de 2019, de <https://www.unredd.net/documents/global-programme-191/redd-academy-3509/16005-redd-academy-brochure-spanish.html>

United States Agency for International Development (USAID). (2019). Who we are. Rescatado en 18 de nov. 2019, en: <https://www.usaid.gov/who-we-are>

USAID. (2019). Global development alliances. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <https://www.usaid.gov/gda>

VI. ANEXOS

Anexo 1: Mercado de bonos de carbono

a. Estrategia REDD+

UNREDD (2017) señala que REDD, cuyas siglas significan reducción de las emisiones derivadas de la deforestación y la degradación forestal, y REDD+, cuyo significado incluye además el papel de la conservación, la gestión sostenible de los bosques y el aumento de las reservas forestales de carbono, son un mecanismo desarrollado por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) que tiene como objetivo crear valor para el carbono almacenado en los bosques por medio de incentivos para reducir las emisiones provenientes de la deforestación y degradación y la inversión en alternativas bajas en carbono para el desarrollo sostenible.

Las actividades para REDD se pueden financiar a través de un fondo voluntario, el cual podría operar a escala nacional o internacional, o a través de un mercado directo, en el que los créditos REDD serían comercializados junto con certificados de reducción de emisiones (CER) existentes, y podría ser utilizado por las empresas para cumplir los objetivos de reducción de emisiones (GCP, 2008)

b. Mercados de créditos de carbono

FAO (2010) señala que existen dos tipos de mercados de carbono: los de cumplimiento regulado y los voluntarios. El mercado regulado es utilizado por empresas y gobiernos que, por ley, tienen que rendir cuentas de sus emisiones de GEI; es decir, está regulado por regímenes obligatorios de reducción de carbono, ya sean nacionales, regionales o internacionales. Por su parte, en el mercado voluntario el comercio de créditos se produce sobre una base facultativa.

El mercado voluntario ha adquirido gran importancia para los proyectos agrícolas y forestales, los cuales emiten créditos de Reducción Verificada de las Emisiones de carbono (VER, siglas en inglés). Éstos son adquiridos en su mayoría por el sector privado, principalmente motivado por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y las relaciones públicas; otras razones son consideraciones tales como la certificación, la reputación y los beneficios ambientales y sociales. El sector privado puede comprar los créditos de carbono directamente de los proyectos, de las empresas o de los fondos de carbono (FAO 2010).

Como lo indica AIDER (2015), en el Perú los proyectos de carbono forestal se han logrado en el mercado voluntario, donde los procesos de registro y emisión de créditos son mucho más ágiles y tienen menos trabas, ya que no se suele solicitar la aprobación nacional del país anfitrión; además, el proceso de verificación y validación de la generación de créditos es independiente del estándar usado, aunque igualmente procuran asegurar que las reducciones sean verdaderas y que cumplan con todas las normas ambientales sin que haya doble contabilidad. Estos créditos son demandados por instituciones con la finalidad de compensar emisiones o apoyar alguna iniciativa para mitigar el cambio climático, como parte de la política de responsabilidad social y ambiental de la industria y empresa.

Anexo 2: Concepto de Blended finance para financiar proyectos de conservación y desarrollo en países de Latinoamérica (OCDE)

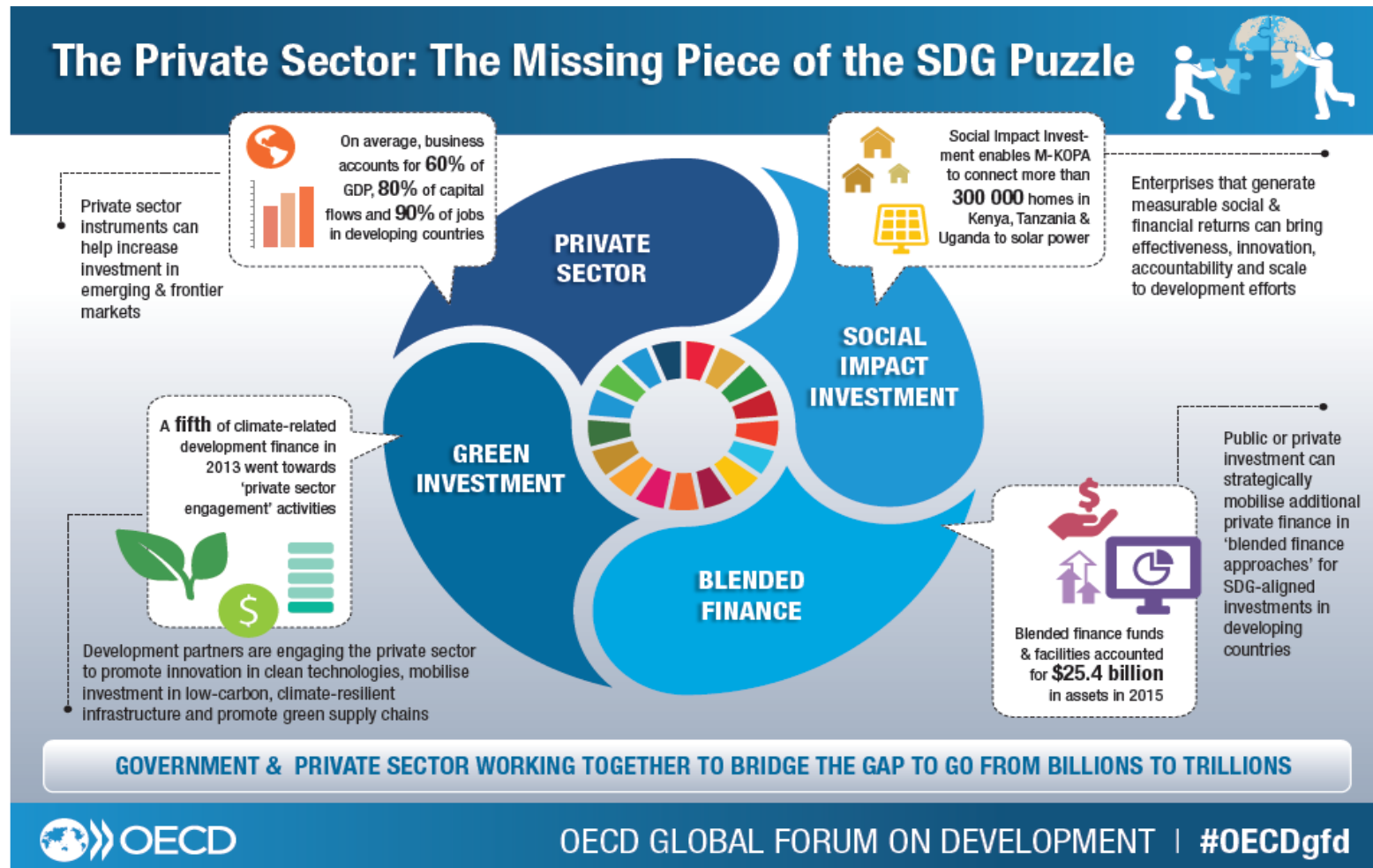


Figura 8: Blended finance y el sector privado

Fuente: OCDE (2019)

Anexo 3: Global Development Alliance - GDA

Según USAID (2019), un GDA es una asociación que involucra a USAID y al sector privado, y también puede incluir una variedad de otros socios, que trabajan juntos para desarrollar e implementar actividades que aprovechen y apliquen sus respectivos activos y experiencia para avanzar en los intereses comerciales centrales, lograr los objetivos de USAID y aumentar el impacto sostenible de las inversiones de desarrollo que realiza USAID.



Figura 9: Alianza GDA

Fuente: USAID (2018)

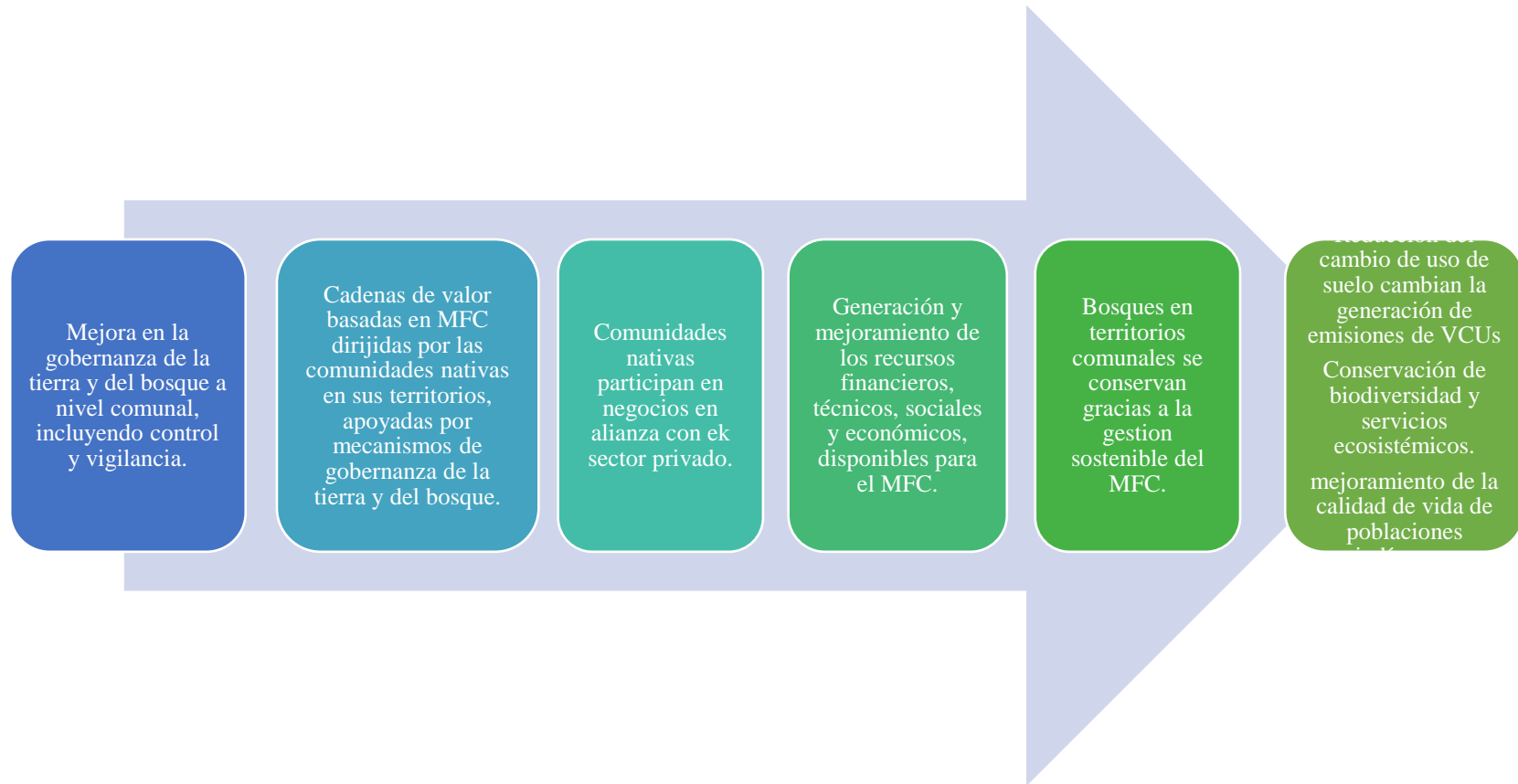
Además de un fuerte y esencial enfoque en el impacto del desarrollo, los GDA tienen varias otras características centrales, que incluyen, entre otras:

- **Basado en intereses y objetivos complementarios:** los GDA se construyen en la intersección de los intereses comerciales y los objetivos de desarrollo de USAID. Esta alineación de prioridades e inquietudes respectivas brinda una oportunidad prometedora para que el sector privado y USAID exploren cómo aprovechar la experiencia, capacidades, redes y otros recursos respectivos para abordar los desafíos y oportunidades comerciales, al mismo tiempo que se fomenta o aceleramos el impacto del desarrollo sostenible y transformador.
- **Enfoques y soluciones basados en el mercado:** para promover resultados continuos, sostenibles y en constante expansión, las GDA fomentan y promueven

enfoques de desarrollo basados en el mercado o impulsados por el mercado, incluidos, entre otros, enfoques de "valor compartido" que promueven los resultados de desarrollo sostenible.

- **Co-creación extensa y responsabilidad compartida:** los GDA se crean, desarrollan e implementan conjuntamente y conllevan una amplia asociación y colaboración entre USAID y el sector privado. Idealmente, USAID y el sector privado identifican y definen conjuntamente desafíos comerciales y de desarrollo convincentes antes de colaborar para determinar si es posible resolver esos problemas y cómo lograr el mayor grado de impacto transformador y sostenible. Se comparten riesgos y responsabilidades, para movilizar, aprovechar y aplicar de manera más efectiva los respectivos activos, experiencia y recursos.
- **Contribuciones del sector privado para un mayor impacto:** los GDA deben movilizar y aplicar efectivamente recursos significativos del sector privado. El valor de la experiencia, las capacidades y los recursos del sector privado contribuidos a una alianza debe ser igual y, en general, debe exceder significativamente el valor de los recursos proporcionados por el gobierno de los EE. UU. Estas contribuciones deberían generar resultados de desarrollo e impacto significativos que de otro modo serían difíciles o imposibles de lograr para USAID en ausencia de la participación del sector privado.

Anexo 4: Teoría del cambio del proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”



Fuente: AIDER (2018)

Anexo 5: Matriz de plan operativo anual y mensual de AIDER

PLAN OPERATIVO ANUAL 2019															
PROYECTO "nombre"															
CÓD	META/ACTIVIDADES OPERATIVAS	META	2019												Responsable
			FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	
OBJETIVO/IMPACTO GENERAL:															
RP 0: (repercusión)															
RP 1 (Repercusión):															
Indicadores: Indicador I.1: Para xxxxx															
Rz 1.1	Repercusión														
	A.1.1.1 actividad														
	A.1.1.2 actividad														
Rz 1.2	Repercusión														
	A.1.2.1 actividad general														

Figura 10: Matriz de Plan operativo anual (POA) AIDER

Fuente: AIDER (2019)

Anexo 6: Funciones del personal del Proyecto “Nii Kaniti - Alianza Forestal”

Tabla 19: Funciones del personal principal del Proyecto “Nii Kaniti – Alianza Forestal”

Puesto	Rol	Nombre
Project Manager	Gestión técnica y financiera del proyecto	Marioldy Sanchez
Oficial de inversiones de campo	Dirección y supervisión de la implementación de las cuatro actividades económicas - productivas con fines de negocio	Percy Recavarren
Especialista en Gobernanza	Soporte técnico en la gobernanza de la tierra y del bosque.	Pío Santiago
Especialista Social	Soporte en la gestión social.	Sofia Molero
Especialista de negocios	Facilitación para el desarrollo de los negocios	Berenice Brizuela
Ingenieros de campo	Asistencia técnica para las comunidades nativas	Víctor Villanueva Wilian Tuesta
Promotores indígenas	Soporte para la implementación del proyecto en las comunidades nativas	Varían según periodo y comunidad nativa
Responsable de monitoreo	Implementación del plan de monitoreo institucional para el proyecto (MEL)	Mayra Espinoza
Administrador	Gestión administrativa y financiera del proyecto	Max García
Comunicador	Comunicación del modelo de MFC y sus resultados.	Sandra Lazo

Fuente: AIDER (2018)

Anexo 7: Fuentes de glosario

ACICOB: AIDER (2018)

AIDER: AIDER (2019)

ACF: ACF (2019)

CCB: ACF (2013)

GEI: FAO (2010)

GDA: USAID (2019)

GOREU: GOREU (2019)

MBC: SERFOR (2015)

MFC: SERFOR (2015)

OCDE: OCDE (2018)

ODS: ONU (2015)

ONU: ONU (2015)

PROMACER: AIDER (2019)

REDD: UNREDD (2017)

SERFOR: SERFOR (2015)

USAID: USAID (2019)

VCU: ACF (2013)