

Alianza Empresarial por la Amazonia

GUÍA DE RELACIONAMIENTO CON POBLACIÓN LOCAL

Proceso de implementación de los modelos de negocio sostenible



Título: Guía de Relacionamiento con Población Local:
Proceso de Implementación de Modelos de Negocios Sostenibles

Fundación Conservación Internacional

Av. Miroquesada 425, Oficina 513 Magdalena del Mar, Lima -Perú
Central: (511) 610-0300

Imprenta: Impreso Grafica SA

Dirección imprenta Av. La Mar 585, Miraflores. Lima - Perú.

Tiraje: 100

Noviembre 2023

Número de registro de depósito legal: 2023-11817

Esta guía ha sido elaborada por la Alianza Empresarial por la Amazonía, un proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional Perú.

Responsables de contenidos:

Zarela Zavala Respaldiza

Yohannaliz Vega Auqui

Bruce Barnaby Rubio

Aldo Gomero Farfán

Responsable de revisión de contenidos:

Mónica Hidalgo Cornejo

Carolina Jean-Mairet

Responsables de adecuación pedagógica

Juan Ángeles Cruz

Adriana Cairo

Diseño, diagramación y corrección de estilo:

Tres Mitades

Esta guía fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Gobierno de Canadá. Las opiniones expresadas aquí son responsabilidad de la Alianza Empresarial por la Amazonía y no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de los Estados Unidos, de USAID o del Gobierno de Canadá.

1. ROL DEL SOCIO DE LA ALIANZA EMPRESARIAL POR LA AMAZONÍA

GUÍA DE RELACIONAMIENTO CON POBLACIÓN LOCAL: PROCESO
DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES



CAPÍTULO 1.

ROL DEL SOCIO DE LA ALIANZA EMPRESARIAL POR LA AMAZONÍA

Prólogo

Introducción

- 1.1. ¿Cuál es el rol del socio de la Alianza Empresarial por la Amazonía?
- 1.2. ¿Qué resultados se espera alcanzar con la participación en los modelos de negocio?
- 1.3. ¿Cuáles son los compromisos de participación en los modelos de negocio?
- 1.4. ¿Cómo promover la participación en los modelos de negocio?
- 1.5. ¿Qué recursos y capacidades fortalecer?

PRÓLOGO

Con gran satisfacción presentamos la **Guía de relacionamiento con población local**. Esta es una herramienta desarrollada por la Alianza Empresarial por la Amazonía, un proyecto liderado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que promueve el desarrollo de modelos de negocio sostenible que mejoren la calidad de vida de las poblaciones de la Amazonía y, a su vez, generen un impacto ambiental positivo en términos de conservación de la biodiversidad y mitigación del cambio climático.

Desde la Alianza Empresarial por la Amazonía, consideramos

que, para lograr la sostenibilidad económica, social y ambiental de una iniciativa, es indispensable garantizar la participación activa de la población involucrada. Por ello, buscamos que esta participe desde el codiseño de las propuestas de proyectos, de modo que estos atiendan a sus intereses y necesidades diferenciadas, recojan sus conocimientos tradicionales y sean culturalmente pertinentes. En ese sentido, la guía presenta herramientas que promueven un diálogo respetuoso con la población; así, los socios implementadores generarán acuerdos previos, libres e informados, y espacios de participación que legitimen el trabajo realizado en la zona.



Conscientes de las brechas que enfrentan las mujeres para lograr su autonomía económica, para nosotros es de particular importancia que la Alianza Empresarial por la Amazonía les brinde oportunidades de desarrollo en su diversidad, de manera que se beneficien del proyecto en igualdad de condiciones que los hombres. Por ello, la guía ofrece herramientas específicas para que los socios implementadores transversalicen los enfoques de género e interculturalidad en su relacionamiento con la población.

Entonces, resulta estratégico trabajar con socios en el territorio para que manejen una buena relación con la población local que participa del proyecto.

De esta manera, nos aseguramos de que los modelos de negocio que promovemos sean participativos, inclusivos y sostenibles.

Finalmente, si bien esta guía ha sido creada en el marco de la Alianza Empresarial por la Amazonía, puede ser un insumo para otros proyectos que busquen lograr una mayor participación de la población con la que trabajan.

Luis Espinel Cuba

Vicepresidente Perú

Conservación Internacional



INTRODUCCIÓN

La Alianza Empresarial por la Amazonía es una iniciativa liderada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que promueve el desarrollo de modelos de negocio sostenible, que mejoren la calidad de vida de las comunidades amazónicas y, a su vez, contribuyan a mitigar los impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios de la Alianza

Empresarial por la Amazonía para que el desarrollo de sus modelos de negocio¹ sea participativo, inclusivo y sostenible. El cuidado de las personas, pueblos y comunidades, y de su medio ambiente es también una expresión del respeto de sus derechos individuales y colectivos, lo que refuerza la sostenibilidad de las intervenciones y favorece, así, a quienes están interesados/as.

¿Cuál es el propósito de la guía?

Busca fortalecer la relación de los socios con las comunidades, asociaciones y/o

1. Un modelo de negocio es una propuesta que ofrece una solución a una necesidad del mercado con la finalidad de lograr una rentabilidad.

cooperativas locales durante el desarrollo de un nuevo modelo de negocio o su fortalecimiento. Lo logra presentando procedimientos y mecanismos que aseguren sostenibilidad y su ejecución de manera participativa.

En ese sentido, busca que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades del ámbito rural y periurbano de la Amazonía peruana, con las que se colabora.

¿A quiénes va dirigida la guía?

Está dirigida a los socios que cuentan o desean obtener el apoyo de la Alianza para el desarrollo de un negocio sostenible.

¿Cómo está organizada la guía?

Está organizada en cuatro capítulos:

En el capítulo 1 se delimita el

rol de la organización responsable de implementar los procesos de planificación y participación de las comunidades y asociaciones en el diseño y desarrollo del modelo de negocio.

En el capítulo 2 se desarrollan los conceptos y las pautas para iniciar el contacto e intercambio con aquellas comunidades, asociaciones o cooperativas que podrían estar interesadas en generar o mejorar sus ingresos a través de actividades económicas afines a su quehacer, cultura y recursos disponibles, y que cuenten con la garantía de ser sostenibles.

En el capítulo 3 se brindan consejos para que los socios logren acuerdos con las comunidades, a partir de una agenda de interés común que impulse la participación de estas en el desarrollo del modelo de negocio, respetando su cultura, conocimientos y prácticas tradicionales. Los acuerdos deben estar basados



© CECAT

Esta guía busca fortalecer la relación de los socios implementadores con las comunidades, asociaciones y/o cooperativas locales, durante el desarrollo de un nuevo modelo de negocio o su fortalecimiento.

en un diálogo intercultural sobre los posibles beneficios e impactos en lo económico, social y ambiental, así como en su relación con el entorno donde habitan. Así mismo, se proveen indicaciones para adaptar los modelos de negocio ya existentes a los retos sociales y ambientales actuales, con el fin de mejorarlos y que sean más sostenibles.

En el capítulo 4 se presentan conceptos y pautas para gestionar de forma ética y responsable la participación comunitaria en el desarrollo del modelo de negocio. Se incluyen recomendaciones para manejar adecuadamente los efectos positivos y negativos en sus localidades, promoviendo una mayor participación de las personas involucradas.

En cada capítulo, se recomiendan las siguientes herramientas disponibles de manera virtual en **alianzaempresarialamazonia.pe:**

Las herramientas de planificación y autoevaluación del equipo del socio brindan soporte para lograr el resultado clave que se busca en cada etapa.

Las herramientas de aplicación en las actividades de promoción de la participación de la población implicada presentan estrategias para aplicarlas durante el proceso de relacionamiento y diálogo con los actores sociales involucrados.

¿Cuándo se usa la guía?

Esta guía está diseñada para orientar a los socios que desean



© Thomas Mueller

crear o mejorar un modelo de negocio sostenible. Estos se han dividido en dos tipos:

Tipo 1: socios que buscan diseñar un modelo de negocio sostenible.

Son aquellos que probablemente han desarrollado actividades económicas, sociales o ambientales, pero han estado ajenos a la problemática e intereses de las poblaciones y organizaciones de su entorno, y están interesados en trabajar con la Alianza Empresarial por la Amazonía.

La guía les ofrece una propuesta metodológica con pautas precisas para avanzar paso a paso en la implementación de procesos coparticipativos de creación y fortalecimiento de modelos de

negocios con las localidades, bajo un enfoque social, alineado a los objetivos ambientales de la Alianza.

Tipo 2: socios que buscan mejorar un modelo de negocio sostenible.

Son aquellos que se encuentran en diversas etapas de implementación de un modelo de negocio, cuya gestión o beneficios sociales o ambientales pueden mejorarse.

La intervención de la organización se fortalecerá con la aplicación de las pautas metodológicas y herramientas de la guía. Su división en capítulos permitirá ubicar la información relevante para la situación específica en que la organización se encuentre.

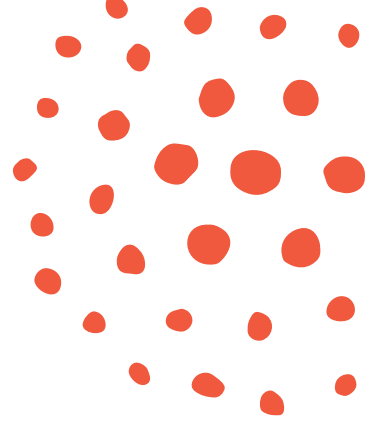
1.1 ROL DEL SOCIO DE LA ALIANZA EMPRESARIAL POR LA AMAZONÍA

Son organizaciones sin fines de lucro, con experiencia comprobada en implementar proyectos de negocio vinculados a la conservación y con solidez financiera para implementar diversos proyectos de forma simultánea. Asumen la responsabilidad de desarrollar actividades afines a los objetivos de la Alianza Empresarial por la Amazonía y en estrecha coordinación con ella.

Son organizaciones vinculadas a actividades económicas

amigables con la conservación de los bosques y la biodiversidad, por ejemplo, actividades productivas y servicios .

Para la creación y/o fortalecimiento de un modelo de negocio sostenible, los socios deben generar espacios y condiciones de participación para los actores involucrados en el proceso de creación y desarrollo de los modelos de negocio. Para ello, deben establecer acuerdos con las comunidades, asociaciones, cooperativas, etc.



Todo modelo de negocio tiene más posibilidades de prosperar en el tiempo si busca generar beneficios e incluye la voz, decisión y capacidad de la población, y cuida su entorno natural.

El socio desarrolla las actividades necesarias para implementar el modelo de negocio sostenible aprobado por la Alianza. En este proceso, tiene la responsabilidad de promover la participación de la población involucrada en el proceso de gestión del modelo de negocio.

La participación consiste en consultar y tomar en cuenta la opinión de los actores involucrados (comunidades, asociaciones, cooperativas, etc.) sobre los procesos de diseño, implementación y fines del modelo de negocio. En ese sentido, se busca lo siguiente:

1.

Promover la participación igualitaria de los actores involucrados (población, comunidades, asociaciones, cooperativas, etc.) en el diseño, implementación y cierre de los modelos de negocios.

2.

Desarrollar las actividades de acuerdo al modelo de negocio aprobado por la Alianza.

3.

Resguardar los derechos individuales y colectivos de las personas y comunidades, además de su entorno natural, en el desarrollo de los modelos de negocio.



ROL DEL SOCIO

Toda acción humana genera impactos positivos y negativos. Por ello, la creación y gestión de negocios exige responsabilidad social y ambiental.

Impactos son las consecuencias de los efectos positivos o negativos que genera toda acción humana; en este caso, se refiere a los impactos de un negocio.

Beneficios son los posibles efectos positivos de los negocios, que beneficiarían a la población involucrada y su entorno comunal y natural.

Riesgos son los posibles efectos negativos de los negocios, que afectarían a la población involucrada y su entorno comunal y natural.

Entonces, para ser sostenibles e incluyentes de la diversidad cultural y social de la población, estos modelos de negocio deberán ceñirse a lo siguiente:

- Contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados por las Naciones Unidas en 2015 para poner fin a la pobreza y proteger el planeta. Estos son el marco integral para la creación de un futuro mejor para el mundo en 2030.
- Garantizar la aplicación de las salvaguardas que promueven el diálogo y la participación de los actores sociales involucrados (comunidades, asociaciones y cooperativas), así como el respeto de sus derechos.

¿Qué son las salvaguardas?

Son instrumentos que promueven políticas y procedimientos con la finalidad de abordar y fortalecer el trabajo de la Alianza por la Amazonía con sus aliados técnicos y las personas con las que se trabaja. Garantizan que las acciones **realizadas durante la ejecución del proyecto respeten los derechos individuales y colectivos de la población involucrada**, y se logren resultados tanto positivos como duraderos para la naturaleza y el bienestar humano. Las salvaguardas aseguran una adecuada gestión ambiental y social del proyecto, así como la transversalización del enfoque de género, el adecuado relacionamiento y la rendición de cuentas a los actores involucrados. La presente guía ofrece los instrumentos operativos que permiten alcanzar estos objetivos.



¿Para qué sirven las salvaguardas?

- Permiten visibilizar y analizar los posibles escenarios de la intervención (actores, intereses, necesidades de todas las personas involucradas).
- Disminuyen el riesgo de afectación a las personas y medio ambiente, y favorecen la sostenibilidad del proyecto.
- Garantizan el respeto a los derechos individuales y colectivos de las personas del entorno y de sus comunidades, y fortalecen capacidades que, eventualmente, contribuirían en su integración al mercado.
- Generan confianza y promueven la rendición de cuentas.
- Promueven beneficios asociados a la implementación del proyecto.
- Permiten atender las exigencias sociales y ambientales de los donantes.





1.2 ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERA ALCANZAR CON LA PARTICIPACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO?

En cada etapa, el socio buscará alcanzar resultados claves asociados a la participación igualitaria y plural de los *actores sociales involucrados*, respetar a todos los grupos en su

diversidad de condiciones e intereses, y proveer las evidencias establecidas para cada etapa del proceso participativo:

ETAPA 1

Relacionamiento inicial

Resultado clave

Las organizaciones y poblaciones locales muestran interés de participar en un modelo de negocio sostenible, aportando información importante.

Evidencia

Acta de información del diagnóstico comunitario.

(Herramienta de aplicación 3)

ETAPA 2

Diálogo y generación de acuerdos

Resultado clave

Las organizaciones y poblaciones locales participan en el desarrollo del modelo de negocio, conscientes de sus beneficios y riesgos.

Evidencia

Hoja de ruta, acta de información y acta de acuerdo.

(Herramientas de aplicación 7, 8 y 9)

ETAPA 3

Participación en la ejecución del modelo de negocio

Resultado clave

El socio, las organizaciones y poblaciones locales cumplen los compromisos en la gestión del modelo de negocio y rinden cuentas sobre sus resultados.

Evidencia

Reglamento de atención (mecanismo de reclamaciones) y actas de información sobre rendición de cuentas.

(Herramientas de aplicación 10 y 12)



Los documentos propuestos como evidencia forman parte de los instrumentos de gestión más destacables que los socios irán generando en cada etapa y que reflejan su compromiso con la participación de los actores involucrados en la creación y desarrollo de modelos de negocio sostenible.

La estrategia de participación deberá tener en cuenta la diversidad de intereses, necesidades y aspiraciones que se ponen en juego con los actores involucrados, por razones de género, etnia, edad, poder económico, entre otros. Será preciso asegurar, entonces, que en la discusión participen

mujeres adultas, mujeres y varones jóvenes, adultos mayores y miembros de otros subgrupos existentes en la comunidad.

¿Quiénes son los actores sociales involucrados?

Los actores sociales involucrados son las comunidades, familias o individuos (mujeres y hombres), quienes pueden estar organizados en asociaciones, empresas o cooperativas, que tienen derechos sobre un territorio determinado y se comprometen a realizar acciones de conservación con los y las interesados/as.

1.3 ¿CUÁLES SON LOS COMPROMISOS DE PARTICIPACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO?

Es responsabilidad de los socios de la Alianza propiciar compromisos con los actores involucrados. Hay algunos de mayor importancia y estos se denominan compromisos priorizados. En el proceso de diseño y desarrollo de modelos de negocios, se dividen en tres:

- 1) Compromisos en el relacionamiento inicial
- 2) Compromisos en el desarrollo del diálogo
- 3) Compromisos en la ejecución del modelo de negocio



Compromisos priorizados de participación

Actores	Compromisos en el relacionamiento inicial	Compromisos en el desarrollo del diálogo
Actores sociales involucrados	<p>Participar en las reuniones para dar opiniones, observaciones y sugerencias a la propuesta de modelo de negocio.</p>	<p>Participar en las reuniones para identificar actividades del modelo de negocio en la cuales estarían dispuestos a participar.</p>
Socios	<p>Garantizar el respeto de los derechos de la población involucrada y el entorno natural y social.</p> <p>Priorizar y dar atención diferenciada a la diversidad de grupos existentes en la localidad (por género, edad, pertenencia étnica, etc.).</p>	<p>Ofrecer la oportunidad y las condiciones a la población de participar en actividades específicas del negocio.</p> <p>Garantizar el respeto de los derechos de las personas que realizan actividades directas o indirectas en el negocio, y al entorno natural y social.</p> <p>Priorizar y dar atención diferenciada a la diversidad de grupos existentes (por género, edad, pertenencia étnica, etc.).</p>
Otros actores sociales	<p>Participar en las reuniones para observar el proceso de diálogo sobre la propuesta de modelo negocio.</p>	<p>Participar en las reuniones para observar el proceso de diálogo sobre la propuesta de modelo negocio y el interés de la población de participar en actividades específicas del negocio.</p>

Compromisos en la ejecución del modelo de negocio

Exigir el cumplimiento de compromisos vinculados al respeto de los derechos de:

- la población y la diversidad de grupos existentes (por género, edad, pertenencia étnica, etc.)
 - del entorno natural y social del negocio
 - de la población que participa en actividades del modelo de negocio
-

Aplicar soluciones para garantizar el respeto de los derechos de las personas que realizan actividades directas o indirectas en el modelo de negocio, cuidando el entorno natural y social.

Aplicar soluciones específicas para dar atención prioritaria y diferenciada a la diversidad de grupos existentes (por género, edad, pertenencia étnica, etc.).

Dar información y rendir cuentas sobre el cumplimiento de compromisos previos y actuales.

Vigilar el cumplimiento de compromisos de respeto y protección de derechos de población y sus grupos vulnerables, y el entorno natural y social del negocio, así como de los derechos de la población que participa en actividades del modelo de negocio.

1.4 ¿CÓMO PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO?

Para garantizar la participación igualitaria y plural de mujeres y varones de los diversos grupos sociales de la localidad en el diseño y desarrollo de modelos de negocios sostenibles, es indispensable tener en cuenta las siguientes consideraciones de género e interculturalidad:

A. Consideraciones vinculadas a la aplicación del enfoque de género

En todas las reuniones, será necesario que se identifiquen y comprendan las barreras de participación existentes para las mujeres y que se desarrollen mecanismos para afrontarlas. Se proponen las siguientes medidas:

- Requerir una cuota de participación de las mujeres en un porcentaje no menor al 30%².
- Prever reuniones de hombres y mujeres por separado.
- Crear condiciones y elaborar una metodología que dé confianza e invite a las mujeres a participar.
- Garantizar atenciones diferenciadas para mujeres, como contemplar el cuidado y alimentación de niños y niñas durante las reuniones o talleres, promover la rotación en la elaboración de la comida, establecer horarios favorables, facilitar el acceso y seguridad de los locales de reunión, entre otras.
- Contar con un equipo de

En todas las reuniones, será necesario que se identifiquen y comprendan las barreras de participación existentes para las mujeres y que se desarrollen mecanismos para afrontarlas.

- trabajo de campo que cuente con participación de mujeres.
- Trabajar con los hombres para sensibilizarlos y generar un ambiente más favorable en el hogar para la aceptación de la participación de mujeres.
 - Uso de medios visuales y orales, en lugar de escritos.
 - Contar con espacios de discusión exclusivamente para mujeres.
 - Propiciar que las mujeres se encarguen de la facilitación.

Así mismo, será necesario garantizar el uso de la lengua originaria y material gráfico de fácil comprensión, además de reconocer la oralidad como vía de comunicación, entre otros. Se debe considerar que el monolingüismo en personas que hablan una lengua indígena es más alto en mujeres.

2. En la actualidad en el Perú, por lo menos el 30% de candidatos en listas electorales, en los niveles congresal, regional y municipal, debe estar conformado por hombres o mujeres. Existen dos cuotas más: la de jóvenes, que pide que el 20% de candidatos sea menor de 29 años solamente para las elecciones municipales; y la de comunidades nativas, que exige que el 15% de candidatos pertenezca a estos grupos para las contiendas regionales y municipales.



B. Consideraciones vinculadas a la aplicación del enfoque de interculturalidad

Con relación al enfoque de interculturalidad se proponen las siguientes medidas:

- Se debe identificar y respetar la forma de tomar decisiones de la comunidad, de acuerdo con sus mecanismos consuetudinarios.
- Se deben respetar los horarios de la población involucrada, considerando las horas en las que realizan sus actividades económicas, faenas, rituales y festividades, cuidado de niños y niñas, entre otros. También se deben tener en cuenta las limitaciones geográficas, de tal manera que se elijan un horario y un lugar que permitan la máxima participación.
- Todos los sectores o grupos de la comunidad deben involucrarse en los procesos de diálogo, según sus normas y estructuras.
- Se debe garantizar la presencia de intérpretes cuando la población tenga una lengua materna distinta al castellano.
- Se debe contar con un equipo de trabajo de campo con habilidades interculturales desarrolladas, además de haber integrado los enfoques de género e intergeneracional.
- Se deben utilizar técnicas y materiales culturalmente pertinentes.
- Si todos los grupos sociales no están incluidos en los espacios participativos de la comunidad, el equipo debe tener las capacidades para lograr su incorporación.
- Se debe asegurar financiamiento para cubrir las reuniones necesarias para la planificación del diálogo, por ejemplo, los espacios específicos para la participación de mujeres, gente joven, personas adultas mayores, personas con discapacidad, entre otros.

1.5 ¿QUÉ RECURSOS Y CAPACIDADES FORTALECER?

Para garantizar la participación en los modelos de negocio es necesario contar con un plan de acción que la promueva en las tres etapas y hacer uso de los recursos existentes para su ejecución (*Herramienta 1. Plan de acción para la promoción de la participación*).

Algunos valiosos recursos son los siguientes: el conocimiento tradicional de las poblaciones locales sobre su entorno, sus propias formas de organización social con sus niveles de autoridad y medios de participación interna, sus mecanismos de

difusión de la información relevante al tema del negocio, y el conocimiento y las lecciones extraídas de experiencias previas de negocios implementados en la localidad (*Herramienta 1. Plan de acción para la promoción de la participación*).

Así mismo, para hacer efectivo este proceso, el socio, a través de sus equipos técnicos, deberá desarrollar principalmente dos capacidades básicas. Estas le permitirán promover la participación de la población involucrada en el diseño y desarrollo de los emprendimientos o negocios.

CAPACIDAD 1

Desarrollar estrategias de relacionamiento y de diálogo con la organización/ población involucrada y sus grupos vulnerables. El objetivo es implementar los acuerdos y cumplir los compromisos durante el proceso de desarrollo del modelo de negocio.

CAPACIDAD 2

Rendir cuentas del cumplimiento de los compromisos adquiridos con los actores involucrados. Se debe, además, reportar los beneficios obtenidos y el manejo de impactos negativos para resguardar derechos sociales y ambientales.

La guía brinda una herramienta que permite evaluar la aplicación de estas dos capacidades al inicio de la planificación y durante la ejecución del modelo de negocio (*Herramienta de autoevaluación 1. Lista de chequeo de capacidades del equipo del socio*).

2. ETAPA DE RELACIONAMIENTO INICIAL

GUÍA DE RELACIONAMIENTO CON POBLACIÓN LOCAL: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES



CAPÍTULO 2.

ETAPA DE RELACIONAMIENTO INICIAL

Introducción

- 2.1. ¿A qué se denomina etapa de relacionamiento inicial?
- 2.2. ¿Cómo prepararse para el relacionamiento inicial?
- 2.3. ¿Cómo elaborar el diagnóstico previo?
- 2.4. ¿Cómo realizar el diagnóstico participativo?





INTRODUCCIÓN

La Alianza Empresarial por la Amazonía es una iniciativa liderada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que promueve el desarrollo de modelos de negocio sostenible, que mejoren la calidad de vida de las comunidades amazónicas y, a su vez, contribuyan a mitigar los impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios

de la Alianza Empresarial por la Amazonía para que el desarrollo de sus modelos de negocio¹ sea participativo, inclusivo y sostenible. El cuidado de las personas, pueblos y comunidades, y de su medio ambiente es también una expresión del respeto de sus derechos individuales y colectivos, lo que refuerza la sostenibilidad de las intervenciones y favorece, así, a quienes están interesados/as.

¿Cuál es el propósito de la guía?

Busca fortalecer la relación de los socios con las

1. Un modelo de negocio es una propuesta que ofrece una solución a una necesidad del mercado con la finalidad de lograr una rentabilidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios de la Alianza Empresarial por la Amazonía para que el desarrollo de sus modelos de negocio sea participativo, inclusivo y sostenible.

comunidades, asociaciones y/o cooperativas locales durante el desarrollo de un nuevo modelo de negocio o su fortalecimiento. Lo logra presentando procedimientos y mecanismos que aseguren sostenibilidad y su ejecución de manera participativa.

En ese sentido, busca que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades del ámbito rural y periurbano de la Amazonía peruana, con las que se colabora.

¿A quiénes va dirigida la guía?

Está dirigida a los socios que cuentan o desean obtener el apoyo de la Alianza para el desarrollo de un negocio sostenible.

¿Cómo está organizada la guía?

En el capítulo 2 se desarrollan los conceptos y las pautas para iniciar el contacto e intercambio con aquellas comunidades, asociaciones o cooperativas que podrían estar interesadas en generar o mejorar sus ingresos a través de actividades económicas afines a su quehacer, cultura y recursos disponibles, y que cuenten con la garantía de ser sostenibles.



© Conservación Internacional

Esta guía busca asegurar que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades rurales y periurbanas de la Amazonía peruana.

¿Cuándo se usa la guía?

Esta guía está diseñada para orientar a los socios que desean crear o mejorar un modelo de negocio sostenible. Estos se han dividido en dos tipos:

Tipo 1: socios que buscan diseñar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que probablemente han desarrollado actividades económicas, sociales o ambientales, pero han estado ajenos a la problemática e intereses de las poblaciones y organizaciones de su entorno, y están interesados en trabajar con la Alianza Empresarial por la Amazonía.

La guía les ofrece una propuesta metodológica con pautas precisas para avanzar paso a paso en la implementación de procesos coparticipativos de

creación y fortalecimiento de modelos de negocios con las localidades, bajo un enfoque social, alineado a los objetivos ambientales de la Alianza.

Tipo 2: socios que buscan mejorar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que se encuentran en diversas etapas de implementación de un modelo de negocio, cuya gestión o beneficios sociales o ambientales pueden mejorarse.

La intervención de la organización se fortalecerá con la aplicación de las pautas metodológicas y herramientas de la guía. Su división en capítulos permitirá ubicar la información relevante para la situación específica en que la organización se encuentre.

2.1 ¿A QUÉ SE DENOMINA ETAPA DE RELACIONAMIENTO INICIAL?

Es la etapa en la que los actores que quieren crear un modelo de negocio y/o fortalecerlo con la Alianza Empresarial por la Amazonía inician el relacionamiento con los potenciales actores sociales involucrados (personas, grupos según sexo, edad, generación, pertenencia étnica, comunidades, organizaciones) y otros actores sociales en las localidades donde tienen presencia. Buscan conocerlos y fomentar una confianza basada en el reconocimiento y respeto de sus derechos, historia, cultura, conocimientos y formas de organización, así como de sus necesidades y aspiraciones.

Los objetivos específicos de la etapa de relacionamiento inicial son los siguientes:

- Comunicar la propuesta del proyecto e identificar cuáles serían los potenciales beneficios y riesgos para los actores sociales involucrados y su entorno.
- Identificar las principales actividades productivas que les interesaría implementar en las zonas de intervención.
- Identificar a los actores sociales involucrados que participarán en igualdad de condiciones en la etapa de diálogo, teniendo en cuenta su diversidad de intereses.
- Generar acuerdos para el codiseño y/o fortalecimiento de los negocios existentes en sus localidades.



2.2 ¿CÓMO PREPARARSE PARA EL RELACIONAMIENTO INICIAL?

En los encuentros con la población es necesario revisar la forma en la que se establece la relación y el lugar que se ocupa en esa interacción. En estos momentos, se ponen en juego diversos elementos entre los cuales están el poder y el conocimiento, que suelen ubicar a uno en desventaja del otro.

Para evitar un vínculo desigual o distante es necesario partir del respeto y la valoración de las personas que participan en el proceso, con sus diferencias y semejanzas. También se deben reconocer los saberes propios de la población que se han ido construyendo en su vida cotidiana.



Consideraciones para el equipo facilitador y responsable de la elaboración del diagnóstico de gabinete y el diagnóstico participativo

- Respete, reconozca y valore la diversidad cultural del país.
- Las personas tenemos experiencias y conocimientos diversos.
- Existe más de una perspectiva válida sobre las cosas, hechos, tiempo, espacio, etc.
- Escuche activamente.
- Muestre empatía. Desarrolle la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Sea flexible y adáptese al comportamiento y percepción de otros grupos.
- Comuníquese en la lengua utilizada por la población local o garantice la presencia de intérpretes, preferentemente capacitados en metodología participativa e interculturalidad.
- Reconozca que hombres y mujeres pueden tener roles diferenciados dentro de un mismo espacio geográfico, lo que permite que haya diferentes oportunidades para ambos.
- Promueva la participación de mujeres y gente joven.
- Finalmente, brinde información clara y precisa sobre el objetivo del diagnóstico participativo y la intervención en general.



2.3 ¿CÓMO ELABORAR EL DIAGNÓSTICO PREVIO?

Se sugiere elaborar un diagnóstico previo de las localidades donde se realizará la intervención. Esta información se puede trabajar en gabinete, recurriendo a fuentes secundarias como las siguientes:

- Documentos y estudios previos realizados en la zona que permitirán conocer rutas de acceso, calendarios agrícolas, servicios básicos y de comunicación, enfermedades endémicas, lengua

predominante, organización política, la presencia de algún pueblo indígena, entre otros aspectos.

- Mapas de la localidad debidamente actualizados.
- Noticias relevantes obtenidas de medios de prensa y radios locales de la zona.
- Información preexistente sobre los temas del negocio, como los reportes que las comunidades hayan elaborado o donde hayan participado previamente. El objetivo es no duplicar data .

3. Se recomienda recurrir a las fuentes secundarias y oficiales, tales como el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (<https://www.inei.gob.pe/>), la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación (<http://escale.minedu.gob.pe>), el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD-IDH (<https://hdr.undp.org/>), el Centro de Recursos Interculturales (<https://centroderecursos.cultura.pe/>), la Base de Datos de Pueblos Indígenas del Ministerio de Cultura (<https://bdpi.cultura.gob.pe/>), entre otras.



Información que se espera conseguir con el diagnóstico previo

El diagnóstico deberá recoger información relacionada con aspectos históricos, geográficos y socioculturales de la comunidad. En el siguiente cuadro, se proponen preguntas orientadoras que pueden ser complementadas con otras que el socio considere necesario incluir.

Se sugiere elaborar un diagnóstico previo de las localidades donde se realizará la intervención. Esta información se puede trabajar en gabinete, recurriendo a fuentes secundarias como las presentadas en este capítulo.

(cont.) Además, en relación con la información sobre comunidades, se debe consultar también la data actualizada de las Direcciones Regionales Agrarias (reconocimiento y titulación de comunidades), el Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas (<http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>). En el caso de las cooperativas, se debe revisar el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias de Midagri (<https://www.gob.pe/midagri>); y, en el caso de las asociaciones, se debe revisar el Registro de Personas Jurídicas de Sunarp (<https://www.sunarp.gob.pe/>).

Preguntas orientadoras para la elaboración del diagnóstico previo

Histórico

- ¿Cuándo y cómo surgió la comunidad o asociación o cooperativa?
- ¿De dónde vinieron los primeros pobladores?
- ¿Cómo era la comunidad, asociación o cooperativa en sus inicios?
- ¿Cuáles fueron las primeras organizaciones?
- ¿Recuerdan algún hecho importante o increíble en la comunidad, asociación o cooperativa?
- ¿Qué proyectos sociales o productivos se han realizado recientemente en la localidad?
- ¿Cómo fueron desarrollados?
- ¿Con quiénes los hicieron y qué personas de la localidad participaron?
- ¿Qué consecuencias positivas y negativas tuvieron estos proyectos sociales o productivos? ¿A quiénes afectaron más y por qué?

Geográfico

- ¿Dónde está ubicada la comunidad, asociación o cooperativa? ¿Cómo se llega?
- ¿A qué cuenca pertenece?
- ¿Cuáles son sus características geográficas y climáticas?
- ¿Cuál es el periodo estacional?
- ¿Qué medios de transporte hay en la localidad (terrestre, fluvial, otros)?
- ¿Con qué servicios cuenta la localidad (agua, desagüe, telefonía, electricidad, internet, medios de comunicación, entre otros)?
- ¿Cuáles son los problemas ambientales en la localidad (deforestación, contaminación, cambio de uso de tierras, etc.)? ¿Por qué creen que se generan estos problemas?

Sociocultural

- ¿La población local se identifica con algún pueblo indígena?
¿Cómo se identifican las personas de la comunidad, asociación o cooperativa? ¿Qué lengua o lenguas hablan más las mujeres y los hombres?
 - ¿Cómo están organizados?
¿Quiénes son sus autoridades?
¿Cómo adoptan sus decisiones?
¿Cómo resuelven sus conflictos?
 - ¿Hay mujeres o gente joven entre las autoridades o directivos?
 - ¿A quiénes pertenecen las tierras?
¿Cómo están distribuidas en la localidad?
 - ¿A qué actividades económicas se dedican?
 - ¿Quiénes son los compradores de sus productos?
 - ¿Cuál es el ingreso económico promedio que percibe cada familia?
 - ¿En qué trabaja la mayoría de las familias? ¿A qué se dedican las mujeres y a qué los hombres?
- ¿Cuáles suelen ser las responsabilidades de los hombres y las mujeres dentro y fuera del hogar?
 - ¿Cuáles son las aspiraciones, intereses y necesidades de las mujeres?
 - ¿Las mujeres asisten a los espacios de toma de decisiones? ¿Ellas logran dar su opinión y presentar propuestas en estos espacios?
 - ¿Qué se podría hacer para que las mujeres participen en las actividades productivas o de prestación de servicios?
 - ¿A qué se dedica la gente joven y cuáles son sus aspiraciones y necesidades?
 - ¿Qué hace la gente joven cuando termina el colegio?
 - ¿Qué oportunidades de desarrollo encuentra la gente joven en sus localidades?
 - ¿A qué se dedican las personas mayores?

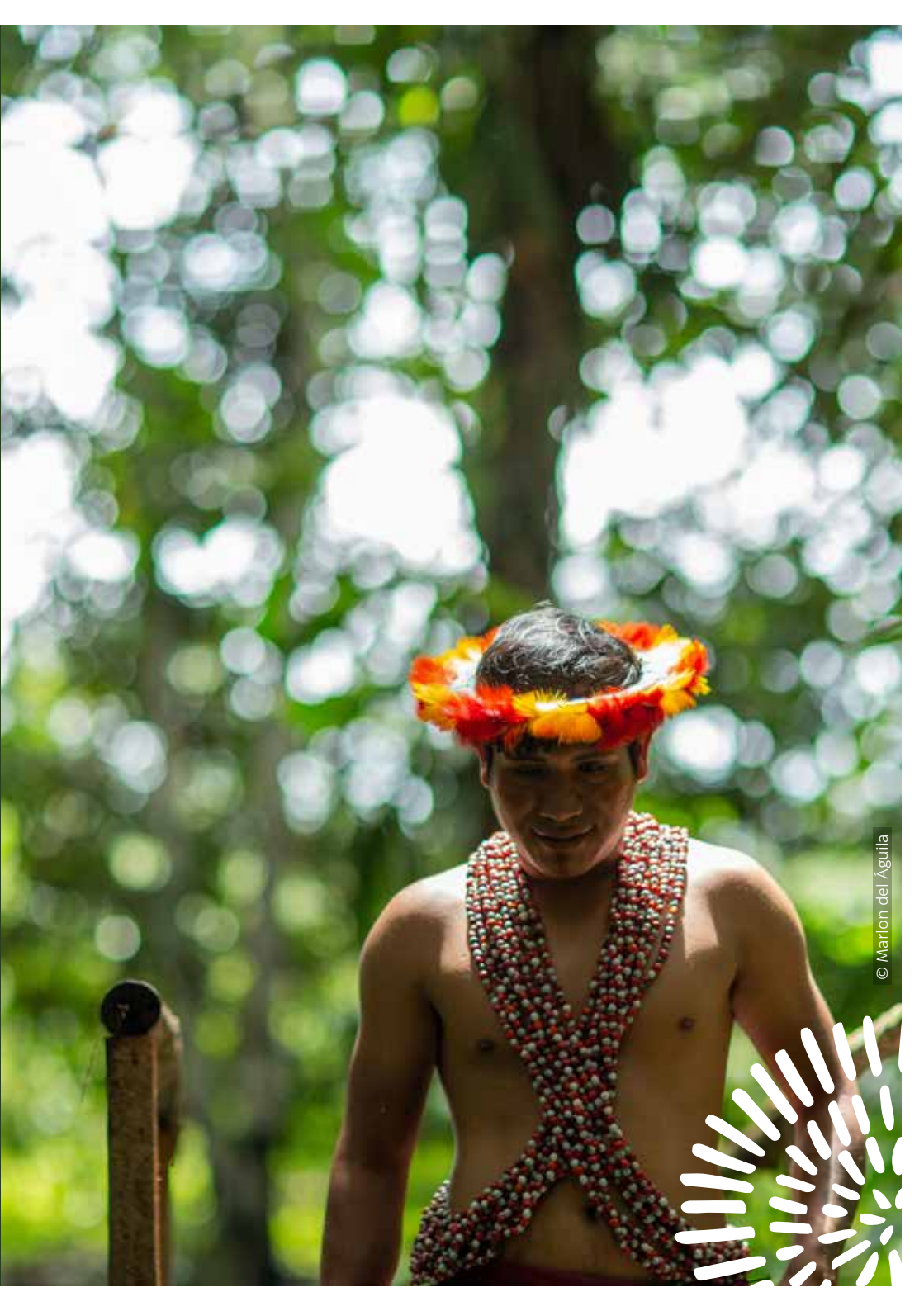
2.4 ¿CÓMO REALIZAR EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO?

En el relacionamiento inicial, el diagnóstico participativo es la principal actividad de campo. Se define como un proceso continuo en el cual el socio y las personas de la comunidad construyen de manera colectiva un conocimiento sobre la realidad de la zona de intervención. Identifican problemas que los afectan, pero también recursos y potencialidades que pueden ser aprovechados por todos los actores involucrados.

Un diagnóstico se elabora con dos propósitos orientados hacia la acción:

- Permite contar con información básica que servirá para programar acciones concretas: proyectos, programas, prestación de servicios u otros.
- Proporciona un cuadro de situación que será de utilidad para formular las estrategias de acción.

En el proceso de diagnóstico participativo es indispensable aplicar los enfoques de género e interculturalidad.



¿Por qué es importante contar con un/a facilitador/a que aplique los enfoques de género e interculturalidad en el diagnóstico participativo?

- Ayuda a que haya una comunicación honesta y fluida que propicie un clima de confianza entre quienes participan.
- Atiende a las brechas de género que podrían limitar la participación de las mujeres.
- Está en la capacidad de reconocer y comprender la forma de vida y códigos de comunicación de otra cultura. Su finalidad es ayudar a gestionar los pensamientos, actitudes y discursos de quienes dialogan para generar significados compartidos y líneas en común.
- Promueve confianza y respeto.
- Motiva que salgan propuestas del grupo.
- Promueve acuerdos.
- Desarrolla metodologías que permiten la comprensión de la información y participación de todos los grupos. Para ello, debe haber estudiado las características de los grupos participantes, así como las brechas de participación de las mujeres.

Guía metodológica para la facilitación de procesos de consulta previa del Ministerio de Cultura (2015).



© Conservación Internacional

Consideraciones para la coordinación antes de ingresar a las zonas de intervención

Para la organización del trabajo de campo, se deben coordinar con quienes representen a los potenciales actores involucrados (comunidades, asociaciones, cooperativas) los siguientes aspectos:



ACTIVIDAD

PAUTA

Establecer contacto con los potenciales actores involucrados

- Coordinar con las autoridades identificadas en el diagnóstico previo.
- Identificar si en los cargos directivos hay presencia de mujeres, gente joven o mujeres jóvenes. Comunicar el interés y motivo de ingreso a la comunidad.
- Solicitar una reunión con la directiva a través de una carta (*Herramienta de aplicación 1. Modelo de carta*)

Autodiagnóstico del equipo

- Identificar las fortalezas y debilidades del equipo sobre sus capacidades de relacionamiento con la población y su sensibilidad al género, por ejemplo, si pueden identificar las formas de relación social que limitan la participación de las mujeres o gente joven en las actividades productivas, en los espacios de toma de decisión, entre otros. Implementar acciones para afrontar estas barreras culturales y de género en el trabajo con los potenciales actores involucrados.

Mensajes alineados

- Contar con mensajes claros y sencillos que transmitan el objetivo y los beneficios del proyecto, e inviten a escuchar y prestar atención.



ACTIVIDAD

PAUTA

Uso de la lengua

- Identificar la lengua o lenguas predominantes entre los potenciales actores involucrados, y abordar la necesidad de contratar a una persona de la localidad que pueda cumplir el rol de intérprete.

Metodología

- Revisar el diagnóstico previo y recoger información que lo complementa, considerando las preguntas orientadoras que quedaron por responder. En el trabajo de campo, predomina el uso de técnicas participativas basadas en el diálogo y la interacción. Estas se apoyan con recursos y materiales visuales como papelotes, cartulinas, afiches, fotografías, testimonios de experiencias de trabajo con otras comunidades, etc. Para el recojo de información, se recomienda el uso de entrevistas semiestructuradas, grupos focales, ficha comunal, mapa parlante, etc.

Planificación para la primera entrada a campo

- Con el diagnóstico previo, el autodiagnóstico del equipo y la información facilitada por las autoridades locales, se elabora un plan operativo detallado para el primer ingreso a campo. Se debe considerar la necesidad de cursar cartas a las autoridades de la localidad, la adecuada preparación de guías y materiales, la coordinación del ingreso y retorno a la localidad, así como el traslado del personal, materiales y equipos.

Tipos de actores que participarán en el diagnóstico participativo:

Los que no forman parte de ningún tipo de negocio. Se considera que su conocimiento es valioso para la puesta en marcha del negocio. Se trata, por ejemplo, de potenciales productores/as o proveedores/as de servicios.

Los que ya son parte de un negocio similar al que se quiere impulsar. Si existen negocios que ya operan, se les invita a participar para identificar mejoras en la gestión sostenible de sus modelos de negocio. Se abre campo a futuros acuerdos que promuevan su mayor involucramiento. Son, por ejemplo, los miembros de cooperativas o asociaciones.

¿Cómo desarrollar un diagnóstico participativo?

Se utilizarán diversas herramientas para el levantamiento del diagnóstico participativo. Estas tienen el objetivo de brindar apoyo para recopilar información de las comunidades. Si bien se detallan los procedimientos y materiales requeridos, se apela a la flexibilidad y experiencia del equipo facilitador para enriquecer las herramientas propuestas.



Logros esperados



- Que la población con la que se trabajará pueda conocer los resultados del diagnóstico y tomar decisiones sobre la base de información que ella misma ha producido.
- Que se pueda promover la movilización comunitaria alrededor del tema del negocio y su gestión sostenible, y que se pueda aprender **de** y **con** la población.



¿Cuáles son los momentos del proceso de diagnóstico participativo?

Los siguientes son los momentos del proceso de diagnóstico participativo en las zonas de intervención del negocio:

MOMENTO 1

Reconstruyendo nuestra historia

MOMENTO 2

Identificando a los actores involucrados

MOMENTO 3

Identificación de recursos y problemas

MOMENTO 4

Socialización de la información



MOMENTO 1: RECONSTRUYENDO NUESTRA HISTORIA

Objetivo: Recuperar y conocer la historia de la localidad, cooperativa, asociación u otro, así como los hechos significativos del pasado que tienen influencia en situaciones y actitudes del presente.

Herramienta: Línea de tiempo. Es una lista que recopila eventos importantes de la localidad, cooperativa, asociación desde el más antiguo que se pueda señalar y tal y como la comunidad los recuerda. Deben participar personas de varias edades, los adultos mayores, las mujeres y la gente joven.

Tiempo: 3-4 horas.

Metodología:

- Se deben organizar uno o varios subgrupos de trabajo, dependiendo de la cantidad de personas que participen.
- Se debe garantizar un espacio de discusión sólo para mujeres.
- Para propiciar la discusión, se proponen algunas preguntas a quienes participen: ¿cuándo se fundó la comunidad, asociación o cooperativa? ¿Quiénes llegaron primero?
- En el papelógrafo se traza una línea vertical que representa la línea de tiempo. Las tarjetas de colores sirven para ir señalando las fechas y, así, tener un orden cronológico.
- Los comentarios de quienes participen deberán ser registrados por el equipo de facilitación y ser colocados al lado de la línea de tiempo.
- En caso de haber trabajado en subgrupos, se debe presentar en plenaria el trabajo de cada uno de ellos y establecer una línea en común.
- Al finalizar el ejercicio, el equipo facilitador debe sintetizar los hallazgos consignados en la línea de tiempo. Se deben destacar las situaciones en las que la comunidad, asociación o cooperativa haya tenido logros importantes, situaciones adversas que han sido superadas, etc.



MOMENTO 2: IDENTIFICANDO A LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Objetivo: Conocer los vínculos y dinámicas que se desarrollan en la comunidad, asociación o cooperativa, en relación con la presencia e intervención de instituciones estatales, privadas y organizaciones sociales.

Herramienta: Mapeo de actores: Permite visualizar las instituciones que hay en la localidad, y analizar la dinámica entre los diversos actores involucrados.

Tiempo: 3-4 horas.

Metodología:

- Se debe organizar uno o varios subgrupos de trabajo, dependiendo de la cantidad de participantes y los grupos a los que representan.
- Se invita a quienes participen a dibujar en un papelógrafo un círculo que representará a la comunidad, asociación o cooperativa.
- Se debe garantizar un espacio de discusión sólo para mujeres.
- Se solicita que armen una lista de las instituciones y organizaciones que consideren que realizan trabajos y aportes importantes para la comunidad, asociación o cooperativa.
- Se les pide que ubiquen lejos del círculo a las instituciones y organizaciones presentes en la localidad, pero cuya intervención no es tan importante para la organización o que, incluso, no coordinan ninguna actividad conjunta.
- Cerca del círculo, deben registrar a las instituciones y organizaciones con las que tienen vínculos y acciones coordinadas.
- Se deben identificar los principales negocios y emprendimientos de la localidad y sus alrededores.
- El equipo facilitador debe registrar y consolidar en un cuadro la información brindada.
- En el cuadro se debe identificar a los actores, el rol que cumplen, cómo se involucran con los miembros en el proyecto, qué tipo de poder tiene cada actor, si existen conflictos entre ellos, de qué tipo y, en general, cuán conectada se encuentra la comunidad, asociación o cooperativa con su entorno social.

MOMENTO 3: IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD, ASOCIACIÓN O COOPERATIVA

Objetivo: Identificar los recursos con que cuenta la comunidad, asociación o cooperativa relacionados con el negocio que se desea implementar y priorizar los problemas existentes para facilitar la elaboración del plan de intervención del negocio.

Herramienta: Lluvia de ideas: En cartulinas de colores, se anotan los principales recursos de la comunidad, asociación o cooperativa. Del mismo modo, se registran los problemas identificados por los grupos participantes relacionados con el tema del negocio que se quiere implementar.

Tiempo: 3-4 horas.

Metodología 1:

- Se hace una lluvia de ideas para recopilar los recursos que tiene la comunidad, asociación o cooperativa relacionados con el negocio que se desea desarrollar o mejorar en la localidad. Se debe considerar que el acceso a los recursos puede estar diferenciado por sexo, edad y pertenencia étnica.
- Se hace una lluvia de ideas para registrar los principales problemas que existen en la comunidad y su entorno para la puesta en marcha del negocio.

Metodología 2:

- A partir de la lista de los problemas identificados, el equipo facilitador pedirá que se ordenen según su importancia para poder conversar sobre las posibles soluciones.
- Se debe garantizar un espacio de discusión sólo para mujeres.
- Se debe facilitar que se propongan algunas soluciones a los problemas identificados.
- Al finalizar, se debe elaborar un cronograma de trabajo conjunto en el que se definan las próximas actividades vinculadas a la etapa de diálogo y creación de acuerdos, el tiempo de realización y quiénes serán responsables de su ejecución.

MOMENTO 4: DEVOLUCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECABADA

Se considera éticamente importante realizar la socialización y devolución de los resultados. Se presenta a la comunidad, asociación o cooperativa la información analizada y se comprueba si lo recogido responde a la realidad y si las soluciones propuestas a los problemas son las adecuadas.

- Realizar la devolución de la información recogida es una acción de respeto y de principio ético. Es preciso garantizar que la información llegue a cada grupo distinguiendo según sexo, edad y pertenencia étnica.
- Se dará a conocer a la comunidad, asociación o cooperativa que este será un insumo importante para el inicio del proceso de diálogo en el marco de la implementación de los negocios.
- Se sugiere realizar la presentación con fotografías del proceso de desarrollo. Para el uso de imágenes de los participantes, ellos deberán otorgar su consentimiento informado.

Para elaborar el diagnóstico participativo se propone un guion metodológico (*Herramienta de aplicación 2. Guion metodológico para el diagnóstico participativo*).

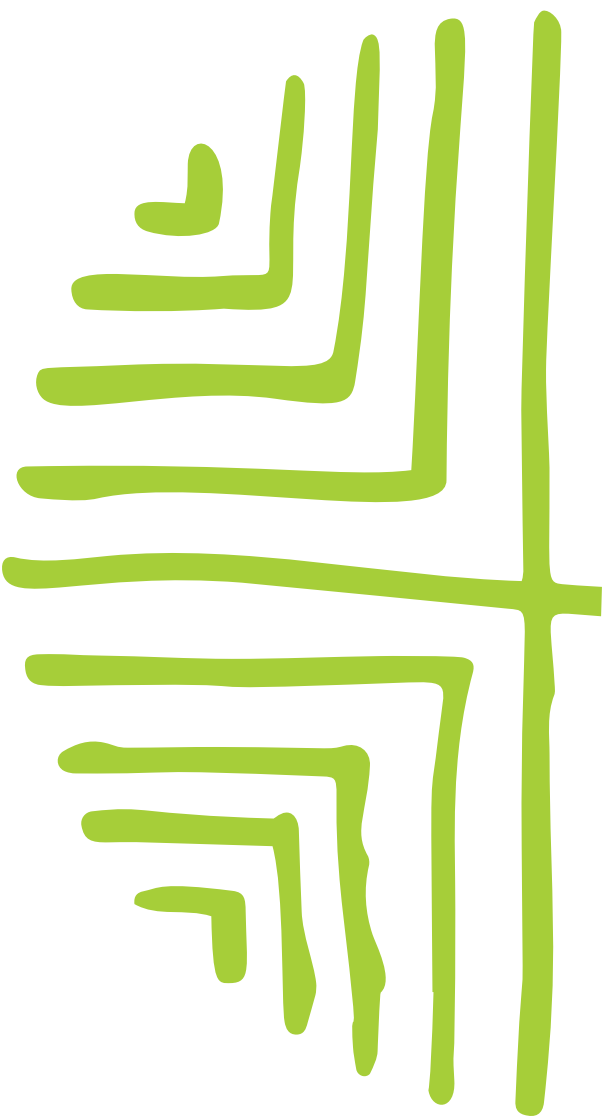
Así mismo, el proceso de diagnóstico participativo concluye con la firma del acta de información, la cual previamente deberá ser ratificada en asamblea comunitaria (*Herramienta de aplicación 3. Acta de información del diagnóstico comunitario*).

Al concluir las actividades de campo de la etapa de relacionamiento, el equipo técnico del socio realizará una autoevaluación enfocada en su resultado clave; es decir, identificar si la comunidad, asociación o cooperativa muestra interés en participar en un modelo de negocio sostenible aportando información importante (*Herramienta de autoevaluación 2. Lista de chequeo de resultados clave en la etapa de relacionamiento inicial*).



3. DIÁLOGO Y CREACIÓN DE ACUERDOS

GUÍA DE RELACIONAMIENTO CON POBLACIÓN LOCAL: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES



CAPÍTULO 3.

DIÁLOGO Y CREACIÓN DE ACUERDOS

Introducción

- 3.1. ¿A qué se denomina etapa de diálogo?
- 3.2. ¿Cómo prepararse para el diálogo?
- 3.3. ¿Cómo realizar la etapa de diálogo en el proceso de creación de modelos de negocio?





INTRODUCCIÓN

La Alianza Empresarial por la Amazonía es una iniciativa liderada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que promueve el desarrollo de modelos de negocio sostenible, que mejoren la calidad de vida de las comunidades amazónicas y, a su vez, contribuyan a mitigar los impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios de la Alianza Empresarial por la Amazonía

para que el desarrollo de sus modelos de negocio¹ sea participativo, inclusivo y sostenible. El cuidado de las personas, pueblos y comunidades, y de su medio ambiente es también una expresión del respeto de sus derechos individuales y colectivos, lo que refuerza la sostenibilidad de las intervenciones y favorece, así, a quienes están interesados/as.

¿Cuál es el propósito de la guía?

Busca fortalecer la relación de los socios con las comunidades, asociaciones y/o cooperativas locales durante el

1. Un modelo de negocio es una propuesta que ofrece una solución a una necesidad del mercado con la finalidad de lograr una rentabilidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios implementadores de la Alianza Empresarial por la Amazonía para que el desarrollo de sus modelos de negocio sea participativo, inclusivo y sostenible.

desarrollo de un nuevo modelo de negocio o su fortalecimiento. Lo logra presentando procedimientos y mecanismos que aseguren sostenibilidad y su ejecución de manera participativa.

En ese sentido, busca que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades del ámbito rural y periurbano de la Amazonía peruana, con las que se colabora.

¿A quiénes va dirigida la guía?

Está dirigida a los socios que cuentan o desean obtener el apoyo de la Alianza para el desarrollo de un negocio sostenible.

¿Cómo está organizada la guía?

En el capítulo 3 se brindan consejos para que los socios logren acuerdos con las comunidades, a partir de una agenda de interés común que impulse la participación de estas en el desarrollo del modelo de negocio, respetando su cultura, conocimientos y prácticas tradicionales. Los acuerdos deben estar basados en un diálogo intercultural sobre los posibles beneficios e impactos en lo económico, social y ambiental, así como en su relación con el entorno donde habitan. Así mismo, se proveen indicaciones para adaptar los modelos de negocio ya existentes a los retos



© Conservación Internacional / Pablo García

Esta guía busca asegurar que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades rurales y periurbanas de la Amazonía peruana.

sociales y ambientales actuales, con el fin de mejorarlos y que sean más sostenibles.

¿Cuándo se usa la guía?

Esta guía está diseñada para orientar a los socios que desean crear o mejorar un modelo de negocio sostenible. Estos se han dividido en dos tipos:

Tipo 1: socios que buscan diseñar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que probablemente han desarrollado actividades económicas, sociales o ambientales, pero han estado ajenos a la problemática e intereses de las poblaciones y organizaciones de su entorno, y están interesados en trabajar con la Alianza Empresarial por la Amazonía.

La guía les ofrece una propuesta metodológica con pautas precisas para avanzar paso a

paso en la implementación de procesos coparticipativos de creación y fortalecimiento de modelos de negocios con las localidades, bajo un enfoque social, alineado a los objetivos ambientales de la Alianza.

Tipo 2: socios que buscan mejorar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que se encuentran en diversas etapas de implementación de un modelo de negocio, cuya gestión o beneficios sociales o ambientales pueden mejorarse.

La intervención de la organización se fortalecerá con la aplicación de las pautas metodológicas y herramientas de la guía. Su división en capítulos permitirá ubicar la información relevante para la situación específica en que la organización se encuentre.

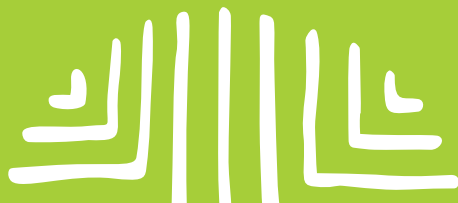
3.1 ¿A QUÉ SE DENOMINA ETAPA DE DIÁLOGO?

Es la etapa en la que el socio intensifica el diálogo con los potenciales actores sociales involucrados (comunidades, asociaciones o cooperativas).

Su finalidad es lograr su participación en el desarrollo y/o fortalecimiento del negocio sostenible, sobre la base del análisis informado acerca de los beneficios y riesgos que suponen los compromisos de ambas partes.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Comunicar la propuesta de negocio sostenible y cuáles serían los beneficios, riesgos e impacto para la población involucrada y su entorno natural.
- Promover la generación de compromisos de la población para su participación en la gestión de negocios sostenibles en sus localidades.





3.2 ¿CÓMO PREPARARSE PARA EL DIÁLOGO?

Se recomienda que el equipo del socio que ha desarrollado la etapa de relacionamiento inicial impulse la etapa del diálogo.

De este modo, se garantiza que haya un conocimiento previo que favorezca una participación equitativa de los distintos grupos de la comunidad en el proceso de diálogo.

Son requisitos para iniciar el diálogo:

- Tener claridad del ámbito geográfico donde se llevará a

cabo la intervención: se considerará especialmente si el ámbito involucra territorio de pueblos indígenas u originarios.

- Contar con un diagnóstico participativo que permita tener información sobre recursos, problemas y necesidades de la población con la que se dialogará, para establecer prioridades que se tomarán en cuenta en el negocio.



3.3 ¿CÓMO REALIZAR LA ETAPA DE DIÁLOGO EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO?

Se proponen tres fases, cada una de las cuales tiene un objetivo y productos específicos que obtener como resultado de su implementación:



N°	FASES	OBJETIVOS	PRODUCTOS
1	Confirmación y planificación	<p>Contar con evidencia de conformidad de la población para iniciar el diálogo sobre el desarrollo del modelo de negocio sostenible.</p> <p>Establecer las reglas que guíen la elaboración de los acuerdos entre los/las interesados/as y la población involucrada. Estas deben garantizar la participación de mujeres, adultos mayores y gente joven.</p>	Acta de conformidad para iniciar el establecimiento de acuerdos.
2	Información y evaluación	Brindar información específica a la comunidad, asociación o cooperativa sobre el proyecto de negocio sostenible para que evalúe los puntos que se discutirán durante el proceso de diálogo.	Acta de información y hoja de ruta.
3	Establecimiento de acuerdos	Lograr acuerdos con la comunidad, asociación o cooperativa sobre el proyecto de negocio sostenible en discusión, tanto para su creación como para su fortalecimiento (en el caso de que ya exista). Se deben definir las responsabilidades de ambas partes.	Acta de acuerdos.

*Las herramientas mencionadas en el cuadro se encuentran en alianzampresarialamazonia.pe

FASE 1: CONFIRMACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Objetivos:

- Contar con evidencia de la conformidad de la población para iniciar el diálogo sobre el desarrollo del modelo de negocio sostenible.
- Establecer las reglas que guíen la elaboración de los acuerdos entre los/las interesados/as y la población involucrada. Estas deben garantizar la participación de mujeres, adultos mayores y gente joven.

Esta fase está compuesta por dos momentos:

MOMENTO 1

Conformidad de la población para continuar con el diálogo

MOMENTO 2

Establecimiento de las reglas para el desarrollo de las reuniones de diálogo



MOMENTO 1: CONFORMIDAD DE LA POBLACIÓN PARA CONTINUAR CON EL DIÁLOGO

Se entrega información específica sobre la propuesta de modelo de negocio sostenible para que la comunidad, asociación o cooperativa tome libremente la decisión de continuar o no con el establecimiento de acuerdos.

a) Preparativos de la reunión:

- Realizar reuniones previas de coordinación entre el socio y la población involucrada para definir la fecha, el lugar, las organizaciones participantes y el número de personas que asistirán.
- Propiciar la participación de quienes representen a distintos grupos, comités, autoridades; y que se incluyan mujeres, gente joven, personas adultas mayores, personas con discapacidad y otros grupos

vulnerables. Procurar que las mujeres participen en un porcentaje no menor al 30%.

- Realizar la convocatoria con, por lo menos, diez días de anticipación. Usar la *Herramienta de aplicación 4. Modelo de convocatoria a reunión.*
- Respetar las formas de organización de las comunidades, garantizando, de ser el caso, la presencia de intérpretes en las lenguas originarias de las comunidades y la utilización de materiales con pertinencia cultural.
- Considerar el calendario agrícola y los horarios que tienen previstos para realizar sus actividades.

b) Desarrollo de la reunión

- Presentar información específica sobre el proyecto de modelo de negocio sostenible.
- Explicar en qué consiste un acta de acuerdos.
- Propiciar el espacio para que la población involucrada dialogue analizando los riesgos, las oportunidades y los impactos positivos y negativos de la ejecución del negocio y de los acuerdos a los que se lleguen.
- Garantizar un espacio de discusión solo para mujeres.
- La información que se presente debe ser oportuna, clara y de fácil comprensión.
- Se deben considerar medios audiovisuales (videos, mapas parlantes, spots, etc.).
- Explicar la viabilidad de la realización del negocio sostenible: no prometer ni generar expectativas en la población que no se puedan cumplir.
- Explicar con claridad las actividades que se realizarán durante el diálogo para llegar a los acuerdos, los roles y las responsabilidades que cada parte asumirá.
- Indicar que se usará un formato de sugerencias y aportes al proyecto, que serán sistematizados para su incorporación en el diseño final. Asegurar que este formato esté disponible durante la reunión en el caso de que quienes participen lo soliciten (*Herramienta de aplicación 5. Formato de sugerencias y aportes*).
- Registrar la asistencia.
- Firmar un acta de conformidad, que evidenciará el compromiso de realizar un trabajo conjunto para el desarrollo del modelo de negocio sostenible (*Herramienta de aplicación 6. Modelo de acta de conformidad para iniciar el establecimiento de acuerdos*).
- Establecer un plazo determinado para la firma del acta de conformidad en el caso de que las comunidades nativas puedan requerir la validación de los acuerdos en asambleas comunales.
- Producto 1. Acta de conformidad.





MOMENTO 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS REGLAS PARA EL DESARROLLO DE LAS REUNIONES DE DIÁLOGO

a) Preparativos de la reunión:

- Conversar con quienes representan a la comunidad, asociación o cooperativa para establecer, por consenso, las reglas para plantear propuestas, negociar y arribar a acuerdos en la reunión de planificación.
- Coordinar aspectos de la convocatoria, que debe incluir a autoridades de las comunidades, asociaciones o cooperativas; a quienes representan a la población y productores/as; y a todos los actores involucrados.
- Asegurar que las mujeres participen en un porcentaje no menor al 30%, y que haya representación de los diversos grupos de la comunidad en la discusión.

- Definir una lista de actividades para la reunión y establecer un cronograma.

b) Desarrollo de la reunión:

- Objetivo: establecer una hoja de ruta con las reglas de juego para un proceso de negociación transparente y representativo, que facilite el diálogo y la generación de acuerdos. Pueden usarse diversas herramientas para facilitar la discusión: lluvia de ideas, trabajo en grupos, grupos focales.
- Registrar lo siguiente en la hoja de ruta (*Herramienta de aplicación 7. Modelo de hoja de ruta*):
 - ¿Cuántas reuniones/talleres informativos para el conocimiento del modelo de



- negocio se desarrollarán y cuándo?
- ¿Cuándo se realizará la reunión de la comunidad, asociación o cooperativa para su evaluación interna?
- ¿Cuándo se realizará la reunión para la generación de acuerdos para desarrollar el modelo de negocio?
- ¿Cuántas personas aproximadamente participarán en cada reunión?
- ¿Cómo se asegurará la participación de todos los sectores de la población (mujeres, gente joven y adultos mayores)?
- ¿Cómo se tomarán las decisiones y cómo se firmarán los acuerdos?
- ¿Qué recursos se usarán y quiénes los proveerán?
- Firmar la hoja de ruta como señal de conformidad y establecer la fecha para iniciar la siguiente fase.

FASE 2: INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN INTERNA

Objetivo: brindar información específica a la comunidad, asociación o cooperativa sobre el proyecto de negocio sostenible para que evalúe los puntos que se discutirán durante el proceso de diálogo.

a) Preparativos de la reunión

- Seguir la hoja de ruta.
- Coordinar aspectos de la convocatoria, que debe incluir a autoridades de las comunidades, asociaciones o cooperativas; a quienes representen a la población y productores/as; y a todos los actores involucrados.
- Asegurar que las mujeres participen en un porcentaje no menor al 30% y que haya representación de los diversos grupos de la comunidad en la discusión.

b) Desarrollo de las reuniones de información del modelo de negocio sostenible

- Iniciar la reunión leyendo la hoja de ruta acordada en la reunión anterior que establece las reglas para el diálogo.
- Mostrar de manera clara y gráfica en qué consiste el modelo de negocio.
- Presentar los objetivos, actividades, beneficios e incentivos del proyecto de negocio sostenible. Usar como referencia una propuesta simplificada del marco lógico del modelo de negocio.
- Facilitar que se analicen las ventajas y desventajas de implementar el modelo de negocio sostenible propuesto e ir anotando los acuerdos a los que se llegue en la reunión.



- Garantizar un espacio de discusión solo para mujeres.
- Recoger opiniones y sugerencias a través de lluvia de ideas y elaborar las conclusiones a través de un acta de información (*Herramienta de aplicación 8. Modelo de acta de información*).
- Producto 2. Actas de información y hoja de ruta.
- Recordar que el socio no participa en este espacio de evaluación (excepto si la población lo solicita para aclarar alguna duda).
- Solicitar que la población cuente con espacio y tiempo adecuados para realizar la evaluación interna.
- Respetar las formas de organización y mecanismos de toma de decisiones de la población involucrada.

c) Evaluación interna de la población involucrada

- Pedir a la población (comunidad, asociación o cooperativa) que evalúe, de manera independiente, la propuesta de negocio sostenible. Recoger las opiniones, propuestas y decisiones a las que se lleguen.



FASE 3: ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS

Objetivo: lograr acuerdos con la comunidad, asociación o cooperativa sobre el proyecto de negocio sostenible en discusión, tanto para su creación como para su fortalecimiento (en el caso de que ya exista). Se deben definir las responsabilidades de ambas partes.

a) Preparativos de la reunión

- Coordinar aspectos de la convocatoria, que debe incluir a autoridades de las organizaciones de productores y productoras o cooperativas; a quienes representen a la población y a productores y productoras; y a todos los actores involucrados.
- Asegurar que las mujeres participen en un porcentaje no menor al 30% y que haya representación de los diversos grupos de la comunidad.

b) Reuniones para el establecimiento de acuerdos

- Informar sobre la hoja de ruta y el cronograma acordados en las reuniones previas.
- Presentar nuevamente los objetivos, actividades, beneficios e incentivos del proyecto de negocio sostenible.
- Propiciar un clima de confianza para el desarrollo de las reuniones de diálogo con el fin de facilitar que se arribe a acuerdos y se establezcan responsabilidades.
- Garantizar un espacio de discusión solo para mujeres.
- Procurar que las reuniones sean de fácil acceso y con procedimientos claros y ágiles para incorporar los aportes de la población.



c) Contenido del acta de acuerdos:

- Considerar que los acuerdos aborden, entre otros, los siguientes aspectos:
 - Delimitación del objetivo del modelo de negocio
 - Partes firmantes
 - Participación y obligación de las partes
 - Resultados esperados (en número de hectáreas conservadas, restauradas, volumen de compra, etc.)
 - Actividades para la eliminación y/o mitigación de impactos de la ejecución del modelo de negocio
 - Beneficios o incentivos
 - Periodo de vigencia
 - Sanciones por incumplimiento
 - Mecanismo de solución de conflictos

- Mecanismo para la modificación de los acuerdos

- Causales de terminación del acta de acuerdos

- Tener en cuenta que los acuerdos complejos tendrían que incluir negociaciones sobre el reparto de beneficios y la mitigación de impactos.

d) Aprobación del acta de acuerdos

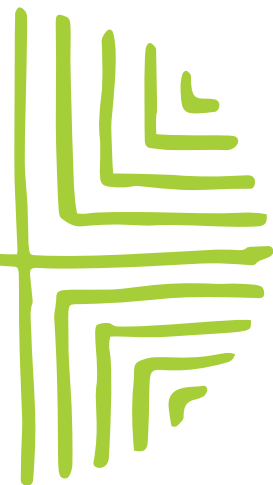
- Elaborar un acta de acuerdos.
- Solicitar la conformidad del acta de acuerdos, la cual es otorgada por quienes representan a la población.
- Firmar el acta y entregar una copia de ella a cada uno de los y las representantes que participen en la reunión (*Herramienta de aplicación 9. Modelo de acta de acuerdos*).
- Producto 3. Acta de acuerdos.



El objetivo es lograr acuerdos con la comunidad, asociación o cooperativa sobre el proyecto de negocio sostenible en discusión, tanto para la creación como para su fortalecimiento.

e) Difusión del acuerdo

- Elaborar un resumen ejecutivo que sintetice los acuerdos más importantes del acta.
- Garantizar que las personas que han participado en la construcción del acta y todos los demás actores involucrados conozcan los compromisos, roles y responsabilidades a los que se ha llegado.





4. PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

GUÍA DE RELACIONAMIENTO CON POBLACIÓN LOCAL: PROCESO
DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

CAPÍTULO 4.

PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Introducción

- 4.1. ¿A qué se denomina etapa de participación en el modelo de negocio?
- 4.2. ¿Cómo promover la participación de los actores involucrados?
- 4.3. ¿Cómo atender las reclamaciones en el desarrollo del modelo de negocio?
- 4.4. ¿Cómo gestionar los riesgos de incumplimiento de objetivos en el desarrollo del modelo de negocio?

Bibliografía





INTRODUCCIÓN

La Alianza Empresarial por la Amazonía es una iniciativa liderada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que promueve el desarrollo de modelos de negocio sostenible, que mejoren la calidad de vida de las comunidades amazónicas y, a su vez, contribuyan a mitigar los impactos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios de la Alianza Empresarial por la Amazonía

para que el desarrollo de sus modelos de negocio¹ sea participativo, inclusivo y sostenible. El cuidado de las personas, pueblos y comunidades, y de su medio ambiente es también una expresión del respeto de sus derechos individuales y colectivos, lo que refuerza la sostenibilidad de las intervenciones y favorece, así, a quienes están interesados/as.

¿Cuál es el propósito de la guía?

Busca fortalecer la relación de los socios con las comunidades, asociaciones y/o cooperativas locales durante el desarrollo de un nuevo modelo

1. Un modelo de negocio es una propuesta que ofrece una solución a una necesidad del mercado con la finalidad de lograr una rentabilidad.

La guía de relacionamiento es un material informativo y orientador dirigido a los socios implementadores de la Alianza Empresarial por la Amazonía para que el desarrollo de sus modelos de negocio sea participativo, inclusivo y sostenible.

de negocio o su fortalecimiento. Lo logra presentando procedimientos y mecanismos que aseguren sostenibilidad y su ejecución de manera participativa.

En ese sentido, busca que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades del ámbito rural y periurbano de la Amazonía peruana, con las que se colabora.

¿A quiénes va dirigida la guía?

Está dirigida a los socios que cuentan o desean obtener el apoyo de la Alianza para el desarrollo de un negocio sostenible.

¿Cómo está organizada la guía?

En el capítulo 4 se presentan conceptos y pautas para gestionar de forma ética y responsable la participación comunitaria en el desarrollo del modelo de negocio. Se incluyen recomendaciones para manejar adecuadamente los efectos positivos y negativos en sus localidades, promoviendo una mayor participación de las personas involucradas.

¿Cuándo se usa la guía?

Esta guía está diseñada para orientar a los socios que desean crear o mejorar un modelo de negocio sostenible. Estos se han dividido en dos tipos:



© Conservación Internacional / Jaime Ruiz



Esta guía busca asegurar que los procesos de diseño, gestión e implementación de los modelos de negocio sostenible garanticen el diálogo y la participación de las comunidades rurales y periurbanas de la Amazonía peruana.

Tipo 1: socios que buscan diseñar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que probablemente han desarrollado actividades económicas, sociales o ambientales, pero han estado ajenos a la problemática e intereses de las poblaciones y organizaciones de su entorno, y están interesados en trabajar con la Alianza Empresarial por la Amazonía.

La guía les ofrece una propuesta metodológica con pautas precisas para avanzar paso a paso en la implementación de procesos coparticipativos de creación de modelos de negocios con las localidades, bajo un enfoque social, alineado a los objetivos ambientales de la Alianza.

Tipo 2: socios que buscan mejorar un modelo de negocio sostenible

Son aquellos que se encuentran en diversas etapas de implementación de un modelo de negocio, cuya gestión o beneficios sociales o ambientales pueden mejorarse.

La intervención de la organización se fortalecerá con la aplicación de las pautas metodológicas y herramientas de la guía. Su división en capítulos permitirá ubicar la información relevante para la situación específica en que la organización se encuentre.

4.1 ¿A QUÉ SE DENOMINA ETAPA DE PARTICIPACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO?

Es la etapa en la que se cumplen los compromisos adquiridos anteriormente. Además, se brinda información sobre el manejo de impactos negativos (riesgos) para resguardar derechos sociales y ambientales en el desarrollo del modelo de negocio.

Para lograrlo se deberán crear y aplicar procedimientos y herramientas dentro del modelo de negocio que generen espacios de información y participación con los actores involucrados (comunidad, asociación o cooperativa).

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Crear espacios de comunicación y participación en el marco de desarrollo del modelo de negocio.
- Rendir cuentas sobre la ejecución del modelo de negocio.
- Atender y mitigar los impactos negativos (riesgo social y ambiental).

En la etapa de participación, se consolida la confianza con los actores involucrados. Por ello, la rendición de cuentas y la apertura a la vigilancia social por parte del socio son muestras de transparencia y compromiso con los derechos de las personas, las comunidades y el entorno.



4.2 ¿CÓMO PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS?

Es necesario aplicar las siguientes medidas:

1) **Priorizar la protección de las personas y grupos vulnerables**

Con el cumplimiento de compromisos, se busca prevenir y disminuir los efectos negativos del desarrollo de los modelos de negocio en las personas, comunidades y en el entorno natural. Sin embargo, los impactos negativos no afectan a todas las personas o grupos de personas por igual, debido a la posible discriminación por edad, género, etnicidad, etc. Esta situación hace más vulnerables a mujeres, niños y niñas, personas con discapacidad, adultos mayores, pueblos indígenas, entre otros.

Por eso, el cumplimiento de compromisos prioriza los casos que afectan los derechos, sobre todo los de personas que se encuentren en una situación de mayor vulnerabilidad. Por ejemplo, los siguientes son impactos negativos a los derechos individuales y colectivos (ONU, 2018):

- Trabajo forzoso.
- Discriminación salarial por igual trabajo o trabajo de igual valor.
- Violencia de género o acoso, incluido el acoso sexual.
- No identificar e involucrar adecuadamente a los pueblos indígenas, lo que podría.



contrariar sus prioridades de desarrollo y afectar sus derechos colectivos.

- Represalias contra la sociedad civil y los defensores de los derechos humanos que documenten, informen o denuncien los impactos potenciales y reales asociados a proyectos.
- Restricción al acceso de agua potable y otros servicios básicos.

Con el cumplimiento de compromisos, se busca prevenir y disminuir los efectos negativos del desarrollo de los modelos de negocio en las personas, comunidades y en el entorno natural.



Ejemplos de posibles impactos negativos a grupos de personas vulnerables, en casos de incumplimiento de compromisos de protección de derechos:

RIESGO	SOLUCIÓN
Riesgo 1: existencia de carga desproporcionada de trabajo en las comunidades, por encima del promedio de horas de la jornada laboral.	Considerar el cumplimiento de los derechos laborales de las personas y la no afectación a sus derechos colectivos si aplicase.
Riesgo 2: daño al ecosistema amazónico por uso excesivo de insumos no degradables.	Considerar el uso alternativo de insumos autorizados y acuerdos con las características específicas del territorio para un manejo responsable de residuos.
Riesgo 3: carga desproporcionada de trabajo para las mujeres frente a sus pares varones.	Considerar el cumplimiento de los derechos laborales de las personas y la aplicación de medidas específicas para las mujeres, considerando sus roles familiares y la necesidad de promover mayor corresponsabilidad en las tareas domésticas y de cuidado.
Riesgo 4: violencia contra la mujer	Sensibilizar a la población sobre el respeto a las mujeres y el valor de su participación en las actividades familiares, comunales y económicas. Asimismo, aplicar medidas de alerta ante signos de violencia o acoso de algún tipo.

2) Crear espacios de participación y seguimiento de compromisos

Los compromisos adquiridos con la comunidad, asociación o cooperativa para la gestión del negocio deben ser cumplidos de forma transparente y responsable. Con la creación de estos espacios, se busca conocer en qué medida la implementación del acta de acuerdos propicia el logro de los objetivos del modelo de negocio. Así mismo, se puede identificar la necesidad de modificar dicho documento, así como también incorporar medidas para prevenir conflictos.

Para su implementación, se deberán priorizar los siguientes espacios y recursos:

a) Atención de reclamaciones

b) Reuniones periódicas de información y participación

c) Punto focal

d) Comunicación y difusión

a) Atención de reclamaciones

Es la primera medida de prevención y disminución de riesgos en la gestión del negocio. Se brindan espacios de atención para recibir y dar respuesta oportuna a las reclamaciones de la población involucrada y, en el corto y mediano plazo, contribuir a identificar posibles impactos negativos (riesgos).

La reclamación, queja o petición es la preocupación expresada por cualquier medio de los actores involucrados (comunidad, asociación o cooperativa) relacionada con los servicios que brinda el socio de la Alianza Empresarial por la Amazonía.

Estos espacios deberán contar con mecanismos de coordinación con entidades externas en los casos en los que sea necesario derivar la reclamación, pedido de información

o sugerencia a las autoridades policiales, fiscales, judiciales o administrativas.

b) Reuniones periódicas de información y participación

Son espacios de transparencia y rendición de cuentas para informar y opinar sobre el desarrollo del modelo de negocio (beneficios, riesgos y compromisos), el calendario de reuniones de información, la difusión de actividades sobre el estado de implementación de los compromisos asumidos, entre otros.

Se presentan los resultados e impactos positivos y negativos de las intervenciones del socio en función de lo establecido en el acta de acuerdos. Participa toda persona con interés directo o indirecto en la ejecución del negocio, que busque informarse, aportar con sus opiniones, reclamaciones y sugerencias en forma presencial.

En estos espacios, observando el nivel de cumplimiento, se puede identificar si corresponde incluir una modificación del acta de acuerdos como incorporar algún incentivo individual o

colectivo.

Se realizan de forma presencial en la sede del negocio o en las visitas de campo. El número de reuniones se establece según el cronograma anual de gestión del negocio, tomando en consideración las actividades de la población.

c) Elección del punto focal

El punto focal es el personal de enlace con la comunidad, asociación o cooperativa. Por lo tanto, asume la responsabilidad de ser la referencia física adonde acude la población para la atención de sus reclamaciones, peticiones o sugerencias sobre el funcionamiento del negocio.

Se vincula con las instituciones comunales (asamblea, directiva y, de considerarlo necesario, las federaciones indígenas), instituciones asociativas o cooperativas.

Es, entonces, el nexo entre el socio y los actores involucrados en el desarrollo y fortalecimiento del modelo de negocio.

Incide en el socio o negocio. Así, responde rápidamente a

Perfil esperado del punto focal

Experiencia: conocer el relacionamiento con actores comunales, asociaciones o cooperativas según corresponda.

Capacidad técnica: ser capaz de identificar posibles efectos negativos y positivos en hombres y mujeres que se originen a partir de la relación comercial.

Capacidad de comunicación: generar confianza permanente en los miembros de las comunidades, asociaciones o cooperativas.

Aptitudes: ser capaz de generar empatía, y saber organizarse y coordinar con distintas personas.

las demandas o requerimientos que sean de inmediata solución y activa los mecanismos de participación y de respuesta necesarios.

El punto focal asume las siguientes funciones:

- Organizar el espacio institucional de participación con las comunidades, asociaciones o cooperativas.
- Administrar el canal oficial de comunicación. Puede incluir correo electrónico, teléfono, mensajes de texto, redes

sociales u otros, como WhatsApp.

- Recibir las comunicaciones para activar el mecanismo de reclamaciones.
- Coordinar con la empresa para cumplir los requerimientos de los actores involucrados.
- Administrar la documentación derivada de la comunicación, así como otros documentos, relatorías y bases de datos, que se recojan o construyan con la información a lo largo del proceso.



d) Comunicación y difusión

La difusión será transversal y deberá llegar a toda la población y sus diferentes grupos vulnerables. Para ello, se recomienda entregar resúmenes periódicos de los avances del negocio a través de medios de difusión apropiados (radio local, panel gráfico en local comunal), utilizando un lenguaje de fácil comprensión.

Para implementar estos espacios es importante lo siguiente:

- Diseñar los canales que se utilizarán para realizar la comunicación. Deben responder a los criterios de disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad y calidad.
- Considerar el rol de las instituciones tradicionales a lo largo del proceso, por ejemplo, las formas de organización comunal y elección de sus autoridades, las asambleas como espacios de información y toma de decisiones, entre otros.
- Determinar claramente qué información será compartida.

La difusión será transversal y deberá llegar a toda la población y sus diferentes grupos vulnerables. Para ello, se recomienda entregar resúmenes periódicos de los avances del negocio a través de medios de difusión apropiados, utilizando un lenguaje de fácil comprensión.



© Conservación Internacional / Pablo García

Características que debe tener el canal de comunicación

- **Estar disponible:** debe implementarse un canal específico que responda a la necesidad del proyecto cuando sea necesario.
- **Ser accesible:** cualquier persona, mujer u hombre, debe poder utilizar el canal. Esto implica considerar las barreras físicas, sociales, culturales, de género y económicas para evitar cualquier tipo de discriminación, especialmente, las brechas que enfrentan las mujeres indígenas.
- **Ser adaptable:** el canal debe ser culturalmente apropiado y adaptado a la situación particular de los actores involucrados de la localidad (lengua, forma de comunicación y contenido).
- **Tener buena calidad:** debe ser efectivo para las personas, es decir, responder al fin por el cual ha sido diseñado.

4.3 ¿CÓMO ATENDER LAS RECLAMACIONES EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO?

En el desarrollo de los negocios sostenibles, se presentan variadas reclamaciones, quejas o pedidos de información de parte de la población involucrada y otros actores sociales interesados.

Por ello, se exige crear medidas accesibles y transparentes para atender estas solicitudes de forma rápida, oportuna y completa. Para ello se requieren dos momentos:

MOMENTO 1

Creación de las condiciones para la atención de reclamaciones

MOMENTO 2

Proceso de atención de reclamaciones





MOMENTO 1: CREACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA ATENCIÓN DE RECLAMACIONES, PEDIDOS DE INFORMACIÓN O SUGERENCIAS

a) Identificar posibles tipos de reclamaciones

Según su grado de


complejidad, pueden ser calificados como simples, medias o graves.

Calificación de reclamaciones

Simples: cuando son directas, el caso es claro y la solución es obvia. Se puede atender y solucionar de inmediato.

Medias: cuando carecen de información completa y se necesita una investigación para obtener mayor evidencia.

Graves: cuando son frecuentes y existen indicios claros de amenazas o afectación a derechos fundamentales, o signos de violencia, atentados contra personas o comunidades, pérdidas de vida, actividades ilegales, trato degradante, corrupción, entre otros. En estos casos, es preciso constituir un comité específico que solucione el problema y permita la participación de los actores involucrados junto con la empresa.



Las reclamaciones pueden estar relacionadas con lo siguiente:

- Incumplimiento de acuerdos.
- Impactos negativos que han sido consecuencia de la actividad comercial, tanto de la empresa como de alguno de sus socios comerciales.
- Impactos negativos ocasionados por miembros o contratistas de la empresa, inclusive fuera del ejercicio de sus funciones. Esto puede incluir acciones negativas de empleados/as o proveedores/as (actos de corrupción, acoso, discriminación, entre otros).
- Adicionalmente, se pueden presentar solicitudes de información y sugerencias sobre las actividades realizadas y los objetivos del negocio. Estas serán atendidas siguiendo los procedimientos de reclamaciones simples y cuando no existan restricciones de ningún tipo.

b) Reglamentar el funcionamiento del espacio y el procedimiento de la atención

De acuerdo con el modelo de negocio, es necesario elaborar y aprobar un reglamento para la atención de las reclamaciones.

El reglamento deberá considerar, al menos, la calificación de las reclamaciones, los canales de recepción y atención, y las medidas para solucionarlas o derivarlas según el caso.

Una vez aprobado el reglamento, que incluye cómo se cumplirán las acciones y los mecanismos establecidos para cualquier persona u oficina dentro del negocio, este se vuelve vinculante.

Esta guía incluye una propuesta de reglamento, que puede ser adaptada a las características del modelo de negocio y aprobada internamente (*Herramienta de aplicación 10. Propuesta de reglamento para el mecanismo*

de reclamaciones, demandas y quejas en los negocios sostenibles).

c) Habilitar los canales de recepción

Para atender las reclamaciones en el desarrollo del modelo de negocio, se requiere crear canales para su recepción. Estos deberán ser adecuados a las características socioculturales de la población y el entorno local.

Será necesario crear los siguientes canales de atención y

disponer los recursos necesarios para su funcionamiento, que estarán a cargo del punto focal:

- Comunicaciones interpersonales (cara a cara), que se registrarán en un acta escrita o una grabación entre las partes
- Correos electrónicos
- Número de atención telefónica
- Denuncias escritas

Criterios para la creación de canales para la recepción de reclamaciones

- **Disponibilidad:** se debe contar con canales que puedan ser desarrollados en diversos escenarios.
- **Accesibilidad:** cualquier persona debe poder utilizar el canal; para ello, se deben mitigar las barreras físicas, económicas, sociales, culturales y de género, que desincentiven su uso. Esto significa crear un canal sencillo que requiera de la información justa y necesaria que pueda ser complementada posteriormente con la persona que la presenta.
- **Adaptabilidad:** el canal debe ser cultural, geográfica y económicamente apropiado, para lo cual es fundamental diseñarlo con las comunidades que lo utilizarán.
- **Calidad:** debe ser efectivo y ser tramitado de buena fe.



MOMENTO 2: PROCESO DE ATENCIÓN DE RECLAMACIONES

a) Atención y recepción

Los canales y puntos de atención serán creados de acuerdo con el modelo negocio y los usos y costumbres de la población interesada, con especial consideración a la población vulnerable.

La atención tendrá dos modalidades: presencial o mediante el uso de medios de comunicación electrónicos (teléfono, correo electrónico o a través de redes sociales).

En la atención presencial se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Informar los requisitos para admitir la reclamación.
- Comunicar que toda reclamación es confidencial.
- Informar y describir cuáles son las acciones que se seguirán y los plazos respectivos.
- Confirmar la recepción de la reclamación con la firma del cargo o copia (si usan algún formulario).
- Advertir que la reclamación será evaluada y se dará una respuesta en un plazo determinado.
- Informar que, en el caso de que se requiera, se solicitará una reunión adicional para la revisión o la confirmación de pruebas.
- Usar la Herramienta de aplicación 11. Pautas de atención a las personas.

Cuando la reclamación supere la responsabilidad del negocio, se deberá informar a la persona reclamante la posibilidad de derivar el caso a las instancias correspondientes.

Por ejemplo, las denuncias de violencia sexual o de género, una vez alertadas, se podrían derivar a la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (Demuna) si se trata de una menor de edad; y, si es adulta, a los Centros Emergencia Mujer (CEM) o a los servicios de atención más accesibles.

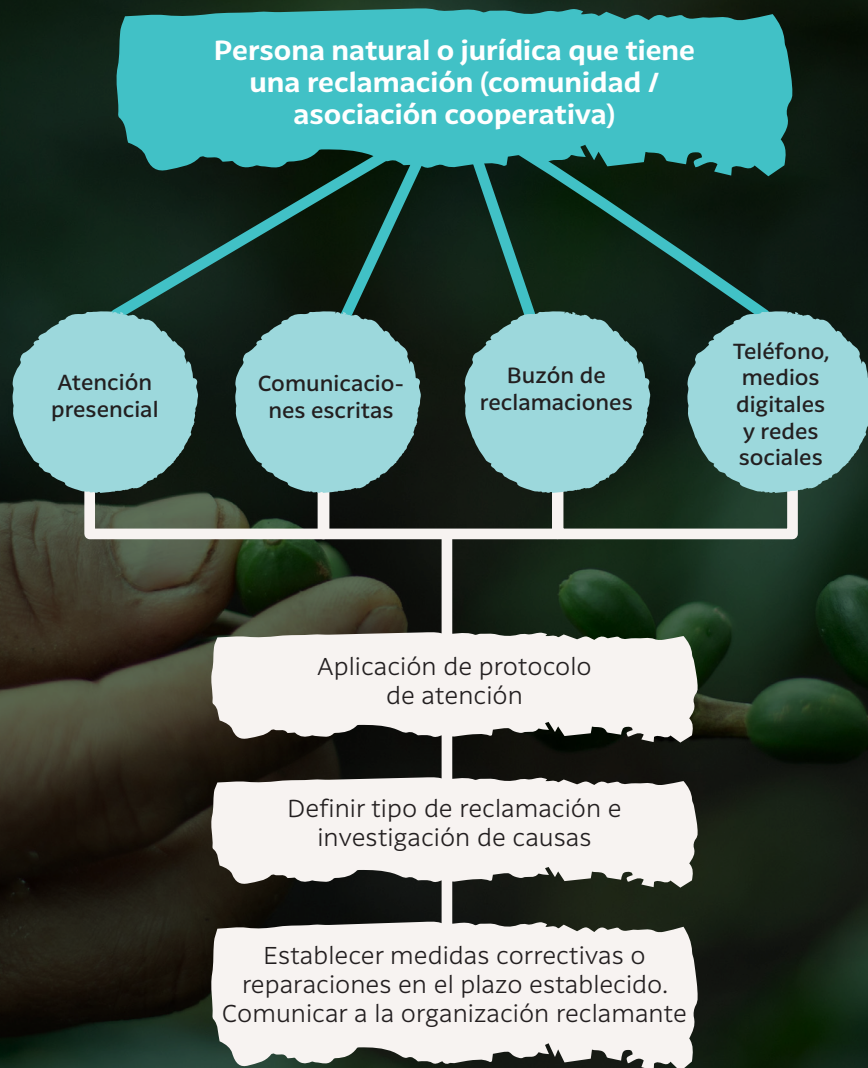
Se debe recordar a la víctima que el realizar la denuncia puede tener consecuencias personales y legales, por lo que se recomienda buscar apoyo y/o asesoramiento antes de decidir proceder a denunciar, a fin de no resultar más afectada.

Este mecanismo debe incorporar una remisión de toda la información recopilada con la mayor confidencialidad.

- Datos de identificación de la persona reclamante y de quien recibe la reclamación.
- Al registrar la recepción de la reclamación, se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - Plazos, conclusiones y fecha de cierre de la reclamación.
 - Otros datos contenidos en la Herramienta de aplicación 10. Propuesta de reglamento para el mecanismo de reclamaciones en los negocios
- Descripción de la reclamación lo más exacta posible.

sostenibles.

Flujo de atención:



b) Clasificación y evaluación

Identificar el objeto de la reclamación.

En primer lugar se debe identificar el objeto de la reclamación.

Luego, según sus causas y nivel de riesgos, se identifica el nivel de complejidad de la misma.

Se puede usar la técnica de los cinco porqués para identificar las causas. Esta consiste en describir el problema y responder de forma secuencial hasta llegar a la causa raíz (la que puede detectarse antes del quinto porqué): "Usar la matriz de análisis de riesgo para determinar la calificación de la reclamación:

Usar la técnica de los cinco porqués para identificar las causas. Esta consiste en describir el problema y responder de forma secuencial hasta llegar a la causa raíz.

CASO	¿POR QUÉ A?	¿POR QUÉ B?	¿POR QUÉ C?	¿POR QUÉ D?	¿POR QUÉ?
	B.	C.	D.	E	Origen del problema



© Conservación Internacional /
Pablo García

Es indispensable enfatizar la neutralidad, el diálogo y el actuar de buena fe, para encontrar soluciones justas durante el proceso de averiguación, acopio y de revisión de evidencias.

Según la calificación de la reclamación, se debe coordinar actividades para realizar aclaraciones, coleccionar de pruebas, derivaciones, entre otros.

Para encontrar soluciones justas y oportunas durante el proceso de averiguación, acopio y revisión de evidencias y pruebas existentes, es indispensable enfatizar la neutralidad, el diálogo y el actuar de buena fe.

c) Respuesta

Finalizada la investigación, se emitirá una comunicación que indique si la reclamación ha sido considerada fundada (justificada) o infundada (injustificada).

La decisión será informada a quien reclama (persona, grupo u organización) con las siguientes consideraciones:

- Se debe preservar la identidad de la persona, de quienes representen a la comunidad u organización siempre que sea posible, con especial énfasis cuando haya requerimientos que incluyan información sensible y/o involucre a personas menores de edad.
- Se informará por escrito o a través de otros medios complementarios si fuera necesario.

- La respuesta debe incluir lo siguiente:
 - La decisión de considerar fundado o desestimar el requerimiento, así como el procedimiento que se seguirá.
 - Si se declara fundado, los resultados y medidas adoptadas para evitar que se repita en el futuro.
 - Si se desestima el caso, las causas de tal decisión.
- Es recomendable recoger y registrar evidencia de la entrega de la respuesta a la ciudadanía, siempre que sea posible.

Según la calificación de la reclamación y la propuesta de reglamento, se deben realizar las siguientes acciones:







Procedimiento	Simple	Medio	Grave
Atención de la reclamación	Punto focal	Punto focal	Punto focal
Evaluación de admisibilidad	Punto focal y, ante la duda, consulta opcional con oficinas pertinentes.	Punto focal y, ante la duda, consulta opcional con oficinas pertinentes.	Punto focal y consulta obligatoria con otras oficinas pertinentes.
Coordinación con otras entidades dentro del negocio	Informativa.	Coordinación con los actores involucrados.	Coordinación con los actores involucrados.
Coordinación con externos	No es requerida.	Se puede coordinar con otras áreas del negocio y, de ser el caso, con otros socios comerciales o con otros terceros actores.	Lo que sea necesario, sobre todo con actores públicos (en caso sean delitos o faltas) o con privados (en caso estén relacionados).

Procedimiento	Simple	Medio	Grave
Plazo para resolver la reclamación	No mayor de una semana (siete días), aunque depende de otros criterios.	Entre una y dos semanas (quince días), aunque depende de otros criterios y de las coordinaciones.	Entre dos y tres semanas (veintiún días), aunque depende de la complejidad del caso y se debe reaccionar de manera rápida.
Presentación de pruebas	Le corresponde al representante del negocio. El/La reclamante aportará toda la información que esté a su alcance.	Le corresponde al representante del negocio. El/La reclamante aportará toda la información que esté a su alcance.	Le corresponde al representante del negocio. El/La reclamante aportará toda la información que esté a su alcance.
Resolución de la reclamación	Punto focal (actúa como representante del negocio).	Punto focal (actúa como representante del negocio).	Comité formado para atender el caso.

Procedimiento	Simple	Medio	Grave
Apelación	Se manda la respuesta a una alta autoridad del negocio para que evalúe lo resuelto por el punto focal.	Se manda la respuesta a un comité para que evalúe lo resuelto por el punto focal.	Además de las personas que han formado parte, se incluyen representantes de otras entidades relacionadas, entre ellas a la Alianza Empresarial por la Amazonía, para evaluar la decisión de primera instancia.
Tipo de respuesta	Se da lo antes posible. Se comunica a la persona los criterios por los que se optó por la respuesta y se informan los pasos siguientes.	Se da lo antes posible. Se comunica a la persona los criterios por los que se optó por la respuesta y se informan los pasos siguientes.	Se da lo antes posible.
Plazo para resolver la apelación	Tres días como máximo, considerando si es necesario incrementarlo por la distancia.	Tres días como máximo, considerando si es necesario incrementarlo por la distancia.	Tres días como máximo, considerando si es necesario incrementarlo por la distancia.



Al término de cada ejercicio anual de las operaciones del negocio, es necesario examinar la eficacia del proceso de reclamación y comprobar si aporta valor al negocio.



© Conservación Internacional /
Gonzalo Noriega



d) Seguimiento y cierre del proceso de atención

Se debe realizar el seguimiento de las medidas adoptadas para informar a quienes interese y concluir con el proceso de atención de reclamaciones conforme los procedimientos del reglamento vigente.

Al término de cada ejercicio anual de las operaciones del negocio, es necesario examinar la eficacia del proceso de reclamación y comprobar si aporta valor al negocio. Algunas medidas que se pueden tomar son las siguientes:

- Preguntar al actor involucrado si considera que el problema ha sido subsanado.
- Realizar encuestas de evaluación de la satisfacción del actor involucrado en busca de mejoras (evaluación subjetiva).
- Revisar y/o auditar los procesos afectados para comprobar la correcta implementación de las respuestas de solución alcanzadas a los actores involucrados.

4.4 ¿CÓMO GESTIONAR LOS RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO?

Se proponen cuatro pasos, sus objetivos y los productos específicos que se obtendrán

como resultado de su implementación:



Fases	Objetivo	Productos
Fase 1. Identificación de riesgos	Identificar y analizar las alertas de posibles casos de incumplimiento de los compromisos asumidos por el negocio en las etapas previas	Riesgos identificados y análisis de causas
Fase 2. Integrar y actuar ante casos de incumplimiento	Registrar la información de casos de incumplimiento de compromisos e implementar acciones para prevenir o disminuir los impactos negativos	Medidas aplicadas para disminuir los impactos negativos
Fase 3. Seguimiento	Realizar el seguimiento a las medidas adoptadas para reducir los casos de incumplimiento de compromisos	Verificación de eficacia de las medidas aplicadas
Fase 4. Comunicación y rendición de cuentas	Informar y dar cuenta de cómo se cumplieron los compromisos, cuáles fueron los resultados y qué nuevas medidas preventivas serán implementadas	Información veraz y oportuna sobre el desarrollo del modelo de negocio y manejo de los impactos



Según las fases, se proponen las siguientes pautas:

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Objetivo:

Identificar y analizar las alertas de posibles casos de incumplimiento de los compromisos asumidos por el negocio en las etapas previas.

Las razones de aparición de riesgos son las siguientes:

- Incumplimiento de compromisos asumidos en la etapa de diálogo.
- Reclamaciones reiteradas y fundadas en el desarrollo del negocio.
- Factores externos (condiciones climáticas, la conectividad o la energía u otros hechos que podrían incrementar el riesgo de

incumplimiento de los compromisos asumidos). Así mismo, la identificación de riesgos se realiza bajo dos modalidades:

- **De oficio:** cuando por medio del punto focal del negocio se tenga conocimiento de un hecho (o hechos) de riesgo latente o real, y lo presente en reunión de directorio del negocio.
- **A petición:** cuando la población involucrada u otro actor social solicite información o presente una reclamación sobre un caso de incumplimiento y esta haya sido declarada fundada.

En el caso de que las actividades empresariales impliquen alguna afectación o impacten negativamente en miembros de pueblos indígenas, y en particular de las mujeres indígenas, la evaluación debe estar enfocada en el adecuado ejercicio de sus derechos colectivos:

- la protección de sus conocimientos y tecnologías tradicionales
- sus derechos territoriales
- sus prioridades de desarrollo
- su derecho a la consulta y a la participación
- el ejercicio de su justicia indígena

a) Determinación de impactos reales o potenciales

Una vez identificados los posibles impactos de los riesgos, el socio

implementador debe analizar los casos con el fin de determinar si estos afectan el desarrollo del modelo de negocio.

- Impactos **reales** son casos sobre los que existe evidencia de que el impacto está ocurriendo o ya ocurrió.

Alerta actual	Actividad que la origina	Impactos negativos	Población involucrada
<i>Ej: Falta de entrega de herramientas.</i>	<i>Ej. Desembolso de dinero tardío</i>	<i>Ej: No se realiza la poda y se afecta el producto</i>	<i>Ej: Productoras y productores</i>

- Impactos **potenciales** son casos sobre los que existen signos de que el impacto podría ocurrir en el futuro.

Alerta	Actividad que la origina	Futuros impactos negativos	Población involucrada
<i>Ej: bajo registro de mujeres para futura capacitación</i>	<i>Incadecuada convocatoria / horario inadecuado</i>	<i>Mujeres no se capacitan. No se logra cumplir con la cuota mínima del 30%</i>	<i>Ej: Mujeres</i>

b) Identificación de riesgos

Es necesario hacer una lista de los posibles riesgos generados por actividades del negocio: reales y potenciales y determinar de dónde provienen los impactos negativos. Pueden ser de actividades del negocio o actividades realizadas por terceros con los cuales el negocio posee vínculos comerciales. Con esta información, se debe evaluar las medidas de solución (directas o indirectas).

Asimismo, se debe seleccionar los grupos de actores involucrados que se priorizarán al identificar impactos negativos en sus derechos (mujeres, población

indígena, personas vulnerables, entre otros). Además, en el caso de actividades que incluyen a miembros de pueblos indígenas, se deberá colocar especial atención al resguardo de sus derechos colectivos e individuales.

Para este grupo de actores, se debe identificar las formas más apropiadas para comunicarse con ellos y realizar consultas para entender mejor el caso. Considerar tanto mecanismos informales (conversaciones) como formales e institucionalizados.

Para identificar y recoger casos de posibles impactos negativos, es necesario realizar reuniones con los actores ininvolucrados.



© Conservación Internacional /
Gonzalo Noriega

c) Evaluación de riesgos

Para la evaluación de riesgo del impacto negativo a los derechos individuales y colectivos, se toman en cuenta tres elementos:

- ¿Qué tan peligroso es o sería para las personas, comunidades, entorno natural o todas a la vez?
- ¿A cuántas personas afecta o puede afectar sus derechos?
- ¿Cuál es el grado de dificultad para remediar o no el impacto negativo, real o posible, al ejercicio de derechos?

El análisis de estos tres elementos determina el nivel de gravedad del riesgo y la posible aplicación de medidas de solución efectivas de forma inmediata o gradual.

FASE 2. INTEGRAR Y ACTUAR ANTE CASOS DE INCUMPLIMIENTO

Objetivo:

Registrar la información de casos de incumplimiento de compromisos e implementar acciones para prevenir o disminuir los impactos negativos.

La integración se enfoca en determinar cuáles fueron los casos, por qué ocurrieron y cómo fueron solucionados. Todo esto se debe comunicar a los actores involucrados.

El socio, a través de los procedimientos previamente definidos, informará a la Alianza Empresarial por la Amazonía cuáles son los ajustes necesarios para el modelo de negocio, explicando los riesgos identificados y adjuntando las actas de las reuniones con las comunidades, asociaciones o cooperativas en las que se abordó el tema.

a) Sistematización de casos de riesgo

Los casos de riesgo evaluados por el punto focal son ingresados en carpetas. Se deben diferenciar los casos que requieren atención inmediata o posterior (en un plazo no mayor de un mes) y los casos que se desestiman por falta de pruebas.

El punto focal, o quien se designe para tal fin, elabora un resumen de la solución de los casos.

Las soluciones deben responder al impacto identificado y dar indicaciones para evitar que dicha situación se vuelva a presentar en el futuro.

Los casos en los que la solución corresponda a actores sociales externos se deben derivar según los requisitos establecidos.



¿Cómo integrar las conclusiones y medidas?

Primero: las conclusiones y medidas deben responder al impacto identificado, mitigarlo, y evitar que este se vuelva a presentar en el futuro

Segundo: las medidas se deben institucionalizar en lo posible; es decir, se deben incluir en los documentos principales del negocio.

Tercero: las conclusiones y medidas adoptadas se deben transmitir y comunicar a todas las personas que forman parte del negocio, o a aquellos socios comerciales relacionados con esta.

b) Aplicación de soluciones

Las soluciones se deben institucionalizar en lo posible; es decir, deben de incluirse en los documentos principales del negocio, como el plan de negocios, reglamentos, protocolos, directivas, contratos o acuerdos comerciales, acta de acuerdos, términos de referencia, etc., para prevenir que se puedan

suscitar casos similares.

La incorporación de estas conclusiones y medidas debe darse en la estructura de la entidad, en los procesos o mecanismos que permitan su funcionamiento, en la relación comercial con sus socios/as y sus actividades.



c) Socialización de las medidas adoptadas a los actores involucrados

Las conclusiones y soluciones adoptadas se deben transmitir y comunicar a todas las personas que forman parte del modelo de negocio (socio de la Alianza

Empresarial por la Amazonía, empresa y, según corresponda, comunidad, asociación o cooperativa).

Recordar que las comunidades indígenas tienen instituciones que deben respetarse

Las comunidades suelen contar con espacios propios de organización: la junta directiva, elegida por la comunidad; y las asambleas comunales como máxima autoridad.

En algunos casos, pueden estar afiliadas a organizaciones representativas de pueblos indígenas locales, regionales o nacionales. Cuando se identifique su pertenencia a alguna organización, es importante decidir, junto con las personas que son parte de la actividad comercial de la comunidad, el espacio de representación que se utilizará, sea alguna organización representativa o sea la institucionalidad comunal en específico.

FASE 3. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

Objetivo:

Realizar el seguimiento a las medidas adoptadas para reducir los casos de incumplimiento de compromisos.

El seguimiento se enfoca en cómo se encuentran las medidas implementadas y qué tan efectivas son para continuar con su aplicación o mejorarlas.

a) Control de casos solucionados

Es necesario establecer indicadores de seguimiento de casos solucionados y realizar el control de dichos indicadores de manera permanente.

Ejemplos de indicadores para evaluar la eficacia de las medidas:

- Porcentaje de satisfacción anual de los actores involucrados (según grupos de población vulnerable) con el

desarrollo del modelo de negocio en su localidad.

- Porcentaje de disminución de riesgos que afectan a personas o grupos de personas vulnerables, según sexo, edad, etnia o si son personas con habilidades diferentes.

b) Monitoreo interno del cumplimiento de los compromisos

Si se han propuesto soluciones, es importante evaluar si estas fueron efectivas o no. Debe participar el punto focal o responsable de área o de actividad de modelo de negocio.

En los casos en los que las soluciones no lograron cubrir las expectativas de quienes reclamaron o en los que existe evidencia de riesgo latente, se

requiere aplicar medidas correctivas.

c) Comunicación interna y externa

Los casos solucionados y las medidas correctivas aplicadas deben ser reportados a quienes sean responsables del negocio.

Asimismo, se debe reportar a la Alianza Empresarial por la Amazonía, en sus informes trimestrales, las soluciones aplicadas a los casos de alerta de incumplimiento de compromisos.



© Conservación Internacional / Jaime Ruiz



FASE 4. COMUNICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Objetivo:

Informar y dar cuenta de cómo se cumplieron los compromisos, cuáles fueron los resultados y qué nuevas medidas preventivas serán implementadas.

Esta data se brinda en las reuniones informativas con las comunidades, asociaciones o cooperativas, y, a su vez, mediante la entrega de informes semestrales o anuales de gestión del negocio.

El socio debe informar trimestralmente a la Alianza Empresarial por la Amazonía acerca de las medidas adoptadas para la evaluación de riesgos, y debe rendir cuentas a

los actores involucrados.

a) Elaboración de informes

La elaboración de informes sobre la atención de las reclamaciones y la gestión de los riesgos puede estar a cargo del punto focal. Deben ser aprobados por el socio.

Es importante diferenciar entre la información confidencial del negocio y la que se puede y debe difundir.

b) Convocatoria y difusión de reuniones

La convocatoria de reuniones de rendición de cuentas se realiza a través de los espacios y actividades de información y participación creados para estos fines.



Al concluir el primer trimestre de ejecución de esta etapa de participación, el equipo técnico del socio realizará una autoevaluación de su resultado clave

La convocatoria de reuniones de rendición de cuentas se difunde a través de los espacios y actividades de información y participación creados para estos fines, por ejemplo, mediante medios de comunicación radial.

c) Información y rendición de cuentas

Los informes de rendición de cuentas se entregan de forma escrita y se socializan en reuniones informativas y de diálogo. Son válidas otras modalidades si facilitan el entendimiento de la población involucrada. En estas reuniones se firma un acta (*Herramienta de aplicación 12. Acta de información sobre rendición de cuentas*).

Se entrega periódicamente la información a las partes interesadas conforme al cronograma aprobado y difundido con anterioridad.


En el caso de reportes extraordinarios, se siguen las mismas pautas establecidas para los reportes regulares.

Al concluir el primer trimestre de ejecución de esta etapa de participación, el equipo técnico del socio realizará una autoevaluación de su resultado clave (*Herramienta de autoevaluación 4. Lista de chequeo de resultados clave en la etapa de participación en la ejecución del modelo de negocio*).



BIBLIOGRAFÍA

1. A.E. Boyer, S.S. Meijer, y M. Gilligan. 2020. Advancing Gender in the Environment: Exploring the triple nexus of gender inequality, state fragility, and climate vulnerability.
2. Washington, DC: IUCN & USAID All in for Development, LLC. 2021. Gender Action Plan (GAP). Elaborado para revisión de USAID.
3. Asociación Civil Contigo Agrandando el Círculo. 2021. Modelo de Acuerdo de Conservación enviado por Mónica Romo.
4. Conservación Internacional. 2022. Monitoring Tool de Free, Prior and Inform Consent
5. Conservación Internacional. 2016. Guía de campo para diseño e implementación Acuerdos de Conservación.
6. Conservación Internacional. 2013. Directrices para la Aplicación del Consentimiento Libre, previo e informado. Manual para Conservación Internacional.
7. Conservación Internacional. Orientación para integración de equidad social y género en los programas de conservación.
8. Conservación Internacional. Protocolo de actuación con población awajún del Alto Mayo.
9. Ministerio de Cultura. 2015. Guía metodológica para la facilitación de procesos de consulta previa
10. Ministerio de Cultura. 2014. Guía metodológica de la Etapa de identificación de pueblos indígenas u originarios.
11. USAID. 2022. Community engagement for USAID protected area activities: How-to Guide.
12. USAID. 2020. Gender Equality and Women's Empowerment (Política de igualdad de género y empoderamiento de la mujer)
13. USAID. 2020. Política para promover los derechos de los pueblos indígenas
14. USAID. 2018. The nature of conservation enterprises: A 20-year retrospective evaluation of the theory of change behind this widely used approach to biodiversity conservation.
15. USAID. 2017. Building a conservation enterprise Keys for success, Technical Brief.
16. SENACE. 2019. Guía con participación ciudadana con enfoque intercultural para la certificación ambiental.
17. SERNANP. 2020. Acuerdo de Conservación entre el Santuario Nacional Megantoni-SNM y la Comunidad Nativa Sababantiari.

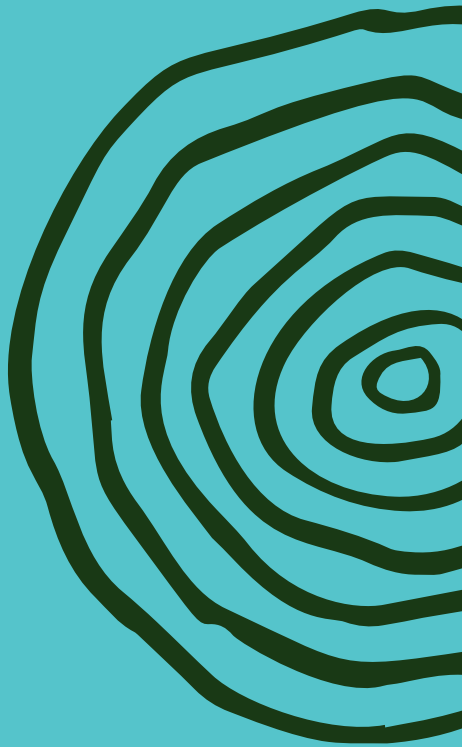
- 
18. SERNANP. 2019. Acuerdo de Conservación entre la Reserva Nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras y la Asociación gremio de pescadores artesanales de la Caleta San Bartolo.
 19. Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. 2012. Lineamientos contractuales y modelo de contrato para negociar esquemas de pagos por servicios ecosistémicos con comunidades nativas.
 20. OCDE (2018), Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable Consulta 15 de diciembre de 2022 <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>
 21. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
 22. 2020 Madre de Dios: Refugio de Pueblos originarios Consulta 16 de abril de 2022 <https://amarakaeri.org/madre-dios-refugio-pueblos-originarios>
 23. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ 2017 Informe económico social de la región San Martín <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>
 24. 2017 Informe económico social de la región Ucayali <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/iqitos/ucayali.html>
 25. 2017 Informe económico social de la región Amazonas <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
 26. CALDERÓN, Luis 2013 Hacia una radiografía de los pueblos awajún y wampis del Alto Marañón, Amazonas. Primera edición. Lima. Consulta 13 de abril de 2022. <https://docplayer.es/76672927-Hacia-una-radiografia-de-los-pueblos-awajun-y-wampis-del-alto-maranon-amazonas.html>
 27. CAMINHA DE SOUZA, Cláudio 2014 Ponaseñets: Los Yanasha en transformación – endoeconomía y mercado global. Lima: Pontificie Universidad Católica del Perú. Consulta 17 de abril de 2022 <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos/yanasha>
 28. CHIRAPAQ 2019 Pintura corporal y diseños Yanasha. Lima: Centro de Culturas Indígenas del Perú. Consulta 15 de abril de 2022. <http://chirapaq.org.pe/es/wp-content/uploads/sites/3/2019/10/pinturacorporal-y-disenos-yanasha.pdf>
 29. CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERÚ 2007 Ley N° 28736. Ley para la Protección de Pueblos Indígenas u Originarios en Situación de Aislamiento y en situación de Contacto Inicial y su Reglamento

- Consulta 14 de abril de 2022 [https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2010/CEM_Problematica_indigena/_documentos/leyes%20de%20comunidades/\(6\)ley_protecciondepueblosindigenas28736.pdf](https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2010/CEM_Problematica_indigena/_documentos/leyes%20de%20comunidades/(6)ley_protecciondepueblosindigenas28736.pdf)
30. CONSERVACION INTERNACIONAL 2016 Resumen Técnico. Bosque de las Nuwas Consulta 14 de abril de 2022 https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/cartilla_bosque_de_las_nuwas.pdf
 31. FRANCE-MARIE RENARD-CASEVITZ 1999 "Ideología Matsiguenga: entre lo local y lo global." *Anthropologica* 17(17), 21-62. Consulta 07 de abril de 2022 <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/anthropologica/article/view/1524>
 32. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF) 2012 Investigación aplicada a la educación intercultural bilingüe. Shipibo: territorio, historia y tradición. Lima. Consulta 20 de abril de 2022. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Shipibo-territorio-historia-cosmovision-Investigacion%20Aplicada%20a%20la%20Educacion-intercultural-bilingue.pdf>
 33. FULLER, Norma 2009 Relaciones de género en la sociedad Awajún. Lima. CARE. Consulta 13 de abril de 2022
 34. GRAY, Andrew 2002 El último Chamán. Cambio de una Comunidad Amazónica. Volumen II. Lima: Programa de los Pueblos de los bosques. Consulta 28 de marzo de 2022 <https://iwgia.org/es/recursos/publicaciones/317-libros/2862-el-ultimo-chaman-cambio-en-una-comunidad-amazonica.html#:~:text=La%2omuerte%20de%2oun%2ocham%C3%A1n,hacia%2oun%2osistema%20m%C3%A1s%2oigualitario.>
 35. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) 2017 XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas o Censo peruano. Consulta: 12 de abril de 2022 https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
 36. 2018 Encuesta Demográfica y de Salud Familiar Consulta: 13 de abril del 2022 https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1656/index1.html
 37. 2019 Brechas de género y necesidad de género en el Perú Consulta: 13 de abril del 2022 https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1801/libro.pdf
 38. 2022 Informe Anual de Pobreza Monetaria en el Perú 2010-2021. Consulta: 23 de mayo de 2022 https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf

39. INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA 2008 Resolución Directoral RD N°540/INC-2008. Instituto Nacional de Cultura. Lima. Consulta 04 de abril de 2022 <http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/consulta.jsp?pagina=16>
40. INSTITUTO FRANCÉS DE ESTUDIOS ANDINOS 2004 Guía etnográfica de la Alta Amazonía. Volumen IV. Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos. Consulta 25 de marzo de 2022 <https://books.openedition.org/ifea/8041?lang=es>
41. INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA 2008 Resolución Directoral N°836/INC-2008. Instituto Nacional de Cultura. Lima. Consulta 04 de abril de 2022 <http://administrativos.cultura.gob.pe/intranet/dpcn/consulta.jsp?pagina=16>
42. INSTITUTO LINGÜÍSTICO DE VERANO 2002 Historia de los cambios asheninkas. Lima: Instituto Lingüístico del Perú. Consulta 25 de marzo de 2022. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Ashaninka-territorio-historia-cosmovision-Investigacion%20Aplicada%20a%20la%20Educacion-intercultural-bilingue.pdf>
43. INSTITUTO LINGÜÍSTICO DE VERANO (ILV) 2006 Pueblos del Perú. Consulta: 24 de marzo de 2022. https://www.sil.org/system/files/reapdata/13/21/52/132152144646925446505211237409119923797/spn_pop.pdf
44. M. Brown y Bolt, M.1980 Aguaruna Jivaro Gardening Magic in the Alto Rio Mayo M. Brown y Bolt, M. Universidad de Michigan. Consulta 23 de marzo de 2022. <https://www.yumpu.com/es/document/view/14472757/relaciones-de-genero-en-la-sociedad-awajun-care-peru>
45. MINISTERIO DEL AMBIENTE 2018 Informe final del Grupo de Trabajo Multisectorial de naturaleza temporal encargado de generar información técnica para orientar la implementación de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas https://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/127/2018/12/Informe-final-GTM-NDC_v17dic18.pdf
46. MINISTERIO DE CULTURA Base de Datos de Pueblos Indígenas y Originarios del Ministerio de Cultura. Consulta: 15 de abril de 2022. <https://bdpi.cultura.gob.pe/>
47. MINISTERIO DE CULTURA 2020 Cartilla informativa de pueblos indígenas y originarios - San Martín Consulta: 14 de abril de 2022 <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Cartilla%20San%20Martin%202020.pdf>
48. MINISTERIO DE CULTURA 2020 Cartilla informativa de pueblos

- indígenas y originarios – Huánuco Consulta: 14 de abril de 2022 <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Cartilla%20Huanuco%202020.pdf>
49. MINISTERIO DE CULTURA (MINCU) 2020 Cartilla informativa de pueblos indígenas y originarios Ucayali <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Cartilla%20Ucayali%202020.pdf>
 50. MINISTERIO DE CULTURA (MINCU) 2020 Cartilla informativa de pueblos indígenas y originarios Madre de Dios <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Cartilla%20Madre%20de%20Dios%202020.pdf>
 51. MINISTERIO DE CULTURA 2015 Línea Base de Brechas sociales por el origen étnico en el Perú. Consulta: 18 de abril del 2022 <https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/46/linea-de-base-de-brechas-sociales%20por%20origen-etnico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 52. MINISTERIO DE CULTURA Mapa Etnolingüístico del Perú. Consulta: 16 de abril de 2022. https://geoportal.cultura.gob.pe/mapa_etnolingustico/#::-text=El%20Mapa%20Etnoling%20del%20Per%C3%BA,lenguas%20ind%C3%ADgenas%20y%20originarias%20de
 53. MINISTERIO DE CULTURA 2014 Los Pueblos Ashaninka, Kakinte, Nomatsigenga y Yanesha. Primera edición. Lima: Ministerio de Cultura. Consulta 15 de abril de 2022 <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/los-pueblos-ashaninka-kakinte-nomatsigenga-y-yanesha>
 54. MINISTERIO DE CULTURA 2017 Los Pueblos Shipibo- konibo, Kakataibo e Isconahua. Primera edición. Lima: Ministerio de Cultura. Consulta 15 de abril de 2022 <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Los%20pueblos%20shipibo-konibo%20isconahua%20y%20kakataibo.pdf>
 55. MINISTERIO DE CULTURA 2014 Los Pueblos Wampis, Achuar, Kandozi y Awajun . Primera edición. Lima: Ministerio de Cultura. Consulta 16 de abril de 2022 <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Los-pueblos-achuar-awajun-kandozi-y-wampis.pdf>
 56. MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS 2015 Informe de Identificación de pueblos originarios en el ámbito del lote 181 <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/DGGAE/ARCHIVOS/consulta%20previas/Lote-181/INFORME%20FINAL%20IDENT.%20PPII%20LOTE%20181---uv-.pdf>

57. MINISTERIO DE CULTURA (MINCU) 2017 Política Nacional para la Transversalización del enfoque intercultural. <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/pol%C3%ADtica-nacional-para-la-transversalizaci%C3%B3n-del-enfoque-intercultural>
58. 2012 Decreto Supremo N° 001-2012-MC. Reglamento de la Ley N° 29785, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo
59. 2016 Resolución Viceministerial N° 068-2016- VMPCIC-MC. Ministerio de Cultura. Lima: Consulta 04 de abril de 2022 <https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/204341-068-2016-vmptic-mc>
60. 2021 Decreto Supremo N° 012-2021-MC, que aprueba la Política Nacional de Lenguas Originarias, Tradición Oral e Interculturalidad al 2040 (PNLOTI) 2015 Decreto Supremo N° 002-2015-MC, Decreto Supremo que crea el Registro Nacional de Intérpretes y Traductores de Lenguas Indígenas u Originarias del Ministerio de Cultura.
61. 2015 Decreto Supremo N° 003-2015-MC. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural.
62. RIBEIRO, Darcy y Mary WISE. 2008 Los grupos étnicos de la Amazonia Peruana. Lima: Ministerio de Educación, Instituto Lingüístico de Verano. <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/los-grupos-%C3%A9tnicos-de-la-amazon%C3%ADa-peruana>
63. PROYECTO DE MONITOREO DE LA AMAZONÍA ANDINA (MAAP) Proyecto de Monitoreo de la Amazonía Andina: Consulta 25 de marzo de 2022 <https://www.maaproject.org/es/#:-:text=El%20Proyecto%20Monitoreo%20de%20la,de%20la%20cuencia%20del%20Amazonas>.
64. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MAESTROS BILINGÜES DE LA AMAZONÍA PERUANA (FORMABIAP) 2000 El ojo verde. Cosmovisiones amazónicas. Primera edición. Lima: Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana, AIDSESP. Consulta 19 de abril 2022
65. REGAN, J. 2010 Los awajun y wampis contra el Estado: una reflexión sobre antropología política Lima: Departamento Académico de Antropología, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7278#:-:text=Se%20trata%20de%20sociedades%20igualitarias,la%20historia%20de%20este%20pueblo>.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



En colaboración con
Canada

CONSERVACIÓN
INTERNACIONAL



Perú