

# Proyecto Alianza Forestal

*Manejo de bosques comunales para la sostenibilidad socioeconómica y ambiental*

Manuel Glave | Marcela Cavassa | Oriana Heredia | Karla Vergara



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# **Proyecto Alianza Forestal**

*Manejo de bosques comunales para la sostenibilidad socioeconómica y ambiental*

Manuel Glave | Marcela Cavassa | Oriana Heredia | Karla Vergara

Esta es una publicación del Proyecto Alianza Forestal, una iniciativa de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), AIDER y Mirova, ejecutado por AIDER entre el 2019-2024. El contenido refleja la sistematización de la experiencia de este proyecto, realizada por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), por encargo de USAID.

Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de USAID.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés vinculado a la realización del presente estudio, sus resultados o la interpretación de estos.

Investigador principal responsable de esta publicación: Manuel Glave

Autores: Manuel Glave es investigador principal de GRADE y profesor principal de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Marcela Cavassa, Oriana Heredia y Karla Vergara Rodríguez son, respectivamente, investigadoras asistentes y consultora de GRADE.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente los puntos de vista de GRADE.

Cuidado de edición: Diana Balcázar  
Corrección de estilo: Rocío Moscoso  
Fotografías: Proyecto Alianza Forestal. AIDER.

Proyecto Alianza Forestal/GRADE  
Av. Grau 915, Barranco, Lima 15063, Perú  
Teléfono: 247-9988  
[www.grade.org.pe](http://www.grade.org.pe)



Esta publicación cuenta con una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Primera edición, Lima, agosto del 2024  
Impreso en el Perú  
300 ejemplares

Diagramación y diseño de carátula: Amaurí Valls  
Impresión: Altamar Ediciones e Impresiones E.I.R.L.  
Av. General Córdova 759, Urb. Santa Cruz, Dpto. 302, Miraflores

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2024-08598

# Índice

<b>Principales abreviaciones</b>	7
<b>Resumen ejecutivo</b>	9
<b>Executive summary</b>	13
<b>Introducción</b>	17
<b>1. Metodología de la sistematización</b>	19
<b>2. Estrategia de intervención y resultados esperados del proyecto</b>	
<b>Alianza Forestal</b>	23
2.1. Antecedentes del proyecto	23
2.2. Ámbito de intervención y beneficiarios	27
2.3. Componentes del modelo manejo de bosques comunales (MBC)	31
2.4. Resultados esperados del proyecto Alianza Forestal	35
2.4.1. Resultado esperado 1	
Fortalecimiento de las condiciones propicias para el MBC en Ucayali	36
2.4.2. Resultado esperado 2	
Mejora de los medios de vida de las comunidades indígenas mediante la creación y el fortalecimiento de empresas forestales sostenibles	37
2.4.3. Resultado esperado 3	
El modelo MBC transferido a actores clave	40

<b>3. Sistematización de la experiencia del proyecto Alianza Forestal</b>	43
3.1. Diseño del proyecto y participación comunitaria	43
3.1.1. Participación comunitaria	44
3.2. Proceso de intervención del proyecto	46
3.2.1. Resultado esperado 1	
Fortalecimiento de las condiciones propicias para el MBC en Ucayali	46
3.2.2. Resultado esperado 2	
Mejora de los medios de vida de las comunidades indígenas mediante la creación y el fortalecimiento de empresas forestales sostenibles	61
3.2.3. Resultado esperado 3.	
El modelo MBC transferido a actores clave	71
3.2.4. Balance general de logros y desafíos	77
<b>4. Limitaciones, factores de éxito y lecciones aprendidas</b>	85
4.1. Limitaciones	85
4.2. Factores de éxito	86
4.3. Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones	87
<b>Referencias bibliográficas</b>	91

## Principales abreviaciones

ACICOB	Asociación de Comunidades Indígenas para la Conservación de Bosques de Ucayali
AENOR	Asociación Española de Normalización
AIDER	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
AIDSESEP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
ARAU	Autoridad Regional Ambiental de Ucayali
ASPASI	Asociación de Productores Agropecuarios de Sinchi Roca
CAEMA	Cooperación en Alimentación, Educación y Medioambiente
CCB	Climate, Community and Biodiversity
CFV	Certificación forestal voluntaria
CITE	Centros de innovación productiva y transferencia tecnológica
CONAP	Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú
DEMA	Declaración de Manejo Forestal
DRAU	Dirección Regional de Agricultura de Ucayali
EMC	Equipos de monitoreo comunal
ENCC	Estrategia Nacional ante el Cambio Climático del Perú
FECONADIC	Federación de Comunidades Nativas del Distrito de Calleria
FECONADIP	Federación de Comunidades Nativas del Distrito de Iparía
FECONAU	Federación de Comunidades Nativas de Ucayali y Afluentes
FEMA	Fiscalía Especializada de Medio Ambiente
FENACOCA	Federación Nativa de Comunidades Kakataibo
FIP	Fondo Ítalo-Peruano
FONDECYT	Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica
FSC	Forest Stewardship Council
GDPI	Gerencia Regional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas
GEI	Gases de efecto invernadero
GERFFS	Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre
GESI	Plan de Género e Inclusión Social
GIZ	Cooperación Técnica Alemana
GOREU	Gobierno Regional de Ucayali
ICAA	Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina

INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
LCS	Local Capacity Strengthening
MBC	Manejo de bosques comunales
MEL	Monitoreo, evaluación y aprendizaje (por sus siglas en inglés)
MFC	Manejo forestal comunitario
MIDAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente
MRV	Monitoreo, reporte y verificación
NDC	Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (por sus siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIMT	Organización Internacional de las Maderas Tropicales
ORAU	Organización Regional AIDESEP Ucayali
ORNAU	Organización Regional de Nacionalidades Amazónicas de Ucayali
OSINFOR	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre
PCBC	Conservación de Bosques Comunales en la Amazonía Peruana
PNCB	Programa Nacional de Conservación de Bosques
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PRO-IP	Policy on Promoting the Rights of Indigenous Peoples
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
REDD+	Reducción de emisiones por deforestación y degradación de bosques
RNA	Registro Nacional del Artesano
RSC	Responsabilidad social corporativa
SATD	Sistema de Alertas Tempranas de Deforestación
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
SIG	Sistema de información geográfica
SUNARP	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
UK PACT	United Kingdom Partnering for Accelerated Climate Transitions
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)
VCS	Verified Carbon Standard
VCU	Unidades de carbono voluntario

## Resumen ejecutivo

El objetivo del proyecto Alianza Forestal fue implementar un modelo de manejo de bosques comunales (MBC) en comunidades nativas amazónicas. Para ello, se adoptó un enfoque ecosistémico del territorio comunal, que mejora los medios de vida de las familias indígenas a través de emprendimientos sostenibles asociados al aprovechamiento forestal –tanto maderable como no maderable–, la agroforestería, la artesanía y un modelo de reducción de emisiones por deforestación y degradación de bosques (REDD+) indígena.

Este proyecto contó con la participación de siete comunidades indígenas de las etnias shipibo-konibo y kakataibo: Callería, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Roya y Sinchi Roca, todas ubicadas en paisajes forestales de la Amazonía peruana pertenecientes al departamento de Ucayali. Estas comunidades poseen áreas significativas de bosque tropical caracterizadas por una alta biodiversidad, y enfrentan desafíos comunes como la invasión de tierras, la pérdida de áreas forestales y recursos naturales, la ausencia de servicios sociales básicos y la exclusión social.

Los resultados del proyecto Alianza Forestal se estructuraron alrededor de los siguientes componentes:

**1. Fortalecimiento de las condiciones habilitadoras clave –a nivel comunitario, distrital y regional– para desarrollar y escalar el modelo MBC.** Se buscó establecer las condiciones sociales, técnicas, financieras e institucionales relevantes para (i) asegurar que las comunidades nativas mantengan el control sobre todas sus áreas, (ii) realicen el monitoreo y la notificación efectivos de la deforestación, y (iii) cuenten con un apoyo político continuo. Entre los logros más destacados, se encuentran el fortalecimiento de la gobernanza comunal, el saneamiento físico-legal de los territorios en las siete comunidades nativas participantes, y la creación de comités de vigilancia y control forestal comunitario en cada comunidad, todos ellos reconocidos

oficialmente por la Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre (Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre de Ucayali). Asimismo, se fortaleció el sistema participativo de monitoreo, reporte y verificación (MRV), logrando la supervisión, el reporte y la verificación de 2,4 millones de unidades de carbono; esto ha permitido la generación de ingresos adicionales mediante contratos de venta de carbono en el marco de la iniciativa REDD+ Nii Kaniti.<sup>1</sup>

## **2. Mejora de los medios de vida de las comunidades indígenas mediante emprendimientos forestales sostenibles**

basados en los recursos y servicios de los bosques comunales. Se promovió el desarrollo de actividades económicas derivadas del manejo forestal –como el aprovechamiento sostenible de shiringa y madera, la agroforestería, la artesanía y las plantaciones forestales–, lo que ha incrementado los ingresos y mejorado la calidad de vida de los habitantes de las comunidades. Entre los principales logros destaca la consolidación de 21 comités productivos en las 7 comunidades participantes, que han establecido alianzas comerciales con agentes del sector privado, lo cual ha permitido la restauración de más de 200 hectáreas con sistemas agroforestales y de más de 300 con plantaciones maderables. Además, se fortaleció a la empresa indígena Nii Biri en su función de agregadora comercial de bionegocios para las 7 comunidades.

## **3. Transferencia del modelo MBC a actores clave.**

Mediante actividades de aprendizaje y el fortalecimiento de espacios de diálogo sobre el MBC, se transmitieron los resultados y la experiencia de la aplicación de este modelo a actores clave involucrados en las cadenas de valor forestales y otras cadenas de valor sostenibles; de este modo, se facilitó su escalabilidad a nuevas comunidades nativas, con el respaldo político de actores públicos y organizaciones indígenas. Los principales hitos en este punto son la firma de un nuevo acuerdo con la empresa Mirova para el financiamiento de la segunda etapa de la iniciativa REDD+ Nii Kaniti durante un periodo

---

1 Nii Kaniti es una iniciativa REDD+ que genera créditos de carbono mediante la prevención de la deforestación. Para ello, implementa actividades de conservación que promueven el desarrollo liderado por comunidades indígenas. Las siete comunidades indígenas que participaron en el proyecto Alianza Forestal están involucradas activamente en esta iniciativa.

de dos años, así como una alianza con la empresa Shell para la réplica del modelo MBC en 21 nuevas comunidades nativas de Ucayali durante un periodo de 10 años.

Cumpliendo con los tres principios transversales del modelo MBC, las actividades del proyecto se desarrollaron con un enfoque de género e inclusión social, lo que ha permitido una distribución equitativa de actividades basada en las necesidades específicas de cada grupo etario y de género, así como reconociendo las conexiones simbólicas entre ellos y la naturaleza. Las actividades del proyecto favorecieron, asimismo, un mayor y mejor acercamiento del sector privado a los emprendimientos realizados por las comunidades nativas, permitiendo su potenciamiento y la identificación de soluciones basadas en el mercado. Por último, el proyecto ha contribuido a la gestión sostenible del bosque, alineándose con los esfuerzos nacionales y globales para combatir el cambio climático.

El proyecto Alianza Forestal ha demostrado que el modelo MBC es viable para la conservación de los bosques y el desarrollo comunitario en la Amazonía, siempre y cuando se satisfagan las condiciones habilitantes identificadas. En ese sentido, la Alianza Forestal ha alcanzado el éxito en la implementación del modelo MBC gracias, entre otros factores, a la relación de largo plazo que la Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral (AIDER) ha venido construyendo con las comunidades nativas participantes desde hace más de 20 años. Los aprendizajes obtenidos y las condiciones habilitantes desarrolladas ofrecen una base sólida para la escalabilidad del modelo en Ucayali y su replicabilidad en contextos similares. La sostenibilidad del proyecto dependerá de la continuidad del apoyo técnico, financiero y político, así como de la capacidad de las comunidades para mantener y expandir las actividades económicas sostenibles implementadas.



## Executive summary

The Forest Alliance Project was designed to implement a Community Forest Management (Manejo de Bosques Comunales-MBC) model in native Amazonian communities, employing an ecosystem-based approach to communal territories that enhances the livelihoods of indigenous families. This approach integrates sustainable enterprises linked to forest use (both timber and non-timber), agroforestry, handicrafts, and an indigenous REDD+ model.

The project engaged seven indigenous communities from the Shipibo-Konibo and Kakataibo ethnic groups –Callería, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Roya, and Sinchi Roca– located in the forest landscapes of the Peruvian Amazon, within the department of Ucayali. These communities manage significant areas of tropical forest, characterized by high biodiversity, while facing shared challenges such as land invasions, deforestation, depletion of natural resources, lack of basic social services, and social exclusion.

The key outcomes of the Forest Alliance Project were structured around the following components:

- 1. Strengthening of key enabling conditions at the community, district, and regional levels to develop and scale the Communal Forest Management (MBC) model.** Efforts have focused on reinforcing relevant social, technical, financial, and institutional conditions, including mechanisms to ensure control over all areas of the native communities, effective monitoring and reporting of deforestation, and ongoing political support. Among the most notable achievements are the strengthening of communal governance, the legal physical demarcation of the territories in the seven participating native communities, and the establishment of community forest monitoring and control committees in each community, all of which have been officially recognized by the Regional Forestry and Wildlife Authority (Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre

de Ucayali). Additionally, the participatory Monitoring, Reporting, and Verification (MRV) system has been reinforced, achieving the monitoring, reporting, and verification of 2.4 million carbon units, enabling the generation of additional income through carbon sales contracts within the framework of the Nii Kaniti REDD+ initiative.<sup>2</sup>

**2. Enhancing of livelihoods in indigenous communities through sustainable forest-based enterprises that utilize the resources and services of communal forests.**

The development of economic activities derived from forest management, such as the sustainable use of shiringa and timber, agroforestry, handicrafts, and forest plantations, has been promoted, resulting in increased income and an improved quality of life for the communities. Among the key achievements is the consolidation of 21 productive committees across the seven participating communities, which have established commercial alliances with private sector agents, facilitating the restoration of more than 200 hectares with agroforestry systems and over 300 hectares with timber plantations. Furthermore, the indigenous company Nii Biri has been strengthened in its role as a commercial aggregator of bio-businesses for the seven communities.

**3. Transfer of the MBC model to key stakeholders.**

The results and experience of applying the MBC model have been successfully communicated to key stakeholders involved in forest value chains and other sustainable value chains through learning activities and the strengthening of dialogue platforms on the MBC, facilitating its scalability to new native communities with the political support of public actors and indigenous organizations. Significant milestones include the signing of a new agreement with Mirova for the financing of the second phase of the Nii Kaniti REDD+ initiative for a period of two years and an alliance with Shell to replicate the MBC model in 21 new native communities in Ucayali over a ten-year period.

---

2 Nii Kaniti is a REDD+ initiative that generates carbon credits by preventing deforestation. It achieves this by implementing conservation activities that promote development led by indigenous communities. The seven indigenous communities that participated in the Forest Alliance Project are actively involved in this initiative.

Adhering to the three cross-cutting principles of Forest Alliance, the project activities were implemented with a strong emphasis on gender equity and social inclusion. This ensured an equitable distribution of activities based on the specific needs of different age and gender groups while recognizing their symbolic connections to nature. Additionally, the project fostered improved engagement between the private sector and the enterprises established by native communities, enhancing their potential and identifying market-based solutions. Lastly, the project made significant contributions to sustainable forest management, aligning with national and global efforts to combat climate change.

The Forest Alliance Project has proven that the MBC model is viable for forest conservation and community development in the Amazon, provided that the identified enabling conditions are met. In this context, the Forest Alliance has successfully implemented the MBC model, due in part to the long-term relationship that AIDER has cultivated with the participating native communities over more than twenty years. The lessons learned and the enabling conditions developed provide a solid foundation for scaling the model in Ucayali and replicating it in similar contexts. The project's sustainability will depend on the continued technical, financial, and political support, as well as the communities' ability to maintain and expand the sustainable economic activities that have been implemented.



## Introducción

La conservación de los bosques y el desarrollo sostenible en la Amazonía peruana son de suma importancia debido a la riqueza natural y cultural que alberga esta región. Los bosques amazónicos son fundamentales para la regulación del clima, la biodiversidad y la provisión de servicios ecosistémicos esenciales tanto para las comunidades locales como para el conjunto de la población mundial. La protección de estos bosques y la promoción de prácticas sostenibles en la Amazonía peruana son clave para garantizar la continuidad de estos recursos naturales valiosos para las generaciones presentes y futuras.

En este contexto, es crucial adoptar modelos y herramientas de uso sostenible de los bosques que se adapten a la realidad amazónica peruana. Estos modelos deben considerar la conservación de la biodiversidad, la protección de suelos y recursos hídricos, la captura de carbono y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles. Entre las herramientas más destacadas se encuentran el manejo de bosques comunitarios y los sistemas agroforestales, que –en teoría– permiten a las comunidades locales gestionar los recursos forestales de manera sostenible, promover la conservación, mejorar la resiliencia de los ecosistemas y generar beneficios económicos. Sin embargo, suele cuestionarse la viabilidad y el beneficio tácito de estos enfoques debido a desafíos asociados a conflictos por el uso del territorio, a la necesidad de integrar conocimientos tradicionales con enfoques científicos y a la resistencia al cambio hacia prácticas más sostenibles a causa de posibles impactos económicos y socioculturales.

En respuesta a estos desafíos, AIDER –a través de la Alianza Forestal– ha impulsado el MBC en comunidades nativas amazónicas. El MBC adopta un enfoque ecosistémico del territorio comunal que mejora los medios de vida de las familias indígenas mediante emprendimientos sostenibles asociados al aprovechamiento forestal –tanto maderable como no maderable–, la agroforestería, la artesanía y un modelo REDD+ indígena. Hasta la fecha, los resultados obtenidos y las posibilidades de replicabilidad del proyecto

parecen demostrar que los sistemas agroforestales son factibles bajo ciertas condiciones, entre la cuales está la construcción de relaciones a largo plazo con las comunidades nativas, así como la participación de los sectores público y privado para garantizar la sostenibilidad de estas iniciativas.

Si fuera factible replicar estas condiciones en toda la Amazonía peruana, podría afirmarse que el manejo de bosques comunitarios y la agroforestería son estrategias viables para la conservación y el desarrollo sostenible de la región. En este marco, GRADE sistematizó la experiencia del proyecto Alianza Forestal para facilitar su replicación y escalabilidad. Para ello, estableció cuatro objetivos específicos: (i) documentar la experiencia del proyecto, incluyendo los resultados esperados e inesperados; (ii) identificar los factores internos y externos que contribuyeron a los logros obtenidos; (iii) extraer lecciones aprendidas; y (iv) ofrecer recomendaciones para replicar y ampliar el enfoque del MBC, su modelo de gestión y las estrategias para establecer alianzas estratégicas. Al analizar las condiciones determinantes, los desafíos superados y las lecciones del proyecto, será posible determinar la viabilidad de replicar y ampliar estas iniciativas en otros contextos de la Amazonía peruana, fortaleciendo la gestión sostenible de los bosques y promoviendo el desarrollo de las comunidades nativas.

# 1. Metodología de la sistematización

La sistematización del proyecto Alianza Forestal se desarrolló bajo un enfoque integral y riguroso, guiado por políticas clave de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés). Este enfoque permitió capturar y organizar los aprendizajes y resultados del proyecto, posibilitando una visión crítica de los principales desafíos y factores de éxito que determinarían, finalmente, las posibilidades de escalamiento o replicabilidad de la experiencia de la Alianza Forestal en contextos similares. A continuación, se detallan el marco analítico de referencia, las políticas que guiaron el enfoque de esta sistematización, el proceso de recolección de información, la validación de la información recolectada, y los ejes de análisis.

## ❖ Marco analítico

El equipo de GRADE llevó a cabo la sistematización del proyecto Alianza Forestal utilizando como marco analítico el documento de política [\*Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development\*](#) (USAID, 2014). Este marco posiciona a los sistemas locales como el núcleo de los esfuerzos de desarrollo sostenible, definiéndolos como redes de actores interconectados –incluyendo al sector público y al privado, a la academia y a las organizaciones de la sociedad civil– que colaboran para alcanzar resultados específicos de desarrollo. El enfoque sistémico propuesto en este marco permite una comprensión profunda tanto de los procesos dinámicos como de los resultados del desarrollo, integrando principios que fomentan una visión de desarrollo de propiedad local, liderado y sostenido localmente.

## ❖ Integración de políticas clave

Complementando este marco, la sistematización también se guió por dos políticas adicionales de USAID: [\*Policy on Promoting the Rights of Indigenous Peoples \(PRO-IP\)\*](#) (USAID, 2020) y [\*Local Capacity Strengthening \(LCS\) Policy\*](#) (USAID, 2022). La PRO-IP enfatiza la importancia de involucrar a los pueblos indígenas como socios significativos en los procesos de desarrollo, asegurando que sus derechos y prioridades sean respetados

y promovidos. Esta política está estructurada en torno a cinco principios operativos que aseguran una participación efectiva y respetuosa de las comunidades indígenas en los proyectos de desarrollo. Por su parte, la política de fortalecimiento de capacidades locales (LCS) proporciona un marco para la implementación coherente del fortalecimiento de capacidades en distintos contextos, promoviendo asociaciones equitativas y una programación eficaz. Además, subraya la importancia de medir el desempeño para garantizar un fortalecimiento adecuado y sostenible de las capacidades locales.

#### ❖ **Proceso de recolección de información**

El proceso de sistematización comenzó con la revisión, el análisis y la organización de toda la documentación relacionada con el proyecto. Esta tarea fue complementada con una fase de trabajo de campo que incluyó (i) entrevistas con miembros del equipo técnico de AIDER y (ii) grupos focales con autoridades regionales y líderes comunales de las siete comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal. Además, se realizaron entrevistas complementarias a autoridades públicas competentes en manejo forestal comunitario. La información recolectada en las entrevistas y los grupos focales fue procesada y contrastada con la documentación del proyecto, considerando las estrategias, las metodologías y los enfoques técnicos utilizados.

#### ❖ **Validación y análisis integral**

La validación de la información obtenida a través de distintas fuentes permitió un análisis cualitativo exhaustivo, que abordó las preguntas clave de la evaluación. La triangulación, al reforzar los hallazgos cualitativos y cuantitativos, contribuyó a garantizar un análisis integral. En los casos en los que surgieron contradicciones, se realizaron consultas adicionales con los autores de los documentos y los entrevistados, tanto para aclarar las discrepancias como para asegurar la coherencia en los resultados.

#### ❖ **Ejes de sistematización**

La sistematización se estructuró en torno a los siguientes cuatro ejes principales de análisis, cada uno de los cuales fue abordado de manera

holística, poniendo el foco en comprender los logros y desafíos desde una perspectiva sistémica:

- ***Diseño del proyecto y participación comunitaria:*** Se evaluó la selección de las comunidades participantes y su integración en el proyecto, con especial énfasis en la inclusión de las mujeres y la formación de comités productivos.
- ***Situación inicial:*** Se exploraron las condiciones previas a la intervención, identificando los factores que moldearon estas condiciones.
- ***Proceso de intervención del proyecto:*** Se analizaron dos aspectos: (i) la participación de los distintos actores involucrados, las alianzas formadas y su sostenibilidad a largo plazo; y (ii) las contribuciones reales del proyecto al logro tanto de los resultados esperados como de los objetivos transversales propuestos.
- ***Limitaciones, factores de éxito y lecciones aprendidas:*** Se identificaron las principales lecciones derivadas del proyecto, incluyendo las limitaciones y factores de éxito, así como las recomendaciones para futuras intervenciones.



## 2. Estrategia de intervención y resultados esperados del proyecto Alianza Forestal

### 2.1. Antecedentes del proyecto

AIDER trabaja, desde 1992, en el manejo del bosque con enfoque de paisaje, tanto en el bosque seco en la región norte del Perú como en el bosque húmedo tropical de la Amazonía. Además, su vasta experiencia en el desarrollo y la implementación de proyectos de carbono forestal –desde 2004– la ha posicionado como institución líder en este campo. El modelo MBC, impulsado por la Alianza Forestal como parte del enfoque de manejo forestal comunitario (MFC), representa una propuesta de gestión forestal dirigida a comunidades nativas. Este enfoque se fundamenta en la experiencia y la labor que AIDER ha llevado a cabo con los pueblos indígenas de Ucayali desde el año 2000.

El MFC adquirió carácter comercial a partir del 2001, gracias al ordenamiento forestal y al nuevo marco legal peruano. La Ley Forestal y de Fauna Silvestre –Ley 27308, promulgada en el 2000– exige que todo usuario del bosque que quiera realizar un aprovechamiento comercial cuente con un plan de manejo aprobado. Pero el gran paso hacia el MFC se dio en el 2006, cuando –gracias a la incidencia política de instituciones comprometidas con el uso sostenible de los bosques y el desarrollo de las comunidades nativas, entre ellas AIDER– el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) promulgó la Resolución Jefatural 232-INRENA-2006, la cual estableció, por primera vez, los términos de referencia específicos para que las comunidades pudieran formular planes de manejo en sus bosques. Contar con normas ajustadas a la realidad de las comunidades fue crucial, puesto que permitió incrementar las iniciativas de manejo forestal comunitario en el Perú.

En este marco, una iniciativa clave fue el proyecto Conservación de Bosques Comunales en la Amazonía Peruana (PCBC), financiado por la Embajada Real de los Países Bajos en Lima y ejecutado entre los años 1999 y 2003. Este proyecto se orientó a contribuir a la conservación de los bosques húmedos

tropicales de 22 comunidades indígenas del departamento de Ucayali, incluida la comunidad nativa de Callería. Posteriormente, también con el apoyo de la cooperación holandesa y con el fin de consolidar la experiencia del PCBC, se ejecutó el proyecto Jemabaon Nii, Manejo de Bosques Comunales para Aliviar la Pobreza (2004-2005). En el marco de este segundo proyecto, cinco comunidades –incluyendo a Callería– lograron la aprobación de sus planes generales de manejo forestal y accedieron a la certificación forestal voluntaria (CFV) bajo los principios del Forest Stewardship Council (FSC), bajo un esquema de regencia forestal liderado por AIDER. Esta fue la primera certificación forestal voluntaria con fines maderables en el Perú. Ambos proyectos generaron una experiencia de referencia para el manejo del bosque con comunidades nativas amazónicas, con un enfoque ecosistémico del territorio comunal, que implicaba el aprovechamiento forestal –maderable y no maderable–, la agroforestería, la artesanía y el manejo de pesquerías amazónicas.

Estos proyectos sentaron las bases técnicas y sociales del proyecto Manejo de Bosques para Reducir la Deforestación y Degradación en Comunidades Indígenas Shipibo-Konibo y Kakataibo de la Región Ucayali, financiado por la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT) con el objetivo de diseñar una iniciativa REDD+ para comunidades nativas. Desarrollado entre los años 2010 y 2013, este proyecto involucró a las siete comunidades que luego formarían parte de la Alianza Forestal: Callería, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Roya y Sinchi Roca.

Entre el 2011 y el 2013, AIDER condujo el proyecto Fortalecimiento de la Artesanía en Comunidades Shipibo-Konibo de Ucayali, financiado por el Fondo Ítalo-Peruano (FIP), y el proyecto Fortalecimiento de la Cadena Productiva de Madera Certificada en Comunidades Nativas Shipibo-Konibo de la Región Ucayali, financiado por el Fondo de las Américas. Ambos proyectos fortalecieron capacidades en diversas áreas productivas, con la participación de las comunidades Callería, Curiaca y Pueblo Nuevo.

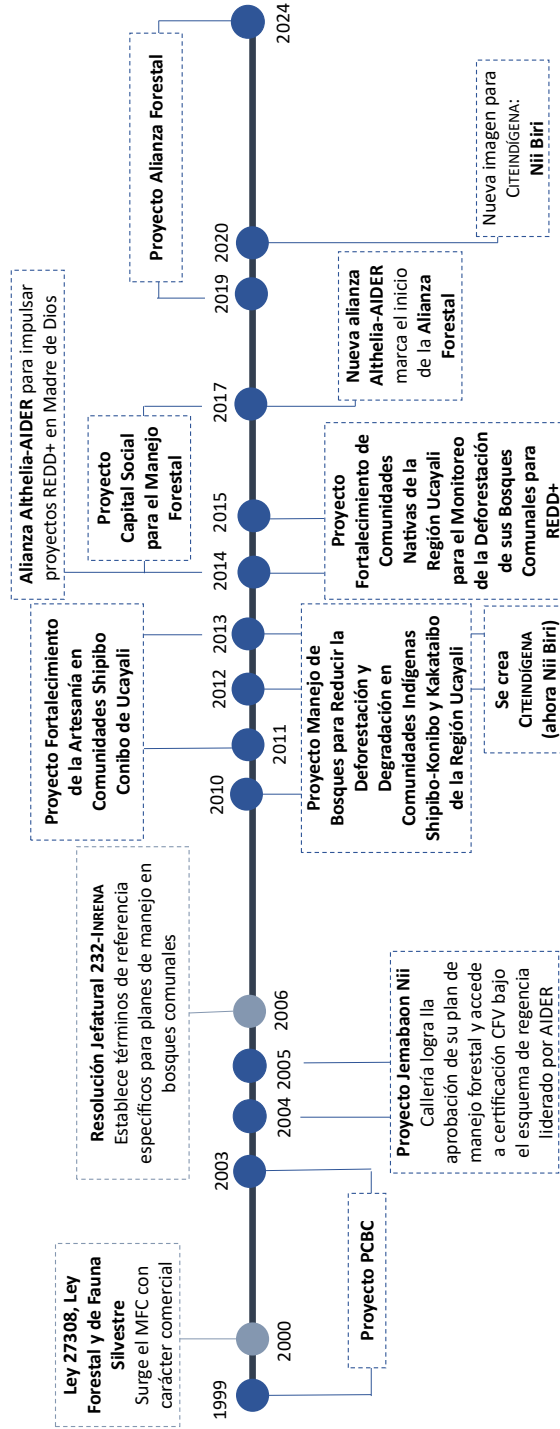
Entre los años 2014 y 2015, AIDER implementó el proyecto Fortalecimiento de Comunidades Nativas de la Región Ucayali para el Monitoreo de la Deforestación de sus Bosques Comunales para REDD+, financiado por la

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina (ICAA), de USAID. Este proyecto buscó consolidar los proyectos REDD+ como herramientas de conservación en territorios de comunidades nativas, involucrando a las siete comunidades que formarían parte de la Alianza Forestal, y diseñando e implementando un sistema de MRV participativo.

Entre 2014 y 2017, AIDER ejecutó el proyecto Capital Social para el Manejo Forestal, financiado por USAID. El objetivo fue fortalecer el capital social para la gestión forestal sostenible en la cuenca del Aguaytía, en Ucayali, involucrando la participación de las comunidades Puerto Azul, Puerto Nuevo y Sinchi Roca. En el marco de este proyecto, AIDER impulsó la implementación de los comités de control y vigilancia territorial en comunidades nativas, tomando como base la experiencia del proyecto Jemabaon Nii de creación de equipos de monitoreo comunal (EMC) y referencias de nuevas iniciativas como las veedurías forestales surgidas en 2008 en la organización regional AIDSESP Ucayali (ORAU). También se fortalecieron actividades agroforestales y, en el caso de Puerto Nuevo, el manejo sostenible de la shiringa. Adicionalmente, se diseñó e implementó la Ruta del Conocimiento para la Gestión Forestal Comunitaria como un mecanismo innovador para la capacitación y el aumento de la conciencia sobre la gestión forestal comunitaria, el cual se convertiría en componente clave del Programa de Aprendizaje de la Alianza Forestal.

La relación entre AIDER y Althelia también fue forjándose durante los años previos a la creación de la Alianza Forestal. En el 2014, Althelia se convirtió en socio financiero de AIDER, firmando un contrato para impulsar una iniciativa REDD+ en dos áreas naturales protegidas en Madre de Dios, iniciativa que fortaleció el modelo de cogestión de la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja-Sonene, liderado por AIDER y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Esta experiencia sentó las bases para que, en el 2017, AIDER y Althelia establecieran una nueva alianza para el desarrollo de un proyecto de gestión forestal sostenible en comunidades indígenas en Ucayali. De esta manera, capitalizaron los resultados y las lecciones aprendidas del proyecto Capital Social y otras iniciativas de AIDER en gestión forestal comunitaria. Este acuerdo marcó el inicio del proyecto Alianza Forestal.

## Línea de tiempo del trabajo de AIDER en Ucayali



Fuente: AIDER.

Así, el proyecto Alianza Forestal se sustenta en la gran experiencia técnica y social de AIDER en gestión forestal comunitaria, así como en las relaciones de confianza forjadas durante más de dos décadas. Al aprovechar estas relaciones y la experiencia acumulada, la Alianza Forestal se posiciona como un modelo innovador y exitoso de gestión de recursos naturales. Con este proyecto, AIDER reafirma su liderazgo en la promoción de prácticas forestales sostenibles y su compromiso con el desarrollo integral de las comunidades amazónicas.

## **2.2. Ámbito de intervención y beneficiarios**

El ámbito de intervención de la Alianza Forestal abarcó los territorios comunales de siete comunidades indígenas de las etnias shipibo-konibo y kakataibo, las cuales participaron en el proyecto bajo una alianza formal con AIDER y Althelia. Estas comunidades –Callería, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Roya y Sinchi Roca– están ubicadas en paisajes forestales de la Amazonía peruana y pertenecen a los distritos de Padre Abad, Irazola, Callería, Masisea e Iparía, todos ubicados en el departamento de Ucayali. Su ubicación exacta se muestra en la figura 1.

Las siete comunidades que integraron la Alianza Forestal poseen áreas significativas de bosque tropical caracterizadas por una alta biodiversidad, y enfrentan desafíos comunes como la invasión de tierras, la pérdida de áreas forestales y de recursos naturales, la falta de servicios sociales básicos y la exclusión social. La tabla 1 contiene información contextual básica para cada comunidad.

Los beneficiarios directos de la Alianza Forestal fueron más de 1800 integrantes –hombres y mujeres– de las siete comunidades indígenas. Otros participantes del proyecto fueron las organizaciones indígenas de Ucayali con representación en las comunidades participantes, esto es, ORAU con sus tres federaciones –la Federación Nativa de Comunidades Kakataibo (FENACOCA), la Federación de Comunidades Nativas de Ucayali y Afluentes (FECONAU) y la Federación de Comunidades Nativas del Distrito de Iparía (FECONADIP)– y ORNAU con su federación –Federación de Comunidades Nativas del Distrito



**Tabla 1**  
**Información contextual de las comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal**

<b>Comunidad nativa</b>	<b>Información contextual</b>
Callería	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali. Asentada en la margen izquierda del río Callería.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Shipibo-konibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 4680 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 3361 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 280 habitantes agrupados en 67 familias.</p>
Curiaca	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Iparía, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali. Asentada en la margen derecha de la quebrada Caco, afluente del río Ucayali.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Shipibo-konibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 6657 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 6259 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 446 habitantes agrupados en 97 familias.</p>
Flor de Ucayali	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali. Está situada en la frontera con el estado de Acre (Brasil).</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Shipibo-konibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 21 290 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 19 157 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 141 habitantes agrupados en 45 familias.</p>
Pueblo Nuevo Caco	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Iparía, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali. Situada en la margen derecha de la quebrada Caco.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Shipibo-konibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 6300 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 4980 hectáreas.</p>

► <b>Comunidad nativa</b>	<b>Información contextual</b>
	<i>Número de habitantes y de familias:</i> 367 habitantes agrupados en 98 familias.
Puerto Nuevo	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Irazola, en el límite con el distrito de Padre Abad, provincia de Puerto Inca, departamento de Ucayali; limita también con los distritos de Codo del Pozuzo y Puerto Inca, provincia de Puerto Inca, departamento de Huánuco.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Kakataibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 66 866 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 55 866 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 358 habitantes agrupados en 134 familias.</p>
Roya	<p><i>Ubicación:</i> Distrito de Iparía, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali. Asentada en la margen derecha del río Ucayali.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Shipibo-konibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 4893 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 3191 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 229 habitantes agrupados en 99 familias.</p>
Sinchi Roca	<p><i>Ubicación:</i> Distritos de Irazola –provincia de Padre Abad, departamento de Ucayali–, y Tournavista y Puerto Inca –provincia de Puerto Inca, departamento de Huánuco–. Situada en la cuenca del río San Alejandro.</p> <p><i>Pueblo indígena:</i> Kakataibo.</p> <p><i>Área titulada:</i> 29 611 hectáreas (en proceso de saneamiento físico-legal).</p> <p><i>Área de bosque:</i> 23 504 hectáreas.</p> <p><i>Número de habitantes y de familias:</i> 410 habitantes agrupados en 95 familias.</p>

de Callería (FECONADIC)–. También estuvieron presentes Nii Biri S. R. L. –empresa de propiedad indígena–, y actores clave estatales y no estatales asociados con las cadenas de valor forestales dirigidas: productos forestales maderables y no maderables (artesanía), y plantaciones de cacao y shiringa.

### **2.3. Componentes del modelo manejo de bosques comunales (MBC)**

La Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763) define el MFC como la actividad orientada al aprovechamiento sostenible y la conservación de bienes y servicios de los ecosistemas forestales y otros ecosistemas de vegetación silvestre que realizan los integrantes de una comunidad –en su totalidad o por grupos de interés al interior de esta– a fin de contribuir al bienestar comunitario. Para ello, se toma en cuenta su cosmovisión, conocimientos, aspectos socioculturales y prácticas tradicionales. El fortalecimiento y la promoción de este enfoque es impulsado desde el año 2013 como uno de los objetivos específicos de la Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, aprobada mediante el D. S. 009-2013-MINAGRI.

El concepto de MBC, acuñado por AIDER en el 2010, se fue construyendo en forma conjunta con las comunidades nativas de Ucayali desde el 2000. El MBC forma parte del MFC como una propuesta de manejo de bosques dirigida específicamente a las comunidades nativas. Esta propuesta enfatiza las particularidades de la interacción de los pueblos indígenas con sus territorios, recogiendo su cosmovisión integral en relación con los bosques. En ese sentido, el MBC conforma un grupo de acciones de aprovechamiento de los recursos y servicios ecosistémicos del bosque comunal realizadas por una comunidad nativa, de manera planificada y organizada, y cumpliendo con prácticas que garantizan su sostenibilidad y el desarrollo de capacidades para la autogestión (AIDER, 2021).

El modelo MBC busca lograr tres tipos de objetivos: de conservación, socioeconómicos y climáticos. Los primeros se centran en la conservación de los bosques administrados por comunidades nativas y en la conservación de su diversidad biológica. Los segundos se enfocan en la mejora de la calidad de vida de los pueblos indígenas –con énfasis en la inclusión social y la equidad de género–, la diversificación de los medios de vida de las familias que integran las comunidades, la generación de negocios inclusivos sostenibles y la recuperación del potencial productivo de los bosques. Por último, los objetivos climáticos persiguen la reducción de emisiones de gases

de efecto invernadero (GEI) por deforestación y degradación de bosques, así como el incremento de la resiliencia de los pueblos indígenas y los bosques comunales para su adaptación al cambio climático.

El modelo conceptual de la propuesta MBC cuenta con seis componentes principales:

#### ❖ **Enfoques orientadores**

Se trata de perspectivas guía para entender el modelo MBC. Son cinco los enfoques orientadores del modelo:

- *Enfoque ecosistémico*: Busca el manejo integrado de los recursos naturales, promoviendo su conservación y uso sostenible de forma justa y equitativa
- *Enfoque de paisaje*: Propone articular el uso de la tierra por parte de los actores en torno a objetivos sociales, económicos y ambientales.
- *Enfoque territorial*: Considera al territorio como un escenario socialmente construido, un espacio natural, económico, político, cultural e histórico.
- *Enfoque de cadenas de valor*: Toma en cuenta tanto las limitaciones como las oportunidades de los actores que intervienen a lo largo de las cadenas productivas, buscando establecer alianzas estratégicas que permitan responder a las demandas de mercado.
- *Enfoque de derechos*: Fomenta el respeto, la protección y la promoción de los derechos humanos y de los derechos de la naturaleza, asegurando la resiliencia natural y cultural de las comunidades nativas.

#### ❖ **Condiciones habilitantes**

Las condiciones habilitantes del MBC, esenciales para aportar sostenibilidad al modelo MBC, son cuatro: (i) seguridad jurídica de la tenencia de la tierra y los bosques; (ii) gobernanza comunal, con los planes de vida como principal herramienta de gestión; (iii) respaldo político de organizaciones públicas a nivel nacional; y (iv) desarrollo de competencias personales y comunales, tanto en temas técnicos como de gestión organizacional y socioempresarial.

### ❖ **Planificación del uso sostenible de la tierra comunal**

Busca dotar a las comunidades nativas de herramientas que les permitan planificar el uso de la tierra y de los recursos naturales. Estas herramientas incluyen planes de manejo forestal maderable, de manejo agroforestal, entre otros.

### ❖ **Actividades económicas en el bosque comunal**

Se trata de actividades de aprovechamiento de recursos y de valorización de los servicios ecosistémicos de los bosques comunales.

### ❖ **Factores de sostenibilidad**

Son aspectos clave que se deben considerar para que el modelo MBC alcance la sostenibilidad ambiental, económica y social. Se priorizan cinco factores:

- *Vigilancia territorial y control forestal*: Contribuye a la seguridad de la tenencia de las tierras y los bosques por parte de las comunidades nativas; por ende, debe formar parte del sistema de gobernanza comunal.
- *Negocios inclusivos sostenibles*: Las actividades económicas realizadas por las comunidades nativas con fines comerciales deben alinearse al enfoque de negocios para buscar su integración en diferentes eslabones de las cadenas de valor, a través de alianzas estratégicas.
- *Alianzas con el sector público y privado*: Estas alianzas, basadas en la cooperación horizontal, buscan desarrollar iniciativas relacionadas con el MBC y resolver problemas de desarrollo, permitiendo a todas las partes alcanzar objetivos comunes.
- *Certificaciones de sostenibilidad*: Hacen referencia a normas y estándares evaluados por terceras partes para demostrar el buen desempeño ambiental, social y ético de las actividades económicas. Al brindar seguridad sobre la procedencia responsable y sostenible del bien o servicio ofertado, permiten lograr una mejor articulación a las cadenas de valor.
- *Capital social*: Hace referencia a las normas y redes que sirven de base a la acción colectiva. Los componentes y valores del capital social

posibilitan la activación de las redes sociales necesarias para sostener el MBC como propuesta de desarrollo, tanto al interior de las comunidades nativas como entre las comunidades y los actores externos.

### ❖ Principios transversales

Los tres principios transversales del modelo MBC son enfoque de género e inclusión social, involucramiento del sector privado y contribución a la gestión frente al cambio climático.

- **Enfoque de género e inclusión social:** La implementación del MBC con un enfoque de género e inclusión social permite una distribución equitativa de actividades, basada en las necesidades específicas de cada grupo etario y de género, y reconociendo las conexiones simbólicas entre ellos y la naturaleza. Este enfoque mejora las condiciones de todas las personas que son miembros de la comunidad, promoviendo su inclusión plena en la vida cultural, económica, social y política de esta. Con el fin de incorporar estos enfoques en la totalidad de componentes del proyecto, la Alianza Forestal diseñó el Plan de Género e Inclusión Social (GESI). Su objetivo fue promover la participación efectiva de hombres y mujeres en el conjunto de las actividades del proyecto, incluyendo asistencia técnica y capacitación, así como procesos de reflexión y toma de decisiones necesarios para impulsar cambios sociales, familiares y comunales. Los tres objetivos específicos de este plan fueron:
  - Empoderar a hombres y mujeres: Se buscó garantizar la igualdad de condiciones en la realización de las diferentes tareas del proyecto, promoviendo la armonía, la solidaridad y la complementariedad, superando las desigualdades tradicionales por sexo y edad.
  - Fortalecer las capacidades o habilidades de las mujeres: La idea era fortalecer y desarrollar habilidades para que las mujeres emprendieran actividades económicas productivas que diversificaran la economía familiar, mejoraran su autoestima y fomentaran el reconocimiento comunitario.
  - Generar igualdad de oportunidades: Se fomentó una cultura emprendedora con identidad indígena, que asegurara la sostenibilidad de la gestión forestal comunitaria, beneficiando a hombres y mujeres por igual.

- ***Involucramiento del sector privado:*** La propuesta de MBC planteó que las comunidades desarrollaran actividades económicas con enfoque de mercado. En ese sentido, resultaba indispensable un mayor y mejor acercamiento del sector privado a los emprendimientos realizados por las comunidades nativas. Por eso, el proyecto propuso involucrar tanto a compradores responsables de productos del bosque como a inversionistas, para potenciar estos emprendimientos e identificar soluciones basadas en el mercado, como las iniciativas de REDD+. Asimismo, se buscó atraer a organizaciones interesadas en compensar su huella de carbono mediante la compra de créditos de carbono de las comunidades nativas o el financiamiento de actividades que les permitieran cumplir con sus compromisos de responsabilidad socioambiental corporativa u otros objetivos institucionales.
- ***Contribución a la gestión frente al cambio climático:*** Dado que el enfoque del MBC es de gestión integral y holística, su implementación contribuye a cuatro de los cinco objetivos prioritarios de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático del Perú (ENCC): (i) reducir los riesgos climáticos a los que están expuestas las personas vulnerables, (ii) reducir las emisiones de GEI de las actividades de agricultura, silvicultura y otras que utilizan la tierra, (iii) reducir las emisiones de GEI generadas en los procesos de producción de bienes y servicios, y (iv) mejorar la gobernanza efectiva y participativa para enfrentar el cambio climático. El modelo MBC propuesto por la Alianza Forestal también aborda 11 de los 41 lineamientos priorizados para todos los sectores en adaptación y mitigación.

#### **2.4. Resultados esperados del proyecto Alianza Forestal**

En esta parte, se describen los objetivos que el proyecto Alianza Forestal planteó en áreas estratégicas. Se detallan los resultados que se esperaban y las metas que se establecieron para crear un entorno favorable al MBC, mejorar los medios de vida de las comunidades indígenas mediante la creación de empresas forestales sostenibles y transferir el modelo MBC a actores clave.

### **2.4.1. Resultado esperado 1**

#### **Fortalecimiento de las condiciones propicias para el MBC en Ucayali**

El primer resultado esperado se centró en fortalecer condiciones habilitadoras clave –a nivel comunitario, distrital y regional– para desarrollar y escalar el modelo MBC. Se señalaron condiciones sociales, técnicas, financieras e institucionales relevantes, asociadas a mecanismos dirigidos a asegurar (i) el control sobre todas las áreas de las comunidades nativas, (ii) el monitoreo y la notificación efectivos de la deforestación y (iii) el apoyo político continuo. Para lograr este resultado, se establecieron tres resultados intermedios.

El primero se centró en que las comunidades indígenas controlaran sus tierras –y, por tanto, las operaciones forestales desarrolladas dentro de ellas– mediante el funcionamiento de comités de control y vigilancia, que trabajaran en coordinación permanente con la autoridad forestal regional y las organizaciones indígenas representativas. Tres líneas de acción clave componían este resultado intermedio: (i) fortalecer, mediante orientación técnica y equipamiento, a los comités de control y vigilancia comunitarios, principal mecanismo de control de las tierras indígenas; (ii) proporcionar a las autoridades comunitarias apoyo técnico y legal para la prevención y resolución de conflictos relacionados con la tierra –principalmente invasiones–, a través del saneamiento físico-legal de sus territorios comunales; y (iii) ofrecer a las autoridades y líderes de las siete comunidades, a las organizaciones indígenas y a las autoridades locales asistencia técnica para reforzar la gobernanza de las tierras a través del fortalecimiento del capital social y un enfoque de género e inclusión social.

El segundo resultado intermedio buscó que las siete comunidades indígenas implementaran un mecanismo participativo para el MRV de la deforestación y degradación forestal en sus tierras, y que este se vinculara a los esfuerzos actuales de MRV regionales y nacionales, particularmente del Programa Nacional de Conservación de Bosques (PNCB) del Ministerio del Ambiente (MINAM). Para lograr este resultado intermedio, la Alianza Forestal propuso

tres líneas de acción: (i) contribuir a la recolección y el reporte periódico de información sobre el cambio de uso de la tierra, la deforestación y la degradación forestal; (ii) diseñar e implementar un mecanismo comunitario para el monitoreo y la alerta temprana de la deforestación; y (iii) elaborar informes de monitoreo de emisiones forestales bajo los estándares Verified Carbon Standard (VCS) y Climate, Community and Biodiversity (CCB), así como certificar las reducciones de emisiones mediante auditorías independientes.

El tercer resultado intermedio buscó obtener el soporte político de un conjunto de organizaciones públicas –de nivel nacional, regional y local– para integrar los intereses y las necesidades de las comunidades nativas relacionados con alcanzar su desarrollo en armonía con la conservación ambiental. En particular, se buscó lograr que el Gobierno Regional de Ucayali (GOREU) y los municipios incluyeran actividades de MBC en sus planes institucionales y, por lo tanto, les asignaran recursos. Para lograr este resultado intermedio, la Alianza Forestal propuso actividades de comunicación y sensibilización –dirigidas a comunidades nativas, autoridades y funcionarios– sobre (i) la relevancia estratégica de apoyar el MBC y (ii) las oportunidades para incrementar la eficiencia de las políticas y los planes que se estaban implementando en ese momento, mostrando historias de éxito y promoviendo el diálogo. El objetivo consistió en que las y los ciudadanos estén mejor informados y, por tanto, más dispuestos a solicitar a sus autoridades la inclusión del MBC en planes y programas públicos, e incrementar la conciencia de los tomadores de decisiones.

#### **2.4.2. Resultado esperado 2**

##### **Mejora de los medios de vida de las comunidades indígenas mediante la creación y el fortalecimiento de empresas forestales sostenibles**

Este resultado se centró en desarrollar negocios sostenibles basados en los recursos y servicios de los bosques comunales. Para promoverlos, se buscó establecer con el sector privado acuerdos justos y equitativos para la comercialización, inversión y reparto de beneficios. Así, se reforzaron las

capacidades para desarrollar una cultura empresarial que garantizara un buen vínculo con el mercado. La expectativa era que estos negocios incrementaran los ingresos de las comunidades para que estuvieran en condiciones de cubrir los costos del MBC. Con el fin de lograr este resultado, la Alianza Forestal promovió cinco actividades económicas sostenibles y el fortalecimiento de negocios sostenibles inclusivos (figura 2). Estas actividades se reflejaron en los cuatro resultados intermedios: (i) productos forestales no maderables de bosques indígenas insertados en cadenas de valor sostenibles; (ii) bosques de comunidades nativas utilizados de modo sostenible para la producción de madera; (iii) tierras indígenas degradadas restauradas con fines comerciales mediante la agroforestería y las plantaciones forestales; y (iv) empresas indígenas y organizaciones de negocios fortalecidas para comercializar productos del bosque.

El primer resultado intermedio –enfocado en la obtención de productos forestales no maderables– se centró en el látex de shiringa producido en la comunidad nativa de Puerto Nuevo y en las artesanías creadas en las siete comunidades nativas. Se promovió que la producción de estos bienes formara parte de una cadena de valor más amplia, y se impulsó la comercialización de otros productos, priorizando los emprendimientos liderados por mujeres. Las principales actividades de este resultado intermedio fueron (i) la mejora de las técnicas de producción sostenible de shiringa y artesanía, así como del diseño de los productos; (ii) la asistencia técnica enfocada en el incremento de la productividad, y (iii) el desarrollo de planes de negocio de otros productos forestales no maderables.

El segundo resultado intermedio se enfocó en la producción sostenible de madera y en el desarrollo de negocios para el uso sustentable de esta con el apoyo financiero de Athelia. Para ello, se buscó que las operaciones forestales fueran realizadas por las comunidades nativas siguiendo los estándares FSC. Este resultado dialogaba con el anterior, en tanto se trataba de un negocio que generaba el volumen de ingresos necesarios para apoyar negocios complementarios y dinamizar la economía de la comunidad. Para lograr este resultado, se llevaron a cabo dos tipos de actividades: (i) desarrollar y fortalecer

## **Figura 2**

### **Actividades económicas con enfoque de negocios promovidas por la Alianza Forestal**



Fuente: AIDER.

las capacidades necesarias para que las comunidades nativas aprovecharan la madera de modo sostenible y supervisaran las operaciones forestales; y (ii) brindar asistencia técnica para que las comunidades nativas Callería y Roya realizaran el aprovechamiento forestal sostenible bajo estándares FSC.

El tercer resultado intermedio se basó en la restauración con fines productivos de tierras degradadas mediante dos mecanismos: plantaciones forestales y sistemas agroforestales. El primero consistió en reforestar áreas degradadas que presentaran condiciones biofísicas favorables para el crecimiento de dos o más especies nativas aptas para la producción comercial de madera. El segundo mecanismo implicó instalar parcelas agroforestales con especies nativas y cacao como principal cultivo comercial, lo que aseguraba tanto la

provisión de ingresos –a corto y mediano plazo– para las familias indígenas como la estabilización de la frontera agrícola.

Este resultado comprendió siete actividades: (i) elaborar un plan de negocios para plantaciones forestales comerciales en las siete comunidades nativas; (ii) desarrollar y fortalecer sus capacidades relacionadas con plantaciones forestales comerciales; (iii) brindarles asistencia técnica para que instalen y gestionen plantaciones forestales comerciales; (iv) brindarles asistencia técnica para generar un acuerdo financiero que permitiera la sostenibilidad de las plantaciones forestales; (v) desarrollar y fortalecer sus capacidades de agroforestería para la producción de cacao; (vi) ofrecerles asistencia técnica para la instalación y gestión de parcelas agroforestales; y (vii) brindarles asistencia técnica para la recolección del cacao.

Por último, el cuarto resultado intermedio fue lograr que la comunidad se organizara para implementar y gestionar los cuatro negocios, abordando los diferentes niveles de organización empresarial que se requerían a lo largo de las cadenas de valor: hombres y mujeres indígenas, comités productivos, autoridades de las comunidades, y Nii Biri como representante empresarial de las comunidades.

Las actividades propuestas para lograr este resultado fueron las siguientes: (i) ofrecer a las comunidades formación y asistencia técnica para que constituyan organizaciones empresariales; (ii) promover el fortalecimiento empresarial de Nii Biri; (iii) diseñar e implementar estrategias de *marketing* para los productos del MBC; (iv) establecer alianzas con actores clave de las cadenas de valor vinculadas a los bosques; y (v) brindar asistencia técnica para los mecanismos de reparto de beneficios.

### **2.4.3. Resultado esperado 3**

#### **El modelo MBC transferido a actores clave**

Este resultado esperado se centró en la transmisión de los alcances y la experiencia de la aplicación del modelo MBC a actores estatales y no estatales involucrados en las cadenas de valor forestales y otras cadenas de

valor sostenibles. La interacción condujo a la inclusión de nuevos socios en la Alianza Forestal, incluidos inversores –privados y públicos– cuya participación era necesaria para replicar y ampliar el modelo. En ese sentido, este resultado estuvo directamente vinculado al objetivo de escalar la Alianza Forestal para promover la sostenibilidad del MBC en la región Ucayali. Entre los actores clave priorizados figuraron nuevas comunidades nativas, organizaciones indígenas, organizaciones públicas, así como representantes del sector privado y la sociedad civil.

Para lograr este resultado, se establecieron dos resultados intermedios. El primero, implicó desarrollar un programa de aprendizaje sobre el MBC dirigido a autoridades y organizaciones indígenas, así como a otros actores clave, con el objetivo principal de ampliar el modelo. Para ello, se plantearon las siguientes actividades: (i) diseñar y desarrollar un programa de aprendizaje de MBC; (ii) fortalecer la ruta de aprendizaje para el MBC; (iii) facilitar la inclusión de nuevos socios en la Alianza Forestal; (iv) definir un mecanismo de financiamiento para el escalamiento del modelo MBC; y (v) facilitar el monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) de la experiencia Alianza Forestal.

El segundo resultado intermedio consistió en difundir la propuesta y la experiencia de implementación del MBC en plataformas y espacios de diálogo existentes; por ejemplo, en las plataformas de MBC en Aguaytía y en la Plataforma Regional de MBC. Se consideraba que, para transferir el modelo MBC a distintos actores, era fundamental que tanto AIDER como los representantes de las siete comunidades nativas participantes intervinieran en espacios clave con el fin de socializar la experiencia y los resultados intermedios logrados por la Alianza Forestal. De esta manera, se esperaba que se conocieran más las oportunidades y se promovieran políticas públicas que favorecieran el modelo. En este marco, se planificaron dos actividades clave: (i) apoyar y participar en plataformas vinculadas al MBC a nivel regional, e (ii) intervenir en plataformas vinculadas al MBC a nivel nacional.



## 3. Sistematización de la experiencia del proyecto Alianza Forestal

### 3.1. Diseño del proyecto y participación comunitaria

El proyecto Alianza Forestal se fundamentó en la vasta experiencia de AIDER, una organización que viene trabajando en manejo forestal comunitario durante más de dos décadas. AIDER ha desarrollado una profunda comprensión de la dinámica forestal y comunitaria en la Amazonía peruana, consolidando su experiencia mediante una serie de proyectos clave que han sido pioneros en su campo. Estos proyectos –que abarcan desde el manejo forestal sostenible hasta la comercialización de carbono– han permitido a AIDER establecer y fortalecer relaciones de confianza con las comunidades nativas, forjando una colaboración basada en el respeto mutuo y el beneficio compartido.

La Alianza Forestal recogió y sintetizó las lecciones aprendidas de múltiples iniciativas anteriores, llevadas a la práctica desde 1999, en las que se integraban componentes fundamentales como el aprovechamiento maderable, la artesanía, la agroforestería, el control territorial, la gobernanza y el desarrollo de capital social. Cada uno de estos elementos se desarrolló y perfeccionó a través de los años, conformando la base del modelo MBC que AIDER propone. Este modelo –una extensión del MFC– se diseñó para el contexto único de las comunidades nativas de la Amazonía peruana y se distingue por su enfoque territorial, en el que destaca una visión integral del territorio comunal. No solo se ocupa de la conservación y el uso sostenible de los recursos forestales, sino que también fomenta la inclusión socioeconómica de las comunidades nativas, asegurando su participación activa y equitativa en cada etapa del proceso.

La selección de las siete comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal obedeció a una lógica natural de continuidad con los proyectos anteriores. Esta perspectiva permitió aprovechar las lecciones aprendidas, las capacidades desarrolladas y la relación de confianza establecida con las comunidades a lo largo de los años. El éxito en proyectos previos vinculados

al manejo forestal facilitó que estas comunidades se sintieran motivadas y confiadas para participar en un proyecto más innovador y ambicioso.

El enfoque integral del proyecto Alianza Forestal reflejaba una visión holística del territorio comunal, la cual reconocía la interdependencia de los distintos componentes del ecosistema forestal y las comunidades que dependen de él. Todo el trabajo previo, las capacidades desarrolladas, la experiencia acumulada, los aprendizajes y las relaciones de confianza funcionaron como una condición habilitante clave para el éxito del proyecto. Con la implementación del MBC, AIDER buscaba aportar a la conservación de los bosques amazónicos y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, promoviendo prácticas sostenibles que pudieran replicarse y escalarse en la región. Este enfoque integral y sistemático aseguró que el proyecto no solo lograra un impacto ambiental positivo, sino que también contribuyera al desarrollo sostenible y la resiliencia de las comunidades nativas amazónicas.

### **3.1.1. Participación comunitaria**

El proyecto Alianza Forestal contó con una estrategia social dirigida a fomentar la participación activa y equitativa de las siete comunidades indígenas shipibo-konibo y kakataibo en todas las etapas del trabajo. La estrategia estuvo orientada a facilitar el relacionamiento intercultural, lograr la apropiación de la propuesta técnica por parte de las comunidades, y asegurar el involucramiento y compromiso de todos sus miembros en las actividades técnicas del proyecto, sin distinción de género ni edad.

Ciertos principios clave orientaron el relacionamiento entre el equipo técnico de AIDER y las comunidades nativas. Entre ellos, el respeto por los calendarios comunales –en sus dimensiones productiva, festiva y familiar– para la programación de las actividades del proyecto. Otro elemento importante consistió en proporcionar a la comunidad toda la información necesaria acerca del proyecto, así como sobre la planificación mensual. También se enfatizó la actitud de respeto hacia la autoridad comunal, tanto en la información como en la coordinación de las actividades del proyecto. Por último, la participación comunitaria fue esencial en el diseño de las actividades

del proyecto, pues aseguró que estas se llevaran a cabo de manera inclusiva. En todas las acciones estratégicas, se promovió la participación del conjunto de comuneros, sin distinción de edad, género, posición o cualquier otra característica; de esta manera, se garantizó una verdadera representatividad y equidad en el proceso.

El proceso de relacionamiento con las comunidades nativas se desarrolló en cuatro fases:

- **Fase de sensibilización:** Buscó que se valorara la propuesta del proyecto. Para ello, se realizaron eventos participativos comunales, y se emitieron *spots* de sensibilización y mensajes escritos en formatos como fichas informativas, infografías, afiches, mapas y pósters.
- **Fase de comunicación:** Con el objetivo de fortalecer la relación entre AIDER y las comunidades, se realizaron actividades informativas sobre el proyecto y las tareas que comprendería, así como actividades de coordinación para planificar, organizar, monitorear y evaluar estas acciones. Para ello, se utilizaron medios de comunicación orales y escritos.
- **Fase de desarrollo de capacidades:** Con el objetivo final de lograr la apropiación de la propuesta del MBC, se desarrollaron actividades de formación en metodología de capacitación, en las cuales se contó con el apoyo de intérpretes indígenas. También se realizaron actividades de acompañamiento a los comuneros capacitados.
- **Fase de consolidación:** Para asegurar la sostenibilidad del modelo MBC, se organizaron espacios de reflexión y encuentros intercomunales. A este objetivo también aportaron la actualización de instrumentos de gestión comunal, el impulso de acciones de cuidado y aprovechamiento sostenible de recursos naturales, la actualización de la Ruta del Aprendizaje del Manejo de Bosques Comunales y la socialización de las experiencias del proyecto con organizaciones indígenas. Asimismo, la presente sistematización de los resultados del proyecto contribuirá a este fin.

El éxito de la estrategia de participación comunitaria en el proyecto Alianza Forestal se debió al compromiso activo y equitativo de todos los integrantes

de la comunidad, así como al respeto por sus costumbres y sus autoridades. Solo sobre la base de una participación comunitaria activa y equitativa es posible que la propuesta de manejo de bosques comunales sea adoptada plenamente, logrando un impacto duradero en la conservación del medioambiente y el bienestar de las comunidades.

## **3.2. Proceso de intervención del proyecto**

La intervención del proyecto Alianza Forestal se realizó mediante estrategias cuidadosamente planificadas y ejecutadas. Estas estrategias se enfocaron en tres resultados esperados: (i) fortalecer las condiciones habilitantes para el manejo de los bosques comunales, (ii) mejorar los medios de vida de las comunidades indígenas a través de empresas forestales sostenibles y (iii) transferir el modelo MBC a actores clave. Seguidamente, se detallan las acciones implementadas y los resultados obtenidos en el marco de estos resultados esperados.

### **3.2.1. Resultado esperado 1**

#### **Fortalecimiento de las condiciones propicias para el MBC en Ucayali**

El primer resultado esperado se orientó a establecer un entorno favorable para la implementación exitosa del MBC en Ucayali. Esto incluyó (i) asegurar el control y la tenencia de las tierras comunales; (ii) fortalecer los sistemas de monitoreo, reporte y verificación (MRV), y (iii) garantizar el apoyo político tanto del sector público como de las organizaciones indígenas que representan a las comunidades nativas involucradas en la propuesta MBC. A continuación, se describen las principales acciones y logros alcanzados en este ámbito.

#### **A. Tierras indígenas controladas y monitoreadas por las siete comunidades indígenas**

##### **❖ Vigilancia y control forestal en comunidades nativas**

La vigilancia territorial y el control del uso de los recursos forestales –incluyendo el monitoreo de la deforestación– son esenciales para

garantizar la seguridad de la tenencia de las tierras y los bosques por parte de las comunidades nativas. Ambas acciones deben integrarse en el sistema de gobernanza comunal.

El modelo MBC propone que las comunidades nativas se organicen para la vigilancia y el control forestal según sus características sociales y geográficas, y que estos esfuerzos comunales se articulen con los sistemas de monitoreo de la deforestación de nivel regional y nacional. En esta línea, la Alianza Forestal desarrolló un mecanismo de vigilancia y control forestal que combina dos componentes: (i) la información recogida por los comités de vigilancia y control forestal comunitario, y (ii) las imágenes captadas por radar y satélite generadas a través del Sistema de Alertas Tempranas de Deforestación (SATD).

- **Sistema de Alertas Tempranas de Deforestación (SATD):** El SATD implementado por AIDER utiliza una metodología diseñada para el monitoreo remoto –casi en tiempo real– de la deforestación en las siete comunidades de la Alianza Forestal. Desde diciembre del 2019, el SATD emite, cada seis días, reportes que registran la pérdida de bosques, integrando imágenes de radar (Sentinel 1) y ópticas (Landsat 8). Esto permite el monitoreo de tres zonas clave: (i) las tierras comunales, donde se estima la generación de créditos de carbono; (ii) el cinturón de fugas, área donde podría desplazarse la deforestación que no ocurre en las tierras comunales; y (iii) un área *buffer* de 3 kilómetros alrededor de estas zonas, donde se detectan nuevos focos de deforestación que podrían afectar a las comunidades.

Es importante destacar que las comunidades nativas Callería y Roya participan en el PNCB del MINAM, el cual utiliza la plataforma Geobosques para generar, de manera automatizada –cada 16 a 21 días–, alertas de deforestación en todo el bioma amazónico. En contraste, el SATD de AIDER está diseñado específicamente para las siete comunidades de la Alianza Forestal, y emite alertas cada 9 a 12 días, casi la mitad del tiempo de respuesta que Geobosques. Esta mayor rapidez permite que los comités de control y vigilancia estén en condiciones de responder de manera más oportuna, evitando que la deforestación se expanda en áreas comunales.

Entre noviembre del 2022 y julio del 2024, el SATD de AIDER emitió 1358 alertas, que cubrieron un área de 1322 hectáreas de bosque en el ámbito de las siete comunidades nativas asociadas a la Alianza Forestal.

- **Comités de control y vigilancia comunales:** En alianza con AIDER y bajo un enfoque integral, siete comunidades nativas controlan y monitorean más de 120 000 hectáreas de territorios indígenas. Este sistema incluye el trabajo de siete comités de vigilancia y control forestal comunitario que operan conforme a los estándares necesarios, y cuentan con el reconocimiento oficial de la autoridad regional forestal.

Gracias al apoyo técnico y la orientación de la Alianza Forestal, la Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre (GERFFS), del GOREU, reconoció y acreditó a los comités de vigilancia y control forestal comunitario de las siete comunidades nativas del proyecto, conforme a la regulación forestal peruana. Estos comités –conformados por 95 personas, que incluyen a 3 mujeres– actúan como custodios del patrimonio forestal y de vida silvestre de la nación.

La Alianza Forestal contribuyó a operativizar los comités mediante soporte técnico para la definición de procedimientos operativos, equipamiento y capacitaciones. Se desarrollaron planes de trabajo que incluyeron rutas de patrullaje y actividades de señalización en zonas vulnerables. Equipados con GPS y dispositivos móviles para el uso del aplicativo Mergin Map, los miembros de los comités recolectaron y sincronizaron en tiempo real datos geoespaciales y alertas de deforestación, entre otra información relevante para el monitoreo del estado y uso del territorio comunal. Además, los integrantes de los comités recibieron capacitaciones en temas como regulación forestal, procedimientos de intervención, llenado de fichas de patrullaje, gestión e interpretación de mapas, uso de GPS, protocolos de denuncias y primeros auxilios.

Los comités realizaron alrededor de 40 patrullajes anuales, entre ordinarios y extraordinarios, en respuesta a las alertas emitidas por el SATD. Estos patrullajes permitieron identificar áreas deforestadas por cultivos lícitos o ilícitos, y actividades de tala y aprovechamiento ilegal de madera en los territorios comunales, e intervenir oportunamente

**Figura 3**  
**Miembros del comité de vigilancia y control forestal de la comunidad nativa Royá realizando actividades de patrullaje**



Fuente: AIDER.

para prevenir una mayor deforestación. Los protocolos de intervención podían incluir el retiro de los operadores ilegales, la eliminación de plántones ilícitos, la georreferenciación de tocones y cubicación de madera para su registro y disposición con fines de autoconsumo, así como la instalación de carteles informativos y disuasivos. También se realizaron actividades de supervisión en áreas bajo contratos de aprovechamiento con terceros, para garantizar el cumplimiento de los planes de manejo forestal. Todos los hallazgos se socializaron a nivel comunitario, principalmente mediante asambleas comunales. Asimismo, la información se compartió –a través de la Asociación de Comunidades Indígenas para la Conservación de Bosques de Ucayali (ACICOB)– con ORAU y algunas federaciones indígenas, así como con el PNCB Ucayali y el GOREU.

El fortalecimiento de la vigilancia y el control forestal permitió a las comunidades incrementar su presencia en áreas vulnerables, previniendo la deforestación, y mejorando la gestión y la seguridad de los territorios comunales. La información generada por los comités también fue fundamental para la georreferenciación y delimitación territorial.

### **Alertas tempranas para prevenir la deforestación: la experiencia de Pueblo Nuevo y Curiaca**

La integración de las actividades de los comités de vigilancia forestal comunitaria y el SATD permitió a las comunidades de Pueblo Nuevo y Curiaca actuar rápidamente contra la deforestación. En marzo del 2020, una alerta del SATD sobre deforestación en sus límites llevó a la realización de un patrullaje extraordinario, en el que se descubrió a personas foráneas realizando actividades de tala y quema con fines agrícolas. Los comités intervinieron rápidamente, expulsaron a los invasores y colocaron carteles de advertencia.

### **❖ Seguridad de la tenencia de la tierra**

- *Georreferenciación de límites y formalización de títulos de tierras:* La Alianza Forestal, en acuerdo con la Dirección Regional de Agricultura de Ucayali (DRAU), trabajó en la georreferenciación oficial de las siete comunidades nativas del proyecto, brindándoles soporte logístico y técnico. Esta tarea se desarrolló en respuesta a las nuevas directrices para la georreferenciación especificadas en el Plan de Demarcación Territorial de Comunidades Nativas Tituladas (RM 0370-2017) del Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI), según las cuales las comunidades nativas deben volver a registrar sus títulos comunales usando georreferenciación.

Como resultado de este trabajo conjunto, en mayo de 2024 –fecha de conclusión del proyecto Alianza Forestal– las siete comunidades nativas habían finalizado los procesos requeridos para el saneamiento físico-legal de sus territorios, destacando el de georreferenciación.

La comunidad de Callería contaba con planos georreferenciados aptos para ser aprobados en el marco de la mencionada resolución ministerial, mientras que los planos de Curiaca, Pueblo Nuevo y Roya habían sido aprobados oficialmente; el siguiente paso era la elaboración de expedientes registrales. El expediente de Flor de Ucayali estaba siendo evaluado por la DRAU antes de ser remitido a SUNARP, mientras que el de Puerto Nuevo ya había sido presentado. La comunidad nativa de Sinchi Roca había logrado avanzar hasta la inscripción de todos sus títulos –área principal y ampliación– en Registros Públicos, lo que la convirtió en una de las primeras de Ucayali en lograr esta formalización en el marco de la nueva normativa nacional. Los avances y limitaciones durante los procesos de saneamiento físico-legal fueron socializados permanentemente con ORAU para facilitar su incidencia política en favor de respuestas más rápidas por parte de las autoridades competentes.

Para reforzar el equipo técnico y agilizar las tareas de la DRAU, el proyecto incorporó a un especialista en sistemas de información geográfica (SIG) y a un asesor legal, quienes se encargaron de acelerar la elaboración de mapas, informes técnicos y documentos legales. El proyecto apoyó a la DRAU en la coordinación de sus visitas técnicas a las siete comunidades participantes de la Alianza Forestal, y le brindó apoyo en la creación de una nueva herramienta destinada a uniformar criterios en los procesos de saneamiento físico-legal de las comunidades nativas.

- ***Prevención y resolución de conflictos territoriales:*** El proyecto brindó asistencia técnica y legal a las comunidades nativas para coordinar con las autoridades en casos de conflictos por invasión de tierras y tala ilegal. Este apoyo incluyó la presentación de denuncias ante la Fiscalía Especializada de Medio Ambiente (FEMA), como en los casos de Sinchi Roca y Puerto Nuevo. El proyecto también contribuyó a la elaboración de diagnósticos sobre los incidentes de invasión de tierras en cada comunidad, que incluyeron información georreferenciada generada por las patrullas de vigilancia y el estado de las denuncias realizadas ante la FEMA. Esto con el propósito de facilitar el diseño de planes de acción y el establecimiento de alianzas estratégicas. Adicionalmente,

los procesos de georreferenciación y delimitación impulsados por el proyecto contribuyeron a incrementar la base legal para el desalojo de invasores.

Pese a los esfuerzos realizados, las denuncias de deforestación ante la FEMA no recibieron respuestas concretas debido a la complejidad de los casos, por lo general asociados con otros delitos, como tráfico de tierras y cultivos ilícitos. Muchas denuncias fueron archivadas, lo que impidió la intervención del Estado.

## **Resolución de conflictos y nuevos acuerdos de límites**

### **Sinchi Roca-Puerto Nuevo**

Luego de más de 30 años en los que se careció de límites físicos mutuamente reconocidos, en el 2021, gracias a la promoción de la Alianza Forestal y las decisiones técnicas de la DRAU, se logró un acuerdo histórico para la instalación de hitos físicos en los límites de ambas comunidades. El acuerdo también incluyó la cesión formal de 10 hectáreas por parte de Sinchi Roca a Puerto Nuevo, un área que esta última comunidad había ocupado durante más de 30 años para uso urbano.

### **Roya-Puerto Belén**

Con apoyo del proyecto, Roya implementó un plan de resolución de conflictos y georreferenciación que le permitió solucionar sus disputas territoriales de más de 15 años con Puerto Belén. En el 2023, ambas comunidades acordaron dejar una distancia entre sus territorios para evitar intersecciones, y unirse contra amenazas externas.

### **Curiaca-Pueblo Nuevo**

Con apoyo del proyecto, en el 2021, las comunidades de Curiaca y Pueblo Nuevo lograron un acuerdo de límites, superando un potencial conflicto y avanzando en sus procesos de georreferenciación.

## **❖ Gobernanza de tierras y bosques**

- *Planes de trabajo para la gobernanza comunal:* El proyecto brindó asistencia técnica y acompañamiento en la elaboración de planes de

trabajo anuales sobre gobernanza comunal en cada comunidad. Estos planes están alineados con los planes de vida de las comunidades, y abarcan acciones en siete ejes estratégicos: (i) territorio, (ii) economía y producción, (iii) gobierno y autonomía, (iv) educación, (v) salud y saneamiento básico, (vi) medioambiente y (vii) cultura.

Siguiendo lo establecido en estos planes, el proyecto proporcionó asistencia técnica en la actualización de herramientas de gestión comunal, como planes de vida y padrones; resalta la actualización de los estatutos comunales, en coordinación con ORAU. Estos estatutos –principales herramientas de gestión y gobernanza comunal– incorporaron nuevos elementos, en concordancia con las necesidades y desafíos de ese momento, como es el caso de las invasiones de tierras. En Sinchi Roca, por ejemplo, el nuevo estatuto –actualizado luego de 25 años– consideró la creación de un comité de justicia indígena para la salvaguarda del territorio comunal.

El proyecto también facilitó la coordinación entre las autoridades comunales y la Gerencia Regional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (GDPI) del GOREU –así como otras instituciones públicas– para la implementación de actividades clave de sus planes de gobernanza, incluyendo la defensa del territorio y el saneamiento básico. Asimismo, brindó asesoría a las comunidades sobre posibles asociaciones para abordar problemas de desarrollo, vinculándolos con sus planes de vida. Por ejemplo, en Royá, el proyecto apoyó una asociación con la ONG Cooperación en Alimentación, Educación y Medioambiente (CAEMA) para la donación de filtros de agua, lo que contribuyó a reducir las tasas de enfermedades gastrointestinales causadas por el consumo de agua estancada.

- **Actividades de capacitación y sensibilización:** Se realizaron talleres de capacitación sobre gobernanza territorial en las siete comunidades nativas que integran la Alianza Forestal. En este marco, se revisaron conceptos básicos y se reflexionó sobre la importancia del fortalecimiento organizacional a nivel comunitario. Además, se diseñó e implementó un programa de formación de líderes y lideresas indígenas, el cual abordó temas como la cosmovisión indígena, los derechos

humanos y de los pueblos indígenas, política y liderazgo comunitario, habilidades de planificación y comunicación, participación ciudadana e incidencia política, entre otros. Estas actividades se complementaron con charlas de sensibilización sobre temas clave para la gestión sostenible del territorio comunal, como el MBC, la gestión de conflictos y la consulta previa. Finalmente, se organizaron eventos de proyección de cine amazónico para fomentar la reflexión colectiva sobre las principales problemáticas socioambientales en la región.

Adicionalmente, se brindó a las autoridades y líderes comunales asistencia y acompañamiento en los procesos de toma de decisiones sobre el destino de los fondos generados por las utilidades de venta de bonos de carbono REDD+. En este trabajo, se destacó la importancia de la efectividad, el alineamiento con intereses y prioridades comunales, la transparencia y la rendición de cuentas. En esta línea, el equipo técnico organizó talleres comunales sobre condiciones habilitantes para el MBC y la gobernanza REDD+.

- **Fortalecimiento organizacional:** Para facilitar la buena gobernanza del MBC y de la iniciativa REDD+, el proyecto apoyó el fortalecimiento organizacional de ACICOB, la cual agrupa a las siete comunidades que integran la Alianza Forestal para la gestión de REDD+ como mecanismo de financiamiento y conservación de bosques comunales. Esta organización favorece la consolidación de los negocios, facilita la articulación entre los comités productivos y Nii Biri, y lidera los procesos de toma de decisiones comunitarias sobre el uso de los beneficios económicos. El proyecto brindó asistencia técnica para la elaboración e implementación de los planes de trabajo anuales de ACICOB, los cuales abarcaron cinco ejes temáticos: (i) ambiente y territorio, (ii) alianzas interinstitucionales, (iii) economía, (iv) fortalecimiento organizacional y (v) manejo de bosques.

El proyecto también ofreció asistencia técnica en la elaboración de dos planes de trabajo: (i) el de la Federación de Comunidades Nativas del Río Ucayali y Afluentes (FECONAU), de la cual forma parte la comunidad Flor de Ucayali; y (ii) el de FECONADIP, a la cual se encuentran afiliadas Royá, Pueblo Nuevo y Curiaca. Ambas federaciones forman parte de ORAU.

## **B. Sistemas locales, regionales y nacionales de monitoreo, reporte y verificación (MRV) fortalecidos para apoyar el MBC**

A través del sistema MRV, las reducciones de emisiones de carbono por deforestación (unidades de carbono) de los bosques en las tierras de estas comunidades fueron monitoreadas, reportadas y verificadas bajo los estándares VCS y CCB de Verra. Asimismo, las siete comunidades nativas reportaron sobre la deforestación en sus territorios a organizaciones indígenas de Ucayali y canalizaron sus reportes de deforestación hacia las autoridades estatales pertinentes, aportando al MRV que el Gobierno estaba construyendo. Se establecieron los lineamientos para un sistema MRV integral para el MBC, los cuales fueron socializados con actores clave.

### **❖ Reducción de emisiones por deforestación y degradación de bosques (REDD+)**

En el marco de un acuerdo con AIDER, las siete comunidades que participaron en la Alianza Forestal desarrollaron una iniciativa REDD+ no estatal orientada al mercado voluntario de carbono. Esta iniciativa, que tomó el nombre comercial de Nii Kaniti, es una de las 13 iniciativas tempranas REDD+ que se desarrollan en el Perú. En el marco de Nii Kaniti, las comunidades mantuvieron un acuerdo de distribución de beneficios de carbono con el fondo global de inversión privada Althelia, que, a través de su brazo comercializador de carbono Ecosphere+, ofertó y vendió las reducciones de emisiones o unidades de carbono voluntario (VCU) de las comunidades nativas.

AIDER monitoreó y reportó anualmente los créditos de carbono con base en la información generada por el sistema de vigilancia y control forestal, auditada por la Asociación Española de Normalización (AENOR) –un organismo de verificación independiente y acreditado– siguiendo los estándares VCS y CCB. Los créditos de carbono verificados fueron ofertados por Ecosphere+ y se logró concretar ventas a empresas como A2G, Bigmond, Sequest, Eco-Act, Code REDD+ y Shell, entre otras. Entre julio de 2019 y mayo del 2024, se monitorearon, reportaron y verificaron

2,4 millones de unidades de carbono correspondientes a reducciones de emisiones hasta diciembre del 2020; esto permitió recaudar ingresos adicionales por la venta de carbono por más de 1,5 millones de dólares. AIDER gestionó los recursos financieros generados por las ventas de carbono siguiendo los acuerdos tomados por cada comunidad mediante su asamblea comunal. En la ejecución de dichos recursos, se priorizaron las necesidades del MBC. Los recursos se usaron para (i) continuar otorgando incentivos económicos a los integrantes de los comités, (ii) financiar los costos de agregar valor a los productos de las comunidades y (iii) transferir directamente a las cuentas de estas fondos destinados a inversiones en obras comunales, apoyo a la canasta familiar –distribución de efectivo entre las familias comuneras– y otras acciones priorizadas por las comunidades. Es importante resaltar que las comunidades nativas y AIDER establecieron un nuevo acuerdo de venta de créditos de carbono que se verificarán tras los resultados de las reducciones de emisiones del 2021 en adelante. Esta vez se contará con dos fondos de impacto administrados por la empresa Mirova.

**Iniciativa REDD+ Nii Kaniti reconocida como uno de los *lighthouse projects* del 2022 por la Alianza de Soluciones Climáticas Naturales (NCSA) del World Business Council for Sustainable Development**

La iniciativa REDD+ Nii Kaniti fue seleccionada, junto con cinco iniciativas de otras partes del mundo, como *lighthouse project*. Gracias a ello, ha recibido apoyo para elaborar material comunicacional para su difusión en espacios internacionales relacionados con financiamiento climático y desarrollo bajo en carbono, incluyendo la COP 27 de Cambio Climático desarrollada en Egipto en 2022, en la que el presidente de ORAU y la lideresa indígena Diana Mori compartieron las experiencias de la Alianza Forestal.

❖ **Certificaciones sostenibles**

Las comunidades de Callería y Roya cuentan con certificación en manejo forestal y cadena de custodia bajo el estándar FSC. Estas comunidades

forman parte de un grupo certificado bajo la modalidad grupal de regencia o administrador de recursos, rol desempeñado por AIDER. Asimismo, la empresa indígena Nii Biri cuenta con la certificación de cadena de custodia FSC.

La asistencia técnica de la Alianza Forestal permitió que las comunidades nativas y Nii Biri mantuvieran la certificación FSC, fortaleciendo la gobernanza comunal para el MBC y el esquema de negocios inclusivos sostenibles. Esta certificación les brindó ventajas competitivas para la integración en mercados, pues es una estrategia de *marketing* poderosa que les ofreció nuevas oportunidades para la visibilidad de los impactos positivos, como, por ejemplo, los impactos en los servicios ecosistémicos. Además, la Alianza Forestal utilizó los principios y criterios del FSC para reforzar la propuesta de MBC en las demás comunidades del proyecto.

### **C. Presupuesto público disponible para apoyar el MBC en Ucayali**

Se logró que 14 organizaciones clave otorgaran su respaldo político a las acciones de MBC realizadas por las 7 comunidades que integran la Alianza Forestal; entre estas, destacan MINAM, GOREU, AIDSESP y su federación regional, ORAU. También se logró canalizar recursos públicos –tanto técnicos como financieros– en beneficio del MBC, mediante acuerdos con entidades públicas. AIDER suscribió convenios de colaboración con CITE Artesanía Ucayali, Agroideas, ITP-CITE Forestal, el Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), DRAU y GOREU. La tabla 2 describe el detalle de las coordinaciones realizadas y los acuerdos de colaboración resultantes.

**Tabla 2**  
**Coordinaciones y alianzas establecidas por la Alianza Forestal**

<b>Organización</b>	<b>Acciones y acuerdos</b>
<b>Entidades del Gobierno central</b>	
<b>MINAM</b>	Participación en reuniones sobre REDD+ convocadas por el MINAM en las que se socializó la iniciativa Nii Kaniti y se contribuyó con aportes técnicos en la construcción de lineamientos nacionales para REDD+ en el marco de las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC, por sus siglas en inglés). Facilitación de reuniones entre el MINAM y Verra para actualizar metodologías de proyectos REDD+, fortaleciendo la integridad ambiental.
<b>OSINFOR</b>	Suscripción de un convenio marco de colaboración interinstitucional en el que se priorizó el intercambio de experiencias y la difusión del MBC en otras comunidades nativas.
<b>Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)</b>	Promoción de sinergias entre el Programa Intercultural de Formación de Formadores en Manejo Forestal Comunitario de SERFOR y la Ruta del Conocimiento MBC de la Alianza Forestal. Convenio con la Administración Técnica Forestal de Puerto Inca para fortalecer el modelo MBC y brindar (i) soporte legal en la canalización de denuncias ambientales y (ii) asistencia técnica durante patrullajes de control forestal a las comunidades nativas de Puerto Nuevo y Sinchi Roca.
<b>SERNANP</b>	Promoción de sinergias entre el modelo MBC y el enfoque de gestión participativa de áreas naturales protegidas del SERNANP. Establecimiento de oportunidades de colaboración en las zonas de amortiguamiento del Parque Nacional Sierra del Divisor, en el ámbito de la comunidad de Callería
<b>Ministerio de la Producción (PRODUCE)</b>	Coordinaciones con el programa Tu Empresa, en Ucayali, para apoyar la formalización de los comités productivos de las comunidades de la Alianza Forestal.
<b>Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)</b>	Acuerdo de colaboración para fortalecer las capacidades empresariales de mujeres indígenas. En el marco de este acuerdo, se realizó el Taller de Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora para Mujeres Empresarias de Pueblos

► <b>Organización</b>	<b>Acciones y acuerdos</b>
<b>Entidades del Gobierno central</b>	
	Indígenas (2023), con la participación de 15 artesanas de las comunidades nativas Curiaca y Sinchi Roca. Esta fue la primera vez que PROMPERÚ realizó este tipo de capacitaciones con pueblos indígenas.
<b>PNCB</b>	Intercambio de alertas y reportes de deforestación para las comunidades nativas de Callería y Roya, socias del PNCB. Promoción de sinergias entre los planes de inversión comunales y del PNCB para evitar duplicidades y fomentar el alineamiento con la propuesta del MBC.
<b>Agroideas</b>	Convenio para colaborar en el acceso a financiamiento para actividades productivas sostenibles en comunidades nativas.
<b>Entidades del gobierno regional</b>	
<b>GOREU y direcciones regionales</b>	Se estableció un acuerdo de colaboración que permitió estrechar la coordinación con las gerencias y direcciones del GOREU vinculadas a diversos componentes del modelo MBC de la Alianza Forestal. El trabajo con la Gerencia de Desarrollo Económico (GDE) se centró en el financiamiento de emprendimientos sostenibles; con la Dirección Regional de Agricultura (DRAU), en los procesos de georreferenciación y titulación; con la Gerencia Forestal y de Fauna Silvestre (GERFFS), en capacitaciones para los comités de vigilancia y control forestal comunitario; y con la GDPI, en el escalamiento del modelo MBC hacia otras comunidades. También se coordinó con la Autoridad Regional Ambiental (ARAU) para el desarrollo de actividades de sensibilización.
<b>CITE Forestal y CITE</b>	Se realizaron coordinaciones con el fin de incluir a las comunidades de la Alianza Forestal en iniciativas organizadas por estos centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) para impulsar el desarrollo de capacidades, el acceso a tecnología, el acompañamiento técnico, la acreditación de competencias y la articulación comercial. Se estableció un acuerdo con el CITE Artesanía Ucayali para la participación en capacitaciones y ferias.

<b>Organización</b>	<b>Acciones y acuerdos</b>
<b>Organizaciones indígenas</b>	
<b>AIDSESP</b>	Se firmó un convenio para fortalecer –desde la experiencia y las lecciones aprendidas de la Alianza Forestal– las capacidades técnicas de las organizaciones indígenas afiliadas a AIDSESP. Se obtuvo el respaldo de AIDSESP al nuevo programa MBC –Bosques Vivos para Siempre– impulsado por AIDER sobre la base de los resultados de la Alianza Forestal, que contaba con financiamiento REDD+ y se aplicó en 21 comunidades nativas de Ucayali y Huánuco.
<b>ORAU y federaciones (FECONAU y FECONADIP)</b>	Se renovó el convenio de colaboración del 2022. Por otra parte, se obtuvo el apoyo financiero de ORAU a las comunidades nativas de la Alianza Forestal para la gestión de conflictos y seguridad territorial y el soporte político en el marco del nuevo programa de AIDER –Bosques Vivos para Siempre–, que replicaba esta experiencia en 21 comunidades adicionales. Asimismo, se apoyó a ORAU en el refuerzo de la relación con sus comunidades de base y se le ofreció asistencia técnica en la elaboración de planes de trabajo para sus federaciones FECONAU y FECONADIP, que incluían a cuatro comunidades de la Alianza Forestal.
<b>Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (CONAP)</b>	Se estableció un convenio para el fortalecimiento de capacidades en comunidades indígenas en manejo de recursos forestales y gestión empresarial, con sinergias entre la Alianza Forestal y el proyecto Economía Indígena y Gobernanza Territorial, de CONAP.

Asimismo, se logró el financiamiento de tres proyectos de apoyo al MBC en los distritos Padre Abad y Coronel Portillo, aprovechando diversos fondos públicos. Estos se enlistan a continuación:

- Planes de negocio de agroforestería de las comunidades nativas Roya y Sinchi Roca. Fondo Procompite Regional Ucayali, 320 000 soles. Primeros planes de negocio indígenas en ser beneficiados por este fondo concursable en Ucayali.

- Proyecto de fortalecimiento de las capacidades comerciales de la empresa indígena Nii Biri. Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT), 94 770 soles.
- Proyecto de apoyo a la artesanía en las comunidades nativas Curiaca y Pueblo Nuevo. Fondo de Reactivación Económica del Ministerio de Cultura, 20 000 soles.

### **3.2.2. Resultado esperado 2**

#### **Mejora de los medios de vida de las comunidades indígenas mediante la creación y el fortalecimiento de empresas forestales sostenibles**

El segundo resultado esperado se centró en promover el desarrollo de negocios sostenibles inclusivos basados en actividades económicas sostenibles centradas en los recursos forestales. Aquí se detallan los resultados de las actividades económicas desarrolladas y del fortalecimiento de los negocios comunales y la empresa indígena que gestiona la venta de parte de los productos.

#### **A. Productos forestales no maderables de bosques indígenas insertados en cadenas de valor sostenibles**

A lo largo de los años, el proyecto Alianza Forestal priorizó dos cadenas de valor sostenibles de productos forestales no maderables: la artesanía y el látex de shiringa. En la primera, se generaron dos líneas de productos: (i) productos de artesanía tradicional hechos a mano que recogen directamente elementos de la expresión cultural y la identidad indígena tradicional –por ejemplo, el diseño kené– y pueden, o no, ser piezas funcionales. (ii) Productos artesanales hechos a mano con diseños inspirados en elementos y técnicas tradicionales, pero que no plasman directamente el diseño tradicional o ancestral; se trata de productos funcionales que plasman las nuevas expresiones artísticas de las artesanas y muestran una mayor influencia de nuevos elementos.

Una alianza estratégica esencial para el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres artesanas ha sido la establecida con la empresa de moda

sostenible Las Polleras de Agus. Esta colaboración, iniciada en el 2019, se mantuvo hasta el final de la Alianza Forestal. Gracias a ella, las artesanas recibieron distintos tipos de capacitaciones, desde cómo mejorar sus diseños y técnicas de bordado hasta de qué manera definir una marca comercial. Asimismo, desde el 2021 se estableció un acuerdo comercial con Nii Biri que permitió adquirir piezas con el fin de crear colecciones o establecer colaboraciones para ferias. Esta alianza fue esencial, pues no solo permitió ampliar los espacios comerciales en los que se ofrecían los productos –aeropuerto de Pucallpa, centro comercial Open Plaza, entre otros–, sino que también las artesanas fueron asesoradas por la empresa indígena en dos temas: el control de calidad de sus productos y la mejora de su articulación con el mercado.

Otro logro importante fue la participación de las artesanas de las comunidades Callería, Curiaca, Flor de Ucayali y Sinchi Roca en la feria Ruraq Maki, impulsada por el Ministerio de Cultura en Lima. La participación en esta feria no solo constituyó una importante fuente de ingresos directa, sino también facilitó que se estableciera un intercambio de experiencias con artesanas de otras regiones del Perú, lo que generó una oportunidad de aprendizaje entre pares sobre métodos de producción y venta. Asimismo, la participación en la feria les permitió a las artesanas desarrollar habilidades blandas en la interacción directa con el público.

Al cierre del proyecto, las comunidades nativas de la Alianza Forestal contaban con cuatro asociaciones de artesanas –Callería, Curiaca, Puerto Nuevo y Sinchi Roca– y tres comités de artesanas –Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo y Royá–. Desde AIDER, se las apoyó en la gestión y el acompañamiento para su inscripción del Registro Nacional del Artesano (RNA), y se logró la inscripción de 60 artesanas de las 7 comunidades nativas. Es preciso señalar que esta inscripción es un requisito para acceder a invitaciones en ferias importantes y capacitaciones, así como a bonos del Estado y fondos concursables.

Si bien el enfoque de género es transversal en todos los resultados esperados de la Alianza Forestal, es un factor resaltante en este resultado intermedio,

## **Figura 4**

### **Artesanas de la comunidad nativa Puerto Nuevo**



Fuente: AIDER.

en el que la participación de las mujeres ha sido mayoritaria. El impulso de sus negocios ha constituido un medio para que ellas adquieran recursos económicos propios.

En el caso del látex de shiringa, el proyecto apoyó su producción en la comunidad nativa Puerto Nuevo, donde se produjeron dos tipos de productos: las láminas de shiringa y el biotextil (cuero vegetal), que se comercializaron a través de Nii Biri. Un logro importante fueron las alianzas establecidas para diversificar la comercialización de este producto, las cuales se sostuvieron durante los años de funcionamiento del proyecto. Por ejemplo, en el año 2021, se firmó el primer acuerdo comercial entre socios de shiringa de Puerto Nuevo, Nii Biri y la empresa de productos para mascotas Titi Brandec S. A. para la compra de 35 kilos de láminas de shiringa. Esta alianza se mantuvo en

los años siguientes. Asimismo, se establecieron alianzas con otras empresas –como Bishi, Caxacori, Eeva Eco Fashion y Ronin–, con las cuales no solo se estableció un acuerdo comercial, sino también se aseguró el fortalecimiento de capacidades para la producción de láminas de shiringa.

## **B. Bosques en comunidades nativas usados de modo sostenible para la producción de madera**

El aprovechamiento sostenible de madera a baja escala se realizó en dos comunidades nativas de la Alianza Forestal: Callería y Roya. Ambas cuentan con la certificación forestal FSC, renovada en el 2023 y válida hasta el 2028. Desde el 2021, se establecieron acuerdos comerciales con Nii Biri para abastecerla con la madera certificada de ambas comunidades, y la empresa adquirió el compromiso de comprar el volumen total de la madera producida. Al ser proveedoras de madera FSC de Nii Biri, las comunidades lograron que la empresa desarrollara una línea de productos utilitarios con certificación FSC –tablas de queso, tablas de picar, libretas, entre otros accesorios–, los cuales tienen una alta demanda comercial por tratarse de productos con una certificación internacional de sostenibilidad, fabricados con madera tropical y procedentes de comunidades indígenas. Gracias a ello, durante los últimos tres años del proyecto las comunidades obtuvieron ingresos por más de 100 000 soles. Además, la empresa y ambas comunidades nativas establecieron una serie de acuerdos: (i) los precios de mercado de la madera certificada se acordaron de manera conjunta; (ii) se estableció un compromiso de mejoras progresivas en la entrega de la madera en la planta de Nii Biri; (iii) los pagos se hicieron en efectivo contra entrega, y (iv) se exigió la demostración del cumplimiento de la Declaración de Manejo Forestal (DEMA) y del estándar FSC.

Asimismo, una iniciativa interesante surgió en la comunidad nativa Callería. Utilizando parte de los ingresos obtenidos por la venta de madera y de sus créditos de carbono, esta comunidad financió, en el 2023, un taller de carpintería con el objetivo de aprovechar la madera residual. El equipo de Nii Biri realizó capacitaciones en la comunidad y el equipo técnico de la Alianza

Forestal apoyó en la adquisición de equipos y capacitó a los comuneros para que pudieran utilizarlos.

### **C. Tierras indígenas degradadas, restauradas con fines comerciales mediante la agroforestería y las plantaciones forestales**

Los comités de agroforestería de las comunidades nativas –Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Roya y Sinchi Roca– han instalado sistemas agroforestales en un total de 203 hectáreas de parcelas de producción de cacao; este es el principal producto dirigido a desarrollar un negocio en agroforestería. Con excepción de Puerto Nuevo –que empezó a recibir asistencia técnica desde el cuarto año del proyecto–, a las otras cinco comunidades nativas se les ofreció capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento desde el año 2019, tanto sobre todas las etapas del ciclo productivo del cacao y el manejo de las parcelas agroforestales como para el desarrollo del negocio de venta de cacao. Entre estas capacitaciones, resalta la enseñanza del método de microinjertación en viveros para la siembra de cacao, proceso que aceleró un poco la producción. Es importante señalar que, en el marco del proyecto, durante el periodo de crecimiento de los árboles de cacao los socios recibieron incentivos monetarios para ocuparse de sus parcelas y capacitarse. Estos fueron entregados hasta que las plantas empezaron a producir frutos. La asistencia técnica fue permanente y directa en el terreno. Así, cada comunidad contaba con un técnico asignado que vivía ahí mismo y realizaba visitas técnicas a cada socio de los comités, con el objetivo de reforzar los aprendizajes.

A partir de fines del 2021, las plantas de cacao de algunos socios empezaron a producir frutos. En el 2023, el comité de agroforestería de la comunidad nativa Roya realizó el proceso de acopio colectivo de cacao y logró realizar sus primeras ventas de manera organizada. El comité acopió y vendió, a través de Nii Biri, 1713 kilogramos de cacao seco a más del 12 % del precio de venta local. Asimismo, otro logro de esta comunidad nativa fue que los socios del comité de agroforestería realizaron la primera venta de varas yemeras

para abastecer a los comités de agroforestería de las comunidades Curiaca y Pueblo Nuevo, lo cual ayudó a fortalecer los lazos de colaboración entre comunidades.

Un logro importante del proyecto Alianza Forestal es el programa de promotores comunales, herramienta esencial para su escalamiento a otras comunidades nativas. Mediante este programa, se preparó a un grupo de comuneros para formar a otros de distintas comunidades sobre los componentes del modelo MBC y las actividades productivas que este implica. Así, en el caso de los comités de agroforestería, comuneros de las comunidades nativas Mariscal Cáceres y Yamino realizaron una pasantía de cinco días en la comunidad nativa Sinchi Roca para conocer su experiencia en agroforestería y aprender de los miembros del comité. Así se generó un espacio de aprendizaje entre pares.

**Figura 5**  
**Nilder Fernández, socio del Comité de Agroforestería**  
**de la comunidad nativa Sinchi Roca**



Fuente: AIDER.

En el caso de las plantaciones forestales, la Alianza Forestal impartió, en las siete comunidades nativas, capacitaciones y asistencia técnica para montar un negocio de este tipo destinado a la producción sostenible de madera. En conjunto, las comunidades instalaron un área de plantaciones forestales de 342 hectáreas, con predominio de las especies de árboles caoba, shihuahuaco y capirona. Asimismo, desde el 2023 se realizaron coordinaciones con SERFOR para el registro de las plantaciones forestales de todas las comunidades del proyecto, incluyendo las especies forestales de las parcelas en las que se producía cacao.

**Figura 6**  
**Plantaciones forestales en la comunidad nativa Flor de Ucayali**



Fuente: AIDER.

## **D. Empresa indígena y organizaciones de negocios fortalecidas para comercializar productos del bosque**

### **❖ Nivel de empresa indígena (Nii Biri)**

La empresa indígena Nii Biri se constituyó en el 2012. Cuenta con dos líneas de productos basadas en los recursos provenientes de las comunidades nativas: (i) los productos de madera, la mayoría de las cuales se elaboran con madera certificada y se dividen en productos utilitarios, muebles y mobiliario; y (ii) los productos de artesanía, shiringa y cacao. Desde el inicio del proyecto, se incluyó formalmente a las comunidades de la Alianza Forestal como miembros de Nii Biri –que en ese momento se llamaba Citeindígena–, a través de Асiсов, la cual ha sido formalmente agregada como accionista de Nii Biri.

Debido a la paralización parcial de la dinámica comercial de la madera por la pandemia, en el 2022 las ventas disminuyeron en comparación con el año anterior. Pero, por otra parte, este contexto también brindó la posibilidad de implementar nuevos planes de producción comerciales, como la dinamización de las redes sociales y el aumento de ventas por contacto directo en la planta para responder a los pedidos de clientes corporativos. Así, la empresa ganó dos licitaciones públicas del GORE Ucayali para la venta de mobiliario escolar de primaria destinado a los colegios públicos de la región. Gracias a la segunda licitación, la Alianza Forestal pudo financiar las pasantías de un grupo de jóvenes, hombres y mujeres, de comunidades indígenas que participaron en un proceso de aprendizaje práctico en la planta. Algunos de ellos, una vez concluida la pasantía, fueron contratados como empleados de la empresa. Asimismo, en esta experiencia resaltó el esfuerzo de la empresa por mantener la paridad de género en su equipo de trabajo, razón por la que colocó a mujeres en los distintos puestos, tanto manuales como administrativos.

Es importante señalar que Nii Biri se encontraba todavía en proceso de alcanzar su autonomía financiera, pues, desde su fundación, fue beneficiada por fondos de cooperación canalizados a través de AIDER. Si bien estos fondos se utilizaron principalmente para promover el fortalecimiento

organizacional, al cierre del proyecto, el desafío para la empresa era lograr el equilibrio financiero y mantenerse fiel a su principio fundamental: utilizar, en la mayoría de sus productos, madera certificada FSC.

La empresa Nii Biri logró dos hitos importantes. Primero, el reconocimiento de las Naciones Unidas al ser finalista del Premio Ecuatorial 2020, el cual destaca soluciones innovadoras basadas en la naturaleza que contribuyen a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El segundo hito fue su participación en Casacor, la principal exhibición de diseño de interiores en el Perú, primero en el 2019 y luego nuevamente en el 2024. Durante esta última edición, Nii Biri exhibió sus productos de madera y contribuyó a sensibilizar a los actores vinculados a la arquitectura de interiores sobre la diversidad de materiales que los bosques ofrecen. Esta iniciativa fue organizada por AIDER y FSC Perú.

**Figura 7**  
**Arterasanas de la Alianza Forestal en la empresa indígena Nii Biri**



Fuente: AIDER.

### ❖ **A nivel de los comités productivos en las comunidades nativas**

Por otro lado, el fortalecimiento de las organizaciones comerciales indígenas también se promovió como una estrategia para la sostenibilidad financiera del MBC. Al cierre del proyecto, se encontraban operativos 21 comités productivos conformados en las comunidades nativas, que contaban con el reconocimiento de las asambleas comunales:

6 comités de artesanía	Calleria, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Royá y Sinchi Roca
5 comités de agroforestería	Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Royá y Sinchi Roca
7 comités de plantaciones forestales	Calleria, Curiaca, Flor de Ucayali, Pueblo Nuevo, Puerto Nuevo, Royá y Sinchi Roca
2 grupos de interés familiar para producción de madera	Calleria y Royá
1 comité de shiringa	Puerto Nuevo

Todos estos comités productivos recibieron acompañamiento y asistencia técnica para su fortalecimiento organizacional. En este marco, se buscó desarrollar –entre los socios de los comités– una cultura empresarial indígena.

En la mayoría de los casos, los productos son comercializados mediante la empresa Nii Biri, aunque también se comercializa de forma directa sea dentro de las comunidades o en ferias. Asimismo, el proyecto Alianza Forestal facilitó la formalización de algunos de los comités productivos, con el objetivo de que las organizaciones pudieran acceder a oportunidades de financiamiento de programas públicos, por ejemplo, Procompite o Agroideas. Uno de los casos de formalización fue el de los productores de cacao de la comunidad nativa Sinchi Roca, donde, en el 2003, se formó –con asesoría de AIDER– la Asociación de Productores Agropecuarios de Sinchi Roca (ASPASI). El objetivo de esta asociación fue competir por un financiamiento de PROCOMPITE, el cual ganaron con el proyecto de

construir un área de secado para el cacao que cultivaban. Aunque solo 10 socios formaban parte de ASPASI, debido a los requisitos del programa para competir se planificó que el proyecto se utilizara para beneficio de todos los comuneros de Sinchi Roca que producían cacao.

### **3.2.3. Resultado esperado 3**

#### **El modelo MBC transferido a actores clave**

El tercer resultado esperado se enfocó en la transferencia y replicación del modelo MBC a diversos actores clave. Esto incluyó a comunidades adicionales, organizaciones indígenas, entidades gubernamentales y el sector privado. Las siguientes subsecciones detallan las estrategias implementadas y los logros obtenidos en la difusión y adopción del modelo MBC.

#### **A. Plan para el escalamiento del modelo MBC**

La Alianza Forestal ha desarrollado un plan para escalar la propuesta MBC con el propósito de que las siete comunidades integrantes continúen implementando el MBC (expansión temporal) y de contribuir a la transferencia del modelo a otras comunidades en Ucayali, generando impactos positivos en el nivel de paisajes (expansión geográfica). Los objetivos específicos de este plan incluyeron:

- Evaluar el potencial de escalamiento del modelo MBC en las comunidades nativas de la región de Ucayali.
- Ampliar las actividades económicas del MBC en las siete comunidades nativas de la Alianza Forestal para aumentar el número de beneficiarios directos y consolidar el modelo.
- Fortalecer las condiciones habilitantes del MBC en las siete comunidades nativas de la Alianza Forestal para favorecer su expansión.
- Promover la expansión del modelo MBC en otras comunidades nativas de Ucayali para generar impactos positivos en el nivel de paisajes.

Dado que AIDER y el proyecto Alianza Forestal no contaban con los recursos financieros necesarios para escalar el modelo MBC, pero sí disponían de

recursos técnicos y financieros para promoverlo, ha sido fundamental fomentar un trabajo colaborativo con otras organizaciones y comunidades nativas involucradas en el proyecto. Considerando este factor, impulsar el escalamiento del MBC requiere fomentar el aprendizaje del modelo MBC y establecer alianzas estratégicas.

## **B. Fomento del aprendizaje del modelo MBC**

La Alianza Forestal implementó iniciativas de aprendizaje sobre MBC alineadas a su plan de comunicación. Dos componentes principales enmarcaron dichas iniciativas:

- *Eventos con comunidades nativas y actores del sector público y privado:* Se llevaron a cabo *webinars*, diálogos y reuniones de intercambio para presentar el modelo MBC con dos objetivos: (i) que las autoridades comprendieran mejor los desafíos de la conservación de los bosques y estuvieran más dispuestas a invertir fondos públicos en apoyo a los componentes del MBC, y (ii) incentivar el interés del sector privado para invertir y colaborar con los negocios MBC en comunidades.
- *Ruta del Conocimiento MBC:* Se promovieron experiencias vivenciales en las cuales las personas participantes tuvieron la oportunidad de visitar las iniciativas en marcha y aprender de primera mano cómo operan en el terreno el MBC y los negocios inclusivos sostenibles. De esta manera, las comunidades demostraron y explicaron, tanto a sus pares como a aliados potenciales –inversionistas, autoridades, clientes y consumidores de productos, representantes de la cooperación internacional– el funcionamiento del MBC y su potencial para contribuir al desarrollo sostenible de los pueblos indígenas, ofreciendo una prueba de concepto en el campo.

En el marco de la Ruta del Conocimiento, se desarrolló un Programa de Formación de Promotores MBC en comunidades, diseñado para fortalecer las capacidades de comuneros y comuneras en la transferencia del modelo MBC a sus pares. Durante la implementación de este programa, se fomentó la participación de hombres, mujeres y jóvenes que habían destacado en la implementación de las actividades

MBC. Este enfoque inclusivo no solo promovió la equidad de género, sino que también facilitó un valioso intercambio de conocimientos entre líderes mayores y de las nuevas generaciones, asegurando el recambio generacional. Adicionalmente, se promovieron sinergias clave mediante el Programa Intercultural de Formación de Formadores en Manejo Forestal Comunitario, de SERFOR, que potenció significativamente los resultados del Programa.

### **C. Alianzas estratégicas**

El establecimiento de alianzas estratégicas fue clave para fomentar la sostenibilidad y replicar las actividades propuestas en el MBC. Estas alianzas se basaron en relaciones de cooperación horizontal –incluyentes y no jerárquicas– con el objetivo de desarrollar iniciativas vinculadas al MBC y solucionar problemas de desarrollo, permitiendo a todas las partes alcanzar objetivos comunes. La Alianza Forestal estableció una red de contactos de más de 80 organizaciones, con distintos perfiles e intereses, que colaboraron en diversos niveles, desde la exploración inicial hasta la firma de acuerdos y canalización de recursos financieros.

Los intereses de estas organizaciones incluían la compensación de huella de carbono mediante créditos de carbono de las comunidades, esquemas de adopción de árboles, inversión en proyectos REDD+ y de captura de carbono, financiamiento de actividades MBC para cumplir compromisos de responsabilidad social corporativa (RSC) u objetivos institucionales, y la compra de productos y servicios de las comunidades. Los acuerdos con estas organizaciones se establecieron en torno a la propuesta MBC y sus principales desafíos para alcanzar la sostenibilidad, entre ellos el escalamiento hacia un mayor número de comunidades nativas.

### **Alianza con Shell: financiamiento climático en soluciones basadas en la naturaleza para la réplica del MBC**

En el 2022, AIDER y Shell firmaron un acuerdo para implementar una propuesta de gestión integral de recursos naturales y servicios ecosistémicos en tierras indígenas, estableciendo una alianza de 10 años entre comunidades nativas, sociedad civil y sector privado.

Basada en el modelo REDD+ y las lecciones del proyecto REDD+ Nii Kaniti, esta iniciativa involucró la participación de 22 comunidades nativas de Ucayali, excluyendo las 7 comunidades de la Alianza Forestal. El proyecto pretendía canalizar aproximadamente 6 millones de dólares anuales para conservar 200 000 hectáreas de bosques, evitar la emisión de 900 000 toneladas de dióxido de carbono al año y mejorar la calidad de vida de 3000 personas. AIDER está reforzando su relación con AIDSESP y CONAP para asegurar el respaldo y la colaboración en esta nueva iniciativa, y planea implementar mecanismos que promuevan una mayor transparencia y mejor comunicación con actores clave.

### **Nuevo acuerdo con Mirova para el financiamiento de la segunda fase de la iniciativa REDD+ Nii Kaniti de la Alianza Forestal: Bosques Vivos para Siempre**

En el 2023, se firmó el nuevo acuerdo para continuar financiando la implementación de la propuesta MBC en las siete comunidades nativas que iniciaron la Alianza Forestal, mediante dos fondos de impacto administrados por Mirova: Orange y Climate for Nature. El acuerdo se suscribió por un monto total de hasta 4 millones de dólares, monto que permite cubrir los costos de control y vigilancia y gestión territorial comunal hasta fines del 2024. Sin embargo, de asegurarse la verificación de los VCU 2022 con la nueva metodología REDD+ de Verra, podrían negociarse nuevas inversiones con esta empresa.

## D. Resultados del Plan para el Escalamiento del Modelo MBC

La propuesta MBC, como modelo de gestión de bosques en territorios de comunidades nativas, ha sido socializada con actores clave priorizados. La tabla 3 presenta los principales logros de este plan.

**Tabla 3**  
**Principales logros del Plan para el Escalamiento del Modelo MBC**

<b>Actores</b>	<b>Principales logros</b>
<b>Comunidades nativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 21 hombres y mujeres indígenas de las 7 comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal se han formado como promotores MBC y son reconocidos por sus comunidades y por ORAU. Ellos se encuentran transfiriendo conocimientos a sus pares al interior de sus propias comunidades, así como en otras comunidades.</li><li>• 21 nuevas comunidades nativas han iniciado la réplica del modelo MBC.</li></ul>
<b>Organizaciones indígenas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ORAU y sus federaciones –CONAP y AIDSESP– conocen el modelo MBC y las experiencias de su implementación en las siete comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal.</li><li>• AIDER tiene acuerdos de colaboración con ORAU y AIDSESP para promover el MBC.</li></ul>
<b>Organizaciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Representantes de la Gerencia Regional Forestal de Ucayali, de la Dirección Regional Agraria de Ucayali, de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico de Ucayali, de OSINFOR, de SERFOR, de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la cooperación internacional de Estados Unidos, Canadá y Noruega conocieron la propuesta MBC y visitaron las siete comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal para observar de manera directa la experiencia de implementación del MBC.</li><li>• Representantes del Congreso de la República, del Ministerio del Ambiente, del Programa Nacional de Conservación de Bosques, de CITE Forestal Ucayali, de CITE Artesanía Ucayali, de Agroideas, de PROMPERÚ, de</li></ul>

▶ <b>Actores</b>	<b>Principales logros</b>
	<p>la Universidad Nacional Agraria, de la Universidad Nacional de Ucayali, de la Universidad Intercultural de la Amazonía y de las embajadas del Reino Unido y Alemania recibieron información sobre la propuesta MBC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establecieron acuerdos de cofinanciamiento con la cooperación del Reino Unido (UK PACT) para la réplica de agroforestería en comunidades nativas de Ucayali y Madre de Dios.</li> </ul>
<p><b>Sector privado y sociedad civil</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con la empresa Shell para la réplica del modelo MBC en 21 nuevas comunidades nativas mediante una iniciativa REDD+ con un financiamiento de hasta 70 millones de dólares para un periodo de 10 años.</li> <li>• Acuerdo con Mirova para el financiamiento de la segunda etapa de la iniciativa REDD+ Nii Kaniti por hasta 4 millones de dólares para un periodo de dos años. El acuerdo favorece el escalamiento del MBC al interior de las siete comunidades nativas que participaron en la Alianza Forestal.</li> <li>• Socialización del modelo MBC con más de 20 organizaciones de la sociedad civil y empresas.</li> <li>• Colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil para promover acciones vinculadas al MBC: BluoVerda (artesanía kakataibo), Cedro (habilidades blandas para gestión empresarial), Cámara de Comercio de Pueblos Indígenas (posicionamiento de Nii Biri), FSC Perú (fortalecimiento de la certificación forestal voluntaria en comunidades nativas y Nii Biri).</li> <li>• Colaboraciones con proyectos de cooperación internacional para promover acciones vinculadas al MBC: proyecto Prevenir-USAID (artesanía y agroecología), Forest+-USAID (mentoría de jóvenes indígenas), Cooperación Técnica Alemana (GIZ) (capacitación en valoración económica a la comunidad nativa Sinchi Roca) y MI2-USAID (gestión adaptativa).</li> <li>• Colaboraciones con empresas vinculadas a bionegocios para apoyar la articulación comercial de comunidades nativas: Las Polleras de Agus, Titi Brand, Pruébaló y Procesadora Tropical.</li> </ul>

▶ <b>Actores</b>	<b>Principales logros</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con Ecosphere+ (después Abatable) para el acercamiento entre actores del mercado voluntario de carbono y las comunidades nativas.</li> <li>• Modelo MBC socializado en más de 30 eventos públicos y plataformas de nivel regional, nacional e internacional.</li> </ul>

### **3.2.4. Balance general de logros y desafíos**

El balance general del proyecto Alianza Forestal ofrece una visión comprehensiva de los éxitos alcanzados y los obstáculos encontrados a lo largo de su implementación. A continuación, se desglosan los principales logros y desafíos enfrentados en diferentes áreas clave, que proporcionan una síntesis de los principales resultados obtenidos.

#### **A. Principales logros**

Desde las comunidades indígenas, se considera que uno de los logros más importantes de la Alianza Forestal fue el soporte logístico y técnico brindado a las siete comunidades para que realicen los procesos oficiales requeridos para el saneamiento físico-legal de sus territorios. Entre ellos, destaca el apoyo para el proceso de georreferenciación con el objetivo de inscribir los títulos comunales bajo las directrices para la georreferenciación del Plan de Demarcación Territorial de Comunidades Nativas Tituladas. De las siete comunidades que completaron este proceso, destaca el caso de Sinchi Roca, que logró inscribir todos sus títulos en Registros Públicos. Se valora mucho el apoyo de la Alianza Forestal a los comités de control y vigilancia establecidos en el marco de la Ley Forestal y su Reglamento, cuya acción logró que disminuyeran las amenazas a los territorios comunales. Se registró una notable disminución de las actividades de tala ilegal desde el año 2019, tanto por parte de terceros como de los propios comuneros, quienes mostraron una mayor conciencia ambiental.

Otro logro reconocido por las comunidades que participaron en el proyecto fue la mejora de sus medios de vida como resultado de las actividades de aprovechamiento sostenible de los recursos forestales maderables y no maderables, así como a través de la agroforestería, la artesanía y las ventas de créditos de carbono. Los ingresos que se generaron gracias a la venta de cacao y shiringa, así como también a la artesanía y algunos otros productos agroforestales, aliviaron la situación económica de muchas familias. Además, resalta que estas actividades –sobre todo la artesanía– se convirtieron en una importante fuente de empleo para las mujeres, quienes empezaron a contar con ingresos propios.

En esta misma línea, uno de los principales logros de la Alianza Forestal fue el fortalecimiento y consolidación de Nii Biri, una propuesta novedosa de comercialización de productos maderables con gobernanza indígena. Gracias al impulso del proyecto, esta empresa indígena pudo participar en procesos de adjudicación pública para el GORE Ucayali. Además, la Alianza Forestal también financió el programa de pasantías con jóvenes de comunidades indígenas que trabajaron en la empresa bajo la modalidad de “aprendiendo-haciendo”.

De forma externa, desde el sector público y las organizaciones indígenas, se valoró la permanencia de AIDER –y, particularmente, de la Alianza Forestal– en la región, pues fue evidente la participación del proyecto en distintos espacios. De forma similar, se consideró que uno de los elementos más positivos del proyecto fue la fluida comunicación que mantuvo con las comunidades nativas.

Como parte de la Ruta del Conocimiento MBC, el desarrollo del Programa de Formación de Promotores MBC también constituyó un logro importante del proyecto para transferir el modelo a otras comunidades. Esta metodología de aprendizaje entre pares no solo contribuyó a desarrollar capacidades de comuneros y comuneras en su mismo idioma, sino que también promovió la participación de mujeres y jóvenes en este proceso. En ese sentido, se generó un espacio de formación que involucró a toda la comunidad.

## **B. Desafíos del proyecto**

Uno de los desafíos más significativos que la Alianza Forestal enfrentó desde el inicio de sus actividades fue la dificultad para transmitir la cultura empresarial a las comunidades nativas, lo que implicaba lograr que sus integrantes adoptaran una mentalidad más orientada al comercio. Este aspecto fue fundamental para asegurar la sostenibilidad de los comités productivos. Las alianzas con Las Polleras de Agus y Estrafalarío –dos empresas de moda sostenible– supusieron el desafío de que los comuneros comprendieran (i) la importancia de cumplir con los plazos de entrega y (ii) que el posicionamiento de nuevos productos en los mercados requiere tiempo y no puede involucrar a todos los productores desde el principio. Para enfrentar este desafío, se ofrecieron programas de capacitación empresarial, así como capacitaciones en habilidades blandas para la gestión empresarial. Asimismo, la Alianza Forestal acompañó a los comuneros durante las primeras etapas de comercialización de productos, y aprovechó para fomentar la práctica de reinversión en acciones del MBC a través de los mecanismos de distribución de beneficios.

En esa línea, se puede afirmar que el registro de los comités productivos en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) es un desafío que se debe considerar para proyectos futuros. Es claro que la formalización de estos comités puede aportar diversos beneficios, como el fortalecimiento de la organización y la gobernanza interna, así como el acceso a programas gubernamentales y a distintas oportunidades comerciales, como ferias, exposiciones o contacto con instituciones que requieran proveedores formales. Sin embargo, las comunidades mostraron su preocupación respecto a las implicancias de esta formalización, pues temen que se les impongan nuevas obligaciones fiscales, como las responsabilidades tributarias.

Otro desafío crucial era garantizar la sostenibilidad de la empresa indígena Nii Biri sin que dependiera de subsidios externos para alcanzar su punto de equilibrio financiero. Si bien la empresa sí generaba ingresos, que eran utilizados para cubrir los costos de producción, también se beneficiaba de

fondos de cooperación canalizados a través de AIDER. La mayor parte de estos fondos fueron utilizados para financiar la elaboración de documentos de gestión interna y promover el fortalecimiento organizacional. Sin embargo, el equipo que lideraba la empresa impulsaba estrategias para reducir su dependencia de estos fondos de cooperación, y con este fin participó en concursos destinados a la obtención de fondos públicos –como PROCOMPITE– que le permitieran conseguir mejor maquinaria y equipamiento para mejorar su producción.

Otro gran desafío radicó en la sostenibilidad de las alianzas con organizaciones del sector privado, especialmente con aquellas basadas en la venta de bonos de carbono. La sostenibilidad de las alianzas comerciales enfocadas en la adquisición de productos agroforestales –cacao y shiringa–, artesanías o maderables estaba asociada a la capacidad de las comunidades de satisfacer estándares de calidad, volúmenes de producción y plazos de tiempo establecidos para la entrega de los productos. Por otro lado, asegurar el compromiso continuo de las empresas en iniciativas de REDD+ representó desafíos asociados a las fluctuaciones del mercado y a los cambios en la normativa nacional sobre REDD+. Mantener estas alianzas requirió esfuerzos constantes para demostrar el valor tangible de la participación del sector privado, tanto en términos de retorno financiero como de responsabilidad social corporativa, y la creación de mecanismos transparentes para el monitoreo, reporte y verificación de las reducciones de emisiones.

Asimismo, considerando que el escalamiento del MBC hacia otras comunidades nativas requería que esta propuesta se integrara en las políticas y planes de desarrollo local y nacional, o en programas del Estado, otro desafío fue que las comunidades participantes del proyecto y los funcionarios públicos de la región comprendieran el modelo MBC. Para ello, a lo largo del desarrollo del proyecto Alianza Forestal se mantuvo una interacción constante con organizaciones públicas clave como el GOREU, el PNCEB, SERFOR, SERNANP, entre otras.

### C. Desafíos contextuales

Las invasiones de tierras representaron un desafío crítico para el desarrollo del modelo MBC, pues afectaron constantemente a las comunidades y provocaron la deforestación de sus territorios. De las siete comunidades de la Alianza Forestal, las más perjudicadas fueron Sinchi Roca, Puerto Nuevo y Flor de Ucayali. Esta situación era sumamente compleja, pues, en muchos casos, se conectaba con otro tipo de problemas, como la colusión de algunos líderes indígenas que les alquilaban tierras ilegalmente a los invasores, y también la expansión de cultivos ilícitos. Este último fenómeno, además, se vinculó con amenazas a dirigentes indígenas y –en casos extremos– con su desaparición.

Para contrarrestar estas amenazas, la Alianza Forestal apoyó el saneamiento físico-legal y el fortalecimiento de los comités de control y vigilancia como medios de protección territorial. Además, brindó apoyo técnico y logístico a las autoridades comunales para que fortalecieran las coordinaciones con sus organizaciones indígenas y realizaran acciones de incidencia política, como pronunciamientos públicos o campañas. Estas acciones debían ir acompañadas por el fortalecimiento de la gobernanza comunal, particularmente de la actualización de estatutos, lo cual iba a permitir que las comunidades contaran con un mayor respaldo para sancionar y reportar casos de corrupción interna y colusión. Sin embargo, la complejidad de estas problemáticas –que constituyen delitos ambientales– superaba los recursos de un solo proyecto. Por ello, quedó clara la importancia de trabajar en colaboración con otras instituciones e iniciativas ambientales en la región. Adicionalmente, se reconoció que la intervención estatal era primordial para abordar estos problemas de manera efectiva, aunque hasta el cierre de este informe la respuesta a los reportes alcanzados por las comunidades fue burocrática y lenta.

Otro desafío significativo para el proyecto Alianza Forestal y su escalamiento radicó en el proceso de anidación REDD+ del MINAM. Como parte de su rol en la implementación de REDD+, el MINAM se encargó de conducir el proceso

de anidación, que consiste en integrar las iniciativas tempranas REDD+ –aquellas que comenzaron antes del Acuerdo de París, como el proyecto REDD+ Nii Kaniti– en el sistema nacional REDD+. El objetivo era asegurar una contabilidad integrada de las reducciones de emisiones, de manera que estas iniciativas tempranas formaran parte de las contribuciones del país para la mitigación del cambio climático. Este proceso requería determinar el potencial de carbono de cada proyecto en función del riesgo de deforestación y degradación de las áreas involucradas. La metodología utilizada para este fin buscaba determinar la cantidad de bonos de carbono certificables y, por tanto, la viabilidad financiera de los proyectos REDD+.

La finalización de los lineamientos de anidación REDD+ resultaba crucial para que las inversiones del sector privado en REDD+ se materializaran y contribuyeran al financiamiento del MBC. Sin embargo, la demora en completar este proceso creó un escenario de incertidumbre y riesgo para los inversionistas. En el marco de la Alianza Forestal, AIDER participó activamente en las reuniones convocadas por el MINAM para el diseño del sistema nacional REDD+, compartiendo lecciones aprendidas y ofreciendo recomendaciones técnicas basadas en la experiencia del proyecto REDD+ Nii Kaniti. No obstante, la incertidumbre que generó la demora en la culminación del proceso de anidación configuró un factor de riesgo que escapaba del control del proyecto y que podía afectar las posibilidades de escalamiento del modelo MBC, uno de sus principales objetivos.

Otro desafío importante para el escalamiento del modelo fue la alta rotación de funcionarios públicos tanto de nivel regional como nacional. A pesar del gran número de charlas dirigidas a distintas gerencias del GORE y sectores del Gobierno nacional con el fin de explicar los componentes del modelo MBC, la alta rotación de funcionarios mantuvo un bajo conocimiento sobre el funcionamiento de este modelo y del proyecto en general. Por ello, se puede concluir que los esfuerzos por reforzar capacidades y conocimientos relacionados con el MBC no resultaron sostenibles.

Por último, tomando en cuenta la importancia de mantener una comunicación constante con las organizaciones indígenas de la región, un desafío latente

en el proyecto fueron los posibles conflictos políticos internos que pudieran presentarse en las organizaciones indígenas a nivel regional. Durante los cinco años de trabajo de la Alianza Forestal, se presentaron, por ejemplo, conflictos en el nivel de federaciones, factor que impidió que las actividades avanzaran de acuerdo con lo planificado.



## 4. Limitaciones, factores de éxito y lecciones aprendidas

### 4.1. Limitaciones

- Si bien Alianza Forestal ha promovido la participación de hombres y mujeres en todas las actividades del proyecto, la participación de mujeres en los comités de control y vigilancia fue todavía muy baja. Esto podría deberse a que el entorno de riesgo y la exigencia de los patrullajes disuadieron a muchas mujeres de participar, ya sea por la percepción de que estas tareas son más apropiadas para los hombres o por preocupaciones legítimas sobre su seguridad y bienestar.
- El proyecto brindó asistencia técnica y legal a comunidades nativas para resolver conflictos por invasión de tierras y tala ilegal, y en este marco presentó denuncias ante la FEMA en casos como los de Sinchi Roca y Puerto Nuevo. Se elaboraron diagnósticos sobre invasiones de tierras en cada comunidad, con información georreferenciada para facilitar el establecimiento de planes de acción y alianzas estratégicas. Los procesos de georreferenciación y delimitación fortalecieron la base legal para desalojar a los invasores. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, las denuncias por deforestación ante la FEMA no tuvieron respuestas efectivas debido a la complejidad de los casos, que por lo general involucraban otros delitos, como tráfico de tierras y cultivos ilícitos. Estas denuncias fueron archivadas, lo que habla de la falta de acción del Estado.
- Adicionalmente, a lo largo del proyecto se identificaron desafíos importantes, entre ellos la dificultad para transmitir una cultura empresarial a los miembros de las comunidades, el proceso de formalización de los comités productivos, el involucramiento del sector privado y la sostenibilidad de las alianzas comerciales, la necesidad de integrar el MBC en políticas y planes de desarrollo, y la prevención de invasiones de tierras y conflictos territoriales. Además, también se presentaron obstáculos contextuales como la rotación de funcionarios públicos, la alta complejidad de delitos ambientales asociados a las invasiones de tierras

y la incertidumbre en el proceso de anidación REDD+, que representaron desafíos adicionales para el proyecto.

## **4.2. Factores de éxito**

- Es importante identificar los antecedentes que facilitaron la interacción entre los participantes y la institución que lideró el proyecto, relación que se construyó a lo largo de 14 años, aproximadamente. La decisión de las siete comunidades de la Alianza Forestal de participar en el proyecto Manejo de Bosques para Reducir la Deforestación y Degradación en Comunidades Indígenas Shipibo-Konibo y Kakataibo de la Región Ucayali en el año 2010 no solo significó el comienzo de un largo vínculo entre estas organizaciones y AIDER, sino que, además, fue un primer acercamiento al tema de la comercialización de carbono y el manejo integral del bosque, que se ha seguido trabajando en proyectos previos a la Alianza Forestal. En ese sentido, hay que considerar que tanto el vínculo establecido en el proyecto como los distintos elementos del modelo propuesto contaban con una larga trayectoria previa que facilitó su éxito.
- La Alianza Forestal, liderada por AIDER, se basó en la extensa experiencia de la organización en manejo forestal comunitario en la Amazonía peruana. Mediante proyectos pioneros desarrollados desde 1999, se establecieron relaciones de confianza con comunidades nativas, en las que se integraron componentes como el aprovechamiento maderable, la artesanía, la agroforestería y la gobernanza en el modelo MBC.
- Establecer alianzas estratégicas con diversas organizaciones fue crucial para la sostenibilidad y replicación de las actividades del MBC. Estas alianzas resultaron esenciales para conseguir el financiamiento de las actividades y los incentivos económicos que permitieran el desarrollo y la sostenibilidad de los comités productivos. Entre estas, fue clave la relación con el fondo Althelia como principal aliado financiero de la Alianza Forestal, así como la alianza con Mirova y la empresa Shell para financiar el escalamiento del modelo MBC en 22 nuevas comunidades. Por otro lado, también fueron muy importantes las alianzas desarrolladas tanto con el sector privado como con el sector público para que los miembros de

las comunidades recibieran capacitaciones técnicas que los ayudaran a desarrollar habilidades para fortalecer sus comités. Entre estas, destacó la larga relación con la empresa de moda sostenible Las Polleras de Agus. De forma similar, desde el sector público destacaron las alianzas con OSINFOR y con CITE Forestal Ucayali, instancias con las que también se establecieron acuerdos para fortalecer capacidades en las comunidades nativas.

- En esa línea, el establecimiento de alianzas y coordinaciones con organizaciones indígenas fue otro factor crucial para el éxito del proyecto. Trabajar en estrecha colaboración con ORAU, AIDSESP y CONAP permitió fortalecer capacidades y promover el modelo MBC de manera efectiva.
- El interés de las siete comunidades para participar en el proyecto se basó en el éxito de proyectos anteriores, que facilitó la motivación y confianza en un proyecto innovador. Sobre todo, las comunidades se animaron a participar confiando en que el proyecto mejoraría su calidad de vida, como observaron que había ocurrido en otros proyectos.
- La estrategia social del proyecto Alianza Forestal se centró en fomentar la participación activa y equitativa de siete comunidades indígenas en todas las etapas del proyecto. Se priorizó el relacionamiento intercultural, la apropiación de la propuesta técnica y la inclusión de todos los miembros de la comunidad, sin distinción de género ni edad. Se respetaron los calendarios comunales, se proporcionó información constante, se valoró la autoridad comunal y se promovió la organización participativa en las actividades. El proceso se dividió en fases de sensibilización, comunicación, desarrollo de capacidades y sostenibilidad del modelo MBC. El éxito de la estrategia se atribuye al compromiso y respeto hacia las comunidades, lo cual permitió una adopción plena del manejo de bosques comunales y generó un impacto duradero en la conservación ambiental y el bienestar comunitario.

#### **4.3. Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones**

- Pese a la larga trayectoria de las comunidades participantes en proyectos sobre comercialización de carbono, fue necesario explicar con mucha

claridad el funcionamiento de los bonos de carbono y la repartición de beneficios que puede resultar de estos. En esa línea, se mostró la importancia de haber dedicado varios talleres y asambleas a aclarar el tema ante los comuneros interesados. Asimismo, quedó clara la necesidad de asegurar que, en el trabajo de liderazgo, la información y la comunicación transparente entre el proyecto y los comuneros fluyera permanentemente.

- El aprendizaje entre pares fue un mecanismo útil para fomentar el desarrollo de capacidades entre las comunidades nativas participantes. Por un lado, este mecanismo constituyó el eje central del Programa de Formación de Promotores MBC implementado por la Alianza Forestal para transferir este modelo a nuevas comunidades. Por otro lado, a lo largo del proyecto también se generaron espacios más espontáneos de aprendizaje entre pares, como ocurrió durante la participación de los comités de artesanía en ferias junto a artesanas de otros pueblos indígenas. De forma similar, se pudo observar el interés de los líderes indígenas participantes del grupo focal en compartir experiencias y contrastarlas con las de sus pares. En ese sentido, se recomienda que, en experiencias futuras, se mantengan más espacios de diálogo entre las comunidades participantes que aplican el modelo MBC, pues son oportunidades de intercambio y aprendizaje.
- Para robustecer los resultados de proyectos como la Alianza Forestal, es fundamental realizar –antes de empezar el proyecto– un estudio inicial detallado de las comunidades participantes. Este estudio de línea base debe incluir una descripción exhaustiva de las características principales de las comunidades, su estructura organizativa, el estado de sus comités productivos y sus relaciones con las entidades gubernamentales y otros actores no gubernamentales. Contar con esta información antes de iniciar un proyecto permitirá realizar un seguimiento efectivo de los resultados a lo largo de su implementación. Además, posibilitará analizar los cambios –a nivel comunal y familiar– según avanza el proyecto, lo cual es clave para evaluar el impacto generado. Al tener claridad sobre las condiciones iniciales de las comunidades, se podrán identificar con mayor precisión

las áreas de mejora, ajustar las estrategias de intervención según las necesidades específicas de cada comunidad y medir de manera objetiva el progreso alcanzado a lo largo del tiempo.

- El proyecto Alianza Forestal aprovechó y promovió el capital social al colaborar con las comunidades nativas en la resolución de conflictos relacionados con invasiones de tierras y tala ilegal. El fortalecimiento del capital social en estas comunidades implicó el desarrollo de normas y redes sociales que facilitaron la acción colectiva y la colaboración entre sus miembros. Mediante la asistencia técnica y legal proporcionada, se promovió la coordinación y unión comunitaria, lo que les permitió enfrentar de manera más efectiva los desafíos ambientales y de sostenibilidad a los que se enfrentaron. Esto facilitó la activación de las redes sociales necesarias para sostener iniciativas de desarrollo sostenible, como la gestión forestal comunitaria. En el marco de los proyectos implementados por AIDER, se buscó fortalecer el capital social de las comunidades mediante la creación de comités de control y vigilancia territorial, el impulso de actividades agroforestales, el fortalecimiento de prácticas sostenibles de manejo de recursos naturales y la capacitación sobre la importancia de la gestión forestal comunitaria.
- Al presentar denuncias ante la FEMA, el proyecto dio voz a las comunidades y les proporcionó los recursos necesarios para defender sus derechos territoriales. Al elaborar diagnósticos detallados y generar información georreferenciada junto con las patrullas de vigilancia comunitaria, se fortaleció la cohesión interna de las comunidades en la tarea de identificar y solucionar los problemas de manera conjunta.
- El establecimiento de alianzas estratégicas y la creación de planes de acción, según la información recopilada, permitieron a las comunidades enfrentar con mayor eficacia la problemática de invasión de tierras. Además, los procesos de georreferenciación y delimitación proporcionaron a las comunidades una base legal sólida para el desalojo de invasores y la protección de sus territorios.

- La Alianza Forestal logró avances en la promoción del MBC, incluyendo la formalización territorial, la implementación de planes de trabajo anuales en las comunidades, el fortalecimiento de capacidades y la generación de ingresos mediante la comercialización de productos forestales. Resaltó el apoyo a las comunidades en la presentación de denuncias por invasiones de tierras y tala ilegal, así como en la actualización de estatutos comunales y la coordinación con autoridades regionales.
- El proyecto contribuyó significativamente a la ampliación del alcance del modelo MBC a otras comunidades nativas en alianza con el sector privado. Se formaron promotores MBC, se replicó el modelo en nuevas comunidades, y se establecieron alianzas estratégicas con empresas y organizaciones para promover la sostenibilidad y la conservación de bosques.
- A pesar de los desafíos identificados, la Alianza Forestal ha logrado importantes logros en la protección y conservación de los bosques, la generación de ingresos sostenibles para las comunidades indígenas, y la promoción del MBC a nivel regional y nacional. La continuidad en el fortalecimiento de alianzas, capacidades y esfuerzos de comunicación será clave para superar los desafíos y lograr una mayor escalabilidad y sostenibilidad en la implementación del modelo MBC.

## Referencias bibliográficas

AIDER (2021). *Manejo de bosques comunales: una propuesta para el manejo de bosques y el desarrollo sostenible de las comunidades nativas de la Amazonía peruana.*

USAID (2022). *Local Capacity Strengthening Policy.*

<https://www.USAID.gov/policy/local-capacity-strengthening>

USAID (2020). *Policy on Promoting the Rights of Indigenous Peoples (PRO-IP).*

<https://www.USAID.gov/policy/indigenous-peoples>

USAID (2014). *Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.* <https://www.USAID.gov/policy/local-systems-framework>

*Proyecto Alianza Forestal:  
manejo de bosques comunales para la  
sostenibilidad socioeconómica y ambiental*

se terminó de imprimir  
en el mes de agosto del 2024



Desde el 2019, el proyecto Alianza Forestal implementó un modelo de manejo de bosques comunales en siete comunidades nativas amazónicas de las etnias shipibo-konibo y kakataibo. Para ello, adoptó un enfoque ecosistémico del territorio comunal, que mejora los medios de vida de las familias indígenas mediante emprendimientos sostenibles.

Este libro recoge la sistematización de la experiencia del proyecto para facilitar su replicación y escalabilidad. Al analizar las condiciones determinantes, los desafíos superados y las lecciones del proyecto, será posible determinar la viabilidad de replicar y ampliar estas iniciativas en otros contextos de la Amazonía peruana, fortaleciendo la gestión sostenible de los bosques y promoviendo el desarrollo de las comunidades nativas.

