



# GUÍA METODOLÓGICA PARA EL USO DE ESCENARIOS DE VISIÓN PARA IDENTIFICAR PERCEPCIONES DE MANEJO FORESTAL COMUNITARIO



Maite Bustamante de Almenara, Harlem Mariño Saavedra, Peter Cronkleton y Juan Pablo Sarmiento Barletti

## Resumen

El Manejo Forestal Comunitario (MFC) es una práctica de gestión ambiental comunitaria que se propone como una opción de desarrollo sostenible para las comunidades rurales en diferentes países con bosques. Los actores y actoras que participan de estas iniciativas orientan sus decisiones según su forma de entender los objetivos, metas, estrategias y retos del MFC. No obstante, estos criterios a menudo no son establecidos explícitamente, lo que puede ocasionar malentendidos, obstáculos y conflictos. Para construir un MFC más efectivo e inclusivo es necesario entender estas diversas perspectivas y

tomarlas en cuenta. Esta guía presenta un método para orientar a los actores del MFC en ese esfuerzo, facilitar los consensos, evitar conflictos y promover iniciativas más sostenibles y económicamente viables: los escenarios de visión. Para ello, se basa en un estudio implementado por el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) en 2020, el cual tenía como objetivo identificar cuáles son esas perspectivas en el caso peruano, invitar a reflexionar sobre las prácticas, estrategias y normas actuales; y evaluar si existen las condiciones para avanzar hacia el MFC que las actoras y los actores anhelan.

## 1. Escenarios de visión: Un método para identificar posturas y motivar el diálogo

Este documento presenta el método de escenarios de visión con el fin de que pueda ser examinado y replicado en las situaciones que se consideren pertinentes. Este método se implementó como parte de un estudio del Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) que buscaba entender las diferentes perspectivas de los actores relevantes del Manejo Forestal Comunitario (MFC) en el Perú.

El MFC es una práctica de gestión ambiental comunitaria que se propone como una opción de desarrollo sostenible para las comunidades rurales en diferentes países con bosques. En el caso peruano, se consolida como una estrategia de vital importancia dado que un porcentaje significativo de los bosques amazónicos son gestionados por los pueblos indígenas. El Gobierno peruano busca promover el desarrollo económico y el bienestar de las poblaciones locales a través de actividades forestales legales y sostenibles - tanto ambiental como económicamente.

Existe una gran diversidad de formas en que el MFC es descrito por los sectores estratégicos, tales como el gobierno, las organizaciones no gubernamentales (ONG), la academia y las organizaciones representativas indígenas; y aun dentro de cada uno de ellos. Esto hace del MFC un concepto diverso y multifacético, con diferentes perspectivas y estrategias que dificultan la colaboración efectiva entre sus actores. Además, los casos de MFC varían dependiendo de contextos como:

- Organización social, marcos institucionales, preferencias culturales.
- Factores económicos, estrategias comerciales y relaciones de mercado.
- Características demográficas y geográficas.
- Factores biofísicos, ecológicos y climáticos.
- Factores tecnológicos.
- Marcos legales, derechos formales e informales.

Las estrategias para promover el MFC son definidas por las metas y los objetivos de quienes llevan a cabo la gestión forestal, tales como conservación, subsistencia o generación de ingresos. No obstante, debido a que a menudo los objetivos y las expectativas no se establecen explícitamente antes de diseñar una iniciativa de MFC, pueden surgir brechas u obstáculos importantes para el plan y desacuerdos que podrían causar conflictos. Asimismo, existen áreas comunes que no siempre son obvias, pero que pueden sentar las bases para una mayor colaboración mutua. En esta guía se presenta un método para resolver algunos de estos problemas y ayudar a los actores y actoras del MFC a llegar a consensos, evitar conflictos y promover iniciativas más sostenibles y económicamente viables.

En 2020, un equipo de CIFOR implementó métodos piloto para identificar y comparar cómo diferentes actores clave construyen sus escenarios ideales de implementación del MFC en la Amazonía peruana. Para esto, se utilizó el método de escenarios de visión que permitió articular sus diferentes perspectivas y objetivos, incentivar el diálogo y facilitar la reflexión sobre los enfoques y definiciones usados para promover el MFC en la Amazonía. El estudio utilizó entrevistas semiestructuradas y grupos focales para facilitar el desarrollo de escenarios futuros. Las ideas y percepciones de los y las informantes clave se consolidaron para desarrollar múltiples visiones ideales de cómo debería ser el MFC. Estas visiones ideales fueron luego evaluadas por las y los mismos informantes para comparar y contrastar sus fortalezas y debilidades. Debido a la pandemia de COVID-19 se tuvo que adaptar la propuesta original de investigación, como se verá más adelante.

## 2. Método de escenarios de visión

El método de escenarios de visión, consiste en pedir a las y los participantes que imaginen cómo quisieran que resulte un proceso en el futuro, con el fin de captar sus esperanzas y aspiraciones. Este método busca estimular a los y las participantes a pensar fuera de lo preestablecido para concebir formas nuevas y creativas frente a diferentes situaciones y planificar sus acciones (Wollenberg *et al.*, 2000).

La técnica de escenario de visión tiene el objetivo de articular las visiones sobre el escenario ideal de diferentes personas, ayudándolas a construir conciencia colectiva sobre estos ideales y empoderarlas para pensar que es posible lograrlos (Wollenberg *et al.*, 2000). Para su implementación relacionada al MFC, se seleccionó una muestra de representantes de los diferentes sectores involucrados, como actores estatales, de organizaciones indígenas, de la sociedad civil, la academia y estudiantes de ingeniería forestal.

Debido a las condiciones de seguridad y de distancia social establecidas a causa de la pandemia de COVID-19, se tuvo que modificar el proceso de recojo de información e implementación del método. Esta guía da cuenta del método adaptado.

Inicialmente, el plan constaba de los siguientes pasos:

- Convocar a grupos de especialistas para entrevistas en grupos focales. En dichos grupos se desarrollaría una actividad en la que cada participante compartiría su visión, para luego construir una visión compartida que reflejara los elementos comunes de todas y todos los participantes. Se planificaron múltiples grupos focales para cubrir los diferentes sectores de actores involucrados en el MFC.
- Después de completar todos los grupos, se convocaría a una reunión de evaluación que incluiría a todas y todos los participantes de la primera etapa. Durante esta reunión se presentarían todos los escenarios de visión, y compararían y contrastarían para identificar así los puntos en común.

Pero como no fue posible realizar ni los grupos focales ni la gran reunión de evaluación, la investigación se modificó de la siguiente manera:

- Entrevistas individuales realizadas virtualmente con informantes que representan a los sectores involucrados en el MFC.
- Una vez desarrollados los escenarios de visión individual, estos fueron sintetizados por el equipo de investigación en cinco escenarios prototipo (en lugar de elaborarlos de manera participativa en grupos focales).
- Adicionalmente, se organizaron 'teorías del cambio' hipotéticas para cada escenario prototipo.
- Luego, se convocó a reuniones virtuales con informantes agrupados en función de cada escenario de visión prototipo. A cada grupo se le leyó un resumen de cada escenario de visión prototipo y teoría del cambio y se discutió y votó sobre cuál reflejaba mejor su punto de vista y cuál lo reflejaba menos.
- Finalmente, se revisaron los escenarios de visión prototipo y se obtuvo retroalimentación de las y los participantes.

En líneas generales, el mayor cambio realizado al método original fue el desarrollar los escenarios de visión prototipo según las entrevistas individuales virtuales. Adicionalmente, se usaron los escenarios prototipo para definir las teorías del cambio y consolidarlas durante los grupos focales virtuales.

### 3. Implementación del método de escenarios de visión para MFC

El uso de escenarios de visión para identificar percepciones de Manejo Forestal Comunitario está compuesto por cinco pasos:

1. Preparación para las entrevistas. Se alistan los materiales y se identifica a los actores relevantes para la investigación.
2. Entrevistas para desarrollar escenarios de visión individuales. Se crean los escenarios de visión mediante entrevistas virtuales.
3. Síntesis de escenarios de visión prototipo, análisis de las narrativas y clasificación de las y los participantes. Se compilan los escenarios de visión individuales en escenarios de visión prototipo. Se analizan las narrativas, se clasifica a los y las informantes, se desarrollan los escenarios de visión prototipo, las teorías del cambio general y las particulares para cada escenario de visión prototipo.
4. Validación de los escenarios de visión prototipo. Se validan los resultados con las y los participantes para evaluar su identificación con los mismos y se promueve la reflexión sobre posibles modificaciones a las teorías del cambio.
5. Resultados esperados. Se revisan y modifican los escenarios de visión prototipo y se reelaboran sus definiciones.

En las siguientes secciones se hará una descripción detallada de cada paso.

#### 3.1 Primer paso: Preparación para las entrevistas

**Objetivo:** Alistar los materiales y el programa para las entrevistas y asegurarse de que se haya identificado a las y los informantes relevantes.

**Actividades:**

- Identificación de los y las participantes del estudio.
- Preparación del programa y de la guía para las entrevistas.

**Identificación de los y las participantes del estudio:**

Una etapa importante en el primer paso consiste en identificar a los sectores involucrados en el MFC, tomando en cuenta su tipo de participación; y, en función de aquellos, a las y los informantes que tomarán parte en el estudio para desarrollar los escenarios y evaluar su pertinencia. Se debe tomar en cuenta que, debido a las distintas experiencias, conocimientos, estrategias y sus propios sesgos, cada grupo tendrá visiones distintas en cuanto a qué es y cómo debería promoverse el MFC. Para este estudio de caso se consideró pertinente la selección de los siguientes sectores:

- Gobierno (a nivel nacional y subnacional)
- Organizaciones de la sociedad civil
- Academia
- Organizaciones internacionales o de cooperación internacional
- Organizaciones representativas de pueblos indígenas u originarios
- Estudiantes de ingeniería forestal

Posteriormente, para cada sector se identificaron expertos y expertas que los representen. Para este estudio de caso, se buscó una muestra de 30 informantes (cinco personas por cada sector).

**Preparación del programa y del guión para las entrevistas:**

Para facilitar el desarrollo de los escenarios de visión individuales, se elaboró un guión para las entrevistas semiestructuradas. Se tomaron en cuenta las técnicas para facilitar la construcción del escenario de visión (Wollenberg *et al.*, 2000; Nemarundwe *et al.*, 2003). Trabajar con escenarios futuros ayuda a identificar riesgos, a abordarlos y pensar en estrategias para alcanzar el escenario deseado. El propósito del método es contribuir a:

- Imaginar un futuro ideal
- Explorar ese futuro
- Reflexionar sobre si es posible alcanzar ese futuro

Este guión es de mucha importancia pues sirve para asegurar que la actividad se desarrolle de la misma manera con cada participante.

Durante las entrevistas virtuales se solicita a las y los participantes imaginar un caso en el futuro (en aproximadamente 10 años a partir de la fecha de la entrevista o grupo focal), en el que el MFC funcione de manera ideal. Al establecer lo ideal como pauta, se busca identificar las creencias y expectativas de las y los participantes sobre cómo se debe orientar el MFC en el país y por qué. Adicionalmente, la guía de entrevistas debe de indagar sobre cuatro aspectos fundamentales del MFC: las prácticas de manejo, las características del bosque, las características de la comunidad y las relaciones con actores externos. Las entrevistas fueron diseñadas para motivar y orientar a las y los participantes a reflexionar sobre cómo serían esas cuatro dimensiones del MFC en el futuro.

Una vez que se tiene el guión, se deben organizar entrevistas de prueba con especialistas de los sectores pertinentes al caso de estudio, con el fin de ensayar y mejorar el texto y las preguntas.

### 3.2 Segundo paso: Entrevistas para desarrollar escenarios de visión individuales

**Objetivo:** Desarrollar escenarios de visión individuales, basados en la percepción de cada informante, que representen un MFC que funciona de manera ideal.

**Actividades:** Llevar a cabo una entrevista semiestructurada diseñada para facilitar el desarrollo de escenarios de visión con las y los informantes durante entrevistas virtuales.

El objetivo de esta segunda etapa consiste en generar, con cada participante, un escenario de visión individual que refleje un caso ideal de MFC, según su punto de vista. Este paso es una actividad facilitada para ayudar a cada participante a imaginar un escenario de visión. Así, cada participante imagina una situación ideal en la que todo funciona según lo planeado y hace una descripción explícita de ese caso ideal. Con frecuencia, al ser consultados sobre una situación posible en un futuro imaginario, los y las participantes solo definieron metas y objetivos vagamente, con detalles poco claros. Esto da como resultado que no se enfoquen en adónde quieren ir o en qué pasos deben tomar para tener éxito en sus objetivos. Así, en ocasiones, resulta más fácil concentrarse en las circunstancias inmediatas, los problemas que se avecinan y las cosas que no van bien. Siguiendo el guion de entrevista, en este ejercicio se intentó que cada participante se relaje y piense creativamente sobre aquello que quería lograr.

A cada persona entrevistada se le solicita que desarrolle un escenario visión en el que imagine un caso ideal de una comunidad en la que el MFC haya logrado los mejores resultados esperados. Con esta visión como punto de referencia, se pide a los y las participantes que respondan a preguntas sobre cuatro áreas generales en las que se

hace énfasis: prácticas de manejo, características del bosque, características de la comunidad y relaciones con actores externos. Como parte del guión, se indica a las personas entrevistadas que el caso ideal de MFC que imaginen no debe estar limitado por las prácticas actuales en el país ni por el marco normativo existente.

Cada entrevista debe tener la misma estructura, siguiendo al guión. Esta comienza con una breve introducción que explica su propósito y alcance. Inicialmente, se solicita a los y las participantes una definición propia de manejo forestal comunitario. Luego, se les pide que imaginen el escenario ideal con base en una comunidad real o imaginaria en la que se den las condiciones y características ideales de MFC, de acuerdo a su criterio. Esto busca ayudar a desarrollar la imaginación de cada participante. La intención es que piensen en algo específico. Luego se les solicitará que describan cómo es ese lugar imaginario, que den un nombre a la comunidad imaginada y brinden una breve descripción de la misma, además de su ubicación geográfica. Adicionalmente, se les recuerda que este caso ideal imaginado se desarrolla a 10 años en el futuro. Posteriormente, se inicia el proceso de elaboración del escenario. Es importante explicar que este escenario debe ser un caso de manejo forestal hipotético en el futuro. Aunque pueden usar su experiencia como punto de referencia, no deben pensar en un caso actual que conozcan.

La entrevista consiste en un juego de roles: la persona entrevistada asume el rol de guía de una supuesta visita a la comunidad en la que se implementa el caso ideal de MFC y el entrevistador o entrevistadora hará el rol de visitante. Se solicita a los y las participantes que piensen en silencio sobre el caso ideal de MFC. Deben imaginar que están visitando la comunidad en el futuro y observan cómo es notable el funcionamiento del manejo forestal, la coordinación en la comunidad y la calidad del bosque. Así, deben notar cuales son las características que podrían usar como ejemplos de su buen manejo y gestión exitosa. Luego que el o la participante ha pensado por un tiempo corto, se le brindan pautas sobre los aspectos que van a guiar las preguntas de la entrevista.

Para cada tema prioritario, se diseñarán preguntas complementarias a fin de profundizar sobre las características del caso ideal de MFC, de acuerdo a la perspectiva de cada participante. Estas preguntas complementarias serán utilizadas en los casos en que la información brindada inicialmente (con la pregunta principal) no detalle la información deseada (ver Anexo 1).

Una vez finalizadas las preguntas, se debe consultar a los y las participantes si tienen comentarios adicionales sobre el MFC, ya sea sobre el caso ideal descrito o sobre el contexto real de su implementación. Esto permitirá recabar información adicional sobre las perspectivas de los expertos y las expertas participantes.

### 3.3 Tercer paso: Síntesis de escenarios de visión prototipo, análisis de las narrativas y clasificación de los y las participantes

**Objetivo:** Sintetizar los resultados de los escenarios de visión individuales en escenarios de visión prototipo que representen perspectivas distintas.

**Actividades:** Análisis de las narrativas, clasificación de los y las participantes, desarrollo de escenarios de visión prototipo, elaboración de la teoría del cambio general y para cada escenario de visión prototipo.

**Análisis de las narrativas:** En un primer momento, se busca reconocer las características similares en las percepciones sobre los casos ideales de MFC. Para analizar la información recogida se identificarán las tendencias iniciales sobre el enfoque y la forma que cada participante considera más oportuna para abordar la implementación de un MFC ideal.

Una vez que se hayan efectuado todas las entrevistas, se transcriben las respuestas de los y las participantes sobre los cuatro temas abarcados en su visión ideal del MFC (es decir, prácticas de manejo, características del bosque, características de la comunidad y relaciones con actores externos). Se utiliza una hoja de cálculo de Excel para ordenar esta información, con una fila para cada informante y columnas definidas para cada pregunta. Cuando todas las notas han sido transferidas a la hoja de cálculo, es posible iniciar la clasificación.

**Clasificación de los y las participantes:** En este estudio de caso, sobre la base de la experiencia y revisión de la literatura, se definieron cinco percepciones o tendencias distintas relacionadas con el MFC. Los cinco grupos de percepción, en adelante llamados "prototipos a evaluar", fueron designados de la siguiente manera:

- (1) ambientalista, cuya gestión prioriza la conservación de los bosques.
- (2) legal, cuya gestión enfatiza el cumplimiento de las normas.
- (3) técnico, cuya gestión subraya la aplicación de conocimiento técnico.
- (4) comunitario, cuya gestión da prioridad al beneficio de la comunidad en cuestión.
- (5) empresarial, cuya gestión prioriza la rentabilidad de la actividad.

Se asignó un código numerado a cada uno de estos prototipos (del 1 al 5). De este modo, en la base de datos, cada respuesta fue codificada con el número correspondiente. Según interpretación propia, a cada respuesta se le asignó uno de los códigos establecidos en función de la tendencia y los aspectos en los que ponían énfasis; para así poder agruparlas, separarlas y compararlas.

Posteriormente, las y los participantes fueron agrupados en tipos representativos, según la clasificación de sus respuestas. Con cada respuesta codificada entre 1, 2, 3, 4 y 5, (o con más de un código, de ser el caso) se estableció el total de incidencias de cada prototipo a evaluar. De esta manera se determinó la cantidad de respuestas por cada participante que correspondía a cada una de las categorías establecidas. Así, se estimó subjetivamente la proporción de aparición de estas categorías, por participante, en función del total de sus respuestas. Por último, el porcentaje de ocurrencia de cada categoría, indicó la identificación de cada participante con cada uno de los prototipos a evaluar.

En el cuadro de ejemplo, se puede determinar que el o la participante B tiene una percepción con tendencia ambientalista sobre el caso ideal de MFC, con consideración del enfoque comunitario. Para el o la participante A, hay aspectos técnicos relevantes para el caso ideal de MFC; sin embargo, los enfoques legal y empresarial también tienen importancia en su percepción.

#### Desarrollo de escenarios de visión prototipo:

Posteriormente, se hizo una síntesis de las respuestas para generar grupos de escenarios de visión prototipo. Debido a la variabilidad de algunas respuestas en cuanto a la categoría a las que habían sido asignadas originalmente en el proceso de análisis de los prototipos, se consideró oportuno recategorizar a algunos y algunas participantes y renombrar las categorías prototipo de la siguiente forma:

1. Comunitario-ambiental
2. Técnico
3. Estatal
4. Comunitario-empresarial
5. Empresarial

**Cuadro 1. Ejemplo de codificación de las respuestas de las personas entrevistadas**

Entrevistada (0)	Pregunta x	Pregunta y	Pregunta z	Número de ocurrencia de tipo de percepción					TOTAL	Porcentaje de ocurrencia por tipo de percepción				
				Ambientalista =1	Legal =2	Técnico =3	Comunitario =4	Empresarial =5		Ambientalista =1	Legal =1	Técnico =1	Comunitario =4	Empresarial =5
A	2	5	3	0	1	1	0	1	3	33%	33%	33%	0%	33%
B	4	1	1	2	0	0	1	0	3	0%	0%	0%	33%	0%
C	3	3		0	0	2	0	0	2	0%	100%	100%	0%	0%
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>					
<b>Porcentaje/ pesos</b>				25%	12.5%	37.5%	12.5%	12.5%						

**Elaboración de la teoría del cambio general y para cada escenario de visión prototipo:** Luego, se reinterpretaron las respuestas colectivas por cada grupo prototipo para describir cómo podría ser la teoría del cambio que lleve al desarrollo y a alcanzar las cualidades de cada grupo prototipo. Con base en la experiencia propia en el sector, se identificaron las opiniones y posturas predominantes relativas a cada grupo creado en el paso anterior, en los cuatro temas prioritarios de investigación: las prácticas de manejo, las características del bosque, las características de la comunidad y las relaciones con actores externos.

De esta manera, se identificó la postura predominante de cada grupo en aspectos como:

- qué es el MFC
- cuál es su objetivo
- qué motiva a las personas a participar en el MFC

- qué características debe tener la población para lograr un buen MFC
- cómo deben ser las relaciones de género
- quiénes deben tomar las decisiones más importantes
- qué criterios son relevantes en la toma de decisiones
- cómo se debe acceder a los recursos técnicos y financieros

Las teorías del cambio son una descripción general de un cambio deseado, las acciones o pasos necesarios para llegar a ese cambio, una explicación de cómo ocurren y por qué conducen al cambio esperado en un contexto específico. Se identificaron los siguientes elementos para su elaboración:

- Cambio deseado
- Resultados esperados
- Condiciones habilitantes
- Posibles dificultades (que afecten las condiciones habilitantes) y forma de evitarlas.

## Cuadro 2. Ejemplo de teoría de cambio hipotético basada en el marco normativo relacionado al MFC

Impacto/Cambio	Gestión sostenible del patrimonio forestal y de fauna silvestre del Perú.				
<b>Objetivo (LFFS)</b>	Aprovechamiento sostenible y conservación de los recursos naturales y ecosistémicos del bosque por parte de comunidades nativas y campesinas y de poblaciones ribereñas y locales.				
<b>Resultados (NDC)</b>	Apoyo a las comunidades en la gestión efectiva de los recursos, maderables y no maderables, de sus territorios.				
	Mejora de la calidad de vida de los pueblos indígenas a través de la conservación de los bienes y servicios de los bosques.				
<b>Actores (LFFS)</b>	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)	Programa Nacional de Conservación de Bosques (PNCB)	Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre	Comisión Nacional Forestal y de Fauna Silvestre	Gobiernos regionales
	Fiscalías Especializadas en Materia Ambiental (FEMA)	Policía Nacional del Perú	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria	Defensoría del Pueblo	Comunidades
<b>Condiciones habilitantes para implementar el MFC (NDC)</b>	1. Implementar la Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre.				
	2. Impulsar e implementar la zonificación y ordenamiento forestal a nivel nacional.				
	3. Completar la titulación de comunidades nativas y la asignación de títulos habilitantes para el aprovechamiento.				
	4. Implementar las Unidades Técnicas de Manejo Forestal Comunitario – UTMFC.				
	5. Establecer acuerdos y coordinación eficiente con Ministerio de Cultura, organizaciones indígenas, gobiernos regionales, SERFOR, PNCB para implementar intervenciones en el bosque comunal; así como con el poder judicial y las FEMA para la aplicación de sanciones por delitos ambientales				
	6. Gestionar recursos, financieros y no financieros, a fin de asegurar la implementación de las intervenciones en los bosques comunales.				
	7. Implementar el programa de monitoreo, control y vigilancia en los planes de manejo de las comunidades.				
	8. Involucrar a instituciones para otorgar capacitación.				
	9. Gestionar recursos complementarios para desarrollo de capacidades organizacionales en comunidades nativas.				
	10. Incentivar el valor agregado a los recursos aprovechados.				
<b>Causas de la deforestación: Indirectas</b>	Débil gobernanza forestal.				
	Débil institucionalidad forestal.				
<b>Causas de la deforestación: Directas</b>	Expansión agropecuaria.				
	Actividades extractivas ilegales e informales.				
	Ampliación de infraestructura e industrias extractivas.				
<b>Problemática</b>	Deforestación de los bosques.				

Finalmente, con el objetivo de incluir un punto de comparación adicional, se desarrolló una teoría general del cambio según el análisis del marco normativo relativo a la implementación del MFC en la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (LFFS) y Reporte del Grupo de Trabajo Multisectorial sobre las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC). Para la elaboración de esta teoría de cambio general, se tomó como referencia el esquema presentado en la Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático. Si bien este paso es un ejemplo particular de cómo se aplicó el método, no es un paso obligatorio. El resultado fue el siguiente:

Los escenarios de visión prototipo y las teorías del cambio elaboradas en esta etapa serán validados en el siguiente paso, mediante grupos focales.

### 3.4 Cuarto paso: Validación de los escenarios de visión prototipo

**Objetivo:** Validar los resultados con los y las participantes para asegurar que los escenarios de visión prototipo representen fielmente sus puntos de vista y facilitar la reflexión y el diálogo sobre cómo mejorar los enfoques para promover el MFC.

**Actividades:** Presentar resúmenes de los cinco escenarios de visión prototipo, votar por el que refleja mejor el punto de vista de los y las participantes y por el que lo refleja menos. Luego discutir la teoría del cambio elaborada.

En esta etapa de la investigación se trabaja directamente de nuevo con los y las participantes originales. Se les convoca junto a quienes fueron clasificados dentro del mismo escenario de visión prototipo. Cada grupo es invitado a tomar parte en un grupo focal virtual para validar los escenarios de visión prototipo y las teorías del cambio preparadas para su grupo en particular, así como para comentar la teoría del cambio general correspondiente al marco normativo.

En este estudio de caso, los grupos focales estuvieron compuestos de la siguiente manera:

#### Cuadro 3. Actores por escenarios de visión prototipo

Escenario de visión prototipo	Actores (número y sector)
Comunitario-ambiental	1 academia, 2 gobierno, 1 organización indígena
Técnico	4 estudiantes
Estatal	1 academia, 1 estudiante, 2 cooperación, 2 gobierno, 3 ONG
Comunitario-empresarial	3 academia, 2 cooperación, 1 ONG, 1 gobierno, 4 organización indígena
Empresarial	1 estudiante, 2 cooperación, 2 ONG, 1 gobierno

El objetivo de cada grupo focal consiste en consolidar los diferentes escenarios de visión prototipo con base en las percepciones de las y los participantes respecto a cada caso ideal de implementación del MFC.

Para ello, en los grupos focales se fomenta la discusión con respecto a qué tan de acuerdo o no se encuentran los y las participantes con el grupo de percepción al que fueron asignados, así como qué tan de acuerdo o no se encuentran con respecto a las propuestas de teoría del cambio (tanto sobre la desarrollada específicamente para su grupo prototipo como para la elaborada sobre la base del marco normativo pertinente).

Antes del taller, se envió a los y las participantes resúmenes de los cinco escenarios de visión prototipo, sin títulos que identificaran la perspectiva que representaban. Cabe explicar que los grupos de percepción definidos son abstracciones analíticas que sirven para describir tendencias en las formas de concebir el MFC. Además, se indicó que pertenecer a un grupo no significa compartir necesariamente todas las premisas y propuestas descritas en su definición y que las descripciones realizadas representan escenarios ideales.

Los grupos focales virtuales se organizaron en torno a los siguientes pasos:

- En el taller de grupo focal, después de una breve introducción, se leyó a los y las participantes resúmenes de los escenarios de visión prototipo.
- A cada participante se le pidió que votaran por el escenario que reflejaba mejor su punto de vista; que discutieran por qué seleccionaron ese escenario de visión prototipo y, si había desacuerdo entre los y las participantes, por qué no estaban de acuerdo.
- Luego se les solicitó que identificaran el escenario de visión prototipo que menos se parecía a su perspectiva y se les preguntó por qué sentían que este escenario no representaba su punto de vista.
- A continuación, se reveló cómo el equipo de investigación había clasificado a su grupo (es decir, qué escenario de visión prototipo representaban). Se tomaron notas de las reacciones y las participaciones sobre la votación realizada y el grupo asignado.
- Finalmente, en la siguiente parte de la sesión, se presentó la propuesta de teoría del cambio desarrollada para el escenario de visión prototipo que el grupo representaba y luego la propuesta de teoría del cambio general, basada en el marco normativo actual relevante al MFC, y se les preguntó si estaban de acuerdo o en desacuerdo. En ambos casos se solicitó que expresen sus comentarios y observaciones.

La información recogida durante el taller servirá para robustecer el análisis inicial y describir características más precisas de los cinco escenarios de visión prototipo identificados. Asimismo, en función de las respuestas obtenidas en la etapa de validación, se debe evaluar si es necesario realizar modificaciones a las teorías del cambio.



Foto: Marlon del Águila / CIFOR

### 3.5 Quinto paso: Resultados esperados

Una vez concluida la etapa de los grupos focales, con la información recogida, se revisan y modifican los escenarios de visión prototipo y se reelaboran sus definiciones, tal como se muestra en el siguiente ejemplo. En este estudio, entre las principales modificaciones realizadas en esta etapa, está la fusión de los escenarios de visión prototipo técnico y estatal, al que se dio el nombre de 'escenario de visión prototipo técnico-comunitario' (ver Cuadro 4).

Estas modificaciones se realizan según los aportes y las críticas recogidos durante el desarrollo de los grupos focales. Algunos y algunas participantes del estudio pueden no estar de acuerdo con el escenario de visión prototipo al que son asignados y asignadas, debido a la particularidad de los mismos. Del mismo modo, algunos puntos o aspectos relacionados con los casos ideales de MFC pueden ser complementados con más detalle o especificados en los grupos focales. En este estudio, los siguientes fueron los comentarios principales que motivaron la modificación de los escenarios de visión prototipo:

1. La percepción del escenario ideal de implementación del MFC puede estar influenciada por el contexto y las condiciones de la comunidad en la que se desarrolla. Por ejemplo, se indicó que una comunidad indígena alejada y parcialmente aislada (con poco acceso a apoyo estatal y al mercado), seguramente tendrá una perspectiva comunitario-ambiental, dado que esta responde mejor a sus posibilidades y necesidades. Por otra parte, una comunidad cercana a centros de comercio, pero con poca presencia estatal, probablemente tenga una perspectiva comunitario-empresarial. Esta interpretación sugiere que la forma de entender el MFC sería, al menos en parte, una respuesta a las condiciones materiales de quienes lo implementan.
2. Las teorías del cambio deben incluir las estrategias y las condiciones habilitantes de los y las participantes del MFC. Los grupos focales criticaron que las teorías del cambio elaboradas consideraban exclusivamente las estrategias y condiciones habilitantes de aquellos que deciden sobre los recursos forestales, pero que dejaban de lado las estrategias y condiciones habilitantes de los actores con roles distintos.

La discusión en los grupos focales permite afinar las propuestas de teoría del cambio de los escenarios de visión prototipo y generar información más detallada y específica con base en los escenarios ideales desarrollados para la implementación del MFC.

#### Cuadro 4. Resúmenes de los escenarios de visión prototipo

Escenario de visión prototipo	Descripción
<b>Comunitario-ambiental</b>	<p>El MFC es diseñado e implementado por y para la comunidad indígena. Se atribuye mucha importancia a la autonomía de la población y se busca no generar relaciones de dependencia con actores externos que quieran imponer su propia agenda. Las alianzas con entidades estatales u ONG son para aspectos puntuales. La relación con las organizaciones de base de pueblos indígenas es fuerte.</p> <p>El MFC se concentra en lograr el bienestar de la comunidad y en cuidar el territorio comunal. Se atribuye mucha importancia al cuidado del medio ambiente, el cual se describe desde la cosmovisión indígena. Se prioriza el desarrollo de actividades no maderables. Se enfatiza en que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de participar en el diseño e implementación del MFC.</p> <p>La actividad comercial no es prioritaria, se realizan pequeños negocios que pueden ser implementados de manera autónoma por la comunidad sin necesidad de acceder a fuentes de financiamiento externo ni depender de apoyo técnico.</p>

Cuadro 4. Continuado

Escenario de visión prototipo	Descripción
<b>Técnico-comunitario</b>	<p>Existe una fuerte articulación y una comunicación constante entre la comunidad que implementa el MFC y las autoridades estatales. Estas últimas cumplen el rol de promotores y garantes, brindan asistencia técnica, fiscalizan, facilitan el acceso a tecnología y fortalecen capacidades técnicas.</p> <p>Se plantea que el MFC debe ser organizado por y para beneficio de la comunidad indígena o rural. Se subraya la necesidad de que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades para participar de su diseño e implementación, por ejemplo, en el acceso al fortalecimiento de capacidades y en el cuidado de los hijos y las hijas. Asimismo, se enfatiza la importancia del respeto de los usos y costumbres comunales.</p> <p>Se considera que para implementar el MFC es clave cumplir con los requisitos normativos, incluyendo las certificaciones requeridas, y contar con financiamiento para el desarrollo de las actividades. Asimismo, se sostiene que es necesario que las comunidades que lo implementan reciban capacitaciones y acompañamiento técnico en las diversas etapas de diseño, implementación y comercialización. Este acompañamiento debe ser brindado por autoridades estatales y ONG, y debe promover el cuidado del medio ambiente según criterios técnicos.</p> <p>En el aspecto comercial, la comunidad debe contar con capacidades de negociación fortalecidas que le permitan mantener su autonomía y pactar condiciones justas con las empresas. Las empresas deben facilitar el financiamiento y la logística para los negocios. La autoridad estatal se debe mantener al margen de las actividades comerciales.</p>
<b>Comunitario-empresarial</b>	<p>El MFC es un proyecto comunal a largo plazo y debe ser diseñado e implementado por y para las comunidades locales –ya sean indígenas o ribereñas– a fin de lograr el bienestar colectivo. Se busca que la comunidad atienda las necesidades de la población actual y futura y garantice servicios de calidad sin depender del Estado, que suele ser ineficiente.</p> <p>Para alcanzar ese bienestar, la comunidad desarrolla negocios rentables y sostenibles, y da prioridad al aprovechamiento de los recursos no maderables y los servicios ecosistémicos. La comunidad invierte en tecnología e infraestructura productiva, contrata técnicos y busca fuentes de financiamiento. Asimismo, cuida el medio ambiente según lineamientos técnicos y prácticas y conocimientos tradicionales. Para evitar multas, cumple con los requisitos legales.</p> <p>Para garantizar un buen MFC se considera necesario fortalecer la gobernanza interna, luchar contra la corrupción y asegurar buenas relaciones comunitarias. Asimismo, fortalecer las capacidades locales de generaciones actuales y futuras, para poder implementar el MFC con autonomía y sin argucias. Existen técnicos o profesionales locales que tienen un rol muy importante orientando a la población y representan a la comunidad en las actividades de MFC, negociaciones y desarrollo de empresas comunitarias. Se resalta la necesidad de que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades de participar en el diseño e implementación del MFC.</p> <p>La comunidad forma alianzas con autoridades estatales y ONG (que capacitan, brindan tecnología y asesoran) pero evita formar relaciones de dependencia con ellas. La comunidad siempre tiene la última palabra y hace respetar sus prioridades y prácticas tradicionales. Ocasionalmente, busca incidir en la normativa para que se adecúe a su realidad y facilite el acceso a servicios o implementos productivos.</p>
<b>Empresarial</b>	<p>El MFC es gestionado por habitantes rurales, no necesariamente indígenas, organizados en cooperativas, comités o empresas. Las principales decisiones son tomadas por líderes y técnicos locales, en coordinación con autoridades estatales e inversionistas.</p> <p>Es necesario contar con apoyo de actores externos (principalmente autoridades estatales y empresas) en el diseño e implementación del plan de manejo. El MFC debe ser rentable y para ello es clave que quienes lo implementan puedan acceder a financiamiento, tecnología, insertarse en el mercado, invertir en personal técnico e invertir en infraestructura productiva.</p> <p>Se llevan a cabo actividades maderables y no maderables y se tiene acceso a maquinaria pesada. Se realizan pocas actividades que responden a objetivos específicos de producción. Se cumple con los requisitos legales. Para evitar abusos de empresas, se fortalecen las capacidades técnicas y comerciales de la población local que participa en el MFC.</p> <p>Pese a que no todos los y las habitantes de la localidad participan en el MFC, se espera que todos y todas se beneficien mediante el incremento de oportunidades laborales y la reinversión de los beneficios en el bienestar colectivo. Para invertir adecuadamente los beneficios, la comunidad debe ser unida, solidaria y tener buena organización.</p>

## 4. Conclusiones

El método presentado es una herramienta de investigación que permite identificar las expectativas de los diversos actores que participan en el MFC, así como los puntos en los que ellos y ellas, así como sus visiones e ideales, se encuentran de acuerdo y en conflicto. De esta manera, se busca llegar a un consenso sobre cómo debe ser la estrategia de MFC. Esto es posible gracias a la visibilización de las distintas opiniones que existen en torno al MFC y las teorías del cambio que se derivan de las mismas.

El resultado de las entrevistas individuales y de los grupos focales provee escenarios de visión prototipo, que detallan formas ideales de MFC, que han sido plasmados en teorías del cambio y se han comparado con las condiciones actuales creadas por el marco legal pertinente para su implementación.

Para promover un MFC eficiente y efectivo, las iniciativas de los diferentes sectores participantes deben tener objetivos claros y metas comunes. De esta manera, se podrá fortalecer la colaboración en la implementación de los programas para identificar las diferencias y los puntos en común que generen oportunidades para prevenir posibles conflictos y alcanzar las metas deseadas. Se espera que esta guía se constituya en una herramienta y un aporte para lograr ese objetivo común.

## 5. Referencias

- Nemarundwe N, de Jong W y Cronkleton P. (2003). Escenarios futuros como instrumento para el manejo forestal. Jakarta, Indonesia: Center for International Forestry Research (CIFOR).
- Brown, Steven R. (1993). A Primer on Q Methodology. *Operant Subjectivity*, 16 (3/4)
- Watts S y Stenner P. 2014. Introducing Q Methodology: The inverted factor technique. *En: Watts S y Stenner P. Doing Q Methodological Research: Theory, Method and Interpretation.* SAGE Publications Ltd, London, England: 3-23.
- Wollenberg E, Edmunds D y Buck L. 2000. Anticipating change: Scenarios as a tool for adaptive forest management: A guide. CIFOR, Bogor.

## 6. Agradecimientos

Este trabajo recibió el apoyo del Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM), dirigido por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por sus siglas en inglés); y de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD, por sus siglas en inglés).



## Anexo 1. Guión de entrevista semiestructurada

### Guión de entrevista

#### Parte I: Presentación de la entrevistadora

Buenos días, gracias por permitirme realizar esta entrevista. Mi nombre es [...] y soy consultora de CIFOR. Esta entrevista la estamos llevando a cabo como parte del proyecto de investigación: "Comparando percepciones sobre el manejo forestal comunitario en el Perú". El proyecto busca recoger perspectivas de diferentes personas para crear un escenario futuro de cómo debería ser el manejo forestal comunitario (MFC). Por ello, nos gustaría que, según tu conocimiento y experiencia, imagines el escenario de una visión ideal en el futuro para la implementación del manejo forestal comunitario.

Este ejercicio durará 45 minutos aproximadamente y se dividirá en dos momentos: el primero, en el que te pediré que imagines el escenario ideal del MFC en el futuro, y el segundo será una discusión sobre las características del escenario ideal que has imaginado. Esta no va a ser una entrevista tradicional, sino que utilizaremos el método de escenarios futuros, específicamente la técnica del escenario de visión. ¿Has escuchado de esta metodología antes?

(RESPUESTA)

Si no la has usado antes, no te preocupes. La idea de este ejercicio es poder comparar diferentes perspectivas sobre cómo debería ser la implementación ideal del MFC, cómo se vería si funcionara perfectamente, ya que muchas veces nos enfocamos en las limitaciones y retos actuales y nos olvidamos de ver hacia dónde queremos ir. Desarrollar un escenario futuro nos puede ayudar a definir el resultado final al que queremos llegar en la implementación del MFC. Al final de las preguntas que voy a hacer, puedes también comentar alguna otra idea que tengas sobre cómo debe ser el MFC, que consideres que no hayamos abordado.

#### Parte II: Investigación

##### Sección 1. Definición del MFC (5 minutos):

Antes de comenzar a pensar en el caso ideal de MFC, ¿podrías por favor, en tus palabras, definir qué es el Manejo Forestal Comunitario?

(RESPUESTA)

##### Sección 2. Visualización del escenario para el MFC sostenible (25 min en total):

Entonces, utilizando el método de escenarios futuros para desarrollar la visión ideal del MFC, te voy a pedir para la primera parte de esta entrevista que te tomes un momento para imaginar un caso ideal de MFC. El objetivo no es pensar en un ejemplo actual o las fortalezas o debilidades de casos que ya existen. Para esta actividad, se espera que simplemente te imagines una situación ideal, digamos, a 10 años en el futuro. Hasta este punto, ¿se entiende qué queremos lograr con este ejercicio?

(RESPUESTA)

Ya que vamos a usar la imaginación, te pido que pienses ahora en el nombre de esa comunidad en la que se implementa ese escenario ideal de MFC ¿Cómo se llama? ¿Me cuentas brevemente dónde está y quiénes viven ahí?

(RESPUESTA)

OK. Entonces la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] no tiene que parecerse a algo que exista en la realidad, ni estar limitada por las prácticas actuales en el Perú, ni por el marco normativo existente.

Ve imaginando, por favor, que estás en el campo en 10 años, es el 2030, y vas a guiar a un grupo de personas para que conozcan este caso ideal de MFC. Yo voy a ser parte de ese grupo al que vas a guiar y soy de las personas a las que les encanta hacer preguntas. En breve te voy a pedir que te tomes un momento para imaginar también las características del caso ideal de MFC que se da en la comunidad [NOMBRE DE LA COMUNIDAD]. Mientras lo vayas imaginando, te voy a sugerir algunos aspectos sobre los cuales me gustaría que también reflexiones.

Durante este ejercicio inicial, te pido por favor que imagines el caso en silencio. Sin embargo, puedes tomar notas, si deseas, para la siguiente sección de la entrevista en la que te voy a hacer algunas preguntas sobre el MFC que se está haciendo en la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD].

##### Escenario ideal (5 min):

Construyamos nuestro escenario ideal. Imagina que estás preparándote para dar el tour y guiar al grupo de personas visitantes sobre el caso de MFC en la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD]. Recuerda que este es un caso de implementación ideal del MFC y que es el 2030. Piensa en las características que hacen que el MFC en [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] sea un caso ideal.

[Pausa]

¿Cuáles son las actividades que se han llevado a cabo y las prácticas de manejo usadas por la gente de (NOMBRE DE LA COMUNIDAD) para que este sea el caso ideal de MFC? ¿Cómo le mostrarías estas prácticas a los visitantes? ¿A dónde los llevarías a ver estas prácticas?

[Pausa]

Piensa en el bosque de (NOMBRE DE LA COMUNIDAD). ¿Cuáles son las características que lo hacen un bosque bien manejado? Imagina cómo guiarías al grupo de visitantes a observar el bosque.

[Pausa]

Piensa en las características de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD]. ¿Qué capacidades le han permitido a la comunidad lograr el escenario ideal? Piensa en las personas que deben conocer los visitantes para entender cómo la comunidad maneja sus bosques.

[Pausa]

Finalmente, piensa en el entorno de la comunidad. ¿Cómo interactúa [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] con actores externos? ¿Cómo estas interacciones han contribuido a su éxito?

[Pausa]

¿Continuamos?

### Sección 3. Hacia el escenario ideal (20 min):

Las siguientes preguntas son sobre el escenario ideal de implementación de MFC que acabas de imaginarte y están divididas en 4 subsecciones relacionadas a sus características.

Empecemos con el tour de la comunidad [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] en el 2030.

**a) Prácticas de manejo:** Gracias por guiarnos. Me gustaría saber sobre las prácticas de manejo que podemos observar en la comunidad.

**Pregunta general:** ¿Qué actividades de manejo se hacen en la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] que demuestran que este es un caso de buen MFC?

**Preguntas complementarias:**

¿Qué está haciendo la comunidad para manejar sus bosques?

¿Cómo planifican sus actividades de manejo?

¿Qué acciones se toman para reducir el impacto del aprovechamiento de los recursos del bosque?

**b) Características del bosque:** Ahora conversemos sobre las características del bosque.

**Pregunta general:** ¿Qué características del bosque en [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] demuestran que este está siendo manejado de forma ideal?

**Preguntas complementarias:**

¿De qué tamaño es el área del bosque que manejan en [NOMBRE DE LA COMUNIDAD]?

¿Cómo están tratando de mejorar la salud del bosque?

¿Cómo se monitorea que el manejo del bosque sea el ideal?

**c) Características de la comunidad:** Ahora pasemos a conversar sobre las características de la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD].

**Pregunta general:** ¿Cuáles son las características de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] que permiten que su bosque sea manejado de forma ideal?

**Preguntas complementarias:**

¿Quiénes participan en la implementación del MFC? ¿Hay algún grupo u organización específica que se encargue de esto?

¿Cómo se toman las decisiones en la comunidad con respecto a las actividades del MFC?

¿Qué motiva a la gente de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] a participar en las actividades de MFC?

¿Cuáles son los roles de las mujeres y los hombres que participan en el MFC?

**d) Relaciones con actores externos:** Conversemos también sobre las relaciones con los actores externos.

**Pregunta general:** ¿Qué tipo de interacciones tienen las personas encargadas del MFC con actores (instituciones, organizaciones) fuera de la comunidad?

**Preguntas complementarias:**

¿Existen alianzas y convenios con actores externos a la comunidad para lograr este MFC ideal? ¿Cuáles son?

¿A qué tipo de servicios o asistencia externa accede la comunidad para implementar las actividades del MFC?

**e) Otros:** Antes de terminar el tour...

¿Hay alguna característica del MFC en la comunidad de [NOMBRE DE LA COMUNIDAD] que no hayas compartido conmigo hasta ahora?

### Parte III: Cierre de la entrevista

Gracias por tu tiempo. Te estaremos contactando en breve para la entrevista con el método Q. Vamos a construir, con tus aportes y los de otras personas, una visión compartida sobre cómo debería ser el MFC.

## Anexo 2. Cuadro para la elaboración de las teorías del cambio de los grupos de percepción sobre los escenarios ideales de implementación del MFC

<b>Cambio deseado</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Condiciones habilitantes</b>	
<b>Posibles dificultades que afectan las condiciones habilitantes / formas de evitarlas</b>	

En 2020, el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) llevó a cabo un estudio para identificar las formas de entender el Manejo Forestal Comunitario (MFC), según sus principales actores y actoras en el Perú. El estudio tenía la premisa de que la manera como se piensan los objetivos, metas, estrategias y retos del MFC influyen en cómo los actores orientan sus decisiones en la gestión forestal. Asimismo, partía del reconocimiento de que estas perspectivas a menudo no son establecidas explícitamente, lo que puede ocasionar malentendidos, obstáculos y conflictos. Con el objetivo de contribuir a un MFC más efectivo e inclusivo, facilitar consensos, evitar conflictos y promover iniciativas más sostenibles y económicamente viables; el estudio utilizó el método de escenarios de visión para identificar las perspectivas existentes, reflexionar sobre las prácticas, estrategias y normas actuales; y evaluar si existen las condiciones para avanzar hacia el MFC que las actoras y los actores anhelan. Esta guía presenta el método de escenarios de visión, recoge la experiencia del estudio y brinda pautas para que pueda ser replicado en otros contextos.



[j.sarmiento@cgiar.org](mailto:j.sarmiento@cgiar.org)

[p.cronkleton@cgiar.org](mailto:p.cronkleton@cgiar.org)



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Policies,  
Institutions,  
and Markets

El Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM) lidera la investigación orientada a la acción para dotar a los tomadores de decisiones con la evidencia requerida para desarrollar políticas alimentarias y agrícolas que sirvan mejor a los intereses de los productores y consumidores pobres, tanto hombres como mujeres. PIM combina los recursos de los centros del CGIAR y numerosos socios internacionales, regionales y nacionales. El programa es liderado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). [www.pim.cgiar.org](http://www.pim.cgiar.org)



#### Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR)

CIFOR promueve el bienestar humano, la integridad del medio ambiente y la equidad mediante investigación de avanzada, desarrollando las capacidades de sus socios y dialogando activamente con todos los actores involucrados, para informar sobre las políticas y las prácticas que afectan a los bosques y a las personas. CIFOR es un centro de investigación CGIAR y lidera su Programa de Investigación sobre Bosques, Árboles y Agroforestería (FTA por sus siglas en inglés). Nuestra sede central se encuentra en Bogor, Indonesia, y contamos con oficinas en Nairobi, Kenia; Yaundé, Camerún; Lima, Perú, y Bonn, Alemania.

