

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación
ambiental a través de la aplicación del enfoque de responsabilidad
social**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Social presentada por:

BENITO HARO, Gabriela Patricia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

WONG TUESTA, José Carlos

Asesorados por: Mgtr. Diego Espinosa Winder

Lima, Diciembre del 2019

La tesis

Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de responsabilidad social

ha sido aprobada.

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Diego Espinosa Winder

[Asesor Jurado]

Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares

[Tercer Jurado]

Agradezco a Carmen y Edgar, mi madre y padre, que me han guiado con su amor y enseñanzas, además a mis hermanos, Carlos y Edgar, que acompañan mi camino personal y profesional desde sus propias existencias, así también a toda mi familia y amigxs por el apoyo y los ánimos para culminar esta etapa. Finalmente, gracias a José Carlos por la compañía y las ganas conjuntas de seguir avanzando y hacerlo.

Gabriela Benito

Agradezco a mis padres, Pablo y Gladis; a mi hermano, Alex, a mi familia y amigos por todo el apoyo en en este proceso y por confiar siempre en mí, por sus enseñanzas y palabras motivadoras. De la misma manera, agradezco a Cynthia por ser mi gran impulso y motivarme en todo momento. También a Gabriela, mi peculiar compañera de tesis, por su tiempo y paciencia en esta gran aventura académica.

José Carlos Wong



Agradecemos a Diego, nuestro asesor, que nos guió y acompañó durante todo este proceso y siempre exigió lo mejor de nosotros. De la misma manera, a la organización del caso de estudio y a sus trabajadores que nos brindaron las facilidades para las entrevistas y a todas nuestras grupos de interés para culminar exitosamente esta investigación.

¡Muchas gracias!



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Problema investigación	2
2. Objetivos y preguntas de la investigación	6
2.1. Objetivo y pregunta general:	6
2.2. Objetivos y preguntas específicas:	6
3. Justificación de la investigación	7
4. Viabilidad de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Gestión estratégica	9
1.1. Valor económico, social y ambiental	10
1.2. La gestión social	11
1.3. Gestión de impactos	12
2. Desarrollo Sostenible	12
3. Responsabilidad social	13
3.1. Teorías de Responsabilidad Social	14
3.2. La responsabilidad social de organizaciones sin fines de lucro	20
3.3. Herramientas de gestión de Responsabilidad Social	21
4. Determinación de variables e indicadores	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37
1. El sector social	37
1.1. La Cooperación Internacional en Perú	38
1.2. Las ENIEX	39
1.3. Las ENIEX para el medio ambiente	40
2. La RS en Perú	42
3. Cambio climático y el mecanismo REDD en Perú	48
3.1. El cambio climático	48
3.2. El protocolo de Kyoto	49
3.3. El mecanismo REDD+ y su aplicación en Perú	50
4. Áreas Naturales Protegidas y su gestión	50
5. Caso de estudio: ONG verde	51
5.1. Historia	51

5.2. Enfoque de gestión estratégica.....	51
5.3. Área de intervención.....	54
5.4. La RS en ONG verde.....	56
5.5. Justificación como caso de estudio.....	57
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	58
1. Enfoque.....	58
2. Alcance	58
3. Diseño de la investigación	59
4. Unidad de estudio y codificación de la investigación.....	60
5. Metodología para la recolección de información	60
5.1. Herramientas	61
6. Fases de la investigación.....	66
7. Limitaciones de la investigación	67
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	70
1. Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	70
1.1. Variable 1: Contexto del sector	70
1.2. Variable 2: Enfoque estratégico	71
2. Objetivo específico 2: Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente	73
2.1. Variable 3: Estrategia Ambiental	73
2.2. Variable 4: Sistema de Gestión Ambiental	82
3. Objetivo específico 3: Analizar la gestión de impactos de los beneficiarios locales	84
3.1. Variable 5: Creación de valor social.....	84
3.2. Variable 6: Derechos Humanos.....	89
3.3. Variable 7: Comunicación beneficiarios	91
4. Objetivo específico 4: Analizar la gestión de impactos en las Organizaciones Socias...92	92
4.1. Variable 8: Trabajo conjunto	92
4.2. Variable 9: Operación.....	95
4.3. Variable 10: Comunicación Organizaciones Socias	98
5. Objetivo específico 5: Analizar la gestión de impactos en la comunidad local	100
5.1. Variable 11: Participación activa y desarrollo de la comunidad	100
5.2. Variable 12: Comunicación comunidad local	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105

1.	Conclusiones: Diagnóstico de Gestión de Impactos en ONG Verde.....	105
1.1.	Enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	105
1.2.	Gestión de impactos en el medio ambiente.....	105
1.3.	Gestión de impactos en los beneficiarios locales	106
1.4.	Gestión de impactos en las Organizaciones Socias	106
1.5.	Gestión de impactos en la comunidad local	107
2.	Conclusión general	107
3.	Recomendaciones	109
	REFERENCIAS	112
	ANEXO A: Matriz de consistencia.....	119
	ANEXO B: Operacionalización de las variables	130
	ANEXO C: Codificación de Documentos Internos de la Organización	133
	ANEXO D: Codificación de Entrevistados	134
	ANEXO E: Codificación de Actores, Lugares y Otros.....	135
	ANEXO F: Guías de entrevistas - Experto Gestión de Impactos	136
	ANEXO G: Guías de entrevistas - Experto Responsabilidad Social	137
	ANEXO H: Guías de entrevistas - Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	139
	ANEXO I: Guías de entrevistas – Asistente, Coordinador, Gerente, Director	144
	ANEXO J: Guías de entrevistas – Organizaciones Socias	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principios de la Responsabilidad Social	26
Tabla 2: Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social	28
Tabla 3: Materias fundamentales y asuntos	29
Tabla 4: Dimensiones e indicadores ETHOS	32
Tabla 5: Consideraciones de las variables para determinar el diagnóstico de los grupos de interés escogidos	34
Tabla 6: Lista de grupos de ENIEX	40
Tabla 7: Gestión estratégica de ONG Verde según misión, visión y valores	52
Tabla 8: Vinculación entre los objetivos y herramientas de investigación.	62
Tabla 9: Codificación de entrevistados según tipo de actor	65
Tabla 10: Disminución de la tasa de deforestación del Bosque Verde 2008 - 2018.....	82
Tabla 11: Diagnóstico de RS de ONG Verde sobre variables	108
Tabla 12: Recomendaciones	109



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de la Responsabilidad Social	15
Figura 2: Visión esquemática de la Norma ISO 26000.....	25
Figura 3: Las siete materias fundamentales.....	27
Figura 4: Organigrama de ONG Verde.....	53



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación hace referencia al “Diagnóstico de la Gestión de Impactos de una ENIEX de Conservación Ambiental a través de la Aplicación del Enfoque de Responsabilidad Social”. Al tratarse de una organización de tercer sector sin fines de lucro, se desarrollan conceptos que están enmarcados en la gestión y valor social, así como el enfoque que se tiene para el cuidado y la sostenibilidad de la biodiversidad y el medio ambiente. Además, del enfoque de responsabilidad social para la organización del caso de estudio, a partir de ahora ONG Verde. Cabe mencionar que esta es una investigación codificada.

En este sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar la gestión de impactos de ONG Verde sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local a través de la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social, en adelante RS. Donde se contrastó los hallazgos en base a documentos internos de la organización y las respuestas obtenidas por parte de los entrevistado en relación con lo detallado por ISO 26000 sobre la gestión de impactos. Los resultados de la investigación, están enmarcados a las labores que desempeña ONG Verde y cómo está impactando la estrategia y sistema de gestión ambiental de la organización; la creación de valor social, derechos humanos y la comunicación con los beneficiarios locales; el trabajo conjunto, la operación y la comunicación con las organizaciones socias. Por último, el nivel de participación y comunicación que tiene ONG Verde para la comunidad donde desarrollan sus actividades. De esta manera, se identificó que ONG Verde gestiona sus impactos de manera heterogénea, es decir sin un enfoque transversal a la organización, por lo que las que de las 12 variables, sólo 01 fue catalogada como fuerte, 05 como moderada y 06 como débiles en su gestión de impactos.

Finalmente, se exponen las conclusiones que se dan a manera de respuesta, después de desarrollar los resultados y hallazgos de la investigación. Así como, recomendaciones que están dirigidas a responder los objetivos del trabajo, generadas guiándose de las valoraciones asignadas.

INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio tiene como propósito hacer un diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de responsabilidad social. ONG Verde es una organización sin fines de lucro americana que trabaja temas de conservación ambiental a nivel internacional y posee un programa en Perú, cuya intervención principal se centra en el ANP Bosque Verde en conjunto con otras organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil.

La distribución de la investigación se ha desarrollado en seis capítulos: Planteamiento de la investigación, marco teórico, marco contextual, metodología del caso de estudio, resultados y hallazgos de la investigación. Por último, el diagnóstico presenta conclusiones de la investigación y recomendaciones aplicadas al caso de estudio principalmente.

El primer capítulo hace referencia al planteamiento de la investigación donde se detalla la problemática del caso de estudio y se presentan los objetivos de la investigación, además de la justificación y la viabilidad. El segundo capítulo se desarrolla en términos teóricos de la investigación, donde se exploran distintas teorías de Responsabilidad Social y se toma como base al ISO 26000. Del mismo modo, se muestra un panorama general de gestión estratégica, gestión y valor social, y desarrollo sostenible, temas que guiarán el análisis de ONG Verde, al ser una organización del tercer sector. El tercer capítulo, expone la situación actual de las ENIEX en la sociedad y el medio ambiente, la relación que tienen con la Cooperación Internacional en Perú. Del mismo modo, la responsabilidad social en las ENIEX para la conservación ambiental. Además, se ofrece una descripción general de ONG Verde, la cual está enmarcada en el enfoque de la gestión estratégica, sus áreas de intervención y la RS en la organización del caso de estudio.

El cuarto capítulo, expone la metodología de la investigación. La cual está conformada por el enfoque, alcance, diseño, unidad de estudio y codificación de la investigación. Así como, la metodología de la recolección de datos, las fases del caso y las limitaciones que el proceso de investigación tuvo. Además, se describen las fuentes primarias, la técnica y las herramientas empleadas para el trabajo de campo. En el quinto capítulo, se expone el diagnóstico de los resultados obtenidos a partir de la triangulación de la información, entre las cuales están la revisión teórica, los documentos institucionales y las entrevistas a miembros de la organización, como ha expertos del tema. Cabe resaltar, que los resultados se desarrollaron por variables, según la matriz de consistencia que resume y explica los objetivos de la investigación. Finalmente, el capítulo seis presenta la conclusión general, las conclusiones específicas a manera de objetivos, y las recomendaciones para el caso de estudio basadas en la valoración de cada variable.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema investigación

El desempeño de toda organización en relación con la sociedad donde opera y con su impacto ambiental es ahora crítico al medir su impacto integral y su habilidad para operar de manera eficaz, a consecuencia del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y la buena gobernanza de las organizaciones (ISO, 2010).

La gestión social debe ser entendida como gestión estratégica, la cual se basa en los fines sociales de la acción organizacional y los medios elegidos (Beaumont, 2016). Esta se encuentra problematizada en la práctica cuando las organizaciones que establecen la creación de valor social como parte de sus objetivos no gestionan sus impactos de manera adecuada; ya que esto da pie a que pueda existir incoherencia en su proceso de creación de valor social, donde los medios utilizados para alcanzar sus objetivos afecten negativamente a parte de sus grupos de interés. Entonces, si bien se pueden presentar resultados positivos basados en indicadores inicialmente planteados en el diseño del proyecto, parte de su impacto puede ser negativo. Por ello, se entiende que una buena gestión de sus impactos es vital, porque contribuiría a cumplir con su misión de manera coherente; en caso contrario, su desatención podría llevarlas a tener una perspectiva estrecha (no integral), que podría ser dañina para sus beneficiarios y comunidades (Ramadan & Borgonovi, 2015)

Asimismo, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan el desafío mayor de pasar de una administración amateur a una gestión profesional, considerando su naturaleza, compleja estructura de operaciones y las demandas de su entorno (Helming, Jegers & Lapsley, 2004). Además están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversos grupos de interés (ISO, 2010, p. VII). Por lo que evaluar sus impactos es un componente necesario en su gestión profesional que busca la sostenibilidad de la organización. Cuando una “organización reconoce, comprende, mide, gestiona y evalúa sus impactos está conduciendo su toma de decisiones de manera más efectiva y le permite tener una gestión basada en resultados” (Account Ability, 2018, p. 26).

En una sociedad que quiere ser sostenible, las organizaciones evolucionan hacia modelos sociales y medioambientales más sostenibles. Con ello, el concepto de responsabilidad social se entiende como un compromiso por parte de las organizaciones a contribuir, respetando los derechos y la dignidad de las personas para una sociedad más justa y conservación del medio ambiente (Vidal, Torres, Guix & Peña, 2005). En otros términos, la responsabilidad social (RS) es un enfoque que se caracteriza por la incorporación de las consideraciones socio-ambientales

dentro de la toma de decisiones en una organización, junto con la rendición de cuentas por los impactos de su acción en la sociedad y el ambiente (ISO, 2010, p. 7). Esta definición dada por la ISO 26000:2010 otorga una perspectiva actualizada de lo que se entiende por RS e implica también la adopción voluntaria de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo con las normas internacionales de comportamiento y sobre todo que esté integrado en toda la organización, tomando en cuenta a sus grupos de interés y siendo coherente con el desarrollo sostenible.

Así, la RS está generando un cambio en las organizaciones al momento de plantear sus objetivos, ya que estos tratan de estar alineados esta. Con ello, las organizaciones trabajan para mejorar su reputación y la gestión de sus grupos de interés, además se vuelve importante respetar y cumplir con los acuerdos de RS, ya que al omitirlos se podrían ver afectados negativamente por las malas prácticas de las organizaciones (Jackson & Apostolakou, 2010; Lee, 2008).

La responsabilidad social se está convirtiendo en un importante pilar para todo tipo de organizaciones. El concepto de RS ha ido expandiéndose al punto haber “emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países” (Porter & Kramer, 2006, p. 42) y dentro del sector privado esta es conocida como Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC, respectivamente). La literatura existente sobre este tema es extensa y se ha evidenciado un debate sobre cuál es el alcance de la responsabilidad de las empresas para con la sociedad el cual finalmente se ha concretado en que la responsabilidad social es aplicable al ámbito de las empresas privadas, sector público y el sector social, ya que se trata de la gestión de impactos. No obstante, el foco de su desarrollo han sido las organizaciones con fines de lucro, pues existen un foco metodológico aplicable a empresas claramente tales como ISO 26000, que incentiva a demás organizaciones a hacer su análisis propio. Por ello esta investigación busca resaltar también que ahora todas las organizaciones, incluidas las del tercer sector, deben dar interés a estas prácticas ya que las orienta a cumplir con las regulaciones establecidas, además de analizar más campos de acciones donde se pueden ver beneficiadas, siguiendo buenas prácticas y adecuado manejo de recursos.

En ese sentido, como sostienen Vidal et al. (2005), no existe una sociedad de la empresa ni una sociedad de la Administración Pública o una sociedad civil, sino coinciden en que todas son dimensiones de un único espacio social compartido. Por ello, la RS no es solo un compromiso de organizaciones privadas o públicas, sino en general para todo tipo de organización, en la medida en que cualquier proyecto o intervención puede tener impactos tanto positivos como negativos. Según señala la ISO 26000 (2010), la RS debería formar parte de la estrategia fundamental de las organizaciones y considerar la asignación de responsabilidades y rendición de

cuentas en todos los niveles convenientes. Es decir que debería reflejarse en su toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de actividades (ISO, 2010). Del mismo modo, al cumplir con los distintos lineamientos de la RS, las organizaciones generan beneficios propios, como una mejor imagen y percepción de sus donantes o patrocinadores y su relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares y la comunidad donde opera (ISO, 2010, VII).

Específicamente, uno de los entornos donde se desenvuelve el trabajo de la sociedad civil es el de la cooperación técnica internacional dentro del contexto de la ayuda al desarrollo. En Perú, las personas jurídicas nacionales y extranjeras sin fines de lucro, que operan en el contexto multi-actoral de la cooperación privada son las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX), las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y las Instituciones Privadas sin fines de lucro receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA). De acuerdo a la Ley de Cooperación Técnica Internacional en el artículo 5 se señala que estas organizaciones se constituyen como un articulador de intereses intersectoriales en el trabajo de la cooperación, en tanto ejecutan proyectos en áreas priorizadas en los planes de desarrollo y son responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con apoyo de la cooperación técnica internacional, con conocimiento del Gobierno Central, Regional y Local (Decreto Legislativo N° 719).

Entender cómo se gestionan estas organizaciones que reciben o ejecutan recursos de cooperación internacional y comprender sus impactos es especialmente importante porque sus actividades en Perú han sido mal comprendidas por ciertos grupos de interés y a veces mal justificadas por ellas, de manera que tendió a prevalecer la desconfianza y desvalorización sobre su rol en la opinión pública (Schiappa-Pietra, 2006). Al representar diversos intereses, la legitimidad que estas organizaciones puedan tener frente a sus *stakeholders* se convierte en un activo vital, y esta se va posicionando en función a los resultados de su trabajo, la coherencia de sus principios institucionales y la transparencia en sus actividades (Rendir Cuentas, Proética, Asociación Nacional de Centros de Investigación Promoción Social y Desarrollo [ANC] & Grupo Propuesta Ciudadana, 2012, p. 85).

En este contexto, la presente investigación se centrará en un caso de estudio de una ENIEX para concentrarse en un tipo de organización sin fines de lucro no gubernamental de la cooperación internacional privada en Perú. Aquellas son instituciones constituidas en el extranjero e inscritas en nuestro país y se caracterizan por apoyar, financiar y/o ejecutar, a través de un convenio, acciones de desarrollo, de manera permanente o en forma temporal (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2017). Una de

las características organizacionales que diferencia a las ENIEX de las ONG nacionales (ONGD & IPREDAS) es que cuentan con la influencia estructural y estratégica directa de sus sedes internacionales donde se encuentran constituidas, por lo que analizar su gestión de impactos será valioso pues se podría encontrar referencias a buenas prácticas internacionales en materia de gestión y sostenibilidad. En el 2017, se ejecutaron 1650 proyectos en el marco de la cooperación internacional, de los cuales el 18% fue responsabilidad de estas organizaciones, es decir 301 proyectos en diferentes regiones del país.

En relación con lo antes mencionado, se analizarán los lineamientos de RS aplicado al caso de estudio de una ENIEX, en el contexto peruano, con el fin de contribuir a su gestión de impactos en sus grupos de interés a través de su análisis, permitiendo orientar sus esfuerzos y la manera de llevar a cabo las actividades coherentemente con su creación de valor social y el desarrollo sostenible. El involucramiento de la organización con sus grupos de interés le proporciona una base fundamentada para la toma de sus decisiones a través del diálogo, así como otros beneficios, aunque no necesite de depender de este proceso de involucramiento para conocer sus expectativas sobre cómo tratan sus impactos (ISO, 2010).

Una de estas ENIEX es el estudio de caso de la presente investigación, la cual será denominada ONG Verde para efectos de su codificación. Su trabajo se resume en lo planteado como su misión: permitir a las sociedades cuidar de manera responsable y sostenible la naturaleza, nuestra biodiversidad global, el bienestar de la humanidad sobre la base de una base sólida de ciencia, asociación y demostración de campo. En Perú, trabajan en 03 escalas de acción: local, subnacional y nacional, por lo que poseen diversos grupos de interés.

Según las entrevistas realizadas, los trabajadores de ONG Verde destacan la gestión de impactos de su organización a nivel de resultados omitiendo la mención de gestión de impactos enfocado en su proceso de creación de valor social. Por otro lado, también parte de los entrevistados miembros de la organización no reconocen el enfoque de la Responsabilidad Social como propio ya que lo relacionan con acción de la empresa privada al manejar un concepto no vigente. Considerando esto se determina la prioridad del estudio de esta organización para comprender cómo el enfoque de RS de la organización como gestión de impactos dirigidos al desarrollo sostenible puede contribuir en la gestión de la organización de manera estratégica. Específicamente el estudio sólo abarcará el estudio de la relación de ONG Verde con sus acciones sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local ya que la investigación no busca hacer un diagnóstico general de la gestión de impactos en relación a todos sus grupos de interés sino comprender el enfoque en una ONG y determinar su validez y utilidad, además que los grupos de interés indicados están vinculados de manera principal a la

estrategia central de la organización. Asimismo se evaluó el marco temporal de la investigación y su viabilidad. De esta manera, no se busca dar una revisión de toda RS sino evidenciar que contribuye a la dirección de una adecuada gestión de impactos a nivel estratégico, el cual podría complementarse con demás aspectos de las materias fundamentales de la RS.

2. Objetivos y preguntas de la investigación

2.1. Objetivo y pregunta general:

Diagnosticar la gestión de impactos de ONG Verde sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local a través de la aplicación del enfoque de RS.

En ese sentido se plantea la siguiente pregunta general: ¿Cómo ONG Verde desarrolla la gestión de impactos sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local considerando el enfoque de RS?

2.2. Objetivos y preguntas específicas:

- **Objetivo específico 1:** Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización.
- **Pregunta específica 1:** ¿Cómo se desarrolla el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización?
- **Objetivo específico 2:** Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente.
- **Pregunta específica 2:** ¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en el medio ambiente?
- **Objetivo específico 3:** Analizar la gestión de impactos en los beneficiarios locales.
- **Pregunta específica 3:** ¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en los beneficiarios locales?
- **Objetivo específico 4:** Analizar la gestión de impactos en las organizaciones socias.
- **Pregunta específica 4:** ¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en las organizaciones socias?
- **Objetivo específico 5:** Analizar la gestión de impactos en la comunidad local.
- **Pregunta específica 5:** ¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en la comunidad local?

3. Justificación de la investigación

El presente caso de estudio será realizado enmarcado en las ciencias de gestión y consiste en la elaboración de un diagnóstico sobre la gestión de impactos de una ONG internacional que opera en Perú mediante el enfoque de Responsabilidad Social, tomando como base principal la guía ISO 26000. A continuación, se expondrá la justificación de esta investigación haciendo énfasis en su conveniencia, aporte teórico y metodológico e implicaciones prácticas.

En primer lugar, es conveniente realizar esta investigación porque las organizaciones del tercer sector operan también en el contexto internacional que demanda la gestión de impactos sociales, ambientales y económicos de las sociedades, y por tanto de las organizaciones que las conforman. No obstante, se evidencia que en Perú no se ha profundizado el tema dentro de las ONG debido a que se asume que su enfoque de creación de valor social satisface e incorpora su gestión de impactos y no se han sentido aludidas a temas de Responsabilidad Social (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 4 de junio, 2019). Asimismo, el análisis de la gestión de impactos en un caso de estudio permitirá identificar cómo este análisis de impactos puede contribuir a identificar áreas de mejora en la gestión de una ONG, pues la Responsabilidad Social permite a una organización situarse contextualmente e identificar las expectativas de sus grupos de interés con el fin de gestionarlas en tanto se enmarquen dentro de la estrategia organizacional. Asimismo, se considera que analizar el enfoque de RS dentro de una ONG evidenciará que es una herramienta que contribuye al proceso de profesionalización e institucionalización de una organización.

Por otro lado, el enfoque de RS es aplicable a toda organización y orienta sobre su contribución al Desarrollo Sostenible. No obstante, este enfoque se estará aplicando a una organización de tercer sector en Perú, donde la información obtenida servirá a investigaciones futuras a profundizar más en dicho tema, ya que hasta la fecha es un área poco explorada en ONG. Metodológicamente la guía ISO 26000 trabaja con un vocabulario empresarial, sin embargo el desarrollo de sus temas se aplica a la operación de una ONG, por lo que Además se sugiere como relevante estudiar la RS en las organizaciones del tercer sector en Perú con el fin de enmarcar mejor su propuesta dentro del Desarrollo Sostenible. La información obtenida se espera sirva para apoyar la relevancia del análisis de RS en ONG, así como brindar una exploración fructífera del enfoque.

Finalmente, el enfoque de RS es un trabajo de autoanálisis que debería realizarse al interno de la organización a modo de reflexionar sobre sus impactos, sin embargo, al ser este tema poco aplicado en las ONG su revisión y comprensión podría dificultar la iniciativa de una organización a hacerlo. Por ello, el diagnóstico tiene implicaciones prácticas pues brindará

información actualizada sobre la gestión de impactos para ONG Verde, lo cual le permitirá revisar un análisis externo sobre su operación.

4. Viabilidad de la investigación

El presente caso de estudio se realiza dentro del horizonte temporal de un año. Se evaluó la disponibilidad de tiempos para las entrevistas del equipo que conforman ONG Verde, y se desarrolló bajo un cronograma establecido, donde se designó los horarios y la modalidad de las entrevistas. Es importante mencionar, que uno de los integrantes de la investigación labora en la organización del caso de estudio, lo cual facilitó el acceso y contactos de los actores claves involucrados.

La información teórica e institucional relevante para la investigación, cuenta con el suficiente acceso de información, ya que por un lado se pudo obtener mediante internet, libros, guías, etc. Por otro lado, se realizaron entrevistas a expertos, para poder enriquecer el estudio. De esta manera, las herramientas que se utilizan son suficientes y necesarias para poder responder ante los objetivos del caso.

La investigación no representó gastos financieros significativos, y en los que se incurrió fueron cubiertos por recursos propios. Además, para el trabajo de campo el uso de materiales fue bastante moderado y no se requirió de personal adicional, porque los integrantes del caso de estudio son los encargados de las actividades y labores de las mismas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el diagnóstico de la gestión de impactos de ONG Verde, es necesario conocer y comprender los siguientes conceptos que a continuación se presentan:

1. Gestión estratégica

Este concepto no tiene una definición absolutamente aceptada, ya que el término ha sido empleado por distintos autores y gestores en distintos contextos y momentos diferentes. Sin embargo, la gestión estratégica es necesaria dentro de la agenda de gestión de todas las organizaciones existentes en los tres sectores (público, privado y de la sociedad civil), pues estas necesitan estrategias para mantenerse con propósito y efectivas (Moore, 2000).

La definición que sostiene Mintzberg Ahlstrand y Lampel (2010) muestra una manera clara de comprender el significado de estrategia, donde sostiene que es el patrón o plan que mantiene integrado las principales metas y políticas de una organización; así mismo, cuenta con una secuencia lógica de las distintas acciones a realizar. Además, para Mintzberg una estrategia adecuadamente formulada permite ordenar y asignar de manera prudente los recursos de la organización, así como poder evaluar cuales son las limitaciones que esta tiene, con la finalidad de lograr una situación viable, así como poder anticipar posibles cambios en el entorno.

De este modo, la acción estratégica tiene un proceso dinámico, ya que enfrenta un mercado y una competencia siempre cambiante, por ello los insumos estratégicos deben permanecer actualizados. De la misma manera, cualquier organización que cuente con una gestión estratégica establecida adecuadamente va a contribuir a su gestión sostenible.

La sostenibilidad tiene un fin que persigue toda organización: perdurar en el tiempo con el propósito de cumplir su misión (Beaumont, 2016). Para lograr la sostenibilidad será el resultado de una gestión estratégica exitosa orientada al equilibrio de su visión, los recursos que se disponga y la organización de su operación (Beaumont, 2016, p. 33).

La sostenibilidad de una organización individual podría ser o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, la cual se logra abordando, los aspectos sociales, económicos y ambientales de manera integral. Por ende, el consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles son actividades relevantes para todas las organizaciones y están asociados a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto (ISO, 2010, p. 56).

Por ello, deberá ser un tema a considerarse dentro de la gestión estratégica de toda organización.

Las ONG, al igual que toda organización existente, persiguen como meta el ser sostenibles, pues buscan perdurar en el tiempo con el fin de cumplir su misión, la cual se centra

en la creación de valor social. Por otro lado, la responsabilidad social debería formar parte de la estrategia fundamental de toda organización, con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización, donde debería reflejarse en su toma de decisiones y, también, tenerse en cuenta en la implementación de actividades (ISO, 2010).

1.1. Valor económico, social y ambiental

La gestión del valor económico en una empresa busca valorar la capacidad de la dirección para incrementar la riqueza de aquella mediante el desarrollo de planes estratégicos y de explotación fiables para los negocios de la empresa (Medina, 2011). Asimismo, el valor económico asume distintos valores monetarios, por ende, este valor económico, tal como indica Broto (2000 citado en Medina 2011), tiene que ser sustituido por algún subrogado del mismo, ya sea el precio, el costo, u otro parámetro de valuación. En la medida en que el precio sea igual o superior al valor subjetivo del vendedor como igual o inferior al valor subjetivo del comprador, ambos obtendrán un beneficio en la transacción, generando así valor económico.

Como se desarrollará más adelante, la generación de valor económico ha sido el foco para la evaluación de desempeño de una organización. No obstante, la medición del desempeño de las organizaciones incrementa su alcance cuando se desarrolla el concepto de la cuenta de triple resultado por John Elkington (1998). El autor diseña un nuevo modelo para evaluar la sostenibilidad de las empresas el cual abarca más aspectos diferentes al del rendimiento económico de las inversiones (valor económico) al incorporar consideraciones ambientales y sociales (Elkington, 1998)

Por un lado el valor ambiental se ve adicionado en la evaluación de sostenibilidad de una organización considerando la importancia y crecimiento del tema a nivel internacional (Elkington, 2004). De esta manera, el incorporar al medio ambiente y la gestión de las operaciones de una organización enfocadas a la sostenibilidad ecológica, protección y cuidado de la biodiversidad, disminución de residuos y derecho, entre otros, son parte de iniciativas que generan valor ambiental, relacionado con la operación de una organización (Elkington 2004 citado en García 2015).

Asimismo para que una organización cree valor social, sus objetivos deben estar alineados a solucionar problemas sociales o a satisfacer necesidades sociales, y esto lo hacen mediante una estrategia que le permita lograr dichos objetivos sociales (Beaumont, 2016). Con ello, el valor social tiene como finalidad cumplir con los objetivos socialmente deseables donde se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006).

En el consorcio internacional de investigación SEKN, conformado por diez escuelas de negocios de Iberoamérica y la escuela de la Universidad de Harvard, propuso la siguiente definición basada en su análisis tipológico: valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296). Esta definición conecta el valor social con satisfacción de necesidades sociales. Considerando esto, se entiende que el proceso de creación de valor social debería encontrarse orientado a gestionar potenciales impactos negativos de manera que no se destruya valor en el mismo, lo cual sería incoherente para los fines de la gestión social. De esta manera, hay impactos positivos y negativos, lo que se quiere es reducir la brecha de los impactos negativos, además la misión siempre debe estar enfocada a encontrar impactos positivos para la comunidad beneficiaria (Li, comunicación personal, 23 de mayo, 2019).

1.2. La gestión social

La gestión social debe ser entendida como gestión estratégica, la cual se basa en los fines sociales de la acción organizacional y los medios elegidos (Beaumont, 2016). Los cuales implican la adopción de una estrategia, de una propuesta de valor que reconoce y desarrolla las capacidades de las mismas personas o grupos a los que se dirige dicha acción (Beaumont, 2016). Según Moore (2008 citado en Beaumont 2016), la gestión social puede ser vista como gestión estratégica, con la finalidad de crear un valor social, identificando tres pilares centrales que la organización necesita para cumplir con su misión, a la cual llama “el triángulo estratégico de Moore”, y la componen la visión, los recursos y la operación. Su gestión estratégica consiste en hacer que estos tres pilares funcionen como un círculo virtuoso, donde se desarrolla cada dimensión a manera que impulse y realice a la siguiente.

Por otro lado, como sostiene Cohen y Rolando (2005), la idea central que debe orientar la gestión social es el impacto que los programas y proyectos producen en la población a la que se están dirigiendo. Esto mediante políticas sociales claras, las cuales han ido evolucionando y adaptándose al entorno actual. Entonces, el propósito que tiene la gestión social es crear valor social, a través de estrategias establecidas para lograr sus objetivos sociales (Beaumont, 2016). Vale mencionar que las organizaciones de la sociedad civil no son las únicas que crean valor social, y para ello está la responsabilidad social de una empresa que viene a ser el producto de su gestión social. (Beaumont, 2016).

1.3. Gestión de impactos

El impacto es un cambio positivo o negativo que se genera en la economía, la sociedad o el medio ambiente, el cual es producido en su totalidad o parcialmente como consecuencias de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización (ISO, 2010). Así, toda actividad humana va a generar un impacto que apoye o perjudique en el entorno, por ello es responsabilidad de las organizaciones evaluar estos impactos, tomando las acciones necesarias para minimizar los impactos negativos (Yamuca, 2010), postura que coincide con lo mencionado por la experta en gestión de impactos Li Minaya. De este modo, la RS concierne a los impactos reales y potenciales de la manera en que opera una entidad. Por ello, la RS debe formar parte de la estrategia fundamental de cualquier organización, con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles adecuados de la organización y debería reflejarse en su toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de actividades (ISO, 2010, p. 6).

Espinoza (2002), indica que la gestión de impacto se relaciona con el estudio de impacto ambiental (EIA), y con ello es el resultado de los esfuerzos destinados en apoyar a los estudios como un componente primordial de fortalecimiento de las capacidades necesarias para avanzar hacia el desarrollo sostenible (Espinoza, 2002). De la misma manera, Conesa (2006) sostiene, que el estudio del impacto ambiental es de carácter interdisciplinar y que está destinado a predecir, identificar, valorar y corregir las consecuencias o efectos ambientales que determinadas acciones pueden causar sobre la calidad de vida de las personas y su entorno (Conesa, 2006).

Es claro que la gestión de impactos está relacionada con las dimensiones sociales, ambientales y económicas de igual manera que el desempeño de una organización. Por ello el concepto de gestión estratégica deberá comprenderse en esta investigación como integradora de estos elementos. Para comprender la gestión de impactos en el medio ambiente, beneficiarios, comunidad local y organizaciones socias se desarrollará más adelante el enfoque de Responsabilidad Social actual como gestión de impactos, especialmente sobre estos grupos de interés.

2. Desarrollo Sostenible

El objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta. En términos generales, el movimiento de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible ha estado ligado al mundo medioambiental. La primera definición de sostenibilidad aparece en el denominado Informe Brundtlan y fue adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1987, en el cual se define al: “Desarrollo sostenible como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las

generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades»” (Organización de las Naciones Unidas [ONU] 1987 citado en ONU 2012). Además, debe garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente (ISO, 2010).

De esta manera, el desarrollo sostenible es considerado como un medio para mostrar las posibilidades de la sociedad en su conjunto.

Con ello, la visión de que la responsabilidad social es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no solo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que ellas también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible. En consecuencia, deben centrarse desde el inicio en los asuntos e impactos más significativos para el desarrollo sostenible, además se debe tener un plan para abordar los asuntos e impactos restantes oportunamente (ISO, 2010).

3. Responsabilidad social

La Responsabilidad Social, es una prioridad inevitable para los líderes de negocios de todo el mundo (Porter & Kramer, 2006, p. 42); es decir, se ha convertido en una exigencia de sus grupos de interés para poder mantener operaciones. Peter Drucker, afirma que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (1996 citado en Canessa & García 2005). Sin embargo, muchas compañías practican una versión multifacética de la RS que van desde acciones que realmente son filantropía hasta estrategias de sostenibilidad y el propósito de generar valor (Rangan, Chase & Karim, 2015). Por ello, es necesario para las organizaciones contar con una dirección coherente y concisa cuando se trata de estrategias de RS o sostenibilidad. Especialmente, se vuelve importante en el contexto de las ENIEX al ser organizaciones cuya razón de ser es crear valor social ejecutando fondos dentro del marco de ONG Verde, o sea que deben gestionar la multiplicidad de intereses de su entorno, el cual las observa y evalúa sus decisiones en base a sus expectativas.

El concepto de RS que se considera -que tiende a la completa integración con la gestión estratégica y gobernanza corporativa- es producto del siglo 20, desarrollado entre los años 1950 y el tiempo presente; sin embargo sus raíces abarcan un amplio origen histórico que data desde los años 1800 en el contexto de la revolución industrial (Crane, Matten, McWilliams, Moon, Siegel & Carroll, 2008). El interés de esta revisión es repasar la discusión de lo que es RS desde la maduración del concepto, por lo que no se desarrollará el ejercicio histórico de la evolución del concepto sino las teorías de su alcance.

Así, diversos autores han desarrollado múltiples teorías asociadas a la RSE, donde se origina centralmente el estudio del tema, las cuales en su mayoría se complementan y por consiguiente generan nuevos conceptos que ayudan a la formación de ideas relacionadas a esta. En base a esto, Garriga y Melé (2004) realizaron un estudio del cual se distinguen cuatro grupos de teorías sobre empresas privadas, desde donde el desarrollo de la RS se extiende a las demás organizaciones. Estas tienen su vigencia y validez en el enfoque que los autores le dan en los diferentes aspectos de la realidad social: la economía, la política, la integración social y la ética. Siguiendo esta línea de análisis, Melé (2008) profundiza el tema y las presenta como (a) la teoría del desempeño social corporativo o de las empresas, (b) la teoría del valor de los accionistas o del capitalismo fiduciario, (c) la teoría de los actores sociales o grupos de interés de la empresas y (d) la teoría de la ciudadanía corporativa, las cuales serán explicadas a continuación con el fin de comprender la evolución del concepto contemporáneo de RSE.

3.1. Teorías de Responsabilidad Social

3.1.1. El desempeño social de las empresas

Esta teoría señala que los negocios, además de su fin de generación de riqueza, también tienen responsabilidades sobre los problemas sociales generados por sus negocios o por otras causas, fuera de sus responsabilidades legales y económicas. Entonces se entiende que el desarrollo del desempeño social de la corporación altera el comportamiento de la empresa para otorgar mayores beneficios a la sociedad y su gente (Wood, 1991).

Fue Howard Bowen (1953) quien marcó un inicio en el moderno periodo de la literatura de RSE con su libro *Social Responsibility of the Bussinessman*, en el cual se empiezan los primeros razonamientos acerca de la responsabilidad social que tiene un hombre de negocios con la gente (citado en Carroll 1979). Consecuentemente, Carroll (1979) introduce el concepto de “desempeño social de las empresas”, que es una síntesis de los principios de RS; sin embargo, agrega que hay un rango de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad para encarar categorías económicas, legales, éticas y filantrópicas. A esta reflexión se vincula luego la pirámide de la RS la cual es planteada por Carroll en 1991, que considera las siguientes responsabilidades (ver Figura 1):

- Económicas: Que constituyen la base y es entendida como la producción de bienes y servicios que los consumidores desean.
- Legales: El segundo nivel que abarca los cumplimientos de la ley y regulaciones estatales.

- Éticas: Se refiere a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable para minimizar los daños con los *stakeholders*.
- Filantrópicas: Que involucra acciones corporativas que responden a expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa.

Figura 1: Pirámide de la Responsabilidad Social



Fuente: Canessa y García (2005).

Carroll (2004) complementa esta propuesta del marco de responsabilidad de las organizaciones, donde vincula lo económico a una necesidad para desenvolverse en el contexto global del capitalismo; lo legal, a cumplimiento normativo con los grupos de interés; lo ético, a cumplimiento de expectativas de los grupos de interés; y lo filantrópico, a lo deseado por estos grupos de interés globales, refiriéndose a comportamientos y normas éticas que estos esperan.

Según como señala Méle (2008, p. 51), las expectativas sociales que este modelo teórico de RS considera se han especificado en términos de actores, procesos y contenidos, de manera que hay compañías que establecen procesos de diálogos con sus *stakeholders* para determinar cuál sería el desempeño social apropiado. También señala que, junto a estas iniciativas, surge el interés de reportar y certificar el desempeño de sus operaciones sobre lo económico, social y ambiental, las cuales se encuentran vinculadas a iniciativas globales como lo son The Global Report Initiative (GRI), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN), la norma SA8000, AA1000, entre otros. Y esto es explicado en tanto se comprende que las empresas y las sociedades se desarrollan de manera entrelazada, más que como dos entidades diferentes (Wood, 1991).

Sin embargo, este modelo presenta algunas debilidades, siendo la más importante la falta de integración de los aspectos ético-normativos y la actividad empresarial, considerando que varios de estos autores se encontraban reacios a vincular la RSE con la ética o moral, y prefirieron utilizar términos como “valores de la sociedad” o “expectativas sociales” omitiendo así la discusión sobre si es correcto o incorrecto y la reflexión sobre la relatividad de la ética (Melé, 2008, p. 5). Por ello, otros teóricos como Freeman y Liedtka (1991 citado en Melé 2008), criticaron el hecho que la esta definición de RSE parecía surgir “exclusivamente para dar un rostro humano al capitalismo, y con una separación completa de lo económico y la ética” Traducción propia.

3.1.2. El valor de los accionistas

La teoría del valor de los accionistas o capitalismo fiduciario sostiene que la única responsabilidad de la empresa es tener beneficios y aumentar el valor de sus acciones. Es decir, si las empresas participaran en otro tipo de actividades que no sean meramente económicas, solo podrían ser aceptables si y solo si generan valor a las acciones o son obligatorias de realizar por algún decreto legal (Melé, 2008, p. 55).

El premio Nobel Milton Friedman es el máximo representante de este punto de vista. En un famoso artículo publicado en The New York Times en 1970, Friedman declaró que “la única responsabilidad de los negocios hacia la sociedad es la maximización de los beneficios a los accionistas, dentro del marco legal y ético del país” (Duque, Cardona & Rendón, 2013, p. 198). Entonces, se entiende que los accionistas de las empresas son la única prioridad para la empresa, por lo que todos sus esfuerzos estarán encaminados a esto.

Melé (2008) también resalta que los autores que defienden este modelo señalan que su soporte se basa en la eficiencia que genera para crear valor a la empresa y las mejores condiciones para generar riqueza son gestionar una empresa priorizando el interés propio, considerar las ganancias como el fin supremo y operar bajo las condiciones de libre mercado y competencia, junto a una presencia de Estado y políticas mínimas. Sin embargo, el mismo fue criticado por diversos autores por un motivo común que es resumido por Freeman, Wicks y Parmar (2004 citado en Garavito 2008, p. 87) que consideran que “la visión económica de maximización de los beneficios de los accionistas implica imponer sus derechos sobre los otros *stakeholders*”, esto se entiende así pues las ganancias podrían elevarse si se reducen los beneficios a los trabajadores extendiendo la cadena de valor a otros países con legislaciones más permisivas o si se utilizan los recursos de manera no sostenible pero módica. Según Melé (2008, pp. 10-62), otra línea de crítica a esta posición es que posee una mirada incompleta sobre los seres humanos, limitada a la libertad

de elección e interés propio, además de la visión atomista de la sociedad y la concepción autónoma de la actividad empresarial dentro de la sociedad, o sea desligado a ella.

3.1.3. La teoría de los *stakeholders*

Esta teoría es la contraparte de la anterior (“el valor de los accionistas”), pues considera a los demás individuos y grupos con quienes se relaciona la empresa como objetos de su responsabilidad y que esta va más allá que lo prescrito por ley o solamente durante el contacto de la misma interacción (Jones 1980 citado en Melé 2008). En una definición simple de Melé (2008, p. 10) sobre los *stakeholders* explica que son los grupos e individuos que se ven beneficiados o afectados por las acciones de la empresa. Este término ha sido consolidado por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) a nivel internacional, que define a los grupos de interés como partes que tienen uno o más intereses que pueden verse afectados por (o afectar) las decisiones y actividades de una organización y que son estos los que los vincula a la misma y crea una relación, la cual no tiene que ser formal o incluso reconocida por estas partes (ISO, 2010, pp. 7-13).

Freeman escribía en 1984 que el concepto de *stakeholders* proporciona una nueva forma de pensar sobre la gestión estratégica, es decir, cómo una empresa puede y debe fijar e implementar una dirección (Melé, 2008). Además señaló que esta teoría posee una perspectiva moral en tanto se constituía como deber para la gerencia velar por toda la organización y conectar sus objetivos con los intereses de sus *stakeholders*, que consideraba legítimos.

Cabe resaltar que no todos los autores que desarrollaron esta teoría concordaban con el término de RS para referirse a las responsabilidades que tenía con sus *stakeholders*. Así, Freeman y Liedtka (1991 citado en Melé 2008) señalan que la responsabilidad social no prospera si los *stakeholders* no se definen de manera concreta y se trabaja con los grupos e individuos, identificando así a los proveedores, comunidad, empleados, clientes y financistas de la organización, como había omitido hasta entonces el concepto de RS. Otro autor que postula una idea en línea con esta teoría es Sacconi (2004), quien sostiene que toda firma es una estructura de gobernación unificada en donde “la firma solo generará riqueza si se logra la cooperación entre los *stakeholders*” (citado en Garavito 2008, p. 9) De esto se entiende que se debe conocer a profundidad quiénes son los *stakeholders* y no identificarlos solo como un aspecto “social”. Bajo esta lógica Freeman y Velamuri (2006 citado en Melé 2008) propusieron reemplazar el término “Responsabilidad Social Empresarial” por “Responsabilidad Empresarial sobre *stakeholders*”.

Los detractores de esta teoría tienen varios puntos de discusión de los cuales destacan dos. En primer lugar, la teoría de *stakeholders* permite una interpretación plural y amplia de lo

que se espera de la organización, debido a ello Hummels (1998 citado en Melé 2008) sostiene que cada interpretación genera diferentes grupos de *stakeholders* entonces la importancia de los valores, derechos e intereses específicos se ve difuminada. Sobre esto Melé agrega que es un serio problema si esta teoría no se estructura junto a una teoría ética y si la gestión no se da de manera apropiada. Por otro lado, otra crítica se basa en el rol de los *stakeholders* en la toma de decisiones de la organización, punto que desarrolla Etzioni (1998 citado en Melé 2008), quien señala que, si bien la teoría justifica la participación de los grupos de interés en estos procesos de gobernanza, aquella no se puede implementar sin afectar el bien común, pues podría dañar el bienestar de la economía.

3.1.4. La teoría de la ciudadanía corporativa

Carroll (1991, p. 42) señaló que ser una buena empresa ciudadana incluye participar activamente en iniciativas para promover el bienestar humano, entonces ser un buen ciudadano global corporativo está vinculado a la responsabilidad filantrópica. Esta se ve reflejado en la expectativa global de la sociedad de que las empresas intervendrán en actividades sociales que no son normadas por ley ni esperadas por aquellas desde una mirada ética (Carroll, 2004, p. 118). El planteamiento de esta teoría sigue la reflexión de que los negocios deben adentrarse a actividades sociales que no necesariamente estén estipuladas por la ley, pero a su vez extiende su alcance y postula que las empresas son parte de la sociedad, a diferencia de los planteamientos previos de RSE que sugieren que los temas sociales son externos al negocio. Como señala Méle (2008, p. 70), la noción de ciudadanía trae a colación obligaciones y derechos en una comunidad política, así como posibles alianzas entre la empresa y grupos e instituciones de la sociedad, es decir, el derecho a participar en la vida pública con determinados deberes y responsabilidades vinculadas al interés de la comunidad (Ericksen & Weigard, 2000, p.15). Waddock y Smith (2000 citados en Melé 2008, p. 16) agregan que la ciudadanía se trata de las relaciones que desarrolla una empresa con sus *stakeholders*, entonces esto implica la construcción de buenas relaciones con ellos y la ciudadanía., de lo que se desprende que existe un reconocimiento de que las empresas administran ciertos aspectos de ciudadanía para otras partes, incluyendo a sus *stakeholders*, como empleados, clientes, accionistas así también como aquellas partes que no mantienen relaciones transaccionales directas con las organizaciones. Así pues, mientras otras teorías discuten conceptos de ética empresarial y responsabilidad social, la ciudadanía corporativa resalta el hecho de que la empresa retoma su lugar en la sociedad, pues ella forma parte de la comunidad (Crane, Matten, McWilliams, Moon & Siegel 2003 citado en Melé 2008, p. 17).

En síntesis, esta teoría hace que la empresa no sea vista como algo externo a la sociedad, sino que pase a ser un miembro más de ella. Por ello, Matten y Crane (2005) han identificado en

la realidad un triple rol de las empresas sobre la administración de derechos ciudadanos, especialmente en países cuyos gobiernos se encuentran debilitados. Así, se identifican a las empresas como proveedores de derechos sociales (brindando servicios sociales como educación, salud, etc.), habilitadores de derechos civiles (habilitando derechos o restringiendo abusos a ciudadanos por terceras partes, por ejemplo, sus proveedores) y, finalmente, como canales de derechos políticos (siendo un canal adicional para el ejercicio individual de estos derechos, lo cual permite una participación activa en la sociedad). Cabe resaltar que esta propuesta no es normativa, sino descriptiva, incluso los autores ponen en debate si este triple rol es adecuado, tomando en consideración que no son objetivos mandatorios de la gestión empresarial.

Entre los puntos de crítica a este modelo se puede conversar de la discreción de su accionar filantrópico y su difuso concepto que incluye algunos tópicos diferentes como “asociación público-privada, las contribuciones corporativas, las prácticas éticas corporativas, desarrollo corporativo de la comunidad económica, el voluntarismo corporativo, participación de la comunidad empresarial y corporativa, marca, imagen y gestión de la reputación” (Melé, 2008, p. 18), por lo que se requiere desarrollar esta teoría de manera que genere coherencia entre estas diversas prácticas.

Así, la RSE ha sido ligada a diversas propuestas teóricas donde algunos conceptos son complementarios y otros se presentan como opuestos. Tomando esto lo expuesto en consideración, la presente investigación se enmarca mejor dentro de la teoría de ciudadanía corporativa como base debido a dos razones principales:

En primer lugar, reconoce que la responsabilidad de las organizaciones va más allá de tan solo generar valor económico para sus accionistas y que necesita relacionarse con su entorno, lo que se debe reflejar en una estrategia empresarial de RSE vinculada estrechamente a sus grupos de interés (base que comparte con la teoría de *stakeholders*). Entonces le es relevante identificar quiénes son, sus expectativas y necesidades, así también como la legitimidad de sus demandas hacia la organización para con la sociedad. Ello es sustento de que el análisis de la investigación se realice en relación a cada *grupo de interés* identificado por las organizaciones estudiadas.

Por otro lado, esta teoría enfatiza la dimensión social y ética de los negocios, sin dejar de lado la generación de valor económico. A partir de esta reflexión sobre su rol en el bienestar de la sociedad y desarrollo humano, se plantea que un objetivo primordial de una empresa socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible (ISO, 2010, p. 10). Esta idea es la base teórica de los procesos de gestión ligados a la RS, en tanto las empresas deben “comprender, por un lado, la relación las expectativas de los grupos de interés que se ven afectadas por la organización, y por otro, las expectativas de la sociedad” (ISO, 2010, p. 16). Esto debido a

que aunque los grupos de interés son parte de la sociedad, podrían tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad. Los grupos de interés tienen intereses particulares en relación con la organización, que pueden diferenciarse de las expectativas que tiene la sociedad sobre el comportamiento socialmente responsable en relación con cualquier asunto (ISO, 2010, p. 16).

Considerando las teorías existentes sobre el marco de actuación de una organización, para comprender la gestión de impactos desde un marco de Responsabilidad Social, la presente investigación se define dentro de la teoría de ciudadanía corporativa, pues reconoce a las ONG, y a todas las organizaciones, desde su actuación en un contexto social cambiante según los intereses de las sociedades en las se encuentran. Además, también deben enfocarse no sólo en la creación de valor social centrada en resultados, sino en el proceso de manera que identifique y gestionen sus impactos, los cuales deben ser comprendidos en conjunto con los intereses de sus grupos de interés, con quienes comparten el contexto socio económico y ambiental.

3.2. La responsabilidad social de organizaciones sin fines de lucro

Existen diversos enfoques sobre la responsabilidad social (RS), el consenso internacional expresado en la ISO 26000 nos dice que es la “responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta ética y transparente” (Vallaey, 2014, p. 138). De la misma manera, una empresa es socialmente responsable en tanto minimiza sus impactos negativos mientras maximiza los positivos: “Esta responsabilidad exige, pues un modo de gestión cuya finalidad es la sostenibilidad de la sociedad, suprimiendo los impactos negativos insostenibles y promoviendo los modos de desarrollo sostenible” (Vallaey, 2014, p. 140). De igual manera, esta responsabilidad es afín a las organizaciones sin fines de lucro a nivel de sus procesos para la creación de valor social.

La revisión teórica de esta investigación no ha encontrado estudios previos aplicables a organizaciones sociales sin fines de lucro en la misma proporción que materiales e investigaciones disponibles sobre el sector privado. No obstante, se destaca el paper de investigación del 2005 de los autores Paul Vidal y Domingo Torres (Vidal et al. 2005), el cual plantea un modelo general de responsabilidad social con el objetivo de promover la reflexión sobre la propia responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas que ayuda a identificar, analizar y estructurar la información para su gestión responsable. A diferencia de ISO 26000 el planteamiento de global sobre todo identifica a los *stakeholders* relacionados aplicables al sector, precisando la naturaleza de beneficiarios y financiadores (donantes), pero presenta pocos temas concretos sobre los que se debería actuar y no da lineamientos para su implementación al mismo

detalle que la norma; sin embargo el planteamiento de la necesidad del modelo es relevante para comprender la RS de las organizaciones sin fines de lucro.

Así pues “el acento de la responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas está en la manera de llevar a cabo la actividad de acuerdo con sus valores. En definitiva, se trata, pues, de que el «modo de hacer» de la organización sea coherente con su «razón de ser»” las cuales deben poseer coherencia, ya que es un eje central para este tipo de organizaciones considerando que la responsabilidad, apoyada en la calidad, genera una legitimidad que contribuye al impacto positivo de estas organizaciones y contribuye a que pueda mantener su operación a futuro (Vidal et al, 2005).

3.3. Herramientas de gestión de Responsabilidad Social

El concepto de la Responsabilidad Social se encuentra avalado por organismos internacionales, que defienden los derechos laborales y fundamentales de los trabajadores, así como la protección al medio ambiente y el futuro para las generaciones venideras. Garavito (2008) muestra una relación de las iniciativas de estas organizaciones internacionales que direccionan los esfuerzos en esta materia, entre ellos están la Declaración Relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, ambas de la OIT (Organización Internacional del Trabajo 1999c; OIT, 2001a; OIT, 2001c); las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE (2003a; OCDE, 2003b); y el Pacto Mundial (Global Compact) de la ONU (1999a; ONU, 1999b). Estas diversas iniciativas globales brindan un marco de análisis para las diferentes iniciativas de las empresas y también han sido útiles para que organizaciones desarrollen instrumentos de gestión de temas afines a la RS.

3.3.1. Guía de Responsabilidad Social ISO 26000

Dentro del contexto normativo internacional sobre RS se encuentra el trabajo de la International Organization for Standardization (ISO). ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que trabaja Normas Internacionales, dentro de las que encontramos la popular norma ISO 26000, la cual establece líneas en materia de Responsabilidad Social. Para el desarrollo de esta norma se utilizó un enfoque de múltiples partes interesadas, y se contó con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas vinculados a diferentes aspectos de RS (ISO, 2010). Por otro lado, “ISO define una norma como un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo establecido que proporciona, para un uso común y repetitivo, reglas, directrices o características

para actividades o sus resultados, dirigidas a lograr el grado de orden óptimo en un contexto determinado” (ISO, 2010, p.xi)

Argandoña e Isea indican que antes del ISO 26000 existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, pero se enfocaban a determinado tipo de organización o sector (Argandoña & Isea, 2011, p. 8). De esta manera, la ISO 26000 es el primer esfuerzo que logra establecer un consenso global en torno a:

- Determinar qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tomados en cuenta por cualquier organización.
- Qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos.
- Entre las características más resaltantes de ella encontramos que es una norma global, así como un estándar único aplicable a organizaciones en general, o sea que dentro del ámbito privado es aplicable a empresas de diversos rubros. Sin embargo, es bueno hacer hincapié a que ISO 26000 no es una norma jurídica pues simplemente tiende a ser una orientación para las organizaciones.
- Lo principal de la propuesta de ISO haber definido el concepto de Responsabilidad Social tomando en consideración los diferentes puntos de vista de los involucrados en su elaboración, el haber materializado el alcance de responsabilidad social en 7 principios (rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas (*stakeholders*), respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y el más importante, respeto a los derechos humanos) que sirven como estándar del alcance de su gestión, haber orientado la RS hacia materias fundamentales y así determinado los asuntos pertinentes de RS (gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad) y finalmente, haber desarrollado guía de orientación con el siguiente propósito: “Reconociendo que las organizaciones se encuentran en diferentes niveles al comprender e integrar la responsabilidad social, el propósito de esta Norma Internacional es que se utilice, tanto por aquellas que se inician en el proceso de adopción de la responsabilidad social, como por aquellas que cuentan con mayor experiencia en su implementación.” (ISO, 2010).

Esta norma internacional pretende ayudar a todo tipo de organizaciones, incluidas las del tercer sector, a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las

organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, pero reconociendo que es una parte esencial de su responsabilidad social. Por ello incluye la gobernanza como una de las materias fundamentales de la RSE y la define como “el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos” (Beaumont, 2016, p. 46). Además se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y completar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos (ISO, 2010).

La definición de Responsabilidad Social (RS) para esta organización será la propuesta por esta guía: es responder ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (1) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad, (2) tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés, (3) Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, (4) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010).

La norma define una serie de etapas que una organización puede tomar como guía para integrar en toda la organización de manera adecuada las consideraciones de RS vinculadas a gestionar de manera adecuada impactos enfocada a contribuir al desarrollo sostenible. Inicialmente, la organización debe reconocer su responsabilidad social a través de entender las relaciones siguientes (ISO 26000):

- La relación entre la organización y la sociedad a través del reconocimiento de cómo impactan en la sociedad y el medio ambiente sus decisiones y actividades, así como las expectativas de comportamiento responsable que tiene la sociedad sobre estos impactos. Para esto se plantean las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social.
- La relación entre la organización y sus partes interesadas a través de su identificación considerando aquellos actores que podrían verse afectados por sus decisiones y actividades
- La relación entre sus partes interesadas y la sociedad a través de comprender la relación entre sus intereses y expectativas de la sociedad, los cuales no necesariamente coinciden y pueden diferenciarse sobre las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento socialmente responsable con relación con algún asunto.

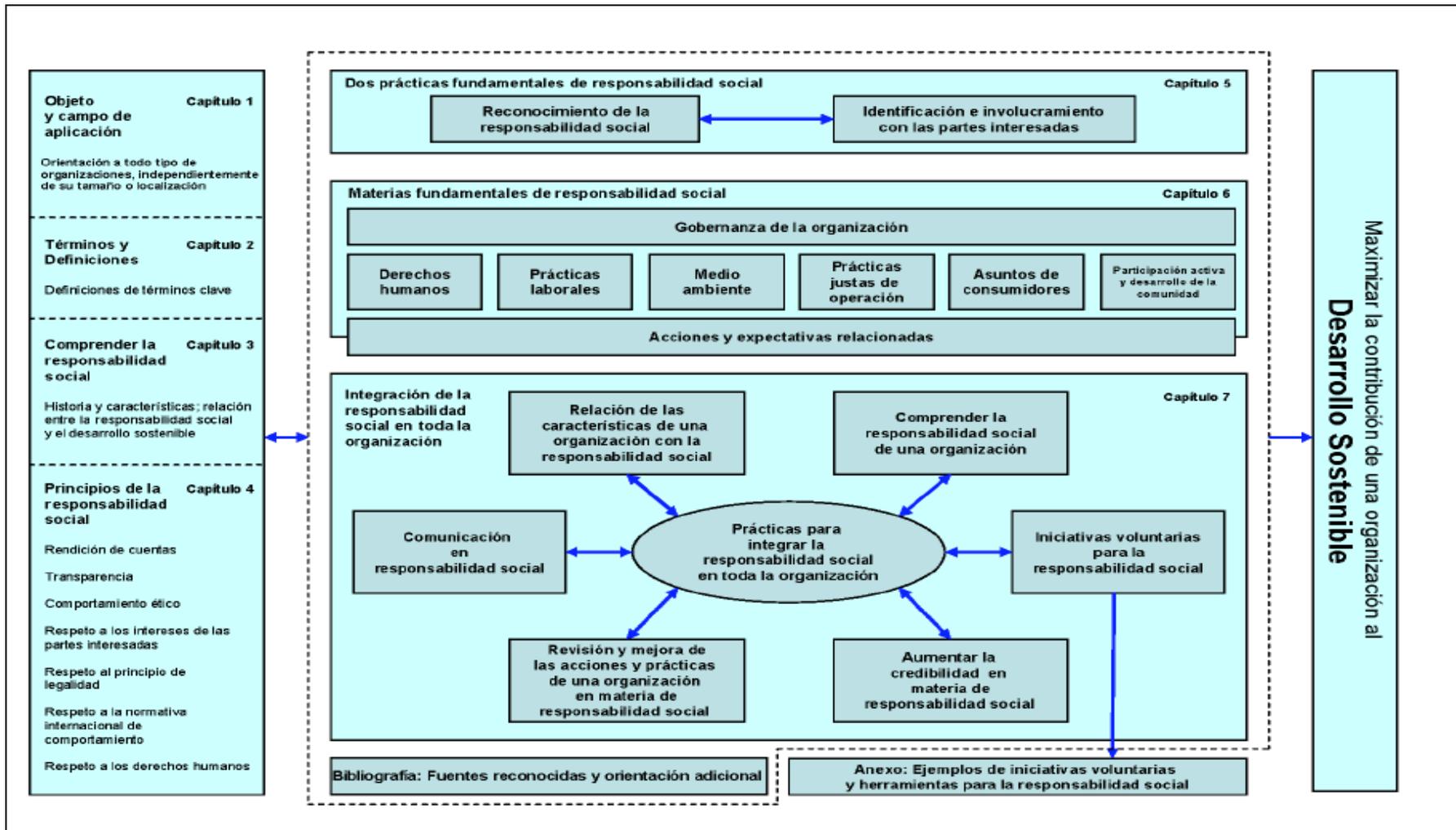
Estas consideraciones permiten comprender la importancia del planteamiento del objetivo específico 1, el cual pretende explorar el enfoque de la Responsabilidad Social de la organización. En ese sentido, se explorará su perspectiva sobre el rol de las ENIEX, así como su comprensión del concepto Desarrollo Sostenible como parte integrada de su estrategia, junto con la definición

de Responsabilidad Social y Gestión de impactos. Asimismo se complementará con la exploración de la comprensión de su propia misión, visión y valores a modo de comprender la estrategia de ONG Verde, pues esta propuesta de valor estratégica señala qué problema se quiere resolver y qué se hará para resolverlo y es el componente central de la Visión (Beaumont 2016, pg 16) . Por otro lado, la misión y los valores son los elementos que dan sentido a la organización, y alcanzan los niveles de la organización manera transversal, por lo que una incoherencia respecto a este punto impacta directamente en el sentido de la organización. (Vidal et al, 2005).

Se muestra la Figura 2 que proporciona una visión general de la Norma Internacional ISO 26000. Los elementos relevantes para esta investigación serán desarrollados a continuación a de manera descriptivo.



Figura 2: Visión esquemática de la Norma ISO 26000



Fuente: ISO (2010).

a. Principios de la Responsabilidad Social

Cuando se aborda y ejerce la RS, el objetivo primordial para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible teniendo en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa, así como las diferencias en las condiciones económicas (ISO, 2010). A continuación, se presenta una síntesis de la orientación sobre los siete (7) principios de la responsabilidad social, según la Norma Internacional ISO 26000 (ver Tabla 1).

Tabla 1: Principios de la Responsabilidad Social

Principios de la Responsabilidad Social		
1	Rendición de cuentas	Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. De la misma manera, responder ante las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.
2	Transparencia	Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa, en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Así, los grupos de interés evalúen con exactitud el impacto que las actividades y decisiones de la organización producen sobre sus respectivos intereses. También, debe ser transparente en cuanto a la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuenta y autoridades en las diferentes funciones de la organización, entre otros.
3	Comportamiento ético	El comportamiento de una organización debería basarse en los valores de honestidad, equidad e integridad. Los cuales, implican la preocupación por las personas, animales y medio ambiente, así como un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de los grupos de interés. De la misma manera, el comportamiento ético se da mediante la identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, los que deben ser coherentes con los principios descritos en esta Norma Internacional.
4	Respeto a los intereses de los grupos de interés	Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus grupos de interés. Sin embargo, se pueden presentar situaciones donde el objetivo de la organización se vea limitado por parte de los socios, integrantes, grupos, entre otros, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que deberían tenerse en cuenta. Por ello, la organización debería evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de los grupos de interés para contactar, involucrarse e influir en la organización.
5	Respeto al principio de legalidad	Este principio es obligatorio, se refiere a la supremacía del derecho y a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y que los gobiernos también están sujetos a ley. Además, la organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, así como revisar periódicamente el grado de cumplimiento respecto a las leyes y regulaciones que pueden aplicar.
6	Respeto a la normativa internacional de comportamiento	Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento y de respeto al principio de legalidad. También, debería considerar las oportunidades y canales legítimos para tratar de influir en

Principios de la Responsabilidad Social		
		las organizaciones y autoridades competentes, con la finalidad de resolver algún conflicto que se pueda presentar.
7	Respeto a los derechos humanos	Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y su universalidad. Por ello, al respetar la universalidad de estos derechos, entiende que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones. De la misma manera, si existen ocasiones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar estos derechos y evitar beneficiarse de esas situaciones.

Adaptado de: ISO 26000 (2010).

Estos elementos deberán estar presentes de manera transversal en la gestión de ONG Verde con los grupos de interés estudiados. Si bien, estos contribuyen a complementar el diagnóstico elaborado las variables a ser estudiadas se elaborarán considerando especialmente las materias fundamentales de la RS.

b. Orientación sobre materias fundamentales de la responsabilidad social.

Según ISO 26000 (2010), una organización debería abordar las siguientes materias fundamentales que se muestra en la Figura 3. Cada una de estas materias incluye una serie de asuntos de responsabilidad social que refleja la relación con asuntos sociales, ambientales y económicos, pero como la RS es dinámica, es posible que en futuro existan otros asuntos.

Una organización debería analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, con el fin de identificar cuál es pertinente en base a su estrategia. Las organizaciones deberían ser conscientes de que los esfuerzos para abordar un asunto podrían implicar ceder en relación con otros asuntos. Las mejoras concretas dirigidas a un asunto específico no deberían afectar de forma negativa a otros asuntos o provocar impactos adversos en el ciclo de vida de sus productos o servicios, en sus partes interesadas, o en la cadena de valor (ISO, 2010, p. 22).

Figura 3: Las siete materias fundamentales



Fuente: ISO (2010).

A continuación, se presenta una síntesis de la orientación sobre las siete (7) materias fundamentales de la responsabilidad social, según la Norma Internacional ISO 26000 (ver Tabla 2).

Tabla 2: Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social

Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social		
1	Gobernanza de la organización	Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, en ciertas ocasiones bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, ya que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización. Además, la gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una entidad se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la RS en toda la organización y sus relaciones.
2	Derechos humanos	Existen dos categorías de derechos humanos. La primera, concierne a derechos civiles y políticos e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a derechos económicos, sociales y culturales e incluye el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social. De la misma manera, el reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados, por un lado para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social, además son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad.
3	Prácticas laborales	Una organización comprende todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, puede incluir el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo. También, tiene un mayor impacto sobre el respeto al principio de legalidad y en el sentido de la justicia presente en la sociedad, las prácticas laborales socialmente responsables son relevantes para la justicia social, la estabilidad y la paz.
4	Medio ambiente	Las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, sin importar el lugar donde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociado a la manera que usan los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos, así como los impactos que pueda generar la organización sobre los hábitats naturales. Por ello, para reducir sus impactos ambientales, deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.
5	Prácticas justas de operación	Hace referencia a la conducta ética de una organización en sus operaciones, transacciones y relaciones con otras organizaciones, así como agencias gubernamentales, organizaciones sociales, contratistas, entre otros, y tienen como finalidad promover resultados positivos. Las prácticas justas de operación se ven presentes en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y el respeto a los derechos de la propiedad.

Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social		
6	Asuntos de consumidores	Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores y a otros clientes, tiene responsabilidad hacia ellos. Además, los asuntos de consumidores relativos a la RS, están relacionados con las prácticas justas de marketing, la protección a la salud y la seguridad, el consumo sostenible, entre otros. También, incluye el derecho a promover el desarrollo económico y social de forma justa, equitativa y sostenible, así como la protección del medio ambiente.
7	Participación activa y desarrollo de la comunidad	La participación activa de la comunidad debería estar basado en contribuir al desarrollo de la comunidad, aumentar el bien público y el fortalecimiento de la sociedad civil. Por ello, las organizaciones que se han involucrado de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen e implica el reconocimiento del valor de la comunidad. Entonces el desarrollo de la comunidad es el resultado de características sociales, políticas, económicas y culturales y dependen de las características de las fuerzas sociales involucradas. Por ello, se requiere una responsabilidad compartida para promover el bienestar de la comunidad como un objeto común.

Adaptado de: ISO 26000 (2010).

Realizando la evaluación de estas materias fundamentales es que se complementa la determinación de los grupos de interés que se estudiará en la investigación aplicada con ONG Verde, así como la elección de variables. Se identifica a la comunidad como una materia fundamental clave para este caso, así como el medio ambiente y organizaciones socias (dentro de prácticas justas de operación). Adicionalmente, se identifica a los consumidores como beneficiarios para fines de esta investigación ya que trata de una organización no privada, donde cumplen su rol equivalente. Esto considerando, según Vidal, Torres, Guix y Peña (2005), que sus necesidades son las que desencadenan toda la actividad de la organización y que el éxito o el fracaso de la misma depende del servicio prestado, o dicho de otra manera, del cambio social que se haya producido. Cabe resaltar que se escogerá a los beneficiarios locales para esta investigación tomando en cuenta que las iniciativas de su operación local con organizaciones socias están relacionadas, ya que realizan una ejecución directa, sobre lo cual se profundizará en el análisis.

Asimismo, ISO 26000 desarrolla asuntos por cada materia fundamental dentro de los cuales determina prácticas relacionada a estos e iniciativas que una organización puede considerar para el adecuado desarrollo de su RS (ver Tabla 3). Estos asuntos desarrollan iniciativas y prácticas específicas que una organización podría desarrollar para implementar su RS de manera adecuada. El desarrollo de estos asuntos a nivel de acciones específicas se utiliza como insumo en la presente investigación para elaborar los indicadores según cada grupo de interés.

Tabla 3: Materias fundamentales y asuntos

Materias fundamentales y asuntos
Materia fundamental: Gobernanza de la organización
Materia fundamental: Derechos humanos
Asunto 1: Debida diligencia
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Asunto 3: Evitar la complicidad
Asunto 4: Resolución de reclamaciones
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
Asunto 6: Derechos civiles y políticos
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Materia fundamental: Prácticas laborales
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social
Asunto 3: Diálogo social
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Materia fundamental: El medio ambiente
Asunto 1: Prevención de la contaminación
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Materia fundamental: Prácticas justas de operación
Asunto 1: Anti-corrupción
Asunto 2: Participación política responsable
Asunto 3: Competencia justa
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad
Materia fundamental: Asuntos de consumidores
Asunto 1: Prácticas justas de <i>marketing</i> , información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
Asunto 3: Consumo sostenible
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
Asunto 7: Educación y toma de conciencia
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad
Asunto 1: Participación activa de la comunidad
Asunto 2: Educación y cultura
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos
Asunto 6: Salud
Asunto 7: Inversión social

Fuente: ISO 26000 (2010).

En resumen, para el presente caso de estudio, la investigación se va a centrar en la gestión de impactos que se tiene en relación al medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local. Se hará un repaso de los principios de responsabilidad social en la relación con estos actores, así como de los asuntos relevantes de las materias fundamentales de responsabilidad social según ISO 26000 (2010). Posteriormente se generará el diagnóstico de

ONG Verde va a poder evaluar su gestión de impactos y brindar recomendaciones en relación a las partes interesadas de la presente investigación, esperando identificar que el enfoque de RS es pertinente para la gestión estratégica de ENIEX específicamente en relación a su gestión de impactos y su contribución al desarrollo sostenible.

3.3.2. Indicadores Ethos

Además de lo propuesto por las organizaciones mencionadas, otro esfuerzo vinculado a desarrollar un instrumento útil para la gestión de RSE es la iniciativa del Instituto Ethos (s/f.) de Empresas y Responsabilidad Social con sus indicadores. Esta organización tiene como misión movilizar, alentar y dar soporte a las empresas para que gestionen su negocio socialmente responsable, esto con el fin de contribuir a la construcción de una sociedad justa y sostenible. Esto lo hace sienta un centro de organización del conocimiento, intercambio de experiencia y desarrollo de herramientas (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria [IARSE] & Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial [PLARSE], 2017). Así su herramienta desarrollada para el tema de Responsabilidad Social y Sostenibilidad son los Indicadores Ethos para empresas sostenibles y responsables.

En el caso Perú, estos indicadores se trabajaron a través de la organización Perú 2021, quienes se encargaron de adaptarlos a la realidad peruana y publicaron una versión el 2006, quienes los definieron como “una herramienta de autoaprendizaje, sensibilización, evaluación y seguimiento de la gestión de las empresas en el camino de incorporar la responsabilidad social en el planeamiento estratégico, monitoreo y desempeño general de las empresas” (Perú 2021 s/f.-c).

Los indicadores Ethos han sido actualizados periódicamente con el fin de afinar la herramienta. En ese sentido, Ethos presentó para el 2017 una nueva versión de los Indicadores Ethos para Empresas Sostenibles y Responsables, la versión 3.1. Estos indicadores son el resultado de un extenso proceso participativo que recibió el aprendizaje adquirido en años anteriores sobre sostenibilidad y responsabilidad social (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social et al., 2017). Así esta herramienta, en primer lugar, toma en consideración el aprendizaje de aplicación de años previos y los resultados del diálogo con sus *stakeholders*. Asimismo, consolida la experiencia resultante del PLARSE al trabajar con estos indicadores adaptándolos en diferentes países latinoamericanos (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social et al., 2017). Paralelamente, toma en consideración las diferentes iniciativas disponibles en el mercado para poder desenvolverse de manera convergente, de manera que hace énfasis en la integración de la norma ISO 26000, las directrices G4 para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), los principios del Pacto

Mundial de las Naciones Unidas (ONU) y la metodología de Carbon Disclosure Program (CDP), a modo de complementar los esfuerzos de RS en el mundo y consolidar la experiencia regional latinoamericana (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social et al., 2017).

En el caso de Ethos se desarrollan indicadores divididos en distintas dimensiones: Visión y estrategia, Gobierno corporativo y Gestión, Social y Ambiental (ver Tabla 4). De igual manera que con la Guía ISO 26000, se incorporaron indicadores por grupo de interés que se habían especificado en Ethos y fueron adaptados a organizaciones sin fines de lucro, ya que el lenguaje y la herramienta se dirigen a un público empresarial, que sin embargo no limita su alcance pues evalúa aspectos que son aplicables a todo tipo de organización y su gestión de impactos.

Tabla 4: Dimensiones e indicadores ETHOS

DIMENSIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA	DIMENSIÓN GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia para la Sustentabilidad 2. Propuesta de Valor 3. Modelo de Negocio 	<p>TEMA: GOBERNABILIDAD ORGANIZACIONAL Subtema: Gobernabilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Código de conducta 5. Gobierno Corporativo (Empresas de capital cerrado) Gobierno Corporativo (Empresas de capital abierto) 6. Compromisos voluntarios y Participación en iniciativas de RSE/ Sustentabilidad 7. Participación de las partes interesadas <p>Subtema: Rendición de cuentas</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Relaciones con Inversores y Reportes Financieros 9. Reportes de Sustentabilidad y reportes integrados 10. Comunicación con responsabilidad Social <p>TEMA: PRÁCTICAS DE OPERACIÓN Y GESTIÓN Subtema: Competencia Leal</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Competencia leal <p>Subtema: Prácticas Anticorrupción</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Prácticas anticorrupción <p>Subtema: Prácticas Anticorrupción</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Contribuciones a Campañas Políticas 14. Participación en el desarrollo de Políticas Públicas <p>Subtema: Sistemas de gestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Gestión Participativa 16. Sistema de Gestión Integrado 17. Sistema de Gestión de Proveedores 18. Mapeo de los impactos de la Operación y Gestión de Riesgos 19. Gestión de RSE / Sustentabilidad

DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN AMBIENTAL
<p>TEMA: DERECHOS HUMANOS</p> <p>Subtema: Situaciones de Riesgos para los Derechos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> 20. Monitoreo de los impactos del Negocio en los DDHH 21. Trabajo infantil en la Cadena de Suministros 22. Trabajo Forzado (o análogos a Esclavo) en la Cadena de Suministros <p>Subtema: Acciones Afirmativas</p> <ul style="list-style-type: none"> 23. Promoción de la Diversidad y la Equidad <p>TEMA: PRÁCTICAS DE TRABAJO</p> <p>Subtema: Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> 24. Relaciones con Empleados (Electivos, Tercerizados, Temporarios o a Tiempo Parcial) 25. Relaciones con Sindicatos <p>Subtema: Desarrollo Humano, Beneficios y Entrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> 26. Remuneración y Beneficios 27. Compromiso con el Desarrollo Profesional 28. Comportamiento frente a Despidos y Empleabilidad <p>Subtema: Salud y Seguridad en el Trabajo y Calidad de Vida</p> <ul style="list-style-type: none"> 29. Salud y seguridad de los empleados 30. Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada laboral <p>TEMA: CUESTIONES RELATIVAS AL CONSUMIDOR</p> <p>Subtema: Respeto del derecho del consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> 31. Relacionamiento con el consumidor 32. Impacto derivado del Uso de Productos Servicios <p>Subtema: Consumo Consciente</p> <ul style="list-style-type: none"> 33. Estrategia de comunicación responsable y educación para el consumo consciente <p>TEMA: PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD Y SU DESARROLLO</p> <p>Subtema: Gestión de Impactos en la Comunidad y su Desarrollo</p>	<p>TEMA: MEDIO AMBIENTE</p> <p>Subtema: Cambio Climático</p> <ul style="list-style-type: none"> 37. Enfoque de Gestión de las Acciones relacionadas con el Cambio Climático 38. Adaptación al Cambio Climático <p>Subtema: Gestión y Monitoreo de los Impactos sobre Ecosistemas y Biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> 39. Sistema de Gestión Ambiental 40. Prevención de la polución 41. Uso sustentable de recursos: Materiales 42. Uso sustentable de recursos: Agua 43. Uso sustentable de recursos: Energía 44. Uso sustentable de la biodiversidad y restauración de Hábitats Naturales 45. Educación y concientización ambiental <p>Subtema: Impactos del Consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> 46. Impactos del transporte, logística y distribución 47. Logística Reversa

34. Gestión de los Impactos de la Empresa en la Comunidad	
35. Compromiso con el desarrollo de la Comunidad y Gestión de Acciones Sociales	
36. Apoyo y Desarrollo de Proveedores	

Fuente: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social, IARSE y PLARSE (2017).

4. Determinación de variables e indicadores

La revisión teórica determina las variables de la investigación luego de agrupar a los indicadores identificados en base a los asuntos de ISO 26000 y los presentes en ETHOS por grupo de interés a estudiar considerando además la evaluación teórica de las temáticas propias de la Responsabilidad Social vinculadas a la operación de ONG Verde y el foco que se pretende tener para contribuir a su gestión de impactos de manera estratégica. Así se identifican las siguientes variables: Contexto del sector, enfoque estratégico, estrategia ambiental, sistema de gestión ambiental, creación de valor social, derechos humanos, comunicación beneficiarios, trabajo conjunto, operación, comunicación organizaciones socias, participación comunidad local y comunicación comunidad local (ver Tabla 5). El conjunto de estas variables permitirá determinar un diagnóstico de los grupos de interés escogidos, considerando el alcance de la investigación. En la tabla 5 se describe a manera de resumen las consideraciones teóricas de cada variable. Por otro lado, los indicadores serán detallados en la matriz de consistencia.

Tabla 5: Consideraciones de las variables para determinar el diagnóstico de los grupos de interés escogidos

V01	Contexto del sector	Se relaciona con el sector de la sociedad donde se desarrollan las actividades y existen cambios favorables o no favorables para la implementación de una economía verde inclusiva y responsable. La organización ejerce su influencia para que se den avances en el gobierno y otras instituciones del sector o asociados (Instituto ETHOS et al., 2010). De la misma manera, según ISO 26000, toda organización debe tener un panorama amplio donde operan y observar e implementar medidas donde se respeten todas las leyes y regulaciones aplicables dentro del sector.
V02	Enfoque estratégico	Ethos e ISO 26000 coinciden, en que el enfoque estratégico está alineado con el propósito que tienen la misión, visión y valores de la organización, la cual tienen relevancia con los intereses propios de la institución como para los grupos de interés. La visión y la estrategia de una empresa constituyen las bases para la definición de sus acciones, motivo por el cual deben ser claramente validadas por la organización. (Instituto ETHOS et al., 2010, pg. 20).
V03	Estrategia ambiental	Se trata de la incorporación, tanto en las estrategias como en la planificación, de aspectos relacionados a la RS vinculados a la creación de valor ambiental. Como se ha desarrollado antes, las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, sin importar el lugar donde se ubiquen, por ello para reducir sus impactos ambientales, deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones

		directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.
V04	Sistema de gestión ambiental	Una organización debe evaluar la pertinencia de sus distintos enfoques y estrategias para emplearlos adecuadamente. De esta manera, debe tener una visión que abarque un enfoque al ciclo de vida, evaluación del impacto ambiental, producción más limpia y ecoeficiente, uso de tecnologías y prácticas ambientales apropiadas, aprendizaje e incremento de la toma de conciencia, entre otros. Por lo que se considera el nivel de organización de ONG Verde para tratar sus impactos ambientales a nivel de su operación.
V05	Creación de valor social	Esta variable evalúa el proceso de ONG Verde para promover un trato justo y práctico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables a través de la cadena de valor, con la finalidad de alcanzar objetivos socialmente responsables. Identificando de la misma manera que para crear valor social sus objetivos deben estar alineados a solucionar problemas sociales o a satisfacer necesidades sociales, y esto lo hacen mediante una estrategia que le permita lograr dichos objetivos sociales (Beaumont, 2016).
V06	Derechos humanos	Son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Además, existe un respeto que no se limita al cumplimiento legal, se aplica a todas las relaciones de una organización. En este sentido, se torna fundamental que toda institución establezca políticas y mecanismos que favorezcan el respeto a los derechos y prevengan cualquier violación de los mismos (Instituto ETHOS et al., 2010, pg. 46). Los derechos humanos son ampliamente considerados, por un lado para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social. Esta variable describirá el tratamiento que se da sobre el tema.
V07	Comunicación beneficiarios	Una organización debe adoptar una posición de lealtad ante sus beneficiarios, proporcionando informaciones verdaderas, objetivas y no tendenciosas sobre sus productos, servicios o actividades que desarrollan. Estas las pueden hacer mediante distintas estrategias de comunicación. De esta manera, muchas de las prácticas relacionadas con la RS involucran algunas formas de comunicación interna y externa.
V08	Trabajo conjunto	Las organizaciones que se han involucrado de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen e implica el reconocimiento del valor de la comunidad. Además, la organización debe resaltar entre sus valores el compromiso con relaciones de trabajo decentes y justas.
V09	Operación	Hace referencia a la conducta ética y responsable de la organización en sus operaciones, las iniciativas y acciones que realiza en conjunto con sus organizaciones socias, evaluando las iniciativas en las que trabajan en conjunto, actividades de mapeo y evaluación de impactos y su influencia en estas relacionadas a su desempeño.
V10	Comunicación organizaciones socias	Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa, en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable. Además, debería evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de los grupos de interés para contactar, involucrarse e influir en la organización y actuar de manera que se respete la RS.
V11	Participación de la comunidad local	Una gestión efectivamente participativa requiere que el conjunto de los involucrados participe con la organización en la búsqueda de soluciones para sus problemas como en la selección de las estrategias que favorecen el desarrollo personal y profesional del conjunto (Instituto ETHOS et al., 2010, pg. 26).

V12	Comunicación comunidad local	Las acciones de comunicación de la organización es vital, si ellas desean ejercer una influencia positiva sobre la sociedad. Por ello, las instituciones utilizan sus comunicaciones para promover cambios de comportamiento. Además de eso, influencia a su cadena de valor sobre la importancia de la comunicación responsable.
-----	------------------------------	---

Adaptado de: ISO 26000 (2010); Instituto ETHOS, Perú 2021 y PLARSE (2010); Beaumont (2016).

Por otro lado, los indicadores se elaboraron en base a las consideraciones de cada asunto de las materias fundamentales indicados por ISO 26000, además de la adaptación de los indicadores de Ethos V3.1. El resultado de la operacionalización de variables se puede consultar en el Anexo B donde se agrupan estos indicadores según cada variable identificada por grupo de interés luego del análisis realizado en el marco teórico, así como de la estrategia de ONG Verde y conocimiento de sus iniciativas con cada grupo de interés.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. El sector social

Las organizaciones de la sociedad civil, también denominada tercer sector, están conformadas por múltiples organizaciones sin fines de lucro de diversa naturaleza, donde se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Estas entidades se encuentran presentes y activas en la vida pública, expresando los intereses y valores de sus miembros y de otros beneficiarios externos, en base a consideraciones culturales, éticas, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas (Banco Mundial, s/f).

Por definición, según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, s/f), las ONG son agrupaciones de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que se organizan a nivel local, nacional o internacional, por lo general en torno a un tema específico como los derechos humanos o el medio ambiente. Se encuentran conducidas por un interés común y orientadas a tareas, realizando una variedad de servicios y funciones humanitarias, como llevar las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, supervisar las políticas y fomentar la participación pública a nivel comunitario, proporcionar análisis y experiencia, servir como mecanismos de alerta temprana y ayudar a monitorear e implementar acuerdos internacionales, incluyendo la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las ONG han adquirido importancia en territorio peruano ya que ahora cumplen la función de contribuir a articular la agenda de problemas de naturaleza tanto local, nacional y mundial, tales como el cambio climático, la lucha contra la pobreza y los límites del modelo de producción y desarrollo (Rendir Cuentas et al., 2012). Cabe resaltar que la heterogeneidad es una de las características principales de las ONG, ya que no son un actor unificado, sino un diseño institucional que sirve para implementar proyectos de todo tipo, por lo que implica una dificultad para hacer valoraciones generales (Panfichi & Alvarado, 2009). No obstante, se ha identificado una evolución en la manera de operar de las ONG a causa de los procesos históricos propios del país, lo cual resultó en que la mayoría pase de la confrontación a la coordinación con el Estado, de la capacitación a la producción; y del trabajo asilado al interinstitucional (Castillo, 1996). Este cambio de enfoque evidenció que un elemento importante a tomar en cuenta para su gestión es la interrelación y relaciones de poder entre varios actores vinculados a la promoción del desarrollo, donde se encuentran los entes financiadores, agencias gubernamentales y privadas receptoras de fondos, otras organizaciones de la sociedad civil, los beneficiarios directos, entre otros (Rendir Cuentas et al., 2012). Asimismo, se ha observado que comparten su dependencia al

financiamiento externo para poder operar, a pesar de los esfuerzos por el auto sostenimiento (Panfichi & Alvarado, 2009).

1.1. La Cooperación Internacional en Perú

Un espacio donde operan las ONG y se materializan los esfuerzos a nivel global con miras al desarrollo sostenible y la sostenibilidad de nuestras ciudades y ambiente es la Cooperación para el Desarrollo, también conocida como Cooperación Internacional. En términos generales, esta se entiende como un conjunto de actuaciones y herramientas de carácter internacional que están orientadas a movilizar recursos e intercambiar experiencias entre países para alcanzar metas comunes estipuladas en la agenda mundial y basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, sostenibilidad, corresponsabilidad e interés mutuo (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI], s/f-a). La cooperación entre los países se ha hecho cada vez más compleja, siendo así se ha reconocido el rol cada vez más importante del sector civil organizado para el logro de sus objetivos, considerando la insuficiencia demostrada de los modelos de desarrollo planteados (Decreto Supremo N° 050-2012-RE).

Cabe resaltar que, a nivel nacional, se busca incrementar la eficacia de la CTI con las agendas globales de desarrollo, de manera particular con la Agenda 2030 y sus ODS, con los principios de la Agenda de la Cooperación Eficaz al Desarrollo y demás políticas nacionales y objetivos de política exterior (APCI, 2017).

En Perú, las personas jurídicas nacionales y extranjeras sin fines de lucro, que operan en el contexto multi-actoral de la cooperación privada son las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX), las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y las Instituciones Privadas sin fines de lucro receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA). Estas organizaciones ejecutan proyectos en áreas priorizadas en los planes de desarrollo y son responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con apoyo de la cooperación técnica internacional, con conocimiento del Gobierno Central, Regional y Local (Decreto Legislativo N° 719), por lo que se constituyen como un articulador de intereses intersectoriales en el trabajo de la cooperación en Perú.

De acuerdo con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) - responsable del registro de todas las ONG que reciben cooperación oficial al desarrollo y, adicionalmente, de muchas que reciben cooperación privada- en el 2016, la ejecución de intervenciones de Cooperación Internacional por parte de organizaciones sin fines de lucro no gubernamentales se realizó desde 394 ONGD y 103 ENIEX; asimismo 35 IPREDA recibieron donaciones con fondos

provenientes de la cooperación (APCI, 2018). El Perú a nivel de Cooperación Técnica Internacional (CTI) ejecutó en el 2016 USD 395,308,008, de los cuales el 63% (USD 249.7 millones) correspondía a la cooperación oficial y 37% (USD 145.6 millones) a la no gubernamental, o de origen privado (APCI, 2018). Sin embargo, cabe notar que es altamente probable que la cooperación privada (aquella que proviene de la sociedad civil de otros países) sea mayor que la registrada por APCI, ya que varias de estas organizaciones transfieren de forma directa a ONG locales y no necesitan pasar por APCI al tratarse de un acuerdo entre privados (Panfichi & Alvarado, 2009).

El enfoque actual del trabajo de la Cooperación Internacional en Perú está orientado al desarrollo de capacidades institucionales, a la promoción de experiencias piloto que puedan derivar en políticas públicas o al trabajo conjunto en materias urgentes para el planeta y la humanidad, y ya no al apoyo de programas sociales y de supervivencia de amplios sectores de la población como se hacía en las últimas décadas (Olivera, 2014). El desarrollo sostenible se ha convertido en tema protagónico y, consecuentemente, lo es también el desarrollo de las organizaciones para lograrlo. Asimismo, globalmente se ha propuesto el reto de aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo con el fin de que los países socios y donantes puedan armonizar y alinear el suministro de la ayuda, ya que es realizable y necesario (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2008). Por extensión, las organizaciones que operen en Perú dentro del marco de CI deberán comprender su entorno y trabajar para desarrollar sus capacidades y adaptarse con el fin de mantener una gestión estratégica que permita su sostenibilidad.

1.2. Las ENIEX

Por definición, las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX) son personas jurídicas sin fines de lucro que se constituyeron en el extranjero -y se encuentran inscritas en el respectivo registro institucional de la APCI- que apoyan, financian y/o eventualmente ejecutan, intervenciones con recursos de fuentes externas, sean privados, de gobiernos o mixtos (APCI, 2011). Estas organizaciones también son conocidas como ONG internacionales, un grupo híbrido que tienen oficinas en Perú y se dedican a promover tanto proyectos de desarrollo como de incidencia, en asociación o por medio de financiamiento de ONG peruanas (Panfichi & Alvarado, 2009).

Las ENIEX han asumido un rol importante en la defensa de derechos de los ciudadanos, a nivel individual y colectivo, debido a que las personas no solo ejercen su ciudadanía a través de ellas, sino que vigilan, participan y aportan sobre las decisiones y actuar del Estado y del sector privado (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional, 2016).

En 1994 las ENIEX formaron la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI), la cual agrupa a 52 organizaciones privadas de cooperación internacional para el desarrollo que laboran en el Perú, cuyo principal objetivo es actuar como interlocutor organizado de estas entidades ante el Estado peruano, así como ante las instituciones privadas y públicas relacionadas con el tema (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional, s/f). La COEECI no agrupa a la totalidad de ENIEX en Perú, sin embargo, agrupa a más de la mitad de ellas considerando la cifra de APCI en el 2016.

1.3. Las ENIEX para el medio ambiente

El Directorio de Instituciones de APCI muestra, a abril del 2019, 165 registros encontrados para ENIEX, de los cuales 48 organizaciones trabajan en temas relacionados al medio ambiente, desde el sector ambiente, agricultura y riego o en temas de manejo y conservación de recursos, agrario, educación ambiental y protección de recursos hídricos (APCI, s/f - b). En la Tabla 6 se observa la relación de ENIEX existentes para temas ambientales, su país de procedencia y se indican los temas específicos o sectores donde trabajan que estén relacionados a medio ambiente, según información declarada por estas organizaciones a APCI.

Actualmente, no se cuenta con estudios propios de este grupo particular de ENIEX que permitan comprender el desarrollo y las estrategias de estas organizaciones, entre las que se encuentran The Nature Conservancy, Practical Action, OXFAM, Plan Internacional, Fundación Stromme, World Wild Fund, Conservation International Foundation, entre otras (Ver Tabla 6). La mayoría de estas organizaciones proceden de Estados Unidos.

Tabla 6: Lista de grupos de ENIEX

Nº	ENIEX	País De Procedencia	Temas	Sectores
1	Deutsche Welthungerhilfe (Agro Accion Alemana)	Alemania	Agrario	Agricultura
2	Fundacion Friedrich Ebert	Alemania	Medio Ambiente	
3	Koepel Van De Vlaamse Noord-Zuidbeweging-11.11.11 Vzw (Coordinadora Del Movimiento Flamenco Norte-Sur-11.11.11)	Bélgica	-	Agricultura
4	Aide Au Developpement Gembloux - Adg	Bélgica	-	Agricultura
5	Bos+ Tropen Vzw	Bélgica	-	Agricultura Y Riego, Ambiente
6	Trias Vzw	Bélgica	-	Agricultura Y Riego
7	Sociedad De Cooperacion Para El Desarrollo Internacional (Socodevi)	Canadá	-	Agricultura
8	Oxfam - Quebec	Canadá	-	Agricultura

N°	ENIEX	País De Procedencia	Temas	Sectores
9	Cuso International	Canadá	-	Ambiente
10	World University Service Of Canada	Canadá	Medio Ambiente	
11	Centro Agronomico Tropical De Investigacion Y Enseñanza	Costa Rica	-	Agricultura Y Riego
12	Fundacion Codespa	España	-	Agricultura
13	Cesal	España	Agricultura	Agricultura
14	Fundacion Oxfam Intermon	España	Medio Ambiente	
15	World Vision International	Estados Unidos De América	-	Agricultura
16	The Nature Conservancy	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	Agricultura
17	Technoserve Inc.	Estados Unidos De América	-	Agricultura
18	Plan International	Estados Unidos De América	-	Agricultura
19	Fundacion Conservacion Internacional	Estados Unidos De América	Desarrollo Social	Agricultura
20	The Mountain Institute, Inc	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	Agricultura
21	Centro Amazonico De Educacion Ambiental E Investigacion (Fundacion Aceer)	Estados Unidos De América	-	Agricultura
22	Nature And Culture International	Estados Unidos De América	Agrario	Agricultura
23	World Neighbors (Vecinos Mundiales)	Estados Unidos De América	Agricultura	Agricultura
24	Rainforest Alliance, Inc.	Estados Unidos De América	Biodiversidad, Educación Ambiental	Agricultura
25	Forest Trends Association	Estados Unidos De América	-	Agricultura Y Riego, Ambiente
26	Conservation Strategy Fund	Estados Unidos De América	-	Ambiente
27	Oceana, Inc	Estados Unidos De América	-	Ambiente
28	Earthrights International	Estados Unidos De América	-	Ambiente

N°	ENIEX	País De Procedencia	Temas	Sectores
29	Lutheran World Relief	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	
30	Oxfam America Inc	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	
31	World Wildlife Fund	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	
32	Wildlife Conservation Society	Estados Unidos De América	Medio Ambiente	
33	Strategies For International Development	Estados Unidos De América	Agrario	
34	Water For People	Estados Unidos De América	Protección De Recursos Hídricos	
35	Agronomes Et Veterinaires Sans Frontieres (Avsf)	Francia	-	Agricultura
36	Arutam	Francia	Medio Ambiente	
37	Asociacion De Cooperacion Tecnica Internacional	Israel	-	Agricultura
38	Asociacion Solidaridad Paises Emergentes	Italia	-	Agricultura
39	Grupo De Voluntariado Civil	Italia	-	Agricultura
40	Fondazione L'Albero Della Vita Onlus	Italia	-	Agricultura
41	Fundacion Stromme	Noruega	Medio Ambiente	
42	Stichting Interkerkelijke Aktie Voor Latijns Amerika "Solidaridad"	Países Bajos	Agrario, Medio Ambiente	Agricultura
43	Stichting Agriterra	Países Bajos	-	Agricultura Y Riego
44	Oikos - Cooperacao E Desenvolvimento	Portugal	-	Agricultura
45	Practical Action	Reino Unido	Manejo Y Conservación De Recursos	Agricultura
46	Cool Earth Action	Reino Unido	-	Ambiente
47	Helvetas Swiss Intercooperation	Suiza	-	Agricultura
48	Comundo	Suiza	Medio Ambiente	

Adaptado de: APCI (s/f - b).

2. La RS en Perú

La RS se ha convertido en una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países (Porter & Kramer, 2006). Ha llegado a ser una estrategia de permanencia y legitimidad de las organizaciones, pues su sostenibilidad depende en gran parte del desarrollo social de la

comunidad donde se encuentran ubicadas (Garavito, 2008). Cabe resaltar que las consideraciones de la RS reflejan las inquietudes y expectativas de la sociedad en un momento dado –por lo que son susceptibles de cambio- las cuales se ven reflejadas sobre las organizaciones (ISO, 2010). De esta manera se comprende que la RS tenga un lugar importante en las organizaciones y que esté evolucionando para incorporarse en su gestión estratégica.

La RS empezó a abordarse en Perú a partir de mediados de los años noventa con un enfoque desde la perspectiva de la empresa (Correa, Flynn & Amit, 2004). Esta ha pasado por diversas etapas, comenzando desde el concepto de filantropía hasta la adopción de prácticas, políticas y programas de Responsabilidad Social en las organizaciones alineadas a su estrategia, especialmente en el ámbito empresarial (Franco, 2007). De manera histórica, las organizaciones en Perú han llevado a cabo acciones de filantropía o inversión social con el fin de impactar positivamente en su contexto. Pese a que la filantropía no es una acción inválida para contribuir a la sociedad, sí es necesario resaltar que no se constituye como una acción sostenible para una organización, en tanto los recursos asignados a estas provengan, ya sea de la “riqueza personal del dueño de la empresa (obtenida gracias a su exitoso manejo empresarial) o de una fracción pequeña de las utilidades obtenidas por la empresa” (Caravedo, 2011, p. 34) pero no de una estrategia planificada de valor social y económico. En el caso de ONG los recursos disponibles provienen de las donaciones que deberían utilizarse para la operación de la organización, por lo que resalta también la necesidad de que se realice de forma estratégica. Realizar RS de manera estratégica con el fin de gestionar impactos es lo que realmente orienta tener impactos positivos sobre la sociedad, así como los beneficios vinculados a esta práctica, como la reducción de costos, fortalecimiento de cuota de mercado, mejor gestión de riesgos y capacidad de innovación.

Inicialmente, el tema de RS se trabajó particularmente desde el sector privado. La asociación civil peruana, sin fines de lucro, Perú 2021 fue fundada en 1994 con el objetivo de articular una visión nacional compartida de desarrollo hacia el 2021 y desde 1996, adoptaron un compromiso con la difusión y promoción de la Responsabilidad Social como “una metodología de gestión empresarial, con el fin de impulsar a la empresa grande, mediana y pequeña a convertirse en agente de cambio para alcanzar el desarrollo sostenible del país” (Perú 2021, s/f.-a). Así, Perú 2021 definió a la RS como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible (Perú 2021, 2014). Bajo esta mirada, la organización desarrolló en nuestro país el modelo llamado Modelo de RSE Perú 2021, que toma en consideración, la identificación de la empresa con sus principales *stakeholders*, para la realización de actividades en conjunto que logren beneficios para ambos (Canessa & García, 2005, p. 41).

Este modelo desarrollaba la relación de la empresa con 7 *stakeholders* los que se explicarán a continuación (Perú 2021, s/f-b):

- Los accionistas: Son los propietarios de acciones de las empresas, quienes aportan capital como inversión y toman decisiones sobre la empresa. Las acciones de RS vinculadas a este grupo se relacionan con la gestión del Gobierno Corporativo, la creación de un Código de Ética, entre otros.
- Colaboradores: Son todas las personas que mantienen una relación de dependencia con el empleador y se incluye a quienes se encuentran en planilla, contratados por servicios a terceros y personal a tiempo parcial. Entre las acciones para este grupo están el balance de la vida en la empresa, el trabajo en equipo, el voluntariado corporativo que puede generar una conjunción positiva entre ellos, la empresa y la comunidad, la capacitación, empowerment, coaching, negociación colectiva, entre otros.
- Clientes y consumidores: Este grupo está conformado por aquellos que compran y utilizan los productos o servicios de la empresa. Las acciones que se pueden realizar con este grupo son marketing con causa social, marketing responsable, divulgación de información relevante y oportuna en relación a los bienes o servicios, las prácticas éticas en los procesos de venta y la adopción del sistema de gestión de calidad, entre otras.
- Proveedores: Son las personas naturales o jurídicas que proveen bienes o servicios a la empresa. Con ellos se pueden incentivar prácticas de RSE mediante la transferencia de tecnología o know-how, capacitación, canales de diálogo efectivos, respeto de términos de pago, etc.
- Gobierno: Es el actor estatal tanto a nivel nacional, regional y local. Alunas acciones que se pueden trabajar con este actor son la participación en la definición o reconcepción de políticas anticorrupción, transferencia de conocimientos, capacitación y acciones conjuntas en base a proyectos sociales.
- Comunidad: Está compuesto por las personas que viven a los alrededores del lugar donde la empresa tiene sus operaciones y distribuye sus bienes o servicios. Cabe resaltar que según el tipo de empresa y rubro de negocio es más o menos complejo realizar su delimitación. Con este *stakeholder* se puede trabajar las prácticas interculturales de gestión, desarrollo local, canales efectivos para la comunicación, etc.

- Medio Ambiente: Hace referencia al entorno directo donde la empresa opera y distribuye sus bienes o servicios, vinculado también a los impactos que pueda tener a nivel global. Entre las acciones que la empresa realiza con este se encuentran la adopción de sistemas de gestión ambiental (como la norma ISO 14001), la aplicación de las tres R's (reducir, reusar y reciclar), la ecoeficiencia que reduce la materia prima de los productos o la reducción del uso de energía, etc.

Asimismo, Perú 2021 junto al Instituto Ethos, el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial – PLARSE del Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible, desarrollaron los Indicadores Ethos – Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial que son un instrumento de evaluación y seguimiento de la gestión de responsabilidad social empresarial. Los indicadores Ethos de Perú 2021 contienen un cuestionario dividido por los actores mencionados en el Modelo de RSE Perú 2021 e introduce temas para cada uno de ellos con el fin de explorar y engrandecer las políticas y planificaciones estratégicas en la gestión de la RSE (Instituto ETHOS, Perú 2021 & PLARSE, 2010). Esta evaluación por *grupo de interés* es útil, pues permite enfocar la mirada por actor en el desarrollo de sus políticas y en la planificación estratégica de sus acciones de RS (Instituto et al., 2010). Esta herramienta ha sido difundida y utilizada por especialistas en RS y empresas interesadas en su autoevaluación.

Cabe resaltar que este modelo de RS que colocaba a la empresa en el centro no era sostenible en el tiempo, sin embargo, era sumamente didáctico para que las organizaciones entendieran la RS, sus beneficios y principales acciones a seguir con cada *grupo de interés* (Perú 2021, 2014). De manera que actualmente Perú 2021 concibe un modelo de RS que ubica a Perú como eje central, y ya no a la empresa, sobre los que las organizaciones deberán desarrollar herramientas y brindar capacitaciones a sus grupos de interés siguiendo los lineamientos del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) que se centran en áreas claves globales como lo son los valores de las personas, desarrollo humano, economía de los intangibles, agricultura, bosques, energía y electricidad, edificios, movilidad y materiales (Perú 2021, 2014)

Por otro lado, esta investigación no ha llegado a identificar un esfuerzo concreto desde el sector público previo al 2011, donde se inicia el Programa Perú Responsable, impulsado desde el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). Este programa promueve la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) generadora de empleo, al promover la generación de empleo dependiente y formal, con énfasis en jóvenes, personas con discapacidad y mujeres jefas de hogar; de empleabilidad, al promover el desarrollo de competencias laborales de la población beneficiaria en su ámbito de intervención; y emprendimiento al promover la generación de oportunidades de autoempleo e iniciativas de emprendimiento productivo y formal. Asimismo,

otra de sus líneas de acción es promover el registro de las empresas socialmente responsables y la certificación de las empresas que acrediten las prácticas de responsabilidad social (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], s/f).

Tomando en cuenta estas dos dimensiones, Perú Responsable propone trabajar sus acciones de RS en relación a 8 grupos de interés identificados: la Sociedad Civil Organizada, Cooperación Internacional, Universidades privadas y públicas, ONGs, empresas privadas, a los Gobiernos Nacional, Regional y Local (Municipalidades), por lo que se comprende que tiene un enfoque de trabajo en relación a estos (MTPE, s/f)

Tanto lo trabajado desde Perú 2021 y los esfuerzos estatales de Perú Responsable representan el concepto desde el cual se ha trabajado la Responsabilidad Social en Perú y el foco desarrollado en el sector privado. Considerando que la RS es aplicable a todo tipo de organización, se identifica la ausencia de iniciativas organizadas enfocadas al desarrollo de la RS en el sector público y el tercer sector. No obstante, el estado y sus instituciones se encuentran obligados a bordar, desarrollar para sí y promover temas de RS sobre gestión de impactos al encontrarse obligados jurídicamente a atender acuerdos y tratados internacionales sobre temas sociales y ambientales por su ratificación o adhesión voluntaria (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUS], 2012). Estos acuerdos y tratados internacionales han ido estableciendo el estándar deseable entre los vínculos de las personas, sus organizaciones y sociedades. Por ejemplo, se han desarrollado tratados internacionales de derechos humanos en el marco de Naciones Unidas creados y puestos en vigor con el fin de que los países establezcan y adapten sus lineamientos, tales como la Carta de las Naciones Unidas (1945), la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), el Pacto internacional de derechos civiles y políticos (1976), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1976), la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1969), la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1981), Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles Inhumanos o Degradantes (1987), Convención sobre los derechos del niño (1990), Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y sus Familiares (1990), Convenio N° 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (1991), Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006). Cabe resaltar que En esta línea también encontramos acuerdos y declaraciones internacionales vinculados al medio ambiente, como la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992), Convenio sobre la Diversidad Biológica (1992), Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1992), entre otros. Actualmente también se encuentran los

Objetivos de Desarrollo Sostenible como marco referencial de Desarrollo Sostenible, los cuales Perú trabaja a nivel intersectorial.

Complementariamente a estas iniciativas voluntarias en temas de RS para empresas relacionadas a la gestión de impactos con grupos de interés, en Perú aquellas organizaciones que son participantes del mercado de oferta pública primaria y venta de valores mobiliarios, se encuentran en la obligación de producir documentos informativos, dentro de los que se encuentran las Memorias Anuales (Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV], 1998). Asimismo, recientemente la Superintendencia del Mercado de Valores ha incluido el documento “Reporte de Sostenibilidad Corporativa”, la cual se encuentra dentro del Manual para la Preparación de Memorias Anuales, Reportes Trimestrales y otras documentaciones normativas pues, aunque

Reconoce que la adopción de prácticas que permitan la sostenibilidad corporativa de las empresas es voluntaria, no es menos cierto que para aquellos titulares de valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores resulta relevante conocer las políticas, los estándares y acciones que los emisores vienen implementando para asegurar su sostenibilidad, creando valor en el largo plazo (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2015).

Estas buenas prácticas de comunicación externa se han extendido y son comunes entre el empresariado peruano; sin embargo, las ENIEX generalmente no se encuentran obligadas ni acostumbran a realizar estas declaraciones públicas de información, donde usualmente se expone información vinculada al tema de sostenibilidad, más que a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional sobre cifras de ejecución. La aplicación de la RS podría brindar orientación en la rendición de cuentas y transparencia sobre estos temas que sea transmitida a sus grupos de interés de manera personalizada y relevante.

De esta manera, se evidencia la tendencia del trabajo sobre la RS a la que el tercer sector también se esperaría se esté enmarcando para una adecuada gestión de impactos enmarcada en el desarrollo sostenible, sin embargo, no se han identificado estudios que den muestra de esto. De manera exploratoria, un estudio publicado en el 2011 por CENTRUM Católica (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú) tuvo como objetivo principal proporcionar un diagnóstico de la gestión de la responsabilidad social en Perú por parte de ONGs, universidades, Agencias de Cooperación Internacional, Gobiernos Locales y empresas. De las ONG analizadas se observó que estaban limitándose a cumplir con las exigencias sociales contempladas por la ley, más su RS de manera estratégica no se había desarrollado de manera integral en la organización, destacando así sólo su gestión de grupos su comunidad, el gobierno y la sociedad (Marquina, Goñi, Rizo-Patrón & Castelo, 2011).

De esta manera el problema empírico se identifica en el contexto peruano de las ONG, las cuales deben analizar y dirigir su gestión hacia una mirada estratégica que enmarque sus acciones en el contexto de desarrollo sostenible; para esto se identifica a la Responsabilidad Social como lineamiento de gestión. Así esta investigación buscará analizar la gestión de impactos de ONG Verde sobre una parte importante de grupos de interés para evidenciar cómo se desagrega la aplicación de RS en la gestión de una organización de este tipo en base a sus objetivos organizacionales.

2.1.1. La RS en las ENIEX para el medio ambiente

La RS es un tema poco estudiado entre las ONG que operan en Perú como se ha desarrollado. Las investigaciones del sector identificadas han sido exploratorias, por lo que de igual manera no se encuentra información secundaria sobre el desarrollo de RS en el tercer sector, específicamente en ENIEX de medio ambiente.

3. Cambio climático y el mecanismo REDD en Perú

3.1. El cambio climático

Se denomina cambio climático a un cambio de clima atribuido de manera directa o indirecta a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se adiciona a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables (Naciones Unidas, 1992). Este fenómeno trae consigo efectos adversos a partir de cambios en el medio ambiente físico o en la biota que tienen efectos nocivos significativos en la composición, la capacidad de recuperación o la productividad de los ecosistemas naturales o sujetos a ordenación, o en el funcionamiento de los sistemas socioeconómicos, o en la salud y el bienestar humanos (Naciones Unidas, 1992).

Asimismo, las formas de respuesta a este fenómeno son la mitigación o la adaptación a partir de políticas y medidas sociales, económicas y ambientales pertinentes, así como la utilización de métodos apropiados, tales como evaluaciones del impacto, formulados y determinados a nivel nacional con el objetivo de reducir al mínimo los efectos adversos en la economía, la salud pública y la calidad del medio ambiente (Naciones Unidas, 1992) La Convención Macro de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) señala que estas respuestas deben coordinarse de manera integrada con el desarrollo social y económico con miras a evitar efectos adversos sobre este último, lo cual deberá ser especialmente considerando por los países en desarrollo buscando su eficiencia energética y el control de sus emisiones de

gases de efecto invernadero (GEI) para el logro de un crecimiento económico sostenido y la erradicación de la pobreza (Naciones Unidas, 1992).

Perú recientemente ha creado la Ley Macro sobre Cambio Climático, cuyo objetivo es establecer los principios, enfoques, disposiciones generales para coordinar, articular, diseñar, ejecutar, reportar, monitorear, evaluar y difundir las políticas públicas para la gestión integral, participativa y transparente de las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, con el fin de reducir la vulnerabilidad del país al cambio climático, aprovechar las oportunidades del crecimiento bajo en carbono y cumplir con los compromisos internacionales asumidos por el Estado ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, con enfoque intergeneracional (Ley 30754, 2018, p. 3).

Se estableció considerando que Perú también se ve afectado por el cambio climático en tanto (MINAM, s/f-b):

- 67% de los desastres en el Perú están relacionados con los fenómenos climáticos
- 2.6 millones de peruanos están expuestos a períodos de sequías
- 5.5 millones de peruanos están expuestos a precipitaciones muy intensas
- 5.6 millones de peruanos están expuestos a períodos de heladas y friajes
- 14 millones de peruanos son vulnerables a la inseguridad alimentaria vinculada al cambio climático
- S/ 10 (diez soles) será el ahorro por cada S/ 1 (un sol) invertido en la preparación al cambio climático

3.2. El protocolo de Kyoto

Este protocolo se creó con el fin de promover el desarrollo sostenible de cada una de las Partes de la CMNUCC a través del cumplimiento de compromisos cuantificados de limitación y reducción de las emisiones de GEI. Así establece 03 mecanismos a través de los que un país puede mitigar su emisión de GEI (Naciones Unidas, 1998).

- **Actuaciones conjuntas:** Se permite a los países cumplir parte de sus obligaciones y metas GEI a partir de la inversión de un proyecto que reduzca las emisiones de GEI en otros países.
- **Mecanismos de desarrollo limpio:** Se permite hacer transacciones entre países a través de proyectos que permitan mitigar y capturar GEI, a través de la venta o emisión de Certificados de Emisiones Reducidas (CER).

- Fondos de carbono: Se permite que los países que emiten GEI por debajo del determinado puedan comercializar estos fondos a países que se exceden de lo establecido.

De esta manera, se inició una manera de trabajar sobre el cambio climático que implica soluciones financieras entre los países, generando un mercado de carbono a través de los CER a nivel internacional en el que se negocian los derechos de emisión, reducción y captura de GEI.

3.3. El mecanismo REDD+ y su aplicación en Perú

Una de las iniciativas generadas a partir de la búsqueda de soluciones sobre el Cambio Climático dentro del contexto del mercado internacional de carbono es REDD+, el cual hace referencia a las iniciativas y mecanismos financieros para promover la Reducción de Emisiones provenientes de la Deforestación y la Degradación de los Bosques en los países en vías de desarrollo, considerando la gestión sostenible de los mismos y de la conservación y mejora de las reservas de carbono (FAO, 2019)

En Perú a la fecha aún no existe un mecanismo nacional de REDD+, por lo que se dio la adopción de un enfoque llamado “anidado” donde los proyectos de REDD+ se iniciarán con el desarrollo de planes piloto en las regiones, mientras se adoptan los marcos legales correspondientes a nivel nacional. (Espinoza & Feather, 2011). Además, el Grupo REDD+ Perú señala que es preocupante que aún “no se haya definido el mecanismo financiero para REDD+ en Perú, pues no se sabe qué institución o instituciones manejarán los fondos que lleguen al país para estos proyectos y tampoco cómo serán distribuidos cuando se tenga que compensar por las unidades de carbono no emitidas” (Sierra, 2017). Sin embargo, a la fecha se siguen obteniendo recursos por la venta de los créditos de carbono procedentes del área que se encuentra bajo un esquema REDD+ (Capella & Sandoval, 2010). Estos recursos en el caso de un ANP son entregados al titular que cuenta con los derechos sobre los beneficios otorgados por los servicios ambientales para que este pueda financiar sus actividades de manejo en el área (Capella & Sandoval, 2010), como es el caso del Bosque Verde, administrado por ONG Verde.

4. Áreas Naturales Protegidas y su gestión

Las Áreas Naturales Protegidas y su conservación están declaradas en el artículo 68° de la Constitución Política del Perú. La Ley 26834 se indica que son:

espacios continentales y/o marinos del territorio nacional, expresamente reconocidos y declarados como tales, incluyendo sus categorías y zonificaciones, para conservar la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. Las Áreas Naturales Protegidas constituyen patrimonio de la Nación. Su condición natural debe ser

mantenida a perpetuidad pudiendo permitirse el uso regulado del área y el aprovechamiento de recursos, o determinarse la restricción de los usos directos (Ley 26834, 1997, p. 1).

De la misma manera, en el artículo 3 de la Ley N° 26834, indica que las ANP se establecen con carácter definitivo. Y solo por ley se podrá aprobar, la modificación o reducción física del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas – SINANPE. Además, las ANP pueden ser administradas por el SINANPE, por la administración regional o por las áreas de conservación privada (Ley 26834, 1997).

El Plan Maestro, es uno de los documentos de planificación que tienen el más alto nivel de un área natural protegida, la cual define la zonificación, políticas generales para la gestión del área, marcos de cooperación, zona de amortiguamiento, entre otros. Conforme lo dispone el artículo 20 de la Ley N° 26834 (Título III Art. 20, 1997).

Los objetivos del Plan Maestro, están enfocados en mantener los estados de conservación de los sistemas acuáticos y terrestres, conservar poblaciones saludables de especies amenazadas que requieren atención especial, consolidar espacios para la gestión participativa del área y sentar las bases para el desarrollo de actividades económicas compatibles con la naturaleza del área. (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015)

En el año 2012, mediante la Resolución Directoral N° 010-2012-SERNANP-DGANP (2012), se formaliza la adjudicación de la buena pro a favor de ONG Verde para en Contrato de Administración del Bosque Verde.

5. Caso de estudio: ONG verde

A continuación, se detallará el perfil y trabajo de esta organización, la cual es el caso de estudio de esta investigación.

5.1. Historia

Una de las ENIEX de medio ambiente que operan en Perú es ONG Verde. ONG Verde es una organización americana que inició su trabajo en 1987 a nivel mundial y llega a Perú en 1989, es decir hace 30 años. Según indica Director Técnico 1, ONG Verde tiene en Perú casi 30 años y es una de las organizaciones grandes en términos de conservación (comunicación personal, 31 de mayo, 2019).

5.2. Enfoque de gestión estratégica

La organización establece su misión, visión y valores organizacionales de la siguiente manera (ONG Verde, 2019), lo define de la siguiente manera (ver Tabla 7):

Tabla 7: Gestión estratégica de ONG Verde según misión, visión y valores

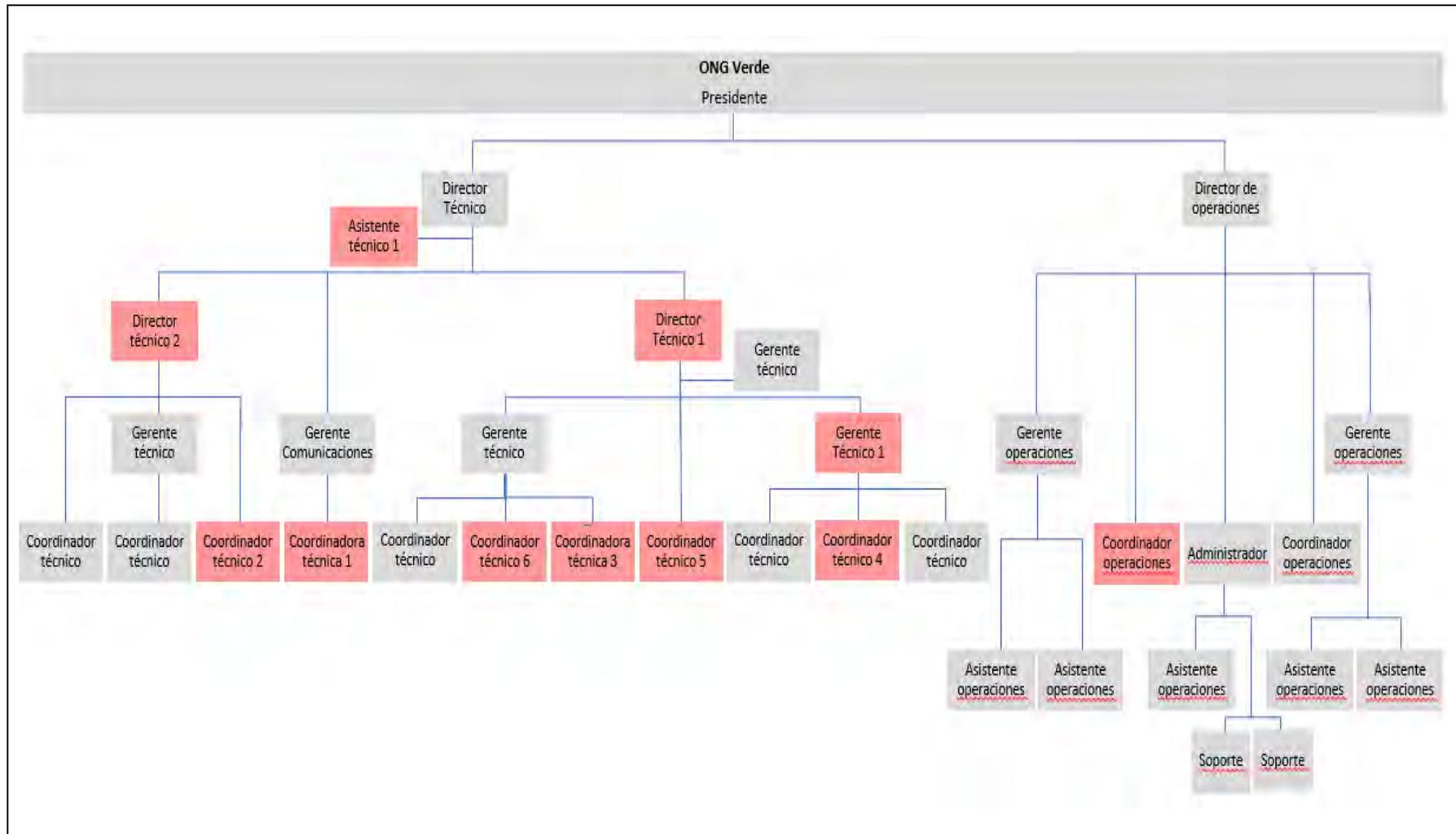
Misión	ONG Verde trabaja empoderando a las sociedades para cuidar, de manera responsable y sostenible, la naturaleza y biodiversidad global para el bienestar de la humanidad sostenidos en una sólida base científica, asociaciones y demostración de campo.
Visión	Idealizamos un mundo saludable y próspero donde las sociedades están comprometidas con el cuidado y la valoración de la naturaleza, para el beneficio a largo plazo de las personas y de toda la vida en la Tierra.
Valores	Trabajo en equipo, pasión, respeto, optimismo, coraje e integridad.

Adaptado de: ONG Verde (2019).

ONG Verde se encuentra alineada a estas declaraciones organizacionales, según declaran en su página web, que contribuyen a que Perú reconozca la mega diversidad biológica y cultural como su principal riqueza y utilice este principio como guía de sus políticas de desarrollo (ONG Verde, 2019). Asimismo ONG Verde indica que implementa programas de campo, que demuestran que se genera un impacto positivo en las personas al conservar y valorar la naturaleza, pues los proyectos e iniciativas en campo proveen de lecciones, distintos puntos de vista y resultados exitosos que son amplificadas a través de políticas innovadoras, nuevas oportunidades económicas, creación de capacidades y esfuerzos de comunicación (ONG Verde, 2019). En Perú, trabajan en 03 escalas de acción: local, subnacional y nacional, por lo que poseen diversos grupos de interés, asimismo su forma de trabajo es a partir de proyectos que se complementan y se alinean a los objetivos organizacionales propuestos.

La estrategia de ONG Verde requiere trabajadores que laboran el área de operaciones y el área técnica. A continuación, en la Figura 4 se muestra el organigrama correspondiente a ONG Verde, los puestos resaltados en rojo siendo un total de 11, son las personas entrevistadas, la cual se detalla en el capítulo metodológico.

Figura 4: Organigrama de ONG Verde



Fuente : ONG Verde (2019).

5.3. Área de intervención

A continuación se desarrollará el proceso de selección de área de intervención descrito por el Director técnico 1 (comunicación personal, 31 de mayo, 2019):

Hace aproximadamente 10 años inició un proceso de reflexión sobre su impacto real, en parte por cambios a nivel global y el portafolio de donantes. A nivel mundial, cerca del 2006, Perú comenzó a ser percibido como un país ya no pobre, entonces los donantes tradicionales para temas de conservación comenzaron a dar su mirada hacia África, América Central y Asia; Perú salió del radar. ONG Verde se vio obligada a hacer un nuevo paneo de donantes para identificar quién podría dar el apoyo que estaban necesitando por sus temas de trabajo.

Primero estuvieron dispersos en toda la Amazonía contribuyendo a la creación de ANP, como en Departamento Amazónico 2; sin embargo, decidieron enfocarse en un área específica para concentrar sus esfuerzos durante 15 o 20 años para evaluar y obtener evidencias sobre si la conservación es una herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible. Cuando el proceso esté consolidado planean retirarse de la zona, esto se traduce en que los actores se hayan empoderado para que recién puedan salir. Sin embargo, esto no omite que estén viendo paralelamente otros paisajes, tomando en cuenta todo lo que hemos aprendido.

De este modo, hicieron una evaluación de las zonas del Perú donde existieran condiciones mínimas: Amenaza real a los elementos de conservación, con condiciones mínimas de gobernanza y de gobernabilidad a nivel de territorio, donde el factor político tenga un mínimo de interés por querer trabajar por el concepto de conservación y sobre todo donde no exista presencia de otras ONG.

Así se pre-seleccionaron dos paisajes: Departamento amazónico 2 y Departamento amazónico 1. Departamento amazónico 2 había sido el foco inicial del trabajo ONG Verde pero aproximadamente en el 2008 decidieron no intervenir más allí, ya que hicieron una priorización para comenzar a invertir en Departamento amazónico 1. La primera zona de intervención fue un área natural protegida del área de donde nacen las fuentes de agua para toda la zona. Luego, se han movilizad a la zona de los pueblos indígenas, que es donde está concentrándose la amenaza para lo que quieren lograr sobre sus objetivos de conservación (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019).

Director técnico 1 evidencia que las ONG en Perú tuvieron que cambiar de estrategia para levantar fondos ante este cambio en el contexto de su operación a nivel global al declararse a Perú como País de Renta Media Alta, lo cual redujo los fondos dirigidos para Cooperación Internacional (APCI, 2018).

De esta manera, actualmente su trabajo está concentrando en actividades en el departamento de Departamento amazónico 1, específicamente en una de las cuencas del lugar. Esta región ha experimentado un proceso migratorio importante por la búsqueda de tierras para agricultura, principalmente de campesinos provenientes de regiones andinas vecinas, como Cajamarca y La Libertad. Consecuentemente, la tasa de deforestación en el departamento se ha incrementado, reduciendo la capacidad de los bosques para proveer de servicios como la provisión y regulación del agua, la captura de dióxido de carbono, entre otros. Por ello ONG Verde, en

conjunto con sus socios, implementa diversas iniciativas con el fin de mitigar los impactos de esta situación y poder proveer con otras oportunidades a estas familias (ONG Verde, 2019).

a. ANP Bosque Verde

En primer lugar, es importante resaltar que la estrategia ambiental de ONG Verde sobre el ANP Bosque Verde está enmarcada en el Contrato de Administración, el cual ONG Verde aplicó la Teoría de Cambio inicialmente para el ANP Bosque Verde y luego amplificaron el análisis a escala de todo el paisaje de la zona. Asimismo, utilizan los Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación para el sustento de sus proyectos. Ambas son herramientas que ayudan a poner en blanco y negro el contexto, también a identificar las capacidades que se necesitan y las instaladas para analizar la zona donde se interviene (Director 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019).

Durante la época de su establecimiento en Departamento amazónico 1, el sector privado estaba interesado en impulsar el mecanismo REDD +, que estaba siendo desarrollado a nivel mundial. En ese contexto, ONG Verde suscribió un convenio a nivel global con Donante 1. Esta empresa privada estadounidense otorgó los fondos de la inversión de riesgo en el ANP Bosque Verde, se desarrolló el mecanismo y finalmente se posicionó como uno de los mejores a nivel mundial (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019).

Posteriormente, ONG Verde suscribió un Contrato de Administración con SERNANP sobre el ANP Bosque Verde, el cual solicitó y fue suscribió con SERNANP el 2012 y que actualmente se encuentra vigente hasta el 2022. Asimismo, este complementa el proyecto Iniciativa de Conservación Bosque Verde (ICBV) que inició en el 2008.

Este otorga a ONG Verde la atribución y responsabilidad de generar mecanismos bajo el esquema de pagos por servicios ambientales, por lo que el mecanismo que ONG Verde ha establecido para financiar el ANP es el mecanismo REDD+, la cual se ha establecido como la principal fuente de ingresos. A partir del Contrato de Administración de Bosque Verde, ONG Verde cogestiona el ANP en conjunto con SERNANP, asimismo ONG Verde tiene el derecho de usar cualquier reducción y / o eliminación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que surja durante el período del contrato en relación con el desempeño de los servicios ambientales en el ANP con el fin de comercializar certificados de carbono (Resolución Presidencial N° 326-2014-SERNANP).

La gestión de Bosque Verde, en los últimos dos años, puede considerarse un hito para la ANP y el sistema nacional de ANP, considerando que el nivel de inversión rondó los US \$7 millones y representó un ingreso cercano a \$ 10 millones, totalizando casi US \$27 millones

recaudados exclusivamente a través de la venta de créditos de carbono. Esto ha posicionado al proyecto como uno de los mejores del mundo en términos de desempeño financiero (ONG Verde, 2018c).

b. Los Acuerdos de Conservación

El inicio del trabajo de ONG Verde en el Bosque Verde se desarrolló en concordancia con el interés del SERNANP por implementar una herramienta utilizada por ONG Verde en diversos países donde trabaja, denominada Acuerdos de Conservación (ONG Verde, 2016a).

En Departamento amazónico 1 hubo un boom del café que hizo que mucha población siembre ese cultivo por un tema de moda, sin conocimientos técnicos y en lugares donde el uso del suelo no tiene la capacidad de nutrientes. (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 08 de junio, 2019). Coordinador técnico 5 explicó que el pensar común de las personas de la zona es “Siembro acá, me genera una productividad de 2 o 3 años, lo que hago es como ya mi suelo está infértil ‘apertura más chacra’ (significa tumbar más bosque)” (comunicación personal, 08 de junio, 2019). Por otro lado, Coordinadora técnica 3, también sostiene que hay mayor amenaza de deforestación en el ANP Bosque Verde; sin embargo, que el objetivo no es prohibir la deforestación en una zona, porque la población se movería a otra zona donde haría lo mismo. Por ello, los Acuerdos de Conservación son parte de la estrategia ambiental de ONG Verde en su intervención local.

“Los Acuerdos de Conservación constituyen un mecanismo o estrategia de trabajo para conservar biodiversidad y servicios ecosistémicos asociados a los bosques. Se basa en una metodología de trabajo voluntario a través del cual las poblaciones locales, cuyos medios de vida dependen de los recursos silvestres o afectan a éstos, se comprometen e implementan acciones de conservación a cambio de beneficios concretos” (ONG Verde, 2016a). Han demostrado ser la herramienta óptima para crear confianza con la población local y generar oportunidades económicas con beneficio inmediato al poblador (ONG Verde, 2016a).

5.4. La RS en ONG verde

ONG Verde no tiene un enfoque explícito de Responsabilidad Social, sin embargo, sus actividades dan muestra que existe un enfoque afín. Parte de esta investigación levantará información sobre el enfoque de gestión Responsabilidad Social de ONG Verde, para comprender cómo se incluye, o no, en sus estrategias.

De esta manera, en base a las materias fundamentales expuestas en el marco teórico, se identificaron los temas relevantes relacionados con la estrategia de la organización sobre RS,

vinculados al medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y comunidad local. Las variables definidas responden a las materias fundamentales expuestas por ISO 26000 y se ordenarán en base a los grupos de interés mencionadas, por lo que habrá casos donde se buscará hallar información del mismo tipo pero relacionada a diferentes actores. Para mayor referencia ver Anexo A y B.

5.5. Justificación como caso de estudio

En principio, se escoge a una ENIEX dentro de las organizaciones del tercer sector, ya que cuentan con la influencia estructural y estratégica directa de sus sedes internacionales -donde se encuentran constituidas- por lo que analizar su gestión de impactos será valioso al poder encontrar referencias a buenas prácticas internacionales en materia de gestión y sostenibilidad. Asimismo, al existir un vacío de información sobre la aplicación de RS en el tercer sector peruano, estudiar a ONG Verde nos permitirá ver a detalle las implicancias que debe tener una gestión de impactos sobre los grupos de interés, que sea estratégica y coherente con la búsqueda creación de valor social. Por otro lado ONG Verde es una organización que trabaja proyectos sociales en Perú hace 30 años, por lo que se puede decir que a la fecha su gestión ha sido sostenible; a su vez se ha relacionado con otras ONG, empresas nacionales e internacionales y el estado peruano, ya sea como donantes y aliados; además, la evolución de su trabajo con beneficiarios en temas de conservación ambiental desde sus inicios permitirá mostrar las consideraciones actuales en términos de impacto que tengan hacia este *grupo de interés*, el cual es equivalente a un cliente para una empresa privada. Finalmente, las conclusiones de esta investigación podrían ser consideradas por otros gestores de ONG para analizar su propia gestión de impactos y relacionarla con este enfoque de Responsabilidad Social en su beneficio.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social. La cual, tiene como sujeto de la investigación a ONG Verde. En el presente capítulo, se desarrollará la metodología de la investigación, la cual está conformada por los siguientes elementos: enfoque, alcance, diseño y fases de la investigación, metodología de recolección de información y los instrumentos de la investigación.

1. Enfoque

El tema de investigación, se va a desarrollar mediante un enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7). “Este enfoque presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda” (Pasco & Ponce, 2015, p. 44) del caso de estudio. Por ello, las herramientas que proporcionan este tipo de enfoque son necesarias y suficientes para el diagnóstico a desarrollar en ONG Verde.

De esta manera, mediante las fuentes primarias se recopilará la información por parte de los directores, coordinadores técnicos de campo, de comunicaciones, de operaciones y asistente técnico pertenecientes a la organización estudiada. Asimismo, se entrevistó a miembros de organizaciones con las que ONG Verde trabaja y representantes de beneficiarios a modo de triangular la información proporcionada por los trabajadores. Con ello, la información obtenida se relacionará directamente con las variables propuestas para el análisis del caso de estudio. Cabe resaltar que se entrevistará a un experto de RS y uno de Gestión de Impactos en organizaciones sociales con el fin de validar las variables utilizadas. También se solicitó documentos internos institucionales y públicos de ONG Verde con el fin de complementar la información brindada sobre las variables, además para que aporte en la elaboración del marco contextual. Finalmente, el marco teórico se desarrollará mediante las fuentes secundarias, enfocado en el objeto de estudio para recopilar información relevante en temas de desarrollo sostenible, Responsabilidad Social, ISO 26000, indicadores Ethos – Iarse, entre otros.

2. Alcance

El alcance de la investigación será exploratorio y descriptivo. Por un lado, los estudios con alcance exploratorio ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas

de investigación para el futuro (Pasco & Ponce, 2015). Del mismo modo, “se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández et al., 2010, p. 79). Entonces, la presente investigación tiene un alcance exploratorio, ya que la información que se pueda obtener de ONG Verde en relación al diagnóstico ha sido poco abordada. Además, al aplicar el enfoque de RS a una organización del tercer sector, es algo poco explorado en el Perú. Por ello, con este trabajo se espera brindar acceso a la información y generar data valiosa, además de motivar a futuros estudios en relación al tema del impacto de RS en el tercer sector.

Por otro lado, tiene un alcance descriptivo, ya que los estudios de este tipo nos permiten comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015), así mismo "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (Hernández et al., 2010, p. 80). En este caso, se elaborará el diagnóstico de cómo ONG Verde está manejando los impactos dirigidos a 04 grupos de interés específicos: Medio ambiente, Beneficiarios, Organizaciones Implementadoras y su comunidad local. Se escogen los 04 grupos de interés debido a la naturaleza del trabajo de ONG Verde, al ser una ENIEX de conservación ambiental, se busca comprender la gestión de impactos sobre su principal actividad. Para ello, se toma en cuenta las variables del presente caso que se construyeron en base al ISO 26000, dando revisión a los temas de materialidad desarrollados relevantes para el caso y a los indicadores ETHOS – IARSE como guía de medición.

El tipo de estudio de la investigación se basa en el estudio del caso y "en esta estrategia general, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio. Cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos" (Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Para ello, se realiza una revisión sobre las variables a investigar y al tener un alcance exploratorio y descriptivo se tiene una aproximación más profunda del fenómeno. Así mismo, se hace uso de diferentes técnicas de recolección de datos, lo cual apoya a un diagnóstico más profundo sobre los impactos que tiene ONG Verde desde un enfoque de RS.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal o transeccional. Primero se determina como no experimental, ya que se analizó el objeto de estudio (gestión de impactos) en el sujeto de estudio (ONG Verde) sin pretender manipular las variables, sino sólo observarlas para posteriormente analizarlas. Segundo, es transversal pues la recolección de datos se realizó para en el año 2019, momento hasta el cuál se analizaron las variables planteadas para esta investigación y así se evaluó la gestión de RS en esta organización a partir de incidencia y/o

interrelación encontrada (Hernández et al., 2010). En otras palabras, “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 49).

4. Unidad de estudio y codificación de la investigación

El objeto de estudio de la presente investigación es una ENIEX dedicada a temas de conservación ambiental, según se describió en el marco contextual. Esta organización para efectos de la investigación se ha codificado debido a que los miembros de la organización autorizaron el uso de información brindada en las entrevistas y documentos institucionales de manera anónima según se detalló en los consentimientos informados. Asimismo, se nos indicó que el procedimiento formal para solicitar apoyo en investigaciones es extenso, en el sentido de que requiere una revisión inicial de la propuesta de investigación y una revisión final del documento que incluya la aprobación de la casa matriz, en tanto se estaría difundiendo información interna de manera pública. Por ello, se optó por trabajar con una unidad de estudio codificada (ver Anexo C) pues la presentación de la investigación en el cronograma definido por la Facultad de Gestión y Alta Dirección habría arriesgado la viabilidad de la presentación del documento final a tiempo. Asimismo, se consideró que para fines académicos no era importante dar a conocer al objeto de estudios, más que realizar su descripción y análisis. En ese sentido, la organización estudiada en la investigación ha sido denominada “ONG Verde”. Consecuentemente, se ha codificado a las personas entrevistadas relacionadas con ONG Verde, sus nombres y cargos (Ver Anexo entrevistados D y E); así también como a referencias geográficas o de otras instituciones que puedan develar la identidad de la organización o alguna de sus partes.

5. Metodología para la recolección de información

Para poder determinar la recolección de información para el caso de estudio, se tuvo como base a la matriz de consistencia, la cual se elaboró a partir de la revisión institucional, teórica y contextual. La matriz de consistencia (Ver Anexo A), está conformado por cinco (5) objetivos específicos, y sus respectivas preguntas específicas. Así como doce (12) variables y treinta y nueve (39) indicadores. Además, se muestran las fuentes de donde proviene la información y las técnicas del levantamiento de la información.

Es importante mencionar que la responsabilidad social es transversal a toda la organización, pero para el caso de estudio se enfocó en la actividad principal que realiza ONG Verde, que es una organización de conservación ambiental. Por ello, en la presente investigación se va a analizar cuál es el la gestión de impacto que se está generando a partir de un enfoque de

RS. Cabe resaltar que no se busca realizar una evaluación, sino hacer un análisis de cómo ONG Verde está gestionando estos impactos.

Para la construcción de la matriz de consistencia se elaboraron los indicadores en base a la Norma Internacional ISO 2600, en paralelo con los indicadores Ethos – Iarse, que indica que “las dimensiones se desagregan en temas inspirados en la Norma ISO 26000, los cuales, a su vez, se desdoblan en subtemas y, posteriormente en indicadores” (Instituto ETHOS et al., 2017, p.11).

De la misma manera, al desarrollar los indicadores en base al ISO 26000 se enfocó en algunos de los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social, que se desarrolló en el marco teórico. Los actores involucrados que se desarrollaron en los objetivos específicos los siguientes: el medio ambiente, los beneficiarios locales, las organizaciones socias y la comunidad local, y se desarrollan en base a la gestión de impacto de cada uno de ellos; sin embargo, en la elaboración de la matriz de consistencia se encontró pertinente tener una visión inicial, el cual se relaciona con el análisis del enfoque de la RS en la organización e incluye el contexto del sector, donde se desarrollan definiciones específicas de RS y DS, así como el enfoque estratégico de la organización.

La matriz de consistencia muestra las fuentes que se van a utilizar, que vienen a ser las personas a la cual se ha determinado entrevistar, entre ellos una parte considerable del equipo de ONG Verde, así como a representantes de las organizaciones socias, beneficiarios y expertos en el tema. Por otro lado la matriz de consistencia, indica cual es la técnica del levantamiento de información que se encuentra desarrollado a detalle más adelante. Finalmente, se desarrolló la matriz de operacionalización de variables que se muestra en el Anexo B.

5.1.Herramientas

A partir de lo planteado, esta investigación se aproxima al objeto de estudio por medio de estrategias cualitativas, en tanto este enfoque permite obtener datos con profundidad, además de dispersión de información para interpretar los hallazgos del proceso de investigación y contextualizar el entorno de la gestión de impactos desde una perspectiva de RS y sus detalles (Hernández et al., 2010). Asimismo, este estudio de casos se tuvo basar en múltiples fuentes de evidencias, con datos que requieren converger en un estilo de triangulación, para tratar con éxito una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales como la planteada (Castro, 2010). Por todo ello, se seleccionó el análisis documental y las entrevistas de varios actores como herramientas para dichos fines. A continuación, se presenta la Tabla 8 con las herramientas de investigación donde se muestra a qué

objetivo se vincula. De igual manera, se expresa qué tipo de fuente de información es (primaria o secundaria) y en qué parte de la investigación se centra su utilidad.

Tabla 8: Vinculación entre los objetivos y herramientas de investigación.

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS	TIPO DE FUENTES	OUTPUT
Objetivo general: Diagnosticar la gestión de impactos de ONG Verde sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local a través de la aplicación del enfoque de RS.	Revisión y análisis documental	Fuente secundaria	Marco teórico Marco contextual
	Entrevistas: - Experta en Gestión de Impactos (Li Minaya) - Experto en Responsabilidad Social (Baltazar Caravedo)	Fuente primaria	Marco teórico Metodología
Objetivo Específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	Entrevistas: 11 trabajadores de ONG Verde 01 representante Beneficiarios 01 representante Organización Socia 01 representante Benef./ Org. Socia	Fuente primaria	Marco contextual Hallazgos
Objetivo Específico 2: Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente Objetivo Específico 3: Analizar la gestión de impactos en los beneficiarios locales Objetivo Específico 4: Analizar la gestión de impactos en las Organizaciones Socias Objetivo Específico 5: Analizar la gestión de impactos en la comunidad local	Entrevistas: 11 trabajadores de ONG Verde 01 representante Beneficiarios 01 representante Organización Socia 01 representante Benef./ Org. Socia	Fuente primaria	Hallazgos
	Revisión y análisis documental (Documentos internos)	Fuente secundaria	

a. Revisión y análisis documental

La revisión y análisis documental es útil para detectar conceptos claves, mejorar el entendimiento de los datos y profundizar las interpretaciones. De este modo, “la investigación cualitativa se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis. Recordemos que es interpretativa, ya que el investigador hace su propia descripción y valoración de datos” (Hernández et al., 2010, p. 370). En este sentido, el investigador debe vincular los resultados con estudios que anteriormente hayan desarrollado temas afines, con el conocimiento que se ha generado respecto al planteamiento del problema. Por ello, la revisión de la literatura se utiliza para comparar nuestros resultados con los de investigaciones previas, pero no en un sentido predictivo, como en los reportes cuantitativos, sino en sentido a que se contrastan ideas, conceptos, conceptos emergentes y prácticas (Creswell 2009; Yedigis & Weinbach 2005 citado en Hernández et al. 2010).

Para el presente caso, por el lado, de las referencias teóricas se recolectará información en torno a la gestión y valor social, desarrollo sostenible, responsabilidad social e ISO 26000, entre otros. En relación a los documentos y registros, estos en su mayoría s sujeto de estudio (ONG Verde); como se señalo anteriormente han sido condificados los documentos internos de la organización (ver Anexo B).

b. Entrevistas a profundidad

Existen diversos tipos de entrevistas a profundidad: estructuradas, semiestructuradas y abiertas. Para este estudio se utilizó entrevistas semiestructuradas ya que técnica de recolección de datos se caracteriza por la profundidad en una conversación, normalmente extensa, entre el investigador y el entrevistado donde se busca recabar información respecto a un tema específico, para posteriormente analizarla (Pasco & Ponce, 2015). Las ventajas de esta técnica son el poder analizar temas que exigen anonimato, además que permite conocer en profundidad las opiniones de los entrevistados y, finalmente, al basarse en una guía de asuntos o preguntas, le da al entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (Hernández et al., 2010). También, es importante mencionar que esta técnica cualitativa suele usar como instrumento a la guía de entrevista, que comprende una lista definida de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Estas guías se desarrollarán en el apartado de instrumentos.

Las entrevistas pertenecientes a esta investigación cualitativa se enfocaron en 4 actores: Entrevistas a expertos, entrevistas a trabajadores de ONG Verde, entrevistas a representantes de

organizaciones socias y a beneficiarios. Todos los entrevistados, salvo los expertos, han sido codificados (ver Anexo D y E).

Para cada tipo de actor se realizó una Guía de entrevista, las cuales son parte de los anexos de esta investigación (ver Anexo F, G, H, I y J). Asimismo, se les pidió firmar un consentimiento informado en donde se les indicó los fines de la información recolectada.

Primero, se buscó profundizar el conocimiento teórico y metodológico con entrevistas a expertos sobre la Responsabilidad Social en Perú aplicada al tercer sector y sobre la Gestión de Impactos en organizaciones sin fines de lucro, específicamente con el fin de comprender lo que se espera de este tema en la actualidad desde el punto de vista de las organizaciones y su desarrollo en Perú en el tercer sector. Así mismo, como sostiene Hernández et al. (2010), en algunos estudios es necesario la opinión de expertos en el tema a desarrollar, lo cual se va a realizar como se explicó anteriormente para la validación del alcance de investigación y variables. Los entrevistados fueron Baltazar Caravedo, como Experto de Responsabilidad Social y Li Minaya, como Experta de Gestión de Impactos en una organización del tercer sector (ver Anexo D).

En segundo lugar, las entrevistas a trabajadores de ONG Verde se seleccionaron directamente y también de manera aleatoria con el fin de recolectar información de personas que cumplen distintos roles como asistentes, coordinadores, gerentes y directores, asimismo con el fin de triangular la información a nivel interno. Los trabajadores de ONG Verde se dividen en el área técnica, quienes realizan la implementación y ejecución de actividades relacionadas al “giro del negocio” y el área de operaciones, quienes dan soporte administrativo, logístico y financiero, entre otros. Las personas entrevistadas de manera preliminar fueron el Coordinador de Operaciones (debido a que trabaja directamente con las Organizaciones Socias), el Director Técnico 1 y Director técnico 2 (ambos debido a que representan el liderazgo técnico de las iniciativas de ONG Verde). Posteriormente, se seleccionó a las personas restantes a entrevistar del equipo técnico de manera aleatoria, de las que se definió 01 gerente, 06 coordinadores y 01 asistente, llegando a ser el 50% del área. Así se realizaron en total 11 entrevistas a trabajadores de ONG Verde, como se mostró en la Figura 4.

Finalmente, con el desarrollo de la investigación se decidió realizar entrevistas a representantes de organizaciones socias y de beneficiarios a modo de triangular la información brindada por los trabajadores de ONG Verde, así como rescatar sus opiniones sobre la gestión de impactos que ONG debe tener y su relación con ellos (ver Tabla 9). Se entrevistó a 01 representante de una Organización Socia, también a 01 representante de una comunidad nativa y 01 representante de una organización que inicialmente fue beneficiaria de ONG Verde, pero por la evolución de su operación se ha configurado actualmente como Organización Social.

Tabla 9: Codificación de entrevistados según tipo de actor

Nº	Entrevistado codificado	Tipo de actor
1	Representante Comunidad Nativa (Pamuk)	Beneficiario
2	Representante ONG socia 1	Organización Socia
3	Representante ONG socia 2	Beneficiario / Organización Socia
4	Asistente técnico 1	Trabajador ONG Verde
5	Coordinador operaciones	Trabajador ONG Verde
6	Coordinador técnico 2	Trabajador ONG Verde
7	Coordinador técnico 4	Trabajador ONG Verde
8	Coordinador técnico 5	Trabajador ONG Verde
9	Coordinador técnico 6	Trabajador ONG Verde
10	Coordinadora técnica 1	Trabajador ONG Verde
11	Coordinadora técnica 3	Trabajador ONG Verde
12	Director técnico 1	Trabajador ONG Verde
13	Director técnico 2	Trabajador ONG Verde
14	Gerente técnico 1	Trabajador ONG Verde

c. Rúbrica de valoración de variables

Como parte de las conclusiones de esta investigación se evaluarán las variables con el fin de priorizar las recomendaciones al caso de estudio. Para esto los investigadores proponen una rúbrica de valoración como herramienta de apoyo al análisis.

La rúbrica de valoración es un instrumento que tiene como finalidad compartir los criterios de realización de tareas de aprendizaje y evaluación de las partes a estudiar, donde se pueden mostrar una o varias actividades, organizadas en diferentes niveles de cumplimiento (Alsina, 2013). La rúbrica busca identificar las evidencias específicas observables durante el desarrollo de las actividades, esta herramienta ocupa un lugar en el ciclo principal de las tareas y sirven para evaluar y supervisar el estado en que se encuentra una variable, estos a manera de cómo están involucrados en el proceso (Arenas & Gómez, 2013).

El uso de las rúbricas de valoración es idóneo para evaluar competencias y actividades, pues permite separar las tareas complejas que conforman una actividad, este es un potente instrumento para la evaluación de cualquier tipo de tarea. De la misma manera, permite monitorizar la propia actividad, autoevaluándose y favoreciendo la responsabilidad ante los aprendizajes (Alsina, 2013). El emplear esta herramienta tiene varios beneficios, ya que permite evaluar de una manera más objetiva las actividades de una organización, promueve expectativas claras de aprendizaje para las actividades pues identifican cuales son los resultados que se esperan respecto de una determinada área, entre otros (Arenas & Gómez, 2013).

La base para concebir esta escala se basa en la manera en que los indicadores Ethos et al. (2017) califican la valorización de sus indicadores en base a la actividades que una organización realiza y las evalúa en base a si son prácticas formalizadas en procedimientos y políticas o si son iniciativas individuales. Asimismo fue validada por el asesor de los investigadores durante el desarrollo de la investigación. Esta puntuación será de manera cualitativa en base a los hallazgos y no pretende definir una medición general sobre la gestión de impactos de ONG Verde, sino solamente contribuir al desarrollo y comprensión del alcance de esta gestión de manera institucional. La rúbrica se define de la siguiente manera:

La gestión de impactos sobre variables se califica como débil, moderada o fuerte:

- Débil: No hay lineamientos formales en la organización que complemente la gestión de impactos en base a sus grupos de interés, asimismo tampoco existe claridad o conocimiento de los trabajadores que empíricamente pueda contribuir, se desconoce el alcance sobre impactos y no se trabajan.
- Moderada: O existen lineamientos formales en la organización que complemente la gestión de impactos en base a sus grupos de interés, o existe claridad y conocimiento de los trabajadores que empíricamente pueda contribuir, se conoce el alcance sobre impactos y se trabajan.
- Fuerte: Sí hay lineamientos formales en la organización que complemente la gestión de impactos en base a sus grupos de interés, asimismo existe claridad o conocimiento de los trabajadores que empíricamente pueda contribuir, se conoce el alcance sobre impactos y se trabajan

6. Fases de la investigación

Las fases de investigación del presente caso de estudio se enmarco en un proceso que consta de seis pasos. La primera fase, fue determinar la organización para la investigación y definir la problemática a diagnosticar.

La segunda fase, consistió en la revisión literaria de las definiciones teóricas, la cual es el soporte inicial para la presente investigación. Entre los temas más relevantes que se desarrollaron está: la gestión y valor social, el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y, con mayor énfasis, la Norma Internacional ISO 26000. De la misma manera, se realizó la revisión literaria a nivel contextual, la cual permitió orientar el desarrollo de los objetivos para el caso de estudio.

La tercera fase, desarrolla la metodología de investigación, donde se determina el enfoque, alcance, diseño, etc. Además, de la profundización de las variables del caso y la

elaboración de las guías, la cual se construyó en base al marco teórico y contextual, y con el enfoque de RS.

La cuarta fase, es el trabajo de campo donde se levantó la información en base a la matriz de consistencia y a la operacionalización de las variables. Para ello, se emplearon fuentes primarias y secundarias, donde se realizó la revisión documentaria institucional, y entrevistas semiestructuradas al personal interno de ONG Verde, a socios y beneficiarios de la organización, y a expertos del tema.

La quinta fase, se enmarcó en el proceso de sistematización del trabajo de campo. Para ello, se elaboró la matriz de resultados la cual contiene las respuestas de todos los entrevistados. Esto permitió un diagnóstico detallado y crítico para responder adecuadamente a los objetivos del caso de estudio, tanto de manera general como específica.

Finalmente, la sexta fase es la recolección de toda la información de los distintos procesos antes mencionados, la que permitió realizar la triangulación de los datos. La cual, facilitó la elaboración de los hallazgos y/o resultados, las conclusiones y las recomendaciones para el caso de estudio.

7. Limitaciones de la investigación

A continuación, se mencionarán las limitaciones que esta investigación tuvo durante su desarrollo.

En primer lugar, la primera limitación con la que contó esta investigación fue el período de tiempo para su realización, pues si bien se procuró seguir el tema de investigación planteado por 01 de los miembros del equipo, durante el desarrollo se hizo una acotación del tema, por lo que se hizo una revisión y replanteamiento desde el problema de investigación, marco teórico, contextual y metodología a inicios de marzo del 2019. Posteriormente se inició el trabajo de campo a finales de mayo del 2019, el cual terminó en junio del 2019, debido a que las personas seleccionadas para las entrevistas no contaban con disponibilidad presencial o postergaron las citas. Finalmente, se optó por realizar 10 entrevistas por vía telefónica (Ver anexo D).

Asimismo, se identificó una limitación en la investigación relacionada al enfoque de Responsabilidad Social que se establece como transversal a una organización, sin embargo, en este estudio se optó por concentrarse en algunos grupos de interés por un tema de foco en la estrategia central de la organización y por viabilidad de tiempo de recopilación de información y tiempo de análisis en caso se haya querido abarcar más grupos de interés. Por ello, también el tratamiento de hallazgos adicionales que no responden a ninguno de los objetivos planteados, sino que son suplementarios al tratarse de temas de proveedores o trabajadores, no se ha analizado a

mayor profundidad pues no eran parte del objeto de estudio; sin embargo, da una clara muestra de que el enfoque de RS es un tema pertinente a todo nivel y aspecto de la organización.

Asimismo, otra de las limitaciones de la investigación que se identificó desde el diseño de la misma fue que una de las investigadoras durante la investigación se desempeñaba con trabajadora de ONG Verde dentro del área de Operaciones, por lo que se identificó un sesgo del entrevistador evidente. Sin embargo, al ser una investigación grupal la elaboración de guías y repasos previos a las entrevistas se realizó de manera conjunta con el fin de tener claridad sobre el rol del entrevistador en una investigación. Asimismo, también se optó por hacer una selección aleatoria de la muestra de entrevistados con el fin de evidenciar que no se realizó una selección por conveniencia. No obstante, cabe resaltar que durante la realización de entrevistas se identificó que los trabajadores se expresaban con mayor apertura al ser entrevistados por una persona conocida, asimismo por resaltar que el estudio de caso era codificado.

Adicionalmente, una limitación clara es desarticulación de información dentro de los trabajadores de ONG Verde y los documentos internos revisados, lo cual da una muestra de la posibilidad de que existan políticas y procedimientos que atiendan a la gestión de impactos de las variables que no hayan sido conocidas por la muestra de trabajadores seleccionados, pero que sí den muestra de un desarrollo moderado en la organización. Para atender esta limitación se procuró triangular la información interna logrando entrevistar a diferentes roles técnicos que permitan abarcar los hallazgos necesarios. No obstante, esta limitación es parte de la reflexión sobre la transversalidad de la RS y la necesidad de que esté alineada a nivel interno, así como a los actores externos de la cadena de valor; además de que debería ser un proceso de autorevisión para las organizaciones para implementar voluntariamente sus iniciativas.

Luego, sobre las entrevistas se había considerado realizar una entrevista final de validación de resultados con el Director técnico principal o el Presidente, con el fin de enriquecer los hallazgos sobre la gestión de ONG Verde, pero no se pudo realizar por limitaciones de tiempo en el análisis y la disponibilidad de ambas personas. Sin embargo, al haber entrevistado a 03 representante de organizaciones externas y beneficiarios se considera que se ha podido triangular información y llegar a conclusiones importantes sobre la gestión de impactos de ONG Verde, para así poder comprender mejor el enfoque de RS en ONG. Además uno de los entrevistados, Representante Comunidad Nativa Beneficiaria, nos indicó la imposibilidad de entregarnos el documento formal vía física o electrónica ya que no contaba con los recursos tecnológicos disponibles; no obstante, en su entrevista se solicitó un consentimiento informado verbal que incorporó la presentación de la investigación y se hizo incapie en los fines exclusivamente académicos de la misma.

Otra limitación encontrada fue la ausencia de información e investigaciones sobre la RS desarrollada en el tercer sector peruano, lo que define a esta investigación como exploratoria. Por lo que para comprender cómo se había desarrollado el fenómeno históricamente en Perú y específicamente en el sector se entrevistó a Baltazar Caravedo, experto en Responsabilidad Social.

En conclusión, se considera que las limitaciones presentes durante la investigación han sido parte del proceso mismo de la investigación cualitativa y permiten evidenciar el alcance transversal de la RS en una organización, la ausencia de un desarrollo notable aplicado al tercer sector.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS

El presente capítulo desarrollará el diagnóstico de gestión de impactos sobre cada variable identificada por parte interesada a través del análisis de las declaraciones de los trabajadores de ONG Verde, representantes de organizaciones socias, representante de beneficiarios y la revisión de documentos internos a modo de triangulación de información. Este análisis se realizó en una matriz de resultados que fue una herramienta para revisar los hallazgos por entrevistado y variable de manera práctica. Posteriormente, estos hallazgos fueron contrastados con los principios de RS y las consideraciones de las materias fundamentales revisadas y en base a esto se definieron las calificaciones de cada variable, ya presenten una gestión débil, moderada o fuerte.

1. Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización

1.1. Variable 1: Contexto del sector

Los entrevistados reconocen el rol que tienen las ENIEX en la sociedad y la percepción de desarrollo sostenible. Sin embargo, no identifican a la responsabilidad social dentro de ONG Verde, sino que este concepto aplica más para el sector empresarial.

Las definiciones que manifestaron fueron variadas y en relación a lo que se desarrolló en el marco teórico mantienen un cierto alineamiento. Por ejemplo, para los trabajadores de ONG Verde, las ENIEX son organizaciones sin fines de lucro con casa matriz en el extranjero y con una filial en Perú, además de que se desempeñan dentro del marco de Cooperación Internacional, con un enfoque en el desarrollo sostenible. La definición brindada se relaciona con la que tiene APCI (2011).

Por otro lado, el desarrollo sostenible se refiere al desarrollo de las sociedades a través del aprovechamiento de recursos de manera sostenible sin que afecte a las generaciones futuras. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Con ello, los entrevistados mantienen concordancia con la definición que sostiene el ISO 26000, donde se da mayor énfasis en la búsqueda de equilibrio y equidad entre la biodiversidad, las poblaciones locales y las mejoras de las condiciones de vida. Además, el tener un uso adecuado de los recursos (óptima y evitando la sobreexplotación), que beneficien a las poblaciones actuales y a las poblaciones futuras. De esta manera, el desarrollo sostenible, puede considerarse como una vía para expresar las expectativas de la sociedad en su conjunto.

Adicionalmente, una trabajadora de ONG Verde destacó que falta un mejor enfoque para que no se vayan los fondos y se articule el trabajo para generar sinergia entre las organizaciones que trabajan en cooperación (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 07 de junio, 2019).

La Responsabilidad Social, según ISO (2010), implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible. De esta manera, los entrevistados manifestaron, por un lado, que la RS es uno de los componentes que acompañan las actividades que realizan con la finalidad de conservar las áreas naturales, bosques y recursos hídricos. Por el otro lado, se mantuvo una postura más rígida, ya que sostenían que como institución no hay una política o una directiva, pero si un compromiso.

Finalmente, entre los entrevistados hubo algunos que sostenían, que la RS tiene un enfoque más empresarial, en este sentido, sería el agregado de sus políticas para que puedan generar impactos positivos en la población con la que interactúan. Entienden la RS como el añadido, que va más allá de lo que han estipulado en sus propuestas. A la hora de desarrollar los proyectos no incluyen a la RS dentro del presupuesto, porque eso sería distraer el objetivo per-se de los fondos que solicitan (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). De la misma manera, la coordinadora técnica 1, sostiene que ONG Verde no tiene RS, porque es parte del trabajo social que realiza y no está generando contaminación, ni alterando los estilos de vida de las personas. Y la coordinadora técnica 3, argumenta que no se ha trabajado bajo el enfoque de RS y que no existe formalmente, pero si se trabajó bajo el techo de los objetivos, estrategias de paisajes con seres humanos, enfocados a un ambiente saludable para las familias.

1.2. Variable 2: Enfoque estratégico

Se identifica preliminarmente que la gestión de impactos de ONG Verde es institucionalmente débil, de manera que no hay una estructura de gestión clara que complemente los planteamientos de su estrategia organizacional general, que busca generar valor social, con una gestión alineada con el desarrollo sostenible.

ONG Verde, propone en su misión y visión, que su trabajo se centra en el apoyo y fortalecimiento de sociedades para el cuidado responsable y sostenible de la naturaleza y biodiversidad global para el beneficio a largo plazo del ser humano a través de su compromiso de cuidado y su valoración (ONG Verde, 2018c). De esta manera destacan la importancia de incluir un enfoque de responsabilidad sobre lo que realizan, así como buscar la sostenibilidad en el largo plazo. Asimismo los trabajadores indican que sus proyectos poseen un enfoque de paisajes sostenibles, lo que implica trabajar el tema ambiental como la conservación de bosques y

biodiversidad en conjunto con el desarrollo de la sociedad (Coordinadora técnica 1, comunicación personal, 30 de mayo, 2019).

En base a esto, según el marco propuesto por SEKN (2006), ONG Verde plantea que su generación de valor social principalmente relacionada con la búsqueda del progreso social a través del trabajo con el medio ambiente, que carece de voz propia, así como su trabajo con población que se encuentra temporalmente debilitada. Primero, trabaja para proteger el medio ambiente, cuidando así los intereses de la sociedad al desarrollar y brindar incentivos para que no se realice una sobre utilización del medio ambiente hasta su agotamiento. Complementariamente, trabaja empoderando poblaciones objetivo debilitadas (beneficiarios locales, estado) considerando el tejido institucional precario de comunidades de base, como las comunidades nativas o población habitante en el ANP donde el gobierno no había tenido la capacidad de efectivamente incluir y contribuir en su desarrollo, así como la del gobierno por su falta de gobernanza.

El trabajo de ONG Verde a nivel escalable (paisaje) y bidireccional (naturaleza y sociedad) supondría una gestión de impactos desarrollada que suponga un proceso de identificación y análisis de actores e intereses dentro de sus áreas de intervención para poder involucrarlos efectivamente en su trabajo ambiental y comprender el impacto real de sus intervenciones y su contribución al desarrollo sostenible. Sin embargo, internamente hay una mirada institucional sólo sobre sus impactos positivos pero no los negativos, debido a que se centran en su generación de impactos positivos por la naturaleza de su trabajo y no se mapean aquellos que se pueden dar durante el proceso de su intervención (Coordinador Operaciones, comunicación personal, 2 de julio, 2019). Según indica Gerente técnico 1 (comunicación personal, 2019), ONG Verde planifica sus impactos positivos desde el diseño de sus intervenciones, considerando la escala macro de paisaje buscando reducir los impactos negativos que se puedan generar por sus actividades pero esta gestión preventiva se tiene en ciertos ámbitos y en otros no se ha desarrollado, pues todo su esfuerzo está en la generación de impactos positivos.

Asimismo, cabe resaltar que a partir de las entrevistas realizadas se identifica que los trabajadores tienen conocimiento de la visión y misión solamente desde una perspectiva empírica y ninguno tiene claros los valores organizaciones. Además se da una confusión conceptual entre resultados de proyectos y sus impactos, pues hay trabajadores que intercambian los significados en su discurso.

2. Objetivo específico 2: Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente

2.1. Variable 3: Estrategia Ambiental

La estrategia ambiental de ONG Verde presenta en relación a su gestión de impactos se califica como moderada. Si bien el planteamiento de su propuesta de valor para atender temas ambientales guarda una clara relación a lo planteado por ISO 26000 como asuntos de materialidad medio ambientales, sus trabajadores declaran alineadamente a estas, así como se cuenta con documentos y guías, se identifica una brecha en relación al tratamiento transversal de la gestión de impactos ambientales de los resultados pues no se enmarca en un proceso institucional sino que se monitorean resultados por proyectos y no es posible trazar impactos entre estos ya que se sobreponen.

La estrategia ambiental relacionada a su actividad en campo desarrolla temas relacionados a las acciones de conservación, mitigación de los impactos negativos y de la degradación de hábitats naturales y gestión de la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos y adaptación al cambio climático, los cuales son temas desarrollados dentro del tema de materialidad de medio ambiente.

2.1.1. El mecanismo REDD+

ONG Verde contempló desde el diseño del proyecto Iniciativa de Conservación Bosque Verde (ICBV) la estrategia del establecimiento de un mecanismo de financiación a largo plazo para garantizar la sostenibilidad de la gestión de ANP, el cual sería el mecanismo REDD+ (ONG Verde, 2018a). Asimismo, plantea en su propuesta de ejecutor del contrato de administración el “Contribuir a la Sostenibilidad Financiera del Bosque Verde” a través del mecanismo REDD+ y la comercialización de certificados de bonos de carbono (ONG Verde, 2018c). Según indica Director técnico 1, la gestión del ANP se financia principalmente a través de este mecanismo, el cual ONG Verde desarrolló y logró implementar (comunicación personal, 31 de mayo, 2019). Para el Bosque Verde, REDD+ se ha convertido en una herramienta financiera para implementar el Plan Maestro del ANP según señala una de sus gerentes (Sierra, 2017). Este trabajo responde a una acción que previene la contaminación al gestionar emisiones de aire (ISO, 2010) y es en base a esta iniciativa que se complementan las demás en base a la gestión del ANP.

ONG Verde indica que responde ante SERNANP sobre el ANP, así también como por la comercialización de bonos de carbono de manera global, considerando que todos los fondos recibidos tienen que ser invertidos en su totalidad a favor de la gestión del ANP (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). ONG Verde señala que la red de contactos

mundiales de su casa matriz y gestionada directamente por ellos fue crucial para articular la venta de los bonos de carbono con empresas, pues ha demostrado ser la única alternativa viable para financiar la gestión del ANP (ONG Verde, 2018c). Director técnico 1 indica que se coordina con su casa matriz para que ellos también se mantengan interesados en el proyecto; por otro lado, ONG Verde indica que se coordinará con SERNANP para generar condiciones más atractivas que garanticen el apoyo de su casa matriz (ONG Verde, 2018c). ONG Verde a nivel global tienen un aproximado de 12 proyectos de bonos de carbono, que son manejados en una misma división, por lo que hay una competencia sana. (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). El principal comprador de los bonos de carbono es Donante 1 (80%) y también existe un conglomerado de casi 20 empresas, que se sumaron como clientes debido al buen desempeño. (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). Los compradores como Donante 1 implican un mayor esfuerzo organizacional, pues se les debe informar constantemente para que se mantengan interesados. (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). Esto corresponde a su gestión de comunicaciones en base al principio de Rendición de Cuentas, atendiendo los requerimientos de información del Estado, su casa matriz y donantes pertenecientes a diversos sectores. No obstante, se considera que podría haber la participación y comunicación hacia el tercer sector y ciudadanía pues no se mencionan iniciativas de este tipo. Asimismo, existe una entidad externa que audita lo reportado sobre el mecanismo en base a la línea de base, (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 8 de junio, 2019), bajo estándares internacionales VCS y CCB (ONG Verde, 2018d).

ONG Verde reconoce que la gestión de la ANP demanda una inversión anual superior a US \$2 millones, la cual reconoce como una de las mayores inversiones financieras a nivel del sistema de ANP pero considera necesaria y justificable para el contexto actual. No obstante indica que, al finalizar el período actual del CdA, este nivel de inversión deberá reducirse e incluso encontrarse en los estándares presupuestales de la gestión de SERNANP, ya que si se mantiene significaría un colapso en la gestión de Bosque Verde pues es financieramente insostenible (ONG Verde, 2017), considerando que el aporte promedio fue S/354,000 soles, entre el 2013 y 2017, (ONG Verde, 2017) de SERNANP hacia la Jefatura de Bosque Verde fue. Por ello, ONG Verde ha contemplado el diseño y puesta en marcha de la estrategia de sostenibilidad financiera del ANP Bosque Verde que deberá ser elaborada conjuntamente con el SERNANP y diversas instancias públicas y privadas que ayudarán a esquematizar el mejor mecanismo para la gestión financiera del área (ONG, 2018c). ONG Verde indica que aporte del SERNANP requiere mantenerse al mismo nivel durante la implementación del segundo quinquenio del CdA y reflejar un incremento posterior a la culminación del CdA, considerando que la inversión realizada principalmente cubre los salarios del Jefe del ANP, personal administrativo y parte del equipo de guardaparques, así

como, inversión específica para mejora en infraestructura, señalética y equipamiento de la Jefatura (ONG Verde, 2018c). “Esta situación es altamente crítica, debido a que piezas claves de la estructura de la Jefatura como especialistas, servicio de guardianía y toda la operatividad de la gestión del ANP son financiadas por ONG Verde.” (ONG Verde, 2018c).

ONG Verde reconoce que el proceso de armonización de proyectos REDD+ en ANP ocasiona limitaciones en la oferta de los bonos de carbono, por lo que plantea también diseñar otras líneas de búsqueda de fondos para garantizar la operatividad de la gestión del ANP. Asimismo, estos esfuerzos de levantamiento de fondos deberán habilitarse para que Bosque Verde pueda ser gestionado de adecuadamente en los años posteriores al CdA (ONG Verde, 2018c). Sin embargo, ONG Verde declara dentro de la propuesta técnica-financiera “proyectamos que esta fuente de financiamiento tendrá una drástica disminución que pueda incluso hacer inviable el mecanismo REDD+ para la sostenibilidad financiera del ANP”. Se evidencia que hay una gran brecha entre el presupuesto que el ANP requiere para su gestión, así como la capacidad financiera del Estado, por lo que ONG Verde tendrá que evaluar y operar de una manera responsable la transición de la gestión del ANP.

Cabe resaltar que, teniendo este respaldo financiero como organización, ONG Verde complementa sus actividades levantando fondos de otros donantes, considerando empresas, fundaciones y agencias gubernamentales de cooperación internacional como las de E.E.U.U., Finlandia o Noruega (que se encontraban en su radar desde el mapeo de fuentes de financiamiento realizado en 2008), priorizando así la articulación de las acciones de su estrategia ambiental. (Director técnico 1, comunicación personal, 31 de mayo).

Sobre este alcance, inicialmente se hizo la georreferenciación del bosque de Bosque Verde porque no se sabía cuánto se media, por lo que se deslindó, posteriormente se complementó con actividades de señalética como el pintado de árboles y la colocación letreros para comunicar a la población cuál es el límite de acceso. También se hizo capacitaciones sobre del tema, el cual se dio a conocer en Asamblea de una comunidad nativa. (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 07 de junio, 2019). Esto corresponde a iniciativas relacionada a la adaptación del cambio climático según ISO 26000 (ISO, 2010). Actualmente ONG Verde realiza el monitoreo de reducciones y remociones de emisiones de GEI sobre Bosque Verde. Para esto hace evaluaciones bianuales donde miden la cobertura boscosa y su cambio en el área del proyecto, así también como la observación de la deforestación en el área, con el fin de calcular las emisiones y pérdidas del proyecto (ONG Verde, 2018d). Para complementar el monitoreo, ONG Verde realiza la cuantificación de reducciones y remociones de emisiones de GEI sobre Bosque Verde en base a la línea de base de stock de carbono (sin de forestación), las emisiones del proyecto y las fugas.

Este monitoreo anual de la cobertura vegetal, manteniendo la metodología de verificaciones del mecanismo REDD+, es parte de la estrategia de ambiental se centra en el resultado el trabajo de ONG Verde para desarrollar un sistema integral de monitoreo de la gestión del ANP que adopte tecnología adecuada para la recolección de data en campo (cámaras trampa, tablets, drones, sensores acústicos) y para el procesamiento y análisis de esta información (Sistema Integral de Datos de Bosque Verde) (ONG Verde, 2018c). Esto corresponde al desarrollo de tecnologías para colocarlas a disposición de quien lo necesite (ISO, 2010), en este caso la Jefatura Bosque Verde.

2.1.2. Los acuerdos de conservación

Como parte de la inversión de riesgo en el ANP, entre el 2009 y 2010, se hizo un estudio de pre factibilidad, en el cual se identificó a la población, sus necesidades y sus cultivos, a través de encuestas, involucramiento del Comité de Gestión del ANP y representantes de instituciones concedoras del público beneficiario. El análisis concluyó que el principal impulsor de la deforestación es el café y se decide intervenir con un paquete técnico de café; asimismo se define que la herramienta necesaria para su implementación son los Acuerdos de Conservación (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 8 de junio, 2019). Es importante mencionar que el Plan Maestro del Bosque Verde contempla el trabajar en base a esta herramienta con las poblaciones locales asentadas dentro del ANP (Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA], 2008). Esto da cuenta del reconocimiento de la importancia del mapeo de grupos de interés, así como su involucramiento en la estrategia ambiental, lo cual es coherente con la gestión de Responsabilidad Social; sin embargo el análisis de actores se realiza dependiendo de los requerimientos de donantes, pero no del requerimiento básico de ONG Verde.

Asimismo, este mecanismo se enmarca entre tres Principios Clave del Enfoque del Acuerdo de Conservación (ONG Verde, 2016a), los cuales son coherentes con los principios estipulados por la RS.

- (1) La participación es voluntaria para todas las partes,
- (2) los procesos de diseño y negociación deben ser transparentes e incluyentes para todas las partes, y
- (3) los usuarios de recursos e inversionistas de conservación deben interactuar en igualdad de condiciones.

Asimismo ONG Verde posee una guía formal para esta iniciativa llamada “Guía de Campo para diseño e implementación” (ONG Verde, 2016a). Este documento describe el proceso de un Acuerdo de Conservación, dentro del cual detalla los siguientes pasos principales:

- a. Determinar si el lugar ofrece un resultado de conservación valioso y medible: Definir la prioridad de conservación por la importancia del lugar para la biodiversidad o servicio ecosistémico e identificar las amenazas a la biodiversidad o servicios ecosistémicos y sus responsables para evaluar si las actividades de conservación que podría incluir en el acuerdo son suficientes para reducir/eliminar esa amenaza. (ONG Verde, 2016a).
- b. identificar si hay un financiador con gran interés en apoyar la iniciativa del lugar (ONG Verde, 2016a).
- c. identificar si hay un implementador listo para comprometerse con la participación, diseño del acuerdo e implementación (ONG Verde, 2016a).
- d. identificar si hay un usuario local de recursos que puede actuar como una contraparte clara del acuerdo (ONG Verde, 2016a).
- e. definir las acciones que necesitan para lograr el resultado de conservación pueden ser realizadas por la contraparte (ONG Verde, 2016a).
- f. Posteriormente se genera un reporte de análisis de viabilidad, que es un reporte narrativo, junto con mapa del área del AdC, uso de tierra identificado, ubicación de amenazas, tenencia y conflictos. Asimismo, se desarrolla “Teoría de cambio” para articular el acuerdo de conservación con el cambio de comportamiento de los usuarios de recursos para lograr las metas de conservación; permite que los implementadores y donantes comprendan la lógica de la intervención (ONG Verde, 2016a).
- g. Se deberá finalmente verificar en conjunto que los beneficios proporcionados por el inversionista de conservación están estructurados para compensar los costos de oportunidad de la conservación en los que incurren los usuarios de los recursos, asimismo que el acuerdo detalla el esquema de supervisión usado para verificar el desempeño de conservación y las consecuencias por incumplimiento del acuerdo de cualquiera de las partes (ONG Verde, 2016a).

Estos Acuerdos de Conservación responden a un paquete técnico generado por ONG Verde conformado por conocimientos técnicos (asesoría), además de insumos y herramientas para que los pobladores puedan tener una práctica de cultivo orgánico, abonamiento, poda, manejo de plagas integrales (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 8 de junio, 2019).

Este proceso, seguido conjuntamente con la Jefatura de Bosque Verde, ha permitido perfeccionar la herramienta. Toda la información generada y lecciones aprendidas de este proceso han formado parte del modelo de trabajo que en la actualidad realiza ONG Verde, y han sido consideradas dentro de los lineamientos y el modelo de acuerdos de conservación actualmente aprobados por SERNANP (ONG Verde, 2017).

ONG Verde plantea como parte del objetivo “Consolidar la plataforma social aliada a la gestión del Bosque Verde” de la propuesta de trabajo técnico-financiera del CdA lo siguiente:

La potencialidad de esta herramienta debe evolucionar a convertirse en el esquema de trabajo colectivo con los poblados del ANP, es decir, se debe generar los lineamientos respectivos para la firma de acuerdos de conservación que beneficie a todo un poblado mediante la articulación a proyectos y programas de inversión pública (principalmente salud y educación),

generando compromisos de control social y visibilizando modelos de desarrollo comunal (ONG Verde, 2017). El trabajo con Acuerdos de Conservación inició de manera individual, por grupo familiar, por lo que ahora buscan escalar su alcance, habiendo ya firmado 02 Acuerdos de Conservación comunales con comunidades nativas de la zona (ONG Verde 2017; ONG Verde, 2018b)

Asimismo, se espera formalizar los comités de suscriptores que conlleve a reuniones periódicas con sus representantes y visitas permanentes del personal de Jefatura, estos espacios deben permitir recoger las necesidades de desarrollo de los pobladores y generar acciones conjuntas de coordinación con las demás instancias públicas para lograr la atención de las demandas de la población, todas ellas alineadas a las políticas de gestión del ANP (ONG Verde, 2017).

Ahora con los AdC se busca diversificar “la chacra”, de manera que no se vean afectados en caso los precios bajen o la presencia de una plaga que afecte a todos sus cultivos, como la que hubo en el 2013-2014. Diversificar los cultivos ha generado que se trabaje ecoturismo, pitajaya, orquídeas, para que generen ingresos de otras formas, siempre enfocados al tema de la conservación. Se desarrolló la estrategia de diversificación a partir de lecciones aprendidas. (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 8 de junio, 2019). El representante de una de las comunidades nativas con las que trabajan indica que las expectativas de los pobladores sobre el Acuerdo de Conservación son buenas. Asimismo, considera que ONG Verde respeta los cultivos con los que su comunidad trabaja y no impone cultivos (Representante Comunidad Nativa Beneficiaria, comunicación personal).

No obstante, ONG Verde no cuenta con una estrategia de biodiversidad (Gerente técnico 1, comunicación personal, 07 de junio) y necesita un inventario de flora y fauna, donde se identifica la vulnerabilidad de las especies, de las áreas donde interviene (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 07 de junio, 2019).

2.1.3. Educación ambiental

ONG Verde ha diseñado una estrategia de Educación Ambiental (EEA) que tiene el fin de formar a la ciudadanía del Departamento Amazónico 1 en conocimientos, actitudes y valores para realizar prácticas acordes con el desarrollo sostenible y la conservación. La EEA se basa en un diagnóstico de educación ambiental zonal, la misión y visión de ONG Verde, el Plan Nacional de Educación Ambiental (PLANEA) y el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Departamento amazónico 1 (PRDC) (ONG Verde, 2017).

Según su propuesta técnico – financiera en el marco del CdA su implementación inició en el 2018. La EEA cuenta con tres estrategias y las programa en un horizonte de 5 años. Estas están enfocadas a los trabajadores internos de ONG Verde, sus socios implementadores, funcionarios e instituciones públicas, y los beneficiarios del proyecto:

- Fortalecer las capacidades sobre temas de educación ambiental del personal de ONG Verde y sus socios implementadores enfocados en metodologías afines que permitan una eficiente gestión social de los recursos naturales.
- Fortalecer las capacidades en temas de educación ambiental para el desarrollo sostenible de los funcionarios de las instituciones públicas del Departamento amazónico 1 en su zona de intervención a nivel local, provincial y regional
- Fortalecer las capacidades en temas de educación ambiental de los beneficiarios de proyectos de ONG Verde buscando continuidad en las capacitaciones e incorporando temas clave sobre valores intrínsecos de la naturaleza del Bosque Verde, la adaptación local al cambio climático y la interculturalidad.

No obstante, a nivel interno se cuenta con una incongruencia al referirnos a su EEA pues hay trabajadores que declaran que no existe o no conocen una estrategia, plan de educación ambiental o un lineamiento formal, entre los que está el cargo de Coordinación de Comunicaciones. Por otro lado, hay otros que la identifican como parte de un componente del plan de comunicaciones, donde cada proyecto puede tener un componente de educación ambiental. Asimismo, varios trabajadores nombraron el trabajo de Educación Ambiental enfocado sólo en las capacitaciones externas que se dan a niños y jóvenes con talleres TiNi por parte de una organización externa; mas no mencionan un mayor alcance. De igual manera, el representante de Organización Socia 1 señala que sobre la estrategia de educación ambiental sabe que ONG Verde trabaja con un especialista e interviene en colegios; mas no identifica iniciativas que involucren a las organizaciones socias. Por su parte el Representante de la Comunidad Nativa Beneficiaria indica que sí hay una estrategia ambiental y la relaciona con los talleres Tini enfocada a que los niños valoren la importancia de los árboles maderables y no maderables.

En general, los trabajadores declaran que a nivel interno aún no se realizan este tipo de capacitaciones. Por otro lado, indican que esta estrategia de educación ambiental no ha abarcado a las organizaciones socias porque usualmente son ambientales, se asume que tienen un componente ambiental y no se les capacita.

En base a los temas de ambiente que propone la ISO 26000 tratar con sus grupos de interés externos e internos se encuentra lo siguiente:

Plan de entrenamientos/ campañas/otros de educación ambiental hacia grupos de interés internos y externos:

- Salud y seguridad: ONG Verde cuenta con un plan de Salud y Seguridad que se revisa y socializa anualmente.
- Información acerca de leyes y regulaciones apropiadas pertinentes a los acuerdos realizados y la relación de la organización con los beneficiarios: Se ven a nivel de acuerdos de conservación.
- Protección del medio ambiente: Se ven a nivel de acuerdos de conservación sobre beneficiarios. No obstante se ha visto que se ha extendido una charla a arrendatarios colindantes de parcelas demostrativas, pues estaban comprometiendo el logro de objetivos con malas prácticas.
- Uso eficiente de materiales, energía, agua y consumo sostenible: Se ven a nivel de acuerdos de conservación. También hay iniciativas puntuales, sin embargo Coordinadora técnico 1 (Comunicaciones).

2.1.4. Alianzas estratégicas y afiliación a causas sociales

Se identifica en el trabajo de ONG Verde diferentes tipos de alianzas estratégicas definidas en su propuesta de trabajo de proyectos, acuerdos de conservación o a nivel de actividades. Considera que su trabajo no es individual, por eso construimos alianzas estratégicas con actores sociales e instituciones claves, tanto del Estado, como de la sociedad civil (ONG Verde, 2019). Según la información recopilada por documentos y entrevistas se identifican 03 alianzas clave con grupos de interés externos: Estado, Organizaciones socias y Donantes.

- Estado: Se establecen alianzas con los distintos niveles de gobierno de Departamento amazónico 1 definidos en el Contrato de Administración con SERNANP, asimismo se trabaja en conjunto con gobiernos regionales. Director técnico 1 (comunicación personal, 2019) indica que en puestos públicos como en el Gobierno Regional de Departamento Amazónico 1, la motivación de una organización depende del profesional que está a cargo, entonces han tenido relaciones positivas y proactivas, pero negativas y en contra de su trabajo, por lo que es difícil de poner en una sola escala una línea de tiempo sobre estas relaciones.
- Organizaciones socias: Se impulsan alianzas con estas organizaciones para lograr los objetivos a nivel de proyectos y actividades. Se desarrollará sobre este actor en el objetivo específico 4.

- Donantes: Al ser una ENIEX, ONG Verde ha establecido su fuente de ingresos única a partir de sus donantes. Estas organizaciones pertenecen a los 3 sectores y cumplen un rol vital para la estrategia ambiental.

ONG Verde primero diagnostica sobre el área donde busca trabajar y luego genera sus estrategias de intervención, luego adecuan las estrategias a los términos de referencia dados por los donantes. Cada donante con los que trabajan tiene diferentes exigencias y se les garantiza que se cumplirá lo ofrecido, pero también que sus fondos apoyan a la visión que se tiene a nivel de paisaje (Director técnico 1, comunicación personal, 2019).

Paralelamente, ONG Verde participa afiliándose a causas sociales de manera pública o interna en temas ambientales y sociales; sin embargo, no tiene lineamientos específicos sobre cómo se establece esta afiliación, un registro y se evidencia una limitación en la comunicación interna, pues hay trabajadores que sí conocen sobre iniciativas y otros han declarado que no. Coordinadora técnica 1 indica que no hay externamente ni internamente comunicaciones sobre esto, señala que no les indican o dan lineamientos base a Naciones Unidas u otro actor relevante que lidere estas iniciativas. Señala que tampoco se transmiten las políticas que se instauran a nivel global y que es un tema de investigación propia, pero que se enfocan más en el trabajo que tiene ONG Verde que en la agenda a nivel global. Sin embargo, resalta que estas iniciativas importan porque les ayuda a contextualizar, conocer y podrían utilizar los términos que manejan estas instituciones. Por su parte, Coordinador 5 comenta que ONG Verde reporta a nivel interno su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Coordinador 5, comunicación interna, 2019).

2.1.5. Monitoreo de impactos

Cuando ONG Verde define la propuesta de un proyecto, normalmente los indicadores van a ser de resultados, específicamente en cuestión de métricas en conservación (deforestación, biodiversidad, etc.) y socioeconómicos (cuántas familias beneficiadas, cuánto ingreso ha dado, etc.). Así se reporta a nivel de proyecto y se cierra el mismo. Entonces si un proyecto en el ANP tiene un área de intervención y un público objetivo definidos, ONG Verde procura que luego de cerrar el proyecto se conecte con otro donante que pueda dar continuidad a las actividades. Esto quiere decir que no miden impactos por proyectos, pues estos se realizan a la par o comparten un marco temporal o se complementan con actividades.

El Objetivo general del trabajo actual de ONG Verde en el ANP Bosque verde se enfoca en un indicador ambiental de la deforestación. El objetivo de la ICBV es reducir la deforestación, y a su vez proporcionar beneficios tangibles a las poblaciones locales y mejorar la biodiversidad

(ONG Verde, 2018a). De igual manera, plantean este objetivo en el CdA, durante su segundo período de implementación, entre el 2018 y 2022, pues buscan reducir la tasa de deforestación de Bosque Verde, como mínimo en 15%, es decir que deberá ser inferior a 225 ha/año.

De acuerdo a lo reportado en los cuatro procesos de verificación del mecanismo REDD+ sobre el ANP, la tasa de deforestación ha disminuido según la Tabla 10 desde que ONG Verde inició su trabajo en el área.

Tabla 10: Disminución de la tasa de deforestación del Bosque Verde 2008 - 2018

Período anual	Tasa de deforestación (ha/año)
2008 - 2012	346
2012 - 2014	288
2014 - 2016	241
2016 - 2018	230

Esto demuestra la efectividad del conjunto de estrategias del proyecto a nivel ambiental, considerando que en el 2018, 150,365 hectáreas de bosque fueron exitosamente protegidas en el ANP y más de 2,600 hectáreas de pérdida de bosque fue evitada, que suman a las 17,310 hectáreas que el proyecto ha logrado evitar a la fecha. (ONG Verde, 2018a)

ONG Verde mapea mapea y estudia el nivel de deforestación, área de bosque mantenido, monitoreo mediante geolocalización con data oficial de gobierno y en áreas pequeñas hay un monitoreo con drones sobre las áreas deforestadas. (Asistente técnico 1, comunicación personal, 2019)

2.2. Variable 4: Sistema de Gestión Ambiental

La gestión de impacto del sistema del ambiental que tiene ONG Verde es débil, ya que no existe una política ambiental formal. Además, de la carencia de monitoreo de las actividades durante la operación del desarrollo de los proyectos. Existe evidencia de que no hay lineamientos internos en relación al sistema de gestión ambiental, lo cual genera un vacío en su cadena de valor. A pesar de que ONG Verde, tiene como cultura el tema de conservación, este no se refleja de manera formal internamente. La norma internacional ISO 26000, indica que una organización debería tener en cuenta los impactos potenciales o las consecuencias no deseadas de sus decisiones y poner el cuidado necesario para evitar o minimizar cualquier impacto negativo. El reconocimiento de los límites ecológicos debería actuar para mejorar su propio desempeño, así como el desempeño de otros dentro de su esfera de influencia (ISO, 2010).

El Coordinador técnico 5 (comunicación personal, 2019), indica que no hay plan de gestión ambiental porque entiende que el impacto ambiental es mínimo porque no hay mucha

infraestructura, y en el caso de los abonos son orgánicos. Sin embargo, Director técnico 2 indica que existen políticas, pero considera que no se traduce en todo lo que realizan como organización y que falta más liderazgo por ese lado. Según indica Coordinadora técnica 3, internamente existen limitaciones para desarrollar una gestión de impactos ambientales, por lo que considera que debe haber una persona responsable en su organización que difunda y monitoree el tema, de manera que se concientice a nivel interno. ONG Verde “debe salir de la enseñanza para lograr la sostenibilidad” (comunicación personal, 07 de junio, 2019); es decir, debe tener una mirada institucional formal sobre este tema y no solo tener iniciativas para externos.

ONG Verde en su área de intervención tiene 02 niveles sobre los que puede gestionar sus impactos ambientales vinculados a la mitigación del cambio climático y adaptación al mismo, contaminación, uso sostenible de recursos dentro de la operación de sus actividades: nivel de operación y a nivel de resultados (variable 3). De esta manera, se indica que la organización sí cumple con la legislación ambiental aplicable, asimismo los productos y servicios que adquieren son de origen legal. Lo cual coincide con la teoría, que indica que la organización debe tener en cuenta el desempeño ambiental, social y ético de los productos o servicios que está adquiriendo (ISO, 2010).

Sobre el uso de combustibles fósiles o no renovables que la ONG Verde tiene se indica que no se mapean los tipos de combustibles que se usan. Asimismo, no se monitorean los viajes aéreos ni la gasolina utilizada por las 06 camionetas que tienen en su gestión; el único monitoreo se hace con la finalidad del costeo. Indican que hacerlo serviría para mapear su impacto ambiental, generar conciencia y hasta para priorizar actividades que requieran la movilización de personas, pudiéndose replantear la necesidad de viajes y movilidad (comunicación personal, Asistente técnico 1, 11 de junio, 2019).

Del mismo modo, no existen campañas sobre la reducción de uso de materiales. En relación a la gestión de recursos como insumos, energía o agua, los trabajadores de ONG Verde coinciden en que hay un uso moderado de recursos, como papeles y plástico, sin embargo no se incentiva institucionalmente la reducción de estos. Por ejemplo, el reciclaje es muy poco, sobre todo de papel. Además, no existe una estandarización de actividades para estos temas, ya que en el Departamento amazónico 1, han implementado un módulo de segregación de residuos plásticos, orgánicos y de vidrio en coordinación con SERNANP; pero esto no se realiza en la oficina de Lima. En palabras del Coordinador de operaciones, existe una percepción de mayor conciencia sobre el uso de recursos y energía en ONG Verde, sin embargo, no es un enfoque institucional sino iniciativas personales (Coordinador operaciones, comunicación personal, 2 de junio, 2019).

Por otro lado, se encontró coincidencias de que no se mide la huella de carbono de ONG Verde, pero que sería recomendable hacerlo por el tipo de organización que es y por las actividades que realiza. Del mismo modo, por el lado de los Directores, se deduce que no hay políticas ni planes sobre gestión de impactos de la operación de ONG Verde, tampoco se monitorea a nivel de operación y no hay indicadores.

El Objetivo general del trabajo actual de ONG Verde en el ANP Bosque verde se enfoca en un indicador ambiental de la deforestación. Hasta la fecha, los resultados a este indicador son positivos, ya que en el 2018, 150,365 hectáreas de bosque fueron exitosamente protegidas en el ANP y más de 2,600 hectáreas de pérdida de bosque fueron evitados (ONG Verde, 2018c; ONG Verde, 2018d).

ONG Verde, según se desarrolló en el marco contextual, tuvo una larga intervención en Departamento amazónico 2, sobre esto el Coordinador 5 declara que no ha visto reportes ni tampoco ha escuchado sobre lecciones aprendidas, sin embargo, considera que siempre se debería compartir información sobre trabajo pasados para replicar lo positivo y atender lo negativo. Asimismo, indica que desconoce si hubo una medición de impactos sobre las actividades en otros proyectos.

Finalmente, la teoría indica que la gestión de impactos ambientales debe involucrar a los actores de la cadena de valor de una organización para un adecuado desempeño ambiental, el cual se recomienda se dé con acompañamiento y en el mejor de los casos con intención de desarrollarlo, así también como realizar asociaciones con actores del sector buscando mitigar impactos por el cambio climático (ISO, 2010). Los entrevistados coincidieron que no han mapeado la posibilidad de asociarse con alguna organización como cooperativas de reciclaje para destinar sus residuos para su aprovechamiento. La Coordinadora 3 señala que ONG Verde debe fortalecer la conciencia ambiental de sus grupos de interés, además no identifica a quién corresponde esa función.

3. Objetivo específico 3: Analizar la gestión de impactos de los beneficiarios locales

3.1. Variable 5: Creación de valor social

La gestión de impactos relacionada con sus beneficiarios locales, identificados como poblaciones nativas en el la zona de amortiguamiento del ANP y pobladores que habitan el ANP que han suscrito acuerdos de conservación, presenta áreas de mejora en temas específicos de su relación sobre transparencia, rendición de cuentas, así como mejoras en su revisión sobre derechos

humanos en distintas partes del proceso; a pesar de que haya un grado de logro de resultados positivo y satisfactorio para su población objetivo. Por ello, se ha considerado que la gestión de impacto para esta variable es moderada.

ONG Verde no cuenta con una política de relacionamiento con sus beneficiarios formal, pero poseen directivas relacionadas al tema en su política de Derechos Humanos, así como en los procedimientos establecidos de sus intervenciones como guías para realizar Acuerdos de Conservación y la guía para realizar Planes de Vida con comunidades nativas.

ONG Verde no involucra a sus beneficiarios locales de manera participativa y formal, a menos que sea una exigencia del donante (Director 1, comunicación personal, 2019), pues sería un proceso complejo, riesgoso y extenso (Gerente técnico 1, comunicación personal, 2019). Indican que para el diseño utiliza información recolectada durante sus años iniciales de inmersión en la zona, donde se dedicaron a relacionarse con los pobladores locales para generar relaciones de confianza y conocimiento contextual, por lo que se coordina directamente cuando han ganado la propuesta de proyecto y cuentan con fondos disponibles. De esta manera gestionan las expectativas que puedan generar al involucrar a los beneficiarios locales en el diseño de proyectos (Director 1 y 2, comunicación personal), considerando que la probabilidad de que un proyecto se financie es baja, a pesar que es en esta fase de diseño que indican que se identifica riesgos e impactos que se pueden tener. (Director técnico 1, comunicación personal, 2019). En contraste, el Representante de Beneficiarios confirmó que su comunidad no participa en los diseños de proyectos pero considera que sería importante que se involucren desde el proceso de elaboración hasta el cierre de un proyecto por un tema de transparencia, asimismo señala que no coincide con la percepción de que el manejo de expectativas debería limitar su participación pues comprenden que todo proyecto no se llega a ejecutar pues se da en un marco de un concurso “la información la puede manejar la jefatura o el técnico y si posteriormente no se logra, qué vamos a hacer, no se logró, pero si se logra pues a celebrar que se ha logrado y a trabajar” (Representante comunidad nativa beneficiaria, comunicación personal, 4 de julio, 2019).

Por otro lado, se ha identificado que los acuerdos de conservación se desarrollan participativamente pues así están concebido su proceso, por lo que los términos son justos, en el sentido que se conversan y acuerdan en conjunto y los periodos se dan por un año, lo cual es racional. Sobre esto, Representante de Beneficiarios confirma que que ONG Verde no ha ido a interponer conocimientos técnicos en la comunidad, sino ha ido a escuchar qué es lo que ellos quieren y cómo lo quieren hacer; la coordinación ha ido de la mano entre conocimientos técnicos e indígenas. Asimismo, agrega que ONG Verde respeta los cultivos con los que la comunidad trabaja, los fortalece y potencia con conocimientos técnicos y no impone cultivos (comunicación

personal, 2019). Cabe resaltar que ONG Verde no tiene registros de familias suscriptoras, o información a la que se le pueda dar una trazabilidad como organización a los beneficiarios locales con los que han trabajado en relación a su desempeño productivo y desarrollo; quien llevan un registro de listas de participantes son las Organizaciones Socias. Estas llevan el registro de la cantidad de familias que son beneficiarias, cuántas hectáreas trabajan, qué productos producen, la cantidad de capacitaciones que realizan, quienes participan (Asistente técnico, comunicación personal, 2019).

Complementariamente, el trabajo productivo sobre estos acuerdos apunta a la certificación. Parte del proceso de los acuerdos, es lograr los estándares de calidad de certificación orgánica y de fairtrade, por lo que la gestión de impactos sociales dentro de su trabajo productivo cuenta con esta revisión externa.

No obstante, a partir de la revisión documental y profundidad en la entrevista con el Pamuk se identifica que se puede fortalecer el proceso de creación de valor social de manera complementaria con el fin de atender dos principios críticos de su RS: la transparencia y la rendición de cuentas. Pues si bien, ONG Verde revisa el nivel de cumplimiento al finalizar el año en conjunto con los suscriptores de acuerdos de conservación, así como ambas partes declaran que el trabajo es positivo, hay información que se omite tales como la inversión monetaria que supone por parte de ONG Verde en las actividades de campo, que tampoco se detallan en acuerdo de conservación como presupuesto y finalmente rendición financiera y técnica, así como la información sobre quién es el donante.

El pamuk sostiene que los dirigentes de las CCNN deberían conocimiento de qué instituciones son los donantes pues, si han hecho un proyecto para mejorar sus condiciones de vida socioeconómicas y recuperar las áreas degradadas o reforestar las áreas deforestadas, tienen el derecho de ser informados transparentemente. Esto considerando que los donantes suelen visitar sus comunidades:

“Nos han venido bastante a visitarnos a la comunidad como ‘PH’, no sé qué más ha sido por ahí, han venido a visitarnos. Según en la conversación que hemos tenido que ellos son los que quieren donar el dinero, pero lamentablemente no nos han dicho ‘el proyecto tal... este proyecto se ha elaborado para lograr esto y un monto total es esto’ (...). Según nos decían (ONG Verde) no nos pueden dar esa información porque nosotros no somos aportantes y por lo tanto no nos pueden rendir esa cuenta a nosotros. (...) Falta el tema de transparencia” (comunicación personal, 2019).

Por otro lado, señala sobre la rendición de cuentas y comunicación de resultados ambientales, que, si bien ellos son parte del día a día, al finalizar el proyecto no reciben indicadores ambientales como cantidad de árboles reforestados en contraste con los que se planificaron planar, por lo que no pueden calificar la efectividad del proyecto ni analizar el

proceso para identificar áreas de mejora (Representante Beneficiarios, comunicación personal, 2019).

Paralelamente, el trabajo de ONG Verde sobre Planes de Vida parece cumplir con las expectativas del proceso participativo pues logran involucrar a los miembros de las comunidades nativas en su elaboración, siendo un facilitador para recoger sus necesidades primordiales como comunidad para redactarlo en un documento. (Representante Beneficiarios, comunicación personal, 2019). Toda la comunidad participa para realizar el diagnóstico y propuestas, la asamblea aprueba y los líderes de la comunidad tienen conocimientos del proceso (Coordinador técnico 6, comunicación personal).

Asimismo, ONG ha descuidado la gestión de sus impactos sobre beneficiarios locales que podrían ser generados por terceros vinculados al trabajo de campo presentados por la organización, tales como sus Organizaciones Socias, consultores y voluntarios.

El trabajo con Organizaciones Socias se enfoca en el monitoreo más exhaustivo de sus resultados, más no en el proceso. Por ejemplo, si uno de los resultados encargados es generar acuerdos de conservación no se monitorea directamente la calidad del proceso para la obtención de firmas según indica Coordinadora técnica (comunicación personal, 2019). Sin embargo, sí se realizan evaluaciones finales donde se le pregunta a los suscriptores su percepción sobre el beneficio que recibe o no a partir del trabajo realizado, y la estructura de implementación está enfocada para que cada Organización Social tenga un eje temático, por lo que sería posible identificar al responsable en caso de que se de un hallazgo negativo (Director 1, comunicación personal).

Esta desatención sobre el trabajo de estos socios inclusivos se extiende a su propia cadena, pues pueden afectar a personas involucradas en el proceso como el caso de un poblador awajún que no recibió el pago sus servicios profesionales durante meses y se le exigió financiar la actividad de campo hasta que pudieran pagarle, luego de que ONG Verde haga la transferencia del siguiente monto de financiamiento (comunicación persona, 2019). Por otro lado, los trabajadores de ONG Verde no tienen conocimiento del detalle de los términos de referencias de los convenios con Organizaciones Socias.

Este descuido en su gestión ha generado una búsqueda reactiva de soluciones como la elaboración de un protocolo de relacionamiento con comunidades nativas, trabajado a partir de tener eventos potencialmente conflictivos como consecuencia de comportamientos de terceros presentados por ONG Verde por consultorías y voluntariados; sin embargo, este documento aún no se, culminado, formalizado ni socializado desde hace más de 03 años (Coordinadora técnica 03, comunicación personal). Por su parte los beneficiarios desconocen cómo ONG Verde

monitorea el trabajo de sus organizaciones socias, pero en caso de que algún conflicto suceda los responsabilizarían (Representante beneficiarios, comunicación personal, 2019).

También se destaca que ONG Verde no posee un proceso institucionalizado de evaluación de impactos sociales y económicos, pues no realizan evaluaciones de impacto al finalizar un proyecto y sólo miden sobre la línea de base, en los casos de que exista y se ha haya planificado dentro de la propuesta al donante. Asimismo, esto se agrava al considerar la debilidad técnica sobre gestión de impactos que se ha identificado al notar la confusión de definiciones.

Esta debilidad se enmarca en la ausencia de políticas de gestión social como indican sus trabajadores, quienes perciben que el foco del trabajo de su organización ha sido el tema ambiental ligado al tema de productividad agrícola, lo cual genera beneficios económicos a la población. Sin embargo, hay evidencia de que sus beneficiarios locales de poblaciones awajun no cuentan con la competencia adecuada para el manejo de finanzas familiares, pues existen problemas de alcoholismo, drogadicción y prostitución financiados por el dinero adquirido por la renta de sus terrenos (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 2019)

Como gestionan los impactos que estas organizaciones pudieran tener al momento de ejecutar fondos que han recibido de CI

La estructura propia de las iniciativas tiene componentes de monitoreo, han establecido sobre todo indicadores con la población para que ellos puedan percibir nuestra intervención en general. Por ejemplo, hay preguntas muy directas donde consultamos al poblador si siente que el acuerdo de conservación es beneficioso y si es así de qué forma. Entonces la estructura de implementación estratégicamente está diseñada para que solo un socio tenga acción en un eje temático. Si un poblador menciona algo sobre la percepción del acuerdo de conservación, sabemos que es atribuible al socio que nos ayuda en su implementación

La estrategia de gestión ambiental se ve incompleta al no tener lineamientos de gestión social claros. “Nosotros como organización no solo trabajamos tema ambiental, trabajamos más temas sociales (...). Si no tenemos una política que nos marque el rumbo hacia donde queremos llegar y que nos uniformice el mensaje o el trabajo para todos no vamos a poder lograrlo, y siempre lo decimos, nosotros no solo hacemos conservación, sino también gestionamos personas (...) entonces, sería bueno concretizar y materializarlos” (Coordinador técnico 04, comunicación personal, 2019).

3.2. Variable 6: Derechos Humanos

ONG Verde al igual que toda organización, tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos dentro de la esfera de su influencia (ISO, 2010). La organización incorpora componentes de derechos humanos en sus proyectos; sin embargo, el tratamiento de estos no se ha institucionalizado y su alcance es limitado. Existe conocimiento del enfoque y experiencia de trabajo, pero la gestión de impactos sobre derechos humanos se dificulta al no haber lineamientos formales claros ni liderazgo para que se trabaje, implemente y difunda sobre sus intervenciones efectivamente. Por ello, se ha considerado que la gestión de impacto es débil en relación a los derechos humanos.

En relación a su due diligence, la casa matriz de ONG Verde posee políticas organizacionales bajo la denominación de “Enfoque de derechos humanos”, el cual trata temas sobre pueblos indígenas, género, reasentamiento involuntario, poblaciones vulnerables, ética en la investigación y alianzas (ONG Verde, 2012a; ONG Verde, 2012b; ONG Verde, 2012c; ONG Verde, 2012d; ONG Verde, 2012e). Estos temas han sido identificados como críticos para el desarrollo de sus intervenciones; no obstante, los trabajadores no se encuentran informados a detalle de su alcance o no saben que existen. Asimismo, este desconocimiento se extiende a las Organizaciones Socias pues internamente no hay mayor iniciativa de transferencia por ONG Verde para que se tenga en cuenta este enfoque en su trabajo formalmente y no lo conocen a detalle solo en su discurso. ONG Verde solo comparte un código de ética en el convenio a firmar con Organizaciones Socias y espera que se difunda y cumpla, pero tampoco lo monitorean. El Representante de Organización Social 1 señala que sería importante que refuercen esos temas e involucren al equipo técnico de campo, quienes se involucran con las familias directamente (Representante Organización Socia, comunicación personal, 2019). Monitorear el trabajo de los socios de manera que se alinee a la misión, visión forma de trabajo de ONG Verde es el siguiente paso por dar (Coordinador de donaciones, comunicación personal, 2019).

Además, no hay medios para evaluar la manera en que las actividades existentes y propuestas podrían afectar a los derechos humanos, tampoco se registra el desempeño a lo largo del tiempo para dar ajustes necesarios en las prioridades y el enfoque, además sus acciones para tratar impactos negativos de sus decisiones y actividades suele ser reactivo en el día a día. El alcance del enfoque de derechos humanos se da en su mayoría en los diseños de proyectos y en su interacción con beneficiarios, destacando talleres sobre equidad de género, el involucramiento de la mujer en actividades, conteo de participantes por género; así también como el respeto y cuidado que muestran en su trabajo durante el proceso de involucramiento con poblaciones indígenas.

ONG Verde se encuentra en un contexto donde hay situaciones de riesgo para los derechos humanos según ISO26000, pues su operación involucra el trabajo con pueblos indígenas: además es parte del conflicto social entre los pobladores que se encuentran en contra de la intervención de SERNANP y ONG Verde en el ANP Bosque Verde.

Sobre su relación con las poblaciones indígenas en temas de derechos humanos, ONG Verde declara que se guían en base a las normas internacionales relacionadas como la convención marco de la ONU, la OIT 169 y la Ley de Consulta Previa, así como la idiosincrasia de las comunidades donde trabajan (Coordinadora 3, comunicación personal, 2019). Sin embargo, no gestionan situaciones en las comunidades nativas sobre conflictos en gobernanza o vulneración de derechos humanos, no tienen un plan a mediano ni largo plazo. Director técnico 1 indica que tampoco lo deberían tener porque la población asume su tratamiento y prefieren evitar conflictos (comunicación personal, 2019). Algunas organizaciones que trabajan temas sociales se han retirado porque no tienen acogida entre las comunidades indígenas, pues en las comunidades no hay claridad para trabajar sobre violencia familiar y alcoholismo en los varones, tampoco a nivel de su federación (Coordinadora 3, comunicación personal). Entonces, los trabajadores de ONG Verde están expuestos a vivenciar situaciones donde se vulneran derechos humanos, pero no se posee un protocolo de reporte interno ni una estrategia, por lo que se ignora estas situaciones.

Se ha observado que en relación a ese actor el tratamiento sobre un enfoque de género se centra en brindar talleres sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, de manera que no genere rechazo, así como la contabilización de número de mujeres que participan en cada actividad y su promoción para fortalecer capacidades. Sólo se involucran cuando sus beneficiarios lo solicitan. Por ejemplo, “los varones lo primero que hacen cuando alquilan su chacra se van dos, tres días a tomar y casi acaban la plata con mujeres, con tragos, discotecas y esas cosas, sea viejo o sea joven. Y hay un pedido especial en el Plan de Vida de una comunidad, donde las mujeres piden de que los empiecen a los jóvenes, a los varones a enseñar carpintería otro tipo de cosas para que se entretengan y no estén pensando sólo en ir y acabar la plata, hay mucho alcoholismo en la comunidad” (Coordinadora 3, comunicación personal). Coordinadora 3 señala que los trabajadores de ONG Verde no cuentan con la formación ni metodología para abordar estos temas; sin embargo, no va a haber sostenibilidad si no se mejora el tema social (comunicación personal, 2019)

Por otro lado, hay una parte de la población que se dedica a la madera y se ha opuesto a la intervención de ONG Verde, porque para ellos ha supuesto una amenaza de sus ingresos económicos. Por eso, hay algunas áreas del ANP y zona de amortiguamiento donde no pueden intervenir. Es población violenta y está ejerciendo su poder y condicionando el trabajo de los

beneficiarios con la ONG. El coordinador técnico 2, manifiesta lo siguiente, "hemos fracasado en todo lo que es gestión social (...) en algún momento si se agrava más los conflictos sociales, ya no tendremos intervención y podemos perder por completo la credibilidad y el respeto de las poblaciones locales y perdemos la confianza y ahí se pierde todo, porque si no funciona adecuadamente los acuerdos de conservación como se han establecido, la gestión del bosque de protección se pierde" (Coordinador técnico 2, comunicación personal, 5 de junio, 2019).

ONG Verde se centra sólo en acciones para visibilizar los impactos negativos generados por esta población y en comunicar los beneficios que su intervención posee, asimismo comunica a su población beneficiaria si tienen conocimiento de una intervención en el área que pueda violentar su integridad.

3.3. Variable 7: Comunicación beneficiarios

El impacto sobre la comunicación con los beneficiarios es moderado, ya que existen políticas de la casa matriz sobre el relacionamiento con poblaciones indígenas y vulnerables, así como lineamientos en metodologías de trabajo usadas; sin embargo no hay una clara comprensión por parte de los trabajadores, tampoco existe una estandarización sobre estas consideraciones al momento de comunicarse con beneficiarios de proyectos y hay vacíos en relación a las estrategias de comunicación. No obstante, se tienen claras las consideraciones culturales e idiosincrasia de la población objetivo y sus instituciones.

La ISO 26000 resalta la importancia de la comunicación para lograr mejoras continuas en la incorporación de la RS a la organización (Argandoña & Isea, 2011). El plan de comunicación es en base a los proyectos y no en base a paisajes sostenibles o que están más orientadas a políticas de derechos. El gerente técnico 1, sostiene que recién se va a desarrollar una estrategia de comunicación en ONG Verde y que aún no se ha realizado.

Entre los trabajadores entrevistados y los documentos internos de la organización, resalta la importancia de los acuerdos de conservación, que es una política de comunicación responsable, el cual debe incluir los lineamientos con información de los proyectos para los beneficiarios. De esta manera, los ayuda a entender los intereses de los implementadores y así poder decidir si quieren trabajar juntos o no. Lo antes mencionado, es coherente con la percepción de sus beneficiarios, ya que los que participan, consideran que ONG Verde es un aliado estratégico para su desarrollo en tanto les han ayudado a reenfocar su estilo de vida y al cuidado de su entorno.

Por otro lado, no hay evidencia escrita sobre las políticas de relacionamiento con los beneficiarios, pero si se toma en cuenta la conducta, los hábitos y se respeta las costumbres de la comunidad. Se realizan conversaciones con familias en el día a día, también, hay talleres y

asambleas donde se desarrollan temas de respeto a la naturaleza y desarrollo de la conservación para un bienestar general. Y como dice la teoría, la globalización, las mayores facilidades de movilidad y accesibilidad y la creciente disponibilidad de comunicación instantánea, genera que los individuos y organizaciones puedan conocer más fácilmente las acciones y actividades de las organizaciones (ISO, 2010).

ONG Verde realiza eventos donde hacen proyecciones de películas, en algunos casos se graba a la comunidad, pero al publicarlo en la red social no se tiene el resultado esperado, ya que casi nadie lo ve. Además, una de las barreras de comunicación es el idioma awajun, por ello la organización trabaja con traductores, lo cual permite una interacción adecuada.

Se destacan algunos comentarios, como la de la coordinadora técnica 1, quien sostiene que el manejo de las comunicaciones no está orientado a que se comprenda la contribución en el contexto de la ANP y cambio climático, y que existe una falta de capacidad operativa, donde al momento de hacer una actividad de comunicaciones de campo en las comunidades implica tiempo, sacrificio, esfuerzo y muchas veces se desconectan de la señal e internet. “Descuidamos nuestras labores por dedicarnos a la comunicación con la población local, debido a que somos pocos, sólo hay 02 comunicadores” (Coordinadora técnica 1, comunicación personal, 30 de mayo, 2019).

De la misma manera, la coordinadora técnica 3, manifiesta que tuvo la iniciativa de preparar un protocolo de trabajo con pueblos indígenas, el cual fue de manera reactiva, porque como se mencionó anteriormente, no hay evidencia documentaria. Por ello, este documento proporciona la información necesaria de las cosas que debe realizar y llevar cuando desarrolla el trabajo de campo. Menciona que aún está en revisión para ser incorporado como documento formal y que nació a partir de una experiencia negativa y con esto se busca prevenir situaciones futuras similares. Finalmente, el representante de la comunidad nativa beneficiaria, indica que ONG Verde, debe informar de las actividades que realiza y hacer charlas de lo que han logrado y lo que no. Existe una clara evidencia de ausencia en temas de transparencia y en divulgación pública de la información.

4. Objetivo específico 4: Analizar la gestión de impactos en las Organizaciones Socias

4.1. Variable 8: Trabajo conjunto

La definición del trabajo conjunto que ONG Verde tiene con las Organizaciones Socias con las que trabaja se determina como moderado, pues existe un proceso formal para determinar

si es conveniente el trabajo conjunto entre las organizaciones, así como espacios de diálogo y se incluye a este actor en el diseño de propuestas de proyectos pocas veces, pero se considera sus inputs previos, además existe una política de alianzas. Sin embargo, los esfuerzos por fortalecer capacidades son reactivos e individuales dirigidos a cada organización y no corresponden a una planificación de desarrollo, pero se reconoce su importancia.

A escala mundial, las organizaciones y sus grupos de interés son cada vez más conscientes de las necesidades y de los beneficios de un comportamiento socialmente responsable, de esta manera la identificación de los grupos de interés, como organizaciones socias, y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la responsabilidad social (ISO, 2010). ONG Verde trabaja con el apoyo de organizaciones socias locales de Departamento Amazónico 1, con quienes ejecuta proyectos e implementan actividades vinculadas a la conservación y desarrollo (ONG Verde, 2016a). El rol de estas organizaciones es implementar y ejecutar acciones coordinadas en el marco de un convenio de trabajo con ONG Verde, que responden a los requerimientos de sus proyectos. Dependiendo de la especialidad o la actividad que se va a ejecutar: asistencia técnica en temas agroforestales de un determinado producto o generar mayor acceso a los mercados.

Una organización debería ser transparente en cuanto a la identidad de sus grupos de interés, los criterios y los procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlas e involucrarse con ellas (ISO, 2010). ONG Verde posee una política para alianzas relacionadas a su Enfoque de Derechos Humanos (ONG Verde, 2012c), la cual no es mencionada por sus entrevistados, pero sus declaraciones están enmarcadas en la misma línea de actuación a esta sobre cómo debería ser la relación. En ese sentido, ONG Verde establece sus relaciones identificando primero las necesidades del proyecto, luego identifica un socio potencial que se encuentre técnicamente alineado a su trabajo, entonces tienen un acercamiento para conversar sobre la propuesta de trabajo. En caso de que la conversación sea positiva, ONG Verde solicita el envío de una propuesta técnico financiera en base a lo conversado, entonces se convierte formalmente en un socio potencial y se realiza un análisis de riesgo financiero, así como se determinan acciones precautorias para mitigar los riesgos de estos socios, así como la definición del período de reporte, la realización de visitas de campo, el fortalecimiento de capacidades administrativas y financieras (Coordinador Operaciones, comunicación personal, 2019). Sin embargo, este proceso de due diligence no abarca temas relacionados al sistema de gestión ambiental o derechos humanos, que ONG Verde podría solicitar y reforzar en caso de encontrar una brecha. Por ello, se debe llevar a cabo la debida diligencia y el seguimiento adecuado de las organizaciones con las que se relaciona, y de esa manera evitar que los compromisos de la organización en relación a la responsabilidad social puedan verse afectados (ISO, 2010).

Director técnico 1 sostiene se debe garantizar que la organización invitada a trabajar los proyectos debe estar alineada con las acciones que ONG Verde desea implementar, y son socias porque tienen la capacidad y la voluntad de apoyar en el proceso de consolidar un paisaje, entonces entienden el concepto que ONG Verde quiere desarrollar en este paisaje y sienten que tienen la posibilidad de aportar (Director 1, comunicación personal, 31 de mayo, 2019). Entonces el impacto de ONG Verde sobre sus Organizaciones Socias también se puede gestionar a través del fortalecimiento de capacidades, con el fin de generar competencias para que el trabajo sea coherente con lo que esperan lograr.

Sobre esto los representantes de las Organizaciones Socias entrevistadas coinciden que requieren fortalecer sus capacidades para poder desempeñarse adecuadamente en base a los requerimientos de ONG Verde. Por ejemplo, Coordinador técnico 4 indica que las capacitaciones y gestión del conocimiento en su Organización Socia 1 es muy débil (Coordinador técnico 4, comunicación persona, 8 de junio, 2019). Asimismo, al igual que en ONG Verde, se identifica que se debe reforzar el conocimiento de gestión de proyectos, pues hay confusión sobre qué es producto, qué es resultado y qué es impacto, entonces al momento de diseñar una propuesta de proyecto tiene conflictos y confusión en esto (Coordinador Operaciones, comunicación personal, 2019), sin embargo, aún no se realiza. Por otro lado, Representante de Organización Socia 2 indica que su gestión contable es débil y ya han tenido conflictos sobre eso, por lo que ahora han solicitado que se incorpore una partida presupuestal para capacitación dentro del convenio que firmarán. Entonces se trata de iniciativas reactivas que se van identificando según la operación de ONG Verde se desarrolla, lo cual se considera como reactivo y riesgoso, pero es importante que ya se identifique. Hay una necesidad de transmitir los conocimientos de ONG Verde para fortalecer la gestión de las ONG socias, se debe comenzar a sentarse y dialogar (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 7 de junio, 2019).

Por otro lado, ONG Verde no involucra a Organizaciones Socias en el diseño de sus proyectos, a pesar que se identifica como importante para la parte técnica ya que se pueden dar desfases que pueden inducir al error cuando los socios no entienden cómo será el desarrollo o la filosofía del proyecto (Coordinador 6, comunicación personal, 2019). Sólo se toman sus aportes en consideración a través de talleres donde se generan lluvias de ideas, sin embargo, sí ha habido involucramiento formal en el proceso del diseño en contados casos, en la mayoría se socializa la propuesta aprobada por firmantes. Representante de Organización Socia 1 indica que al iniciar un proyecto nuevo ONG Verde hace una presentación general de las actividades, pero que no participan en los proyectos. Aunque hubo uno en que sí participaron en esa etapa y fue importante para conocer el trabajo conjunto a realizar y a orientar las actividades, pues se enteran claramente de las intenciones de los donantes (comunicación personal, 2019).

4.2. Variable 9: Operación

Se identifica que ONG Verde no ha desarrollado una gestión de impactos enfocada a cómo pueden sus decisiones afectar positiva o negativamente a sus Organizaciones Social, por lo que se califica como débil. La evaluación se centra sobre todo sobre el riesgo financiero y su capacidad de manejar fondos y reportarlos, asimismo la gestión del desempeño de estas organizaciones puede fortalecerse al interno de modo que haya una línea clara y acordada de evaluación, así como espacios concretos de coordinación.

ONG Verde implementa y ejecuta actividades de sus proyectos a través de Organizaciones Socias, pues no necesariamente cuentan con el conocimiento y las capacidades técnicas, sino estas están en socios locales, pues ONG Verde se dedica a la conservación y no necesariamente trabaja temas de producción orgánica de café, por ejemplo (Director técnico 2, comunicación personal, 2019). Por ello la operación de estas organizaciones es clave, sin embargo, cabe resaltar que, de acuerdo a lo establecido en el CdA, estos convenios de trabajo no transfieren en ningún caso las responsabilidades de ONG Verde como Ejecutores del CdA a ninguno de sus socios

Casos concretos son las siguientes 03 organizaciones las cuales fueron mencionadas durante las entrevistas, a pesar de que trabajan con más.

4.2.1. Organización Socia 1

Es el socio implementador en el marco del Contrato de Administración en Bosque Verde, es responsable de la realización e implementación de la mayoría Acuerdos de Conservación, asesorando las actividades de productivas sostenibles como el café, pitajaya, ecoturismo, producción de orquídeas, entre otros.

La gestión de impactos de ONG Verde sobre este socio debe estar enmarca con lo indicado en el contrato de administración de Bosque Verde que programa que en el 2021 debe iniciar el proceso de salida significativa de personal de ONG Verde y ECOAN para evaluar si las capacidades técnicas, administrativas y financieras de la Jefatura son ya idóneas para la gestión del ANP y ello requiere inicien la transferencia de conocimientos a la Jefatura del ANP (ONG Verde, 2018c). Sin embargo, no se ha identificado ningún espacio de coordinación sobre esto, así como la gestión de conocimiento entre ambas organizaciones más que el trabajo sobre los convenios de trabajo.

4.2.2. Organización Socia 2

Es la cooperativa de acuerdos de conservación que producen dentro del ANP, que trabaja con 280 suscriptores de los acuerdos de conservación que han logrado exportar cerca de nueve contenedores de café especial a Europa y Norte América, que representan más de 700 mil dólares americanos de divisas ingresadas al Perú (ONG Verde, 2018c). Inicialmente fue una organización beneficiaria creada en el 2014, pero ahora posee un convenio de trabajo como Organización Social, pues parte del cambio de enfoque de trabajo supone que ahora opere a nivel de paisaje como lo promueve ONG Verde, ya no solo en Bosque Verde, sino incluir a 03 distritos más.

La COOPBAM no es un comprador, es un acopiador, que conecta el producto del productor para conectarlo al mercado; sin embargo, la relación comercial con los clientes internacionales la maneja Coordinador técnico 2 y el involucramiento de este proceso para la transmisión del conocimiento y redes de contactos aún es débil.

Por otro lado 03 trabajadoras de COOPBAM se fueron por no tener la capacidad de gestión de una cooperativa, ya que es diferente a una empresa privada, actualmente hay una persona que está asumiendo esa responsabilidad, pero aún necesita capacitación para manejar el área contable, por lo que se solicitó a ONG Verde para que se incorpore en el convenio (Representante Organización Socia 2, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Esta iniciativa provino de la Organización Social, más no fue parte de la gestión de impactos de ONG Verde al buscar expandir su operación.

El Gerente General de esta organización señala que no tiene conocimiento de cómo ONG Verde gestiona su relación con las otras socias, pero asume que comunican sus políticas y que las incorporan en su gestión (Representante Organización Socia 2, comunicación personal, 28 de junio, 2019), lo cual da evidencia que no se ha hecho para su caso.

4.2.3. Organización Socia 3

Es la organización que trabaja el tema de plantas medicinales y conocimiento tradicional, con experiencia sobre el trabajo en comunidades awajun. Se elige por su experiencia en campo trabajando con una nueva cultura en un espacio geográfico en particular (Coordinador Operaciones, comunicación personal, 2019).

Sobre esta organización, el hallazgo más relevante sobre la necesidad de una gestión de impactos es lo comentado por Coordinadora técnica 3, quien se percató de manera casual que un técnico awajún, consultor de Organización Socia 3 presentaba un bajo desempeño, quien le manifestó que se debía a que no había recibido paga por meses y que Organización Socia 3 le había exigido financiar sus actividades para presentar resultados, con el fin de que ONG Verde

pueda realizar el siguiente desembolso del convenio de donación. Al reportarlo al interno de ONG Verde, Coordinadora técnica 3 recibió como represalia una llamada de atención por involucrarse en temas que no son de su competencia, asimismo cuando se derivó el caso a Organización Social 3 el técnico awajún también recibió una llamada de atención. Finalmente, la situación se solucionó, pero es clara la falta de gestión de impactos como labor de monitoreo, así como ausencia de protocolos de reporte, además de la necesidad de poseer una comunicación transparente entre ambas organizaciones en términos de cumplimiento y plazos. De esta manera, habrá situaciones donde una organización tenga la responsabilidad de estar alerta ante los impactos creados por las decisiones y actividades de otras organizaciones y de tomar medidas para evitar o mitigar los efectos negativos asociados a su relación con esas organizaciones sociales (ISO, 2010).

Actualmente recién se ha revisado el enfoque de trabajo con ONG Socias con el fin de que ellas sean las que desarrollen actividades con el fin de que los trabajadores de ONG Verde tengan más tiempo de coordinación entre las comunidades que se están agregando al trabajo, lo que les implica más responsabilidad, pero recién se está dando ahora por la necesidad (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 7 de junio, 2019).

La evaluación de desempeño que se realiza se ciñe al cumplimiento técnico y financiero de las actividades sobre resultados programadas durante el período de evaluación según se especifica en los convenios, realizada por el líder de proyectos para la parte técnica y el coordinador operaciones por la parte financiera, aunque ambos informes se complementan. Esta evaluación se limita a esa revisión y tampoco se documenta o sistematiza información relevante como buenas prácticas o eventos a tomar en cuenta para futuras asociaciones, tampoco se monitorea la calidad del proceso de obtención de resultados.

Sobre esto, existe este proceso de evaluación sobre indicadores técnicos, pero se evidencia a veces que hay algunos que no aportan al objetivo mayor enmarcado del convenio con el donante, entonces este desfase de indicadores afecta el cumplimiento y la evaluación. (Coordinador técnico 6, comunicación personal, 26 de junio, 2019). Entonces parte del impacto que no se gestiona es cómo el establecimiento de la carga de operación de estas organizaciones se está midiendo y si es coherente con lo que se les va a exigir, pues podría afectar al corte de fondos financieros con los que estas organizaciones cuentan para trabajar. Por ejemplo, entre el 2013 y 2014 hubo casos de incumplimiento de 02 ONG sobre los compromisos adquiridos dentro del convenio de trabajo, así tampoco pudieron evidenciar el avance técnico-financiero, lo cual concluyó en su separación (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Asimismo, hay una brecha sobre el proceso de evaluación de desempeño pues se reconoce a los técnicos de campo como los encargados del monitoreo y evaluación de estos informes de trabajo (Asistente técnico, comunicación personal, 11 de junio, 2019). “El líder de cada proyecto, sea el que monitorea al socio, pero también nosotros responsables de cada temática, deberíamos ver como se está implementando. Cosa que hay un cruce de información de ambos que alimenten al líder del proyecto. Porque el implementador te puede decir una cosa, pero yo voy a campo y no veo eso” (Coordinador técnico 4, comunicación personal, 8 de junio, 2019)

Sin embargo, ellos indican que desconocen los términos de referencia del convenio de trabajo, además de que no hay espacios de coordinación entre técnicos de ONG Verde y de estas Organizaciones Socias, sino que las reuniones se realizan entre el líder de proyecto de ONG Verde y el representante legal de la Organización Socia para efectos de coordinar la distribución presupuestal y la planificación de actividades, quienes no se encuentran en campo día a día (Coordinadora técnica 3, comunicación personal, 7 de junio, 2019). También, cuando se da un cambio institucional o cambio en el quipo o de personal, donde los encargados cambian, esto perjudica el desarrollo óptimo de los proyectos.

4.3. Variable 10: Comunicación Organizaciones Socias

ONG Verde, tiene algunos vacíos respecto a la estrategia de comunicación hacia las organizaciones socias, como la carencia de espacios para intercambiar información entre los grupos de interés. Las organizaciones socias pueden sentirse influenciadas e incrementar sus impactos positivos a medida que la organización - ONG Verde - comparta sus conocimientos e información, así como la realización de proyectos conjuntos (ISO, 2010). En este caso, se ha encontrado evidencia de que ONG Verde no está manejando adecuadamente el sistema de comunicación. Por lo que la gestión de impacto de la comunicación para sus socias tiene un nivel moderado.

Se evidencia la necesidad de realizar mesas de diálogos, donde se pueda intercambiar información entre los grupos de interés. El asistente técnico 1, indica que la información que maneja ONG Verde es siempre transparente, comunica cuáles son las obligaciones entre la organización y las socias, con la finalidad de lograr los objetivos que han sido pactados previamente. Respecto a la divulgación pública se han elaborado fact sheets. ONG Verde, comparte la visión y misión para que entiendan la función de la organización, además de que siempre van a apostar a hacer un trabajo conjunto y con ello las organizaciones socias crezcan y se fortalezcan.

Existe un plan de comunicación con SERNANP, pero con las organizaciones socias no lo hay, así como una carencia de enfoque de trabajo conjunto. Además, la coordinadora técnica 1, manifiesta que cuando se realizó una capacitación sobre el manejo de branding de la organización socia 2, estos no mostraron interés por escuchar la charla y que existen organizaciones socias donde sus dirigentes no están en la capacidad de negociar o preocuparse por cumplir un compromiso e indica que siempre hay un interés por detrás (Coordinadora técnica 1, comunicación personal, 30 de mayo, 2019). De la misma manera, hay actitudes ligadas a temas de corrupción y paternalismo, donde las organizaciones socias asumen que se les tiene que proporcionar todo y con esto se evidencia de que no existe confianza entre los grupos de interés para el desarrollo de los proyectos. Sin embargo, según la Norma Internacional ISO 26000 (2010), sostiene que el reconocimiento de la responsabilidad social también implica reconocer los grupos de interés de una organización, lo cual con ello ONG Verde debe entender que las organizaciones socias tienen intereses particulares en relación con la organización.

La relación que tiene ONG Verde con las organizaciones socias tiene falencias. De esta manera, indicaron que la relación entre la organización socia 2 y ONG Verde no es la mejor, ya que la primera no confía en los especialistas de la organización del caso de estudio. Además, la coordinadora técnica 1, sostiene que SERNANP vive en competencia con ONG Verde, y no logra comprender que operan de manera diferente, a pesar de que se cuenta con un plan de comunicación con ellos. Por último, a pesar de que no se lleguen a los acuerdos necesarios se debe trabajar en equipo y que realizar un plan de comunicaciones va a depender del interés y de la voluntad de la organización. Por ello, la teoría indica que la estructura de la toma de decisiones de ONG Verde debe permitirle establecer procesos de comunicación en diferentes direcciones con sus grupos de interés, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo, además de tener el poder de negociación para resolver posibles conflictos (ISO, 2010).

Existe una necesidad de transmitir los conocimientos de la organización del caso de estudio para fortalecer la gestión de las organizaciones socias, se deben realizar mesas de diálogos. Es importante y necesario que la comunicación se dé a todo nivel, donde los grupos de técnicos de las organizaciones socias se reúnan con líderes de los proyectos y se pueda intercambiar información, tanto a nivel técnico como a nivel de trabajos de campo. En contraste con la Norma Internacional ISO 26000, se manifiesta que el involucramiento con los grupos de interés debería ser interactivo y pretende ofrecer oportunidades para que las opiniones de los grupos de interés, en este caso de las organizaciones socias, sean escuchadas y valoradas, estas se pueden dar de distintas maneras como reuniones individuales, talleres, audiencias públicas, discusiones en mesas redondas, entre otros (ISO, 2010). La organización, ha cumplido con algunas de las maneras de comunicación que la teoría menciona, pero según las evidencias no lo

han estado haciendo de una manera adecuada, ya que la percepción de los entrevistados no apoya la postura que ONG Verde maneja.

En relación a los representantes de la organización socias, se identificó que ONG Verde comparte los resultados de los proyectos, en paralelo como lo hace el sistema REDD+ (cada dos años), donde se realiza la verificación de sistema de información y se hace un resumen de los resultados. Además, se debería tener mayores espacios donde se pueda dialogar con los técnicos de campos y los líderes de los proyectos, porque es importante el tema de retroalimentación, esta mención se relaciona directamente con la opinión similar que se tuvo por parte del personal interno de ONG Verde.

5. Objetivo específico 5: Analizar la gestión de impactos en la comunidad local

5.1. Variable 11: Participación activa y desarrollo de la comunidad

El trabajo de ONG Verde se da alrededor de grupos de interés con los que se ha relacionado a partir de su intervención sin un lineamiento de gestión formal transversal a sus áreas de trabajo con cada tipo de actor y con una consideración mínima para promover su participación, evaluar sus intereses e incorporarlos en sus proyectos, tampoco se enfocan en su desarrollo, por lo que la gestión de impactos hacia la comunidad enfocada en su participación activa y su desarrollo se considera débil.

ONG Verde denomina comunidad a conjuntos diversos de grupos de interés, identifica cada uno de estos grupos sociales tendrá diferentes necesidades y prioridades de recursos, como también distintas habilidades o conocimientos que pueden aportar a la gestión de recursos naturales, además presentan diferentes dimensiones socioeconómicas y culturales como etnicidad, nivel de pobreza, género, área de trabajo, religión, entre otras (ONG Verde, 2016b). Los grupos de interés que los trabajadores identifican son las comunidades indígenas, ONG locales, gobiernos locales y regionales, el sector privado a través del sector cafetalero y arrocero, sector agrario y pecuario, el sector público a través del sector de educación y salud, además de grupos de personas como asociaciones, arrendatarios, entre otros. Sin embargo, no se identifica una política o estrategia de relacionamiento con esta comunidad con múltiples actores.

Aunque la metodología de Acuerdos de Conservación implica un análisis de factibilidad donde se identifica conjuntamente si los actores participan directa o indirectamente y se genera el nivel de relación (Coordinador técnico 4, comunicación personal, 2019), este análisis se centra bajo el análisis de su contribución en el acuerdo, no abarca lineamientos para una participación mayor o su desarrollo. Por otro lado, se realiza mapeo de actores de manera aislada entre proyectos y nivel de la organización, pues los trabajadores indican que se realiza durante el diseño, pero no

usan la información de este mapeo porque no la conocen, entonces no hay una mirada institucional. Asimismo, la comunidad no está involucrada con el diseño de los proyectos, pero deberían, al igual que la población indígena y las cooperativas (Coordinador técnico 2, comunicación personal, 05 de junio, 2019).

La participación activa se refleja en la medida que se pueda ayudar a avanzar en el desarrollo económico y social de las comunidades y sus miembros necesitan, y esto se puede dar a través de formación, alianzas y otras acciones (ISO, 2010). Sin embargo, ONG Verde no cuenta con una estructura de gestión enfocada en eso de manera directa, por lo que se entiende que el involucramiento es circunstancial, a pesar de que la participación activa de la comunidad como su desarrollo son partes integrales del desarrollo sostenible (ISO, 2010). Por ejemplo, un *grupo de interés* de la comunidad son los arrendatarios de terrenos de poblaciones indígenas que se encuentran al costado de las áreas de intervención. ONG Verde está evaluando su incorporación como parte de las capacitaciones solamente a partir de que el uso de pesticidas en sus terrenos estaba afectando a las hectáreas de sus beneficiarios (Coordinadora técnico 3, comunicación persona, 2019). Las iniciativas a favor de la comunidad que se han mapeado como esa han sido de forma reactiva, la única que se mantiene de manera estable es la labor de comunicación y concientización a través de ferias ambientales y eventos de difusión sobre actividades. Por otro lado, se mencionan campañas médicas, registro de identidad, apoyo en la limpieza de calles, sobre lo que Coordinador 4 indica que muchas veces se han forzado actividades que no les competen. Estas actividades a favor de la comunidad se pueden considerar como RS en tanto respondan estratégicamente a sus funciones y no sea un esfuerzo aislado, como parece serlo pues no hay mayor información del mismo.

Asimismo, durante las entrevistas se identificó que hay grupos de interés que los trabajadores declaran que son clave para sus intervenciones pero que no se los considera. Por ejemplo, el sector cafetalero a través de las transnacionales “quienes son un actor importante para establecer políticas y regular las formas de trabajo sobre café” (Coordinadora técnica, comunicación personal, 2019). Asimismo, se encuentra el sector arrocero que “es el más contaminante hacia el medio ambiente por las emisiones, por ejemplo, utilización de abonos sintéticos y a la vez son ellos los que utilizan mayores volúmenes de agua que provee el Bosque Verde” (Coordinador técnico 2, comunicación personal, 5 de junio, 2019). Sobre esto Coordinadora técnica 1 indica que son empresas de difícil acceso, pero falta “atrevimiento” para iniciar una relación. “Creo que ONG Verde por su nombre y la experiencia que tiene trabajando con el sector privado “la tiene más fácil” que cualquier otra institución. Creo que es un tema de descuido, atreverse a pisar ese terreno, incluso compromiso para asumir esa responsabilidad, porque finalmente quien tendría que hablar con ellos no somos nosotros sino los jefes”

(Coordinadora de comunicaciones, comunicación personal, 2019). Se evidencia una falta de liderazgo, que puede responder a una falta de claridad sobre la medida en que se desea involucrar a la comunidad en la línea temporal de su trabajo.

Una organización podría tener que enfrentarse a circunstancias que amenacen con perturbar la vida de la comunidad, agravar los problemas sociales y económicos de la comunidad e incluso incrementar el riesgo de abusos de los derechos humanos (ISO, 2010). Este es el caso de ONG Verde, como se desarrolló en la gestión de impactos hacia los beneficiarios, pues existe un conflicto socioambiental dentro del ANP por poblaciones violenta que se dedican a talar madera ilegalmente y se oponen a la intervención de SERNANP y ONG Verde porque supone una amenaza de sus ingresos económicos, por lo que han condicionado el trabajo de los beneficiarios de la ONG, incluso limitando su acceso en algunas áreas de ANP y su zona de amortiguamiento (Coordinador técnico 5, comunicación personal, 2019). Por ejemplo, el proceso de actualización de Plan Maestro de Bosque Verde fue truncado por los actos de violencia de un grupo de pobladores en contra de la brigada encargada y suspendido debido al secuestro del combinado de guardaparques, fiscales y policías ocurrido en 2016 (ONG Verde, 2016b). Sobre esto, ONG Verde trabaja sobre el fortalecimiento de la gobernanza de Bosque Verde, contribuyendo al reconocimiento de la Jefatura del Bosque Verde por lo que se puede decir que es la iniciativa más concreta sobre este *grupo de interés*, ya que lo asocia a su estrategia de trabajo con organizaciones externas. Sin embargo, aún se percibe un desconocimiento al interno de la organización pues los trabajadores no mencionan el conflicto como parte de la gestión de su comunidad.

5.2. Variable 12: Comunicación comunidad local

ONG Verde muestra muchas falencias en relación a la comunicación con la comunidad donde operan, que no son sus beneficiarios. No existe registro de documentos internos sobre algún tipo de estrategia de comunicación para la comunidad local. Lo expresado en las entrevistas muestra contra posiciones con la teoría en la gestión de imagen y reputación, que más adelante se explicará. Además, hay evidencia de una falta de transparencia en la información de manera proactiva e iniciativas de rendición de cuentas hacia su público crítico. Por ello, el impacto de la comunicación para la comunidad local es débil. Es responsabilidad de la organización los impactos que sus decisiones y actividades puedan ocasionar tanto a la sociedad como el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente, donde se tenga la voluntad de comunicar de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa (ISO, 2010).

En relación a la comunidad macro, no presenta un plan de actividades de comunicaciones, solo hay algunos ejes puntuales o que surgen. Sin embargo, dentro del plan de comunicaciones

de Bosque Verde, si se encuentran algunas actividades, como talleres, orientadas a educar ambientalmente a la población a través de la cultura, ya que es una opción de comunicación a la comunidad frente a la publicidad que es más costosa. Esto evidencia que no se maneja un mismo nivel de coordinación en relación a iniciativas de comunicación con la comunidad.

Respecto a la divulgación pública de resultados, algunos análisis de iniciativas han sido publicados, normalmente se comunica donde ONG Verde realiza sus actividades, al público de siempre que ya se conoce y es del sector, pero se está dejando de lado a los demás, a la comunidad macro que son el 90% (Coordinadora técnica 1, comunicación personal). Consencia de esto, la población local no conoce, no sabe qué hace, ni sabe quién es ONG Verde, los confunden con el Donante 1 empresa privada y que esta cuida el Bosque verde. La comunidad tiene desconocimiento de qué es SERNANP o de algunas Organizaciones Socias. De la misma manera, respecto a la difusión pública de los resultados y los impactos, hay desconocimiento de la existencia formal de estos (Coordinadora técnica 1, comunicación personal).

En la gestión de imagen y reputación, se tiene la imagen de una organización con dinero, “financista”, pero se quieren posicionar como una institución que no solo se preocupa por conservar los bosques, sino también en generar alternativas a los productores, comuneros, pobladores, agricultores y comunidad. De esta manera, se busca que el paisaje tenga una sostenibilidad desde la población local, que vive en esa área. En una de las entrevistas, mencionaron que el Director Ejecutivo de ONG Verde, indicaba que se ha tomado como protagonista a los proyectos más que a la organización y esto no ha contribuido a que la comunidad conozca el trabajo que se está realizando. Sin embargo, el director técnico 2, sostiene que es común que las ONG trabajen mucho a través de su imagen, y para conseguir fondos, usualmente, los tienen que ver como un implementador de proyectos exitosos. En las sistematizaciones, van a salir cosas que no necesariamente se quiere divulgar o difundir, sino esta información se usa como retroalimentación internamente. “Es muy común entre ONG el mostrar lo bueno y ser muy selectivo con lo que muestras” (Director técnico 2, comunicación personal, 19 de junio, 2019).

En relación a la mención anterior, ISO (2010), indica dentro de los principios de la RS que una organización debe ser transparente en muchos niveles, sean estos la manera en que toman, implementa y revisan sus decisiones, las cuales deben incluir la definición de sus roles, responsabilidades y formas de rendir cuenta. Se debe revelar de forma clara, precisa y completa de las actividades de las que la organización es responsable (ISO, 2010).

Además, existe una confusión en la información, ya que algunos directivos de las rondas campesinas señalan que ONG Verde quería expropiar a la gente de sus suelos, pero la

organización socia 2, sabe que no es así y explico la situación. ONG Verde, si tiene consideración de las características de la comunidad (cultura, religión, historia y tradiciones). De la misma manera, el director técnico 1, indica que es fundamental considerar todas las características de la comunidad, porque si bien el objetivo es la conservación, se sabe que van a haber cambios de algunos factores de la comunidad. Por ello, son muy cuidadosos, sobre todo en proyectos de largo plazo y estos sean implementados correctamente.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Así esta investigación buscará analizar la gestión de impactos de ONG Verde sobre una parte importante de grupos de interés para evidenciar cómo se desagrega la aplicación de RS en la gestión de una organización de este tipo en base a sus objetivos organizacionales.

Así esta investigación buscará analizar la gestión de impactos de ONG Verde sobre una parte importante de grupos de interés para evidenciar cómo se desagrega la aplicación de RS en la gestión de una organización de este tipo en base a sus objetivos organizacionales.

1. Conclusiones: Diagnóstico de Gestión de Impactos en ONG Verde

1.1. Enfoque de la Responsabilidad Social en la organización

En resumen, se identifica que el enfoque de Responsabilidad Social en la organización es incipiente desde su tratamiento institucional, lo que se refleja en el entendimiento del concepto por parte de sus trabajadores como exclusivo a la gestión de impactos negativos del sector privado y su involucramiento como respuesta a mitigarlos. No obstante, sí se muestra un entendimiento sobre el enfoque de su trabajo alineado al Desarrollo Sostenible y a partir de su rol como ONG que se desempeña en el marco de Cooperación Internacional. No obstante, es crítico que el protagonismo de su gestión de sus impactos se identifique y centre en el análisis de impactos positivos como declaran sus trabajadores.

1.2. Gestión de impactos en el medio ambiente

La estrategia ambiental de ONG Verde es compleja y cubre diversas iniciativas identificadas como parte de los lineamientos de ISO 26000 para el tema material del medio ambiente, asimismo posee una estructura de gestión para cada una de sus iniciativas que tiene diferentes grados de desarrollo en relación a sus proyectos; no obstante se identifica que hace falta una gestión transversal de sus iniciativas para tener en cuenta cómo se complementan, así como establecer un sistema que permita evaluar los impactos ambientales de su intervención de manera global, más allá de la evaluación del mecanismo REDD+. Los trabajadores se encuentran alineados a las estrategias de su intervención ambiental, pero se percibe que se necesita sistematizar conocimientos y difundirlos. Por otro lado, el sistema de gestión ambiental no se enmarca en una política ambiental que determine cómo los impactos de la operación deberían tratarse, por ello se evidencia la ausencia de liderazgo y consistencia metodológica sobre sus iniciativas relacionadas a la mitigación de su huella de carbono y otras iniciativas complementarias como la gestión de sus residuos. Tampoco se extiende un lineamiento hacia los demás actores de su cadena de valor, lo cual es crítico pues al ser una ONG ambiental de

conservación podría fortalecer la gestión de sus impactos ambientales con el fin de contribuir al logro de sus objetivos institucionales.

1.3. Gestión de impactos en los beneficiarios locales

La transparencia, la rendición de cuentas y el enfoque de los derechos humanos son áreas de mejora para la gestión de impactos en relación a sus beneficiarios locales. ONG Verde no gestiona impactos sociales y económicos en sus poblaciones locales de una manera transversal y planificada entre sus actividades realizadas por trabajadores u Organizaciones Socias, tratando así estos impactos de manera reactiva y superficial.

A pesar, de que la organización incorpora componentes de derechos humanos en sus proyectos, estos no se han institucionalizado y muestran un alcance limitado; por ende, su gestión de impactos muestra falencias al no tener los lineamientos formales. De la misma manera, en la comunicación externa con sus beneficiarios no hay una estandarización para sus estrategias entre proyectos, además se muestra una carencia de entendimiento para las políticas de comunicación responsable. Por ello, esto genera que ONG Verde no muestre efectivamente el trabajo y la difusión de sus intervenciones. Sin embargo, si se tiene un reconocimiento de que el proceso de Creación de Valor Social es valorado por sus beneficiarios, aunque la medición se basa en resultados, pero no se evalúan los impactos.

1.4. Gestión de impactos en las Organizaciones Socias

Sobre la gestión de impactos sobre sus organizaciones socias, por un lado, existe evidencia de que tienen consideraciones de sus socias para el trabajo conjunto, pero no son suficientes, ya que son muy pocas las veces que incluyen a los actores en las propuestas de los diseños de proyectos o lo hacen por requerimientos de algún donante, lo cual ha podido generar un mal desempeño relativo. También, se identificó la carencia de una gestión de impactos en base a las actividades de sus operaciones, así como su enfoque reactivo hacia el fortalecimiento de sus capacidades que no va de la mano con la exigencia de resultados sobre su trabajo el cual es incrementa por mayor financiamiento ofrecido por ONG Verde, por nuevos proyectos. De la misma manera, se encontraron vacíos en las estrategias de comunicación hacia las organizaciones socias, además de que no existe un plan de comunicación para ellas. Sin embargo, se evidencia la necesidad de realizar mesas de diálogos, donde se pueda intercambiar información entre los grupos de interés, ya que la retroalimentación de las actividades que se realizan siempre va a dar un valor agregado para la gestión de impactos los proyectos.

1.5. Gestión de impactos en la comunidad local

La participación y la comunicación por parte de ONG Verde para la comunidad local es un tema poco desarrollado institucionalmente. Por un lado, la identificación, análisis y participación de la comunidad en sus actividades desde el diseño de los proyectos es circunstancial y depende de los lineamientos de cada donante, o sea de cada proyecto. Tampoco hay una estrategia relacionada al desarrollo de su comunidad. Además, hay diferentes niveles de comprensión sobre este alcance entre sus trabajadores. De la misma manera, no existen políticas y estrategias de comunicación para la comunidad macro, y una clara evidencia de falta de transparencia y rendición de cuentas, pues no se realiza divulgación pública de su trabajo, más que reporte a autoridades públicas. No obstante, se reconoce que la organización tiene consideraciones de las características culturales de la comunidad local, debido a la experiencia de su trabajo en la zona; aunque podría comenzar a involucrar a otros actores de manera proactiva.

2. Conclusión general

La presente investigación sobre ONG Verde y su gestión de impactos bajo el enfoque de Responsabilidad Social ha permitido diagnosticar brechas en su gestión en relación a su vínculo con el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y comunidad local. Esta identificación permite reflexionar sobre su real logro de generación de valor social coherente con su contribución al desarrollo sostenible a partir del propio reconocimiento de la responsabilidad social de la organización, el involucramiento de sus grupos de interés, la atención de temas materiales a su trabajo con el fin de incorporar un comportamiento socialmente responsable.

A partir del diagnóstico realizado se concluye que la organización tiene un fuerte enfoque hacia sus resultados ambientales y sociales, lo que ha permitido el desarrollo del alcance de su actuación, relación con actores importantes como aliados y la disposición de sus beneficiarios locales para participar de sus iniciativas; sin embargo, ONG Verde puede trabajar aún en el tratamiento de su transparencia, rendición de cuentas y su gestión sobre de derechos humanos dentro de su esfera de influencia de manera que contribuya positivamente a su gestión. Asimismo, el no poseer una mirada crítica institucional hacia su gestión de impactos debilita su intervención hacia sus grupos de interés, impidiendo madurar la efectividad de sus estrategias ambientales y sociales para el logro de su misión y visión, así como limita su información sobre su propio desempeño y oportunidades para el futuro desarrollo de su trabajo. Además, es clara la importancia de su gobernanza organizacional para que su propia gestión y atención a sus impactos sea más fácil de implementar y adaptar según lo requiera a fin de ser sostenible.

Sobre el proceso de la investigación, se concluye que utilizar el enfoque de RS en una ONG permite ser crítico sobre su proceso de creación de valor social, lo cual es valioso especialmente para este tipo de organizaciones pues su actuación se enmarca activamente dentro de trabajo para el desarrollo sostenible, es parte de su estrategia. Por otro lado, se resalta la importancia de incorporar los intereses de los grupos de interés para la gestión de este tipo de organizaciones, ya que le permitiría tomar decisiones de manera efectiva, pues tendría mayor información sobre los impactos potenciales de estas.

Finalmente, este diagnóstico sólo ha contemplado algunas los grupos de interés y temas de materialidad con el fin de comprender el impacto de la estrategia de trabajo de la organización; sin embargo, se han dado muestra del alcance transversal de la RS, pues durante el trabajo de campo los hallazgos fueron más complejos y siempre estaban relacionados y daban evidencia de la necesidad de una gestión transversal sobre impactos (ver Tabla 11). No obstante, se concluye también que el enfoque de Responsabilidad Social utilizado para dar un diagnóstico sobre la gestión de impactos de una ENIEX, como es el caso de ONG Verde, ha sido valioso en tanto contribuye a orientar y a reevaluar el proceso actual que posee para su generación de valor social. En ese sentido la Responsabilidad Social se determina como una herramienta de gestión que las organizaciones sin fines de lucro pueden utilizar con el fin de identificar acciones que fortalezcan su gestión estratégica.

Tabla 11: Diagnóstico de RS de ONG Verde sobre variables

OE1	Enfoque de la RS en la organización	
V01	Contexto del sector	Fuerte
V02	Enfoque estratégico	Débil
OE2	Gestión de impactos en el medio ambiente	
V03	Estrategia ambiental	Moderada
V04	Sistema de gestión ambiental	Débil
OE3	Gestión de impactos en los beneficiarios	
V05	Creación de valor social	Moderada
V06	Derechos humanos	Débil
V07	Comunicación beneficiarios	Moderada
OE4	Gestión de impactos organizaciones socias	
V08	Trabajo conjunto	Moderada
V09	Operación	Débil
V10	Comunicación organizaciones socias	Moderada
OE5	Gestión de impactos sobre la comunidad local	
V11	Participación de la comunidad local	Débil
V12	Comunicación comunidad local	Débil

3. Recomendaciones

La recomendación a nivel de la investigación sobre Responsabilidad Social es estudiar y comprender a profundidad el enfoque dentro de las organizaciones del tercer sector peruano con el fin de influya positivamente en su proceso de profesionalización, así como permitirles reflexionar sobre la coherencia que sus procesos guardan con su objetivo de generar valor social, así como ser sostenibles.

A continuación, se expondrán las recomendaciones que serán por cada variable que conforman el presente caso de estudio. La valoración de variables se explicó en capítulo metodológico y se tendrá mayor énfasis en aquellas que mostraron un nivel de impacto débil. A manera de resumen la Tabla 12, muestra los resultados que obtuvo cada variable.

Tabla 12: Recomendaciones

Ref.	Variables	Recomendaciones
OE1		Enfoque de la RS en la organización
V01	Contexto del sector	Capacitar al personal de ONG Verde sobre la concepción vigente de Responsabilidad Social como gestión de impactos dentro de la estrategia de una organización, comenzando por los líderes de la organización. Se recomienda abarcar primero a los trabajadores del Directorio, luego a nivel de gerentes para finalmente llegar al resto de personal.
V02	Enfoque estratégico	Se recomienda desarrollar una estrategia de comunicación interna que busque reforzar el conocimiento interno de la organización, donde se pueda explicar las estrategias actuales de trabajo, la misión y visión de ONG Verde, junto con sus valores, con el fin de contextualizar y orientar el desarrollo de sus proyectos. Capacitar al personal de sobre Gestión de Proyectos y Gestión de Impactos. Se puede reforzar inicialmente el conocimiento de los gerentes bajo la estrategia “train the trainers” con el fin de que puedan liderar el enfoque técnico.
OE2	Gestión de impactos en el medio ambiente	
V03	Estrategia ambiental	Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de impactos ambientales transversalmente a proyectos, el cual se debería considerar desde la etapa de diseño. Dar mayor prioridad a la difusión interna de sistematizaciones de proyectos a su cierre y hacer una revisión a través de talleres sobre buenas prácticas o áreas de mejora en su intervención actual donde participen los trabajadores de campo Establecer un repositorio virtual de estos documentos con el fin de futura revisión Definir una estrategia de diversificación de ingresos para el ANP Bosque Verde de manera que no dependa solo del mecanismo REDD+, involucrando a su equipo gerencial, la Jefatura de Bosque ONG Verde, así como a sus organizaciones socias. Implementar su estrategia de educación ambiental y difundirlo al interno de su organización de manera que se maneje un mismo discurso Realizar talleres internos sobre las intervenciones de ONG Verde con el fin de que todos los trabajadores tengan conocimiento del alcance de su trabajo

Ref.	Variables	Recomendaciones
V04	Sistema de gestión ambiental	<p>Definir una política ambiental orientada al reconocimiento de la importancia del medio ambiente con el fin de promover las iniciativas de gestión de sus impactos ambientales a nivel de resultados y operación, así como su monitoreo</p> <p>Medir la huella de carbono de su operación y a nivel de proyectos con el fin de identificar áreas de mejora sobre su trabajo</p> <p>Implementar iniciativas de gestión ambiental responsable dentro de su operación enfocadas a responder a la gestión de su huella de carbono. (Por ejemplo, establecer criterios para evaluar si es necesario viajar en avión para una reunión o apoyarse en la tecnología)</p> <p>Establecer a una persona como punto focal del sistema de gestión ambiental con el fin de que promueva la orientación para medir y reflexionar sobre impactos ambientales</p> <p>Extender criterios de gestión ambiental para la interacción con los miembros de su cadena de valor. (Por ejemplo, preferir proveedores con una oferta de valor ambientalmente responsable)</p>
OE3	Gestión de impactos en los beneficiarios	
V05	Creación de valor social	<p>Incluir en los Acuerdos de Conservación los presupuestos desagregados por actividad y horizonte temporal</p> <p>Involucrar a los beneficiarios dentro del diseño de proyectos</p> <p>Establecer mecanismos de recopilación de percepciones y expectativas sobre el trabajo de ONG Verde de manera periódica y que se registren adecuadamente</p> <p>Crear un fondo financiero para incorporar a los beneficiarios dentro del diseño de proyectos grandes de manera que se costee los gastos logísticos y de consulta</p> <p>Generar alianzas con ONG locales que traten el tema de gestión social de manera que complementen sus intervenciones</p>
V06	Derechos humanos	<p>Capacitar y divulgar las políticas de casa matriz relacionados sobre Derechos Humanos, paz y resolución de conflictos, entre otro. Anualmente.</p> <p>Incorporar en los procesos de inducción de trabajadores las políticas relacionadas a Derechos Humanos que se establecen desde casa matriz</p> <p>Extender sus políticas sobre derechos humanos a sus proveedores, consultores y organizaciones socias</p> <p>Establecer mesas de diálogos entre los trabajadores de campo y líderes de los proyectos donde puedan conversar sobre los derechos que son más vulnerables al momento de realizar las actividades de manera previa (due diligence)</p>
V07	Comunicación beneficiarios	<p>Crear protocolos de actuación y reporte para los trabajadores en caso de presenciar vulneraciones de derechos humanos</p> <p>Establecer un buzón de comunicación (consultas y quejas) de los beneficiarios con ONG Verde que se habilite en cada visita a campo, con la opción de que sea anónimo</p> <p>Capacitar a representantes de beneficiarios sobre el manejo presupuestal de cada proyecto con el fin de que comprendan reportes</p> <p>Posteriormente, comunicar oportunamente la identidad de donantes y presupuesto de proyectos con miembros clave de la comunidad, como la junta Directiva de una comunidad o la federación indígena</p> <p>Capacitar a los líderes de beneficiarios sobre reportes técnicos de manera que comprendan los indicadores ambientales de sus poblados</p> <p>Finalizar e implementar el protocolo de relacionamiento con comunidades indígenas para nuevos trabajadores, proveedores, consultores y voluntarios.</p>

Ref.	Variables	Recomendaciones
		Capacitar al personal sobre interculturalidad y hacerlo extensivo a las organizaciones socias
OE4	Gestión de impactos organizaciones socias	
V08	Trabajo conjunto	Capacitar y fortalecer el conocimiento sobre Gestión de Proyectos de las organizaciones socias, enfocados en el personal que revisa y elabora propuestas de trabajo Generar planes de trabajo sobre capacidades de organizaciones socias que puedan ser cofinanciadas por ellas para su fortalecimiento Involucrar a organizaciones socias en el trabajo de diseño de proyectos
V09	Operación	Desarrollar una gestión de impactos orientada a sus actividades y cómo estas afectan positiva o negativamente a las organizaciones socias a través de mesas de diálogo entre equipos técnicos de manera periódica. Reforzar la gestión de desempeño y establecer lineamientos claros para el monitoreo adecuado de las actividades que realizan las organizaciones socias Promover espacios de coordinación donde se evalúen las capacidades técnicas, administrativas y financieras
V10	Comunicación organizaciones socias	Reforzar la estrategia de comunicación con la finalidad de involucrar más a las socias y se evidencie los intereses de ambas partes Promover la confianza organizacional para que las socias puedan reportar adecuadamente problemas o riesgos identificados en su gestión de manera adecuada Generar espacios de comunicación donde los integrantes de ONG Verde puedan intercambiar ideas con los consultores de las organizaciones socias
OE5	Gestión de impactos sobre la comunidad local	
V11	Participación de la comunidad local	Desarrollar lineamiento de gestión formal transversal para la intervención y participación de la comunidad local Hacer un análisis que evalúe los intereses de la comunidad donde se realizan las actividades, mapeo de actores a nivel organizacional de manera periódica Reforzar la estrategia para la gestión de conflictos de la comunidad local Involucrar a la comunidad mediante la participación de convenios y/o alianzas con otras entidades locales
V12	Comunicación comunidad local	Desarrollar una estrategia de comunicación dirigido a la comunidad local, a manera de que conozcan las actividades que realiza ONG Verde. Desarrollar iniciativas de políticas internas orientadas a respetar los términos de transparencia de la información Realizar un programa de difusión de sus actividades de manera periódica Explorar nuevos públicos y mapear sus intereses con fin de divulgar su trabajo y resultados Implementar protocolos de relacionamiento con la comunidad local

REFERENCIAS

- Account Ability (2018). *AA1000 AccountAbility Principles*. New York: Account Ability.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2018). *Situación y Tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2016*. Recuperado de http://www.apci.gob.pe/gestion/attach/Situacion_y_Tendencias/Situacion_y_Tendencia_2011_2014.pdf
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2017). *Memoria Anual 2017*.
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2011). *Aprueban Directiva que establece los Procedimientos en los Registros de ONGD y ENIEX que conduce la APCI*. RESOLUCION DIRECTORAL EJECUTIVA No 067-2011-APCI-DE. Recuperado de <http://www.icnl.org/research/library/files/Peru/direct.pdf>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (s/f-a). *Cooperación Técnica Internacional*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/index.php/cooperacion-tecnica-internacional2/conceptos>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (s/f-b). *Directorio de los Registros Institucionales*. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Registros/directorio.html>
- Alsina, J. (2013). *Rúbricas para la evaluación de competencias*. Barcelona: OCTAEDRO y ICE. Recuperado de https://eb0b7e6d-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/archivos2012drecusco/R%C3%9ABRICAS%20PARA%20LA%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20COMPETENCIAS.pdf?attachauth=ANoY7cp6B_mNjOE2orMM1MOnkHIRSroWk_TX4GNF9AnUblwQTgLGwYKy-Cyljml4o-DhPUCm6iBWGwqr1YGyH7xqU_vd_NUI_c4HDBjkl7k0wgF2CUKe2Zi_MNYE-Efr3suu7EtW8OZIFtdsqkKQKJ_X36f19nMzzplyfHoXcbkG-EIx8hA6UxN64-8bSUEBid0nH07wXhlqwPcZqXZPBPfK3JBTJpGoV9vWyg2DTRAiEriHpiV6EPBle_1h2DwDqDOE3DRUNTy1JM3odgGKB6SFprcg2cDMEw%3D%3D&attredirects=1
- Arenas, A. & Gómez, K. (2013) .Las rúbricas o matrices de valoración, herramientas de planificación e implementación de una evaluación por desempeños. *Revista UIS Ingenierías*, 12(1), 81-87. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6299666>
- Argandoña, A. & Isea, R. (2011). *ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Navarra: IESE Business School - Universidad de Navarra
- Banco Mundial. (s/f). *Sociedad civil*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/about/partners/civil-society>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor social*. Lima: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
- Canessa, G. & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y el Mundo*. Lima: Perú 2021.
- Capella, J.L. & Sandoval, M. (2010). *REDD en el Perú: Consideraciones Jurídicas para su Implementación*. Lima: SPDA. Recuperado de https://spda.org.pe/?wpfb_dl=46

- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En A. Vives, & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, 29 - 44. New York: Fondo Multisectorial de Inversiones (FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. En A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon y D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically With Global Stakeholders: A Present and Future Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114- 120.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado de https://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_11531.pdf
- Castillo, Ó. (1996). Las ONG y el desarrollo en Perú en el contexto del ajuste estructural. *Estudios Sociológicos*, 14(40), 211–226. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40420934>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Cohen, E. & Franco, R. (2007). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales* (1a ed.). Buenos aires: Siglo veintiuno editores S. A.
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV]. (1998). *Precisan que Bolsas de Productos remitirán a Registro Público del Mercado de Valores la memoria anual y estados financieros conforme a lo dispuesto en la Res. CONASEV N° 079-97-EF/94.10*. Lima.
- Conesa, V. (2006). *Guía metodológica para la evaluación de impacto ambiental* (3a ed.). Madrid: Mundi-Prensa. Recuperado de http://centro.paot.mx/documentos/varios/guia_metodologica_impacto_ambiental.pdf
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI] (2016). *Contribución de la Cooperación Internacional y de la Sociedad Civil al desarrollo del Perú 2015*. Lima.
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI] (s/f). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.coecici.org.pe/quienes-somos/>
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI] (2017). *Memoria Anual*.
- Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie medio ambiente y desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/1/S044214_es.pdf

- Decreto Legislativo N° 719. Ley de Cooperación Técnica Internacional y su Reglamento. Congreso de la República del Perú (1991).
- Decreto Supremo N° 050-2012-RE. Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional. Presidencia de la República del Perú (2010).
- Duque, Y., Cardona, M. & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Revista Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle*, 29(50), 196- 206. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>
- Elkington, J. (2004). *Enter the Triple Bottom Line*. Stony Creek: New Society Publishers, Gabriola Island. Recuperado de <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom line of 21st century business*. British Columbia, Canadá: New Society Publishers.
- Eriksen, E. & Weigard, J. (2000). The End of Citizenship? En C., McKinnon & I., HampsherMonk (Eds.). *The Demand of Citizenship*. Londres: Continuum.
- Espinoza, G. (2002). *Gestión y fundamentos de evaluación de impacto ambiental*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de <http://www.ced.cl/ced/wp-content/uploads/2009/03/gestion-y-fundamentos-de-eia.pdf>
- Espinoza, R. & Feather, C. (2011) La realidad de REDD+ en Perú: entre el dicho y el hecho. *Análisis y alternativas de los Pueblos Indígenas Amazónicos*. Recuperado de http://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2011/11/la-realidad-de-redd-en-peru-entre-el-dicho-y-el-hecho-para-el-sitio-web_0.pdf
- Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Perú*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/323>
- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, 31(61), 81-104. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/488>
- García, M. J. (2015). La cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65-77. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I. (2004). *Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview*. Suiza: Universidad de Friburgo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Ethos (s/f.). *Sobre o Instituto*. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/>

- Instituto ETHOS, Perú 2021 & PLARSE. (2010). *Indicadores Ethos – Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 1–6). Lima.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial [IARSE] & Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial [PLARSE] (2017). *Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables*. Buenos Aires: PLARSE.
- Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA]. (2008). *Plan Maestro del Bosque de Protección Alto Mayo 2008 - 2013*. Lima. Recuperado de http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/guias_manuales/Vsersion%20popular%20de%20alto%20mayo.pdf
- Jackson, G. & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Ley 30754. Ley marco sobre cambio climático. Presidencia de la República del Perú (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/Ev9teLThaoJBc7Fj3Z9fB3>
- Ley 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. Congreso de la República del Perú (1997). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-Nº-26834.pdf>
- Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C. & Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en Organizaciones Peruanas: una aproximación institucional e interdisciplinaria*. Lima: CENTRUM Católica y Perú, 2021.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–79.
- Medina, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones [Economic value of the firm: scope and considerations]. *Contabilidad y Negocios*, 6(12), 36-49. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1651>
- Melé, D. (2008). Corporate social responsibility theories. En A. Crane, A., McWilliams, D., Matten, J. Moon y D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 47-82). New York: Oxford University Press.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUS] (2012). *Compendio de Derechos Humanos: Tratados Internacionales de los que el Perú es Parte*. Lima: MINJUS. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DGDOJ-Compendio-Derechos-Humanos.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (s/f). *Programa nacional de promoción de la responsabilidad social empresarial - Perú Responsable*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/PERU_RESPONSABLE/

- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2015). *Plan Maestro del Parque Nacional Güeppi – Sekime 2014-2019*. Lima: MINAM. Recuperado de http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/planes_maestros_2015/gueppi/Plan%20Maestro%202014%202019%20PN%20Gueppi%20Sekime%20ver%20pub.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (s/f) *¿Por qué una Ley Marco sobre Cambio Climático?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambio-climatico-peru/por-que-una-ley-marco-de-cambio-climatico/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Moore, M. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Naciones Unidas (1998). *Protocolo de Kyoto de la convención marco de las naciones unidas sobre el cambio climático*. Recuperado de <http://www.cambioclimatico.org/sites/default/files/kpspan.pdf>
- Naciones Unidas (1992). *Convención marco de las naciones unidas sobre el cambio climático*. Recuperado de <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf>
- Olivera, L. (2014). Cooperación y países de desarrollo medio. *Conexión*, 3(3), 38-48. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/conexion/article/view/11574>
- ONG Verde. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de https://web.conservation.org/global/peru/quienes_somos/Pages/quienes-somos2.aspx
- ONG Verde (2018a). *Agenda del Acuerdo de Conservación comunal, comunidad 1*.
- ONG Verde (2018b). *Agenda del Acuerdo de Conservación comunal, comunidad 2*.
- ONG Verde (2018c). *Propuesta técnica financiera, Bosque Verde, Período 2018 – 2022*.
- ONG Verde (2018d). *Iniciativa de monitoreo e implementación, Bosque Verde*.
- ONG Verde (2016a). *Acuerdos de conservación: Guía de Campo para Diseño e Implementación*.
- ONG Verde (2016b). *Guía de campo de Acuerdos de Conservación para diseño e implementación*.
- ONG Verde (2012a). *Enfoque basado en derechos - Políticas de Género*.
- ONG Verde (2012b). *Enfoque basado en derechos - Pueblos indígenas y ONG Verde*.
- ONG Verde (2012c). *Enfoque basado en derechos - Políticas de Alianzas*.
- ONG Verde (2012d). *Enfoque basado en derechos - Políticas de Éticas en la Investigación*.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2012). *Desarrollo sostenible: Antecedentes*. Recuperado de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (s/f). *Civil Society Unit*. Recuperado de <https://outreach.un.org/ngorelations/content/about-us-0>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2019). *REDD+ Reducción de las emisiones derivadas de la deforestación y la degradación de los bosques*. Recuperado de <http://www.fao.org/redd/es/>
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2010). *ISO 26000 norma internacional: Guía de Responsabilidad Social*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2008). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de acción de acción*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- Panfichi, A. & Alvarado, M. (2009). *Desconfianza y control: ONG y política en el Perú*.
- Perú 2021. (2014). *Nuevo modelo de RSE*. Recuperado de https://issuu.com/peru2021/docs/modelo_de_rse
- Perú 2021. (s/f.-a). *Nosotros*. Recuperado de <http://peru2021.org/nosotros/>
- Perú 2021. (s/f.-b). *Sobre Perú 2021: Historia de nuestra fundación*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>
- Perú 2021. (s/f.-c). *Indicadores Ethos Perú 2021 de RSE*. Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/indicadores-ethos-peru-2021/111/c-111>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación (1a ed.)*. Lima: Vicerrectorado de Investigación, Gestión.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, 1–14. Recuperado de http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Ramadan, M. & Borgonovi, E. (2015). Strategic Management in Non-Governmental Organizations: Process, Application and Key Players. *The International Journal Of Business & Management*, 3(1), 104–113.
- Rangan, V., Chase, L. & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
- Rendir Cuentas, Proética, Asociación Nacional de Centros de Investigación Promoción Social y Desarrollo [ANC] & Grupo Propuesta Ciudadana (2012). Prácticas de transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil. En *Programa para desarrollar transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas*. Lima: Estudios Temáticos
- Resolución Directoral N° 010-2012-SERNANP-DGANP. Formalizan la Adjudicación de la Buena Pro a favor de la Fundación Conservación Internacional CI PERÚ para el Contrato de Administración del Bosque de Protección Alto Mayo. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2012). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/formalizan-la-adjudicacion-de-la-buena-pro-a-favor-de-la-fun-resolucion-directoral-n-010-2012-sernanp-dganp-809010-1/>

- Resolución Presidencial N° 326-2014-SERNANP. Reserva Nacional San Fernando. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2014).
- Schiappa-Pietra, O (2006). Las ONG y la cooperación internacional: ¿En desencuentro con el Estado? *PALESTRA portal de asuntos públicos de la PUCP*. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11924/ong_cooperacion_Schiappa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sierra, Y. (15 de junio de 2017). Perú: controversias en el proceso de creación del mecanismo nacional REDD+. *MONGABAY LATAM*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2017/06/peru-controversias-proceso-creacion-del-mecanismo-nacional-redd/>
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (1a ed.). Washington D.C.: Editorial Planeta Mexicana S.A.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2015). *Incorporan anexo adicional a la sección IV de la memoria, numeral (10180), "Reporte de Sostenibilidad Corporativa"*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=RSMV00001500033&CTEXTO=
- Vallaes, F. (2014). Definir la responsabilidad social: una urgencia filosófica. En L. Del Águila (Ed.), *Ética de la gestión, desarrollo y responsabilidad social (sobre industrias extractivas y proyectos de inversión)*, 133-148. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Vidal, P., Torres, D., Guix, B., & Peña, M. (2005). *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO*. Barcelona: Observatorio de Tercer Sector
- Wood, D. (1991). Toward Improving Corporate Social Performance. *Business Horizons*, 34 (4) 66-73
- Yamuca, E. (2010). Diseño de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001:2004, para una fábrica de cemento. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/531/YAMUCA_SANTOS_EDWIN_SISTEMA_GESTION_ISO_14001.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia General

Título de la investigación: Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de RS.					
Objetivo general: Diagnosticar la gestión de impactos de ONG Verde sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local a través de la aplicación del enfoque de RS.					
Pregunta de investigación: ¿Cómo ONG Verde desarrolla la gestión de impactos sobre el medio ambiente, beneficiarios locales, organizaciones socias y su comunidad local considerando el enfoque de RS?					
Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas – Tec. Lev. Inf.
Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	¿Cómo se desarrolla el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización?	Contexto del sector	Definición del rol de las ENIEX en la sociedad	Asistente técnico Coordinadora técnica Coordinador técnico	1 1 2
			Definición de Desarrollo Sostenible	Coordinadora técnica Coordinador técnico Coordinador técnico Coordinador técnico	3 4 5 6
			Definición de Responsabilidad Social	Gerente técnico Director técnico Director técnico 2	1 1 1
					Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
					Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
					Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas – Tec. Lev. Inf.
Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	¿Cómo se desarrolla el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización?	Contexto del sector	Definición de Responsabilidad Social	Representante ONG socia Representante ONG socia Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	1 2
		Enfoque estratégico	Objetivo organizacional (estrategia), visión, misión y valores organizacionales.	Asistente técnico Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2	1 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf	
Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	¿Cómo se desarrolla el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización?	Enfoque estratégico	Objetivo organizacional (estrategia), visión, misión y valores organizacionales.	Representante ONG socia Representante ONG socia Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	1 2	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Gestión de Impactos (RS)			Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
Objetivo específico 2: Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente	¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en el medio ambiente?	Estrategia ambiental	Gestión de acciones de conservación, mitigación de los impactos negativos y de la degradación de hábitats naturales y gestión de la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos	Asistente técnico Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1	1	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia de alianzas estratégicas, afiliación de causas sociales, iniciativas de terceros nacionales o internacionales	Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia Representante ONG socia Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	1 2	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
			Existencia. Descripción de estrategia de educación ambiental		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
		Sistema de Gestión Ambiental	Existencia de conocimiento y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable.	Asistente técnico Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6	1 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
	Existencia. Descripción de política ambiental		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria		
	Existencia. Gestión de impactos ambientales de los resultados de proyectos (Evaluación incluye grupos de interés)		Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia Representante ONG socia		1 2 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
	Existencia. Gestión de impactos ambientales de su operación (mitigación del cambio climático y adaptación al mismo ,		Representante Comunidad Nativa Beneficiaria		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
			contaminación, uso sostenible de recursos)		
			Nivel de involucramiento de los actores de la cadena de valor para un adecuado desempeño ambiental de su cadena, acompañamiento y/ o desarrollo (Bajo, medio, alto)		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
Objetivo específico 3: Analizar la gestión de impactos en los beneficiarios locales	¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en los beneficiarios locales?	Creación de Valor Social	<p>Nivel de participación e involucramiento de los beneficiarios en el diseño y la implementación de proyectos</p> <p>Descripción oferta de valor a los beneficiarios: Productos y servicios beneficiosos socioambientalmente, considerando sus ciclos de vida y reduciendo los impactos negativos. Gestión de sostenibilidad del proyecto . Dependencia</p>	<p>Asistente técnico 1</p> <p>Coordinadora técnica 1</p> <p>Coordinador técnico 2</p> <p>Coordinadora técnica 3</p> <p>Coordinador técnico 4</p> <p>Coordinador técnico 5</p> <p>Coordinador técnico 6</p> <p>Coordinador operaciones</p> <p>Gerente técnico 1</p> <p>Director técnico 1</p> <p>Director técnico 2</p> <p>Representante ONG socia 1</p> <p>Representante ONG socia 2</p> <p>Representante Comunidad Nativa Beneficiaria</p>	<p>Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria</p> <p>Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria</p>

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
			económica, gestión del conocimiento		
			Existencia. Proceso de monitoreo y evaluación de impactos en los beneficiarios (Sociales y económicos). Existen indicadores		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
		Derechos humanos	Existencia. Política sobre Derechos Humanos	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Proceso de debida diligencia sobre derechos humanos.	Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia 1 Representante ONG socia 2 Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
		Comunicación beneficiarios	Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia los beneficiarios	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5	1 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Definición de políticas de comunicación responsable (información fiable, coherente, no uso de material tex, aud, jpg, con estereotipos negativos, etc)	Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia Representante ONG socia Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	1 2 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
Objetivo específico 4: Analizar la gestión de impactos en las Organizaciones Socias	¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en Organizaciones Socias?	Trabajo conjunto:	Existencia. Proceso de selección y desarrollo para definir la conveniencia del trabajo conjunto.	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6	1 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Nivel de participación e involucramiento de las OS en el diseño y la implementación de proyectos	Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia Representante ONG socia Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	1 2 Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
		Operación	Iniciativas implementadas y ejecutadas por las OS	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Gestión de impactos en la ejecución de sus actividades (pre, durante, post) participativa, ID, mapeo y evaluación	Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Gestión de desempeño de las OS (desarrollar y medir)	Director técnico 2 Representante ONG socia 1 Representante ONG socia 2 Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
		Comunicación organizaciones socias	Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia las OS	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
				Representante ONG socia 1 Representante ONG socia 2 Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	
Objetivo específico 5: Analizar la gestión de impactos en la comunidad local	¿Cómo se desarrolla la gestión de impactos en la comunidad local?	Participación de la comunidad local	Existencia. Definición de proceso o política de relacionamiento con la comunidad (definición de áreas de inversión y flujo de toma de decisiones) . Mapeo de actores y sus impactos	Asistente técnico 1 Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2	1 Entrevista - Asistente, coordinador técnico, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Nivel de la participación activa de la comunidad en el diseño de la implementación de proyectos (Bajo, alto, medio)	Representante ONG socia 1 Representante ONG socia 2 Representante Comunidad Nativa Beneficiaria Idelso Fernández-Representante COOPBAM (Representante ONG socia 2)	1 2 Entrevista - Asistente, coordinador técnico, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Proceso de monitoreo y evaluación de impactos en la comunidad (Sociales y económicos). Existen indicadores		

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
			Iniciativas y acciones a favor de la comunidad (Política de referencia a los productos, servicios de los proveedores locales, trabajadores locales. Desarrollo de proveedores.)		Entrevista - Asistente, coordinador técnico, director técnico, representante ONG socia y comunidad nativa beneficiaria
			Existencia. Gestión de Imagen y Reputación	Asistente técnico 1	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia
			Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia la comunidad local (Gobierno, representantes políticos, empresas, ciudadanía, ONGs locales, prensa) (Divulgación pública relevante sobre sus impactos y resultados) (Comunicación afiliación de causas sociales, iniciativas de terceros nacionales o internacionales)	Coordinadora técnica 1 Coordinador técnico 2 Coordinadora técnica 3 Coordinador técnico 4 Coordinador técnico 5 Coordinador técnico 6 Coordinador operaciones Gerente técnico 1 Director técnico 1 Director técnico 2 Representante ONG socia 1 Representante ONG socia 2 Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia

Tabla A1: Matriz de consistencia General (continuación)

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Herramientas - Tec Lev Inf
			Consideración a las característica de la comunidad mientras interactuan con ellas (por ejemplo: cultura, religiones, historia y tradiciones)		Entrevista - Asistente, coordinador técnico y de operaciones, director técnico, representante ONG socia



ANEXO B: Operacionalización de las variables

Tabla B1: Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicadores
Objetivo específico 1: Explorar el enfoque de la Responsabilidad Social en la organización	Contexto del sector	Se medirá según las percepciones del rol de las ENIEX en la sociedad, Desarrollo Sostenible y RS que tengan los trabajadores de la organización.	Definición del rol de las ENIEX en la sociedad
			Definición de Desarrollo Sostenible
			Definición de Responsabilidad Social
	Enfoque estratégico	Se medirá por el conocimiento del objetivo organizacional, visión, misión y valores organizaciones, así como el entendimiento de la gestión de impactos de los trabajadores.	Objetivo organizacional (estrategia), visión, misión y valores organizacionales. Gestión de Impactos (RS)
Objetivo específico 2: Analizar la gestión de impactos en el medio ambiente	Estrategia ambiental	Se medirá a partir del mapeo de iniciativas de la organización para llevar a cabo su estrategia ambiental.	Gestión de acciones de conservación, mitigación de los impactos negativos y de la degradación de hábitats naturales y gestión de la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos
			Existencia de alianzas estratégicas, afiliación de causas sociales, iniciativas de terceros nacionales o internacionales
			Existencia. Descripción de estrategia de educación ambiental
	Sistema de Gestión Ambiental	Se medirá a partir del alcance de su gestión de impactos ambientales generados por sus resultados y por la operación de la organización.	Existencia de conocimiento y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable.
			Existencia. Descripción de política ambiental
			Existencia. Gestión de impactos ambientales de los resultados de proyectos (Evaluación incluye grupos de interés)
			Existencia. Gestión de impactos ambientales de su operación (mitigación del cambio climático y adaptación al mismo, contaminación, uso sostenible de recursos)
			Nivel de involucramiento de los actores de la cadena de valor para un adecuado desempeño ambiental de su cadena, acompañamiento y/ o desarrollo (Bajo, medio, alto)

Tabla B1: Operacionalización de las variables (continuación)

Objetivos específicos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicadores
Objetivo específico 3: Analizar la gestión de impactos en los beneficiarios locales	Creación de Valor Social	Se medirá a través del análisis del proceso de creación de valor social en los proyectos y el involucramiento de los beneficiarios locales	Nivel de participación e involucramiento de los beneficiarios en el diseño y la implementación de proyectos
			Descripción oferta de valor a los beneficiarios: Productos y servicios beneficiosos socioambientalmente, considerando sus ciclos de vida y reduciendo los impactos negativos. Gestión de sostenibilidad del proyecto. Dependencia económica, gestión del conocimiento
			Existencia. Proceso de monitoreo y evaluación de impactos en los beneficiarios (Sociales y económicos). Existen indicadores
	Derechos humanos	Se medirá a través del análisis del tratamiento de la organización sobre temas de derechos humanos que conciernen a la operación	Existencia. Política sobre Derechos Humanos
			Existencia. Proceso de debida diligencia sobre derechos humanos.
	Comunicación beneficiarios	Se medirá con la definición de las políticas y estrategias de comunicación hacia los beneficiarios	Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia los beneficiarios
Existencia. Definición de políticas de comunicación responsable (información fiable, coherente, no uso de material tex, aud, jpg, con estereotipos negativos, etc			
Objetivo específico 4: Analizar la gestión de impactos en las Organizaciones Socias	Trabajo conjunto	Se medirá con el nivel de involucramiento de las Organizaciones Socias	Existencia. Proceso de selección y desarrollo para definir la conveniencia del trabajo conjunto.
			Nivel de participación e involucramiento de las OS en el diseño y la implementación de proyectos
	Operación	Se medirá con las iniciativas y acciones de las Organizaciones Socias, la gestión de desempeño sobre sus resultados y la gestión de sus impactos	Iniciativas implementadas y ejecutadas por las OS
			Existencia. Gestión de impactos en la ejecución de sus actividades (pre, durante, post) participativa, ID, mapeo y evaluación
			Existencia. Gestión de desempeño de las OS (desarrollar y medir)
	Comunicación organizaciones socias	Se medirá con la definición de las políticas y estrategias de comunicación hacia las OS	Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia las OS

Tabla B1: Operacionalización de las variables (continuación)

Objetivos específicos	Variables	Operacionalización de las variables	Indicadores
Objetivo específico 5: Analizar la gestión de impactos en la comunidad local	Participación de la comunidad local	Se medirá a través del análisis de la participación e involucramiento de la comunidad local en los proyectos	Existencia. Definición de proceso o política de relacionamiento con la comunidad (definición de áreas de inversión y flujo de toma de decisiones) . Mapeo de actores y sus impactos
			Nivel de la participación activa de la comunidad en el diseño de la implementación de proyectos (Bajo, alto, medio)
			Existencia. Proceso de monitoreo y evaluación de impactos en la comunidad (Sociales y económicos). Existen indicadores
			Iniciativas y acciones a favor de la comunidad (Política de referencia a los productos, servicios de los proveedores locales, trabajadores locales. Desarrollo de proveedores.)
	Comunicación comunidad local	Se medirá con la definición de las políticas y estrategias de comunicación hacia la comunidad	Existencia. Gestión de Imagen y Reputación
			Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia la comunidad local (Gobierno, representantes políticos, empresas, ciudadanía, ONGs locales, prensa) (Divulgación pública relevante sobre sus impactos y resultados) (Comunicación afiliación de causas sociales, iniciativas de terceros nacionales o internacionales)
			Consideración a las características de la comunidad mientras interactúan con ellas (por ejemplo: cultura, religiones, historia y tradiciones)

ANEXO C: Codificación de Documentos Internos de la Organización

Tabla C1: Codificación de Documentos Internos de la Organización

Codificación de Documentos Internos de la Organización		
N°	Codificación	
1	Agenda del Acuerdo de Conservación comunal, comunidad 1	ONG Verde, 2018a
2	Agenda del Acuerdo de Conservación comunal, comunidad 2	ONG Verde, 2018b
3	Propuesta técnica financiera, Bosque Verde, Período 2018 - 2022	ONG Verde, 2018c
4	Iniciativa de monitoreo e implementación, Bosque Verde	ONG Verde, 2018d
5	Guía de campo de Acuerdos de Conservación para diseño e implementación	ONG Verde 2016a
6	Enfoque badado en derechos - Políticas de Género	ONG Verde, 2012a
7	Enfoque badado en derechos - Pueblos indígenas y ONG Verde	ONG Verde, 2012b
8	Enfoque badado en derechos - Políticas de Alianzas	ONG Verde, 2012c
9	Enfoque basado en derechos - Políticas de Éticas en la Investigación	ONG Verde, 2012d
10	Enfoque badado en derechos - Políticas de Reasentamiento Involuntario	ONG Verde, 2012e

ANEXO D: Codificación de Entrevistados

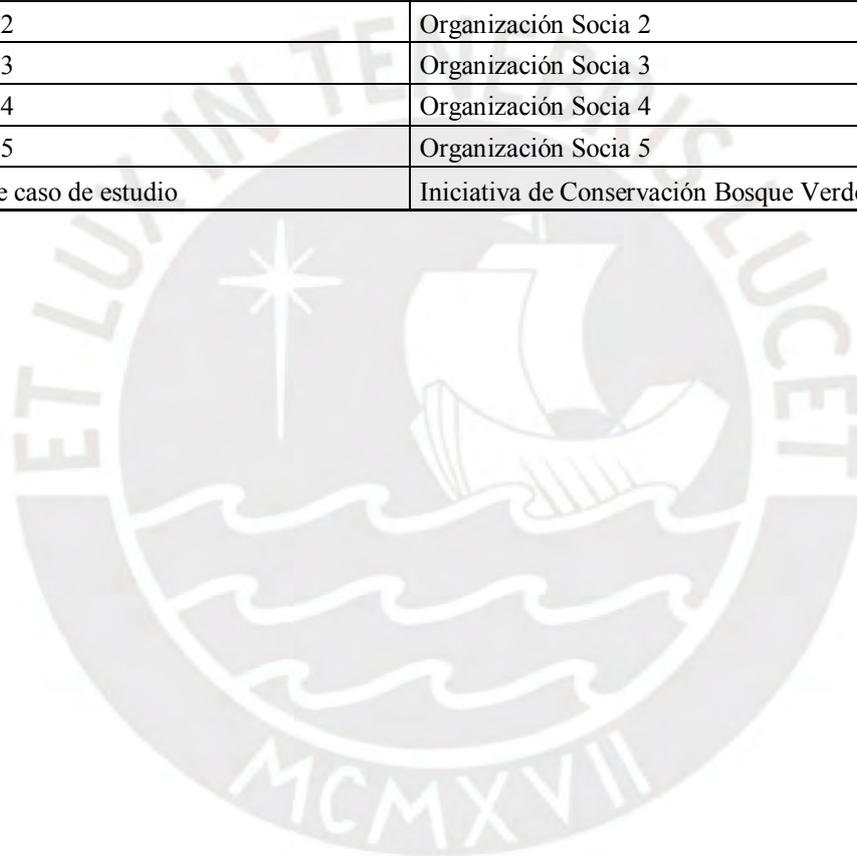
Tabla D1: Codificación de Entrevistados

Codificación de Entrevistados					
N ^o	Codificación	Rol	Guía	Tipo de entrevista	Fecha
1	Baltazar Caravedo	Experto	Experto Responsabilidad Social	Presencial	martes, 4 de junio de 2019
2	Representante Comunidad Nativa Beneficiaria	Beneficiario	Beneficiario	Llamada telefónica	jueves, 4 de julio de 2019
3	Representante ONG socia 2	Beneficiario / Socio	Socio Beneficiario	Llamada telefónica	viernes, 28 de junio de 2019
4	Li Minaya Rojas	Experto	Experta Gestión de Impactos	Llamada telefónica	jueves, 23 de mayo de 2019
5	Asistente técnico 1	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	martes, 11 de junio de 2019
6	Coordinador técnico 2	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	viernes, 14 de junio de 2019
7	Coordinador técnico 4	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	sábado, 8 de junio de 2019
8	Coordinador técnico 5	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	sábado, 10 de junio de 2019
9	Coordinador técnico 6	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	miércoles, 26 de junio de 2019
10	Coordinadora técnica 3	Interno	Equipo técnico	Llamada telefónica	viernes, 7 de junio de 2019
11	Representante ONG socia 1	Socio ONG	Socio	Llamada telefónica	miércoles, 26 de junio de 2019
12	Coordinador operaciones	Interno	Coordinador de Donaciones	Presencial	martes, 2 de julio de 2019
13	Coordinadora técnica 1	Interno	Comunicaciones	Presencial	jueves, 30 de mayo de 2019
14	Director técnico 1	Interno	Líder de Proyecto	Presencial	viernes, 31 de mayo de 2019
15	Director técnico 2	Interno	Líder de Proyecto	Presencial	miércoles, 19 de junio de 2019
16	Gerente técnico 1	Interno	Líder de Proyecto	Presencial	viernes, 7 de junio de 2019

ANEXO E: Codificación de Actores, Lugares y Otros

Tabla E1: Codificación de Actores, Lugares y Otros

Codificación de Actores, Lugares y Otros	
Nombres	Codificación
Donante 1	Donante 1 empresa privada
Donante 2	Donante 2 fundación de empresa privada
Donante 3	Donante 3 agencia de cooperación internacional
Departamento 1	Departamento amazónico 1
Departamento 2	Departamento amazónico 2
Área Natura Protegida	Bosque Verde
ONG socia 1	Organización Socia 1
ONG socia 2	Organización Socia 2
ONG socia 3	Organización Socia 3
ONG socia 4	Organización Socia 4
ONG socia 5	Organización Socia 5
Iniciativa de caso de estudio	Iniciativa de Conservación Bosque Verde (ICBV)



ANEXO F: Guías de entrevistas - Experto Gestión de Impactos

Entrevista Semi-estructurada

Experto Gestión de Impactos

Entrevistada:

Cargo y organización:

Entrevistadores:

Fecha y hora:

Buenas tardes, somos alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de RS”.

El siguiente cuestionario es para profundizar el rol de la gestión de impactos sociales y ambientales de una ONG con el fin de comprender su importancia y validar las variables del diagnóstico de la investigación bajo el enfoque de Responsabilidad Social. Cabe señalar que los resultados serán usados con fines académicos y tratados con confidencialidad sobre el caso de estudio codificado.

1. Presentación general del Plan de investigación. Enfoque de RS.
2. ¿Qué es Impacto en el contexto de organizaciones?
3. ¿La Gestión de Impactos es importante en una organización? ¿Se relaciona con la generación de valor social?
4. ¿Consideras que las ONG que trabajan en el contexto de Cooperación Internacional deberían utilizar el enfoque de RS? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se gestiona impactos en una organización? ¿Qué metodologías existen? Impactos económicos y sociales.
6. ¿Cómo se debe gestionar impactos desde un proyecto?
 - Relacionamiento comunidad: Temas a considerar
 - Relacionamientos beneficiarios directos: Temas a considerar
 - Relacionamiento Organización(es) socia(s) ejecutores: Temas a considerar
 - Relacionamiento temas de medio ambiente: Temas a considerar

ANEXO G: Guías de entrevistas - Experto Responsabilidad Social

Entrevista Semi-estructurada

Experto Responsabilidad Social

Entrevistado:

Cargo y organización:

Entrevistadores:

Fecha y hora:

Buenas tardes, somos alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de RS”.

El siguiente cuestionario es para conocer la función de la Responsabilidad Social en las organizaciones, en este caso en particular para una ENIEX de conservación ambiental que trabaja en Cooperación Internacional con beneficiarios diversos (medio ambiente, poblaciones vulnerables como comunidades indígenas). Cabe señalar que los resultados serán usados con fines académicos y tratados con confidencialidad sobre el caso de estudio codificado.

1. Por favor, podría presentarse y contarnos su experiencia en Responsabilidad Social.
2. Presentación de la investigación en base a matriz.
3. ¿Cuál es la definición de impacto?
4. ¿Por qué y cómo una organización debe gestionar sus impactos?
5. ¿Cuál es la definición actual de RS?
6. ¿Qué no es RS?
7. ¿Qué es el Desarrollo Sostenible? ¿Se relaciona con RS?
8. ¿Qué es la sostenibilidad? ¿Se relaciona con RS?
9. ¿Qué es Valor Social y cómo se genera? ¿Se relaciona con RS?
10. ¿Cuál es la situación actual de la RS en Perú? ¿Cuál es la situación en el tercer sector?
11. ¿Por qué hay organizaciones del tercer sector en Perú que no han cambiado el curso hacia la RS o perspectiva afin?
12. ¿Cuál es el reto de las ONG en Perú con respecto a la RS considerando su búsqueda de generación de Valor Social?
13. ¿Considera importante aplicar un enfoque de RS en las organizaciones del tercer sector peruano, específicamente en ONG internacionales (ENIEX) que trabajan en el contexto de Cooperación Internacional? Caso ONG Verde.

14. ¿Cómo se gestiona la RS en una organización? ¿Qué pasos hay que seguir?
15. ¿Cuáles son los lineamientos/condiciones organizacionales mínimos que toda organización debe tener para un enfoque de RS?
16. ¿Qué herramientas existen?
17. ¿Considera al ISO 26000 cómo una guía adecuada? ¿Por qué?



ANEXO H: Guías de entrevistas - Representante Comunidad Nativa Beneficiaria

Entrevista Semi-estructurada

Representante Comunidad Nativa Beneficiaria

Entrevistado:

Cargo y organización:

Entrevistadores:

Fecha y hora:

Buenas tardes, somos alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Diagnóstico de la gestión de impactos de una ONG de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social”.

La siguiente entrevista es para conocer la gestión de Comunidad Nativa Shampuyacu y su relación con Conservación Internacional desde su rol como beneficiario (entendido como receptor de conocimiento técnico e infraestructura). Cabe señalar que los resultados serán usados con fines académicos y tratados con confidencialidad sobre el caso de estudio codificado.

1. Por favor, ¿nos podría comentar cuál es su cargo y a la Comunidad a la que pertenece?
2. ¿Qué características tiene su comunidad? Población, localización, actividades productivas, espacios de educación, relación con el medio ambiente
3. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Desarrollo Sostenible? ¿Qué entiende por este concepto?
4. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Responsabilidad Social? ¿Qué entiende por este concepto?

Definición Responsabilidad Social:

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- (1) Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad**
- (2) Tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés**
- (3) Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento**
- (4) Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones**

5. ¿Considera que las ONG deberían tener en cuenta este concepto para sus actividades? ¿Por qué?

Definición de impacto para la investigación:

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

6. Por favor, definir el objetivo de la organización Conservación Internacional en sus propias palabras.

7. ¿Cómo nace la relación con Conservación Internacional? Rol “beneficiario”

8. ¿Cómo ve la población de la CCNN Shampuyacu a CI? ¿Cuál es su imagen? ¿Cuál es su reputación?

9. ¿Tiene conocimiento sobre cómo se enmarca el trabajo de CI y sus proyectos en relación con sus donantes y temáticas de trabajo? Por ejemplo, cambio climático, enfoque de género, etc.

10. ¿La Comunidad participa en el diseño de proyectos de CI? ¿Si es así, cómo lo hace? ¿Si no, considera que es necesario? ¿La Comunidad le presenta propuestas de trabajo conjunto a CI?

11. ¿Qué canales de comunicación identifica con CI? ¿Cómo se da la coordinación?

12. ¿CI comparte los resultados de sus proyectos con la Comunidad?

13. ¿Cómo se da la relación ahora? ¿Qué temas trabajan en trabajo conjunto? ¿Cómo se escogen los temas?

Capacitaciones, bienes

14. ¿Qué es un Acuerdo de Conservación?

15. Según su experiencia, ¿Cuáles son las expectativas de los firmantes de Acuerdos de Conservación y miembros de la comunidad al trabajar con Conservación Internacional?

16. ¿Consideras CI debería esforzarse por que los firmantes de Acuerdos de Conservación entiendan en su totalidad en qué consiste este (alcance y naturaleza técnica)? ¿Qué opinas de que la comunicación se maneja a nivel de actividades?

17. ¿Qué es un Plan de Vida

18. ¿Tienen un Plan de Vida? ¿Cómo se creó? ¿Se ha difundido? ¿Cómo se monitorea?

19. ¿Qué expectativas tiene como Pamuk de la Comunidad de Shampuyacu sobre el trabajo en conjunto en el marco de crecientes actividades? ¿Qué tipo de relación espera? ¿Qué áreas de trabajo para el trabajo conjunto considera que deberían agregarse o reforzarse?

20. ¿Considera que CI puede/ debe apoyar al fortalecimiento de capacidades de la Comunidad? Por ejemplo, capacitaciones de algo. ¿En qué otros temas creen que CI podría contribuir?

21. CI tiene socios implementadores de proyectos, ¿los identifica? ECOAN

22. ¿Tiene conocimiento sobre como CI gestiona su relación con estas ONG?

23. ¿Cómo se da su relación con ellos? ¿id personas? ¿Hay áreas de mejora?
24. ¿Existen conflictos entre los pobladores? ¿De qué tipo y cómo los gestionan?
25. Conflicto BPAM
26. ¿La Comunidad posee un enfoque basado en Derechos Humanos? ¿Cómo se dan los vínculos sociales?
27. ¿Considera si CI desarrolla un enfoque de derechos humanos en su trabajo con la Comunidad?

Existencia. Proceso de debida diligencia y no complicidad sobre derechos humanos.

- Tratamiento de temas sobre respeto a los derechos de la propiedad
 - Gestión de protección y privacidad de la información de beneficiarios
 - Existencia. Enfoque de género
 - Consideración de principios y derechos fundamentales en el trabajo
28. ¿La COOPBAM tiene una política ambiental?
 29. Desde su experiencia, ¿cuáles son los impactos negativos que Conservación Internacional ha tenido o tiene que gestionar al trabajar con la COOPBAM? De inicio a fin. Diseño e implementación. Gestión de sostenibilidad: Dependencia económica, gestión del conocimiento.
 30. ¿Cómo considera que la organización debería gestionar los siguientes puntos?
 - Involucramiento con beneficiarios en proyectos, desde el diseño, implementación, ejecución y cierre.
 - Comunicación con beneficiarios
 - Proceso de debida diligencia de Derechos Humanos: Derechos a la propiedad, protección y privacidad de información brindada, enfoque de género, derechos y principios fundamentales del trabajo.
 31. ¿Cómo se gestiona el tema ambiental en la comunidad considerando residuos, contaminación etc.?
 32. ¿Cuál consideras que es nivel de involucramiento de los Beneficiarios, Organización(es) socia(s) para un adecuado desempeño? (Nulo, bajo, medio, alto)
 33. ¿Gestionan acciones de mitigación del cambio climático y adaptación al mismo?

Por favor indicar si realizan o no las siguientes iniciativas

 - Mapeo de tipos de combustibles fósiles o no renovables (carbón, diesel, gasolina, gas natural y otros que utiliza) y renovables (etanol, hidrógeno, biomasa)
 - Iniciativas de gestión de GEI en su operación (ISO 14064)
 - Integración del Cambio Climático en su negocio y cadena de valor
 - Participación en la formulación de políticas sobre el Cambio Climático - Identificación de impactos del cambio climático sobre la región en la que actúa.

- Asociaciones son algún actor de su cadena de valor en relación al tema de emisiones GEI y el clima como adelanto a cambios estratégicos.
- Involucramiento en el sector o mercado a realizar acciones preventivas, buscando mitigar impactos por cambio climático.

34. ¿Gestionan acciones de prevención de la contaminación?

Por favor indicar si realizan o no las siguientes iniciativas

- Cumplimiento de legislación ambiental de disposición de residuos, límites de emisiones, olores, polución sonora y visual
- Iniciativas o acciones de prevención de la contaminación con foco en las 4 R: Repensar, Reducir, Reutilizar y Reciclar o similar
- Canal de comunicación formal/informal con la comunidad para cuestiones de contaminación, ruido, polvo, etc. y respuesta
- Capacitación
- Cadena

35. ¿Gestionan acciones de uso sostenible de recursos?

Gestión de materiales

- Iniciativas de gestión de recursos
- Cumplimiento de la legislación
- Materiales: La empresa solo compra insumos y productos legales, por ejemplo, madera legal, productos originales y otros
- Campañas sobre reducción de materiales: impresiones, reutilización de vasos descartables y otros buscando la reducción de materiales
- La organización realiza recolección selectiva de residuos en algunas unidades u otras áreas de la organización - Indicadores de para monitoreo continuo de su consumo de materiales, buscando su reducción.
- Planes formalizados para reducir el consumo de materiales y residuos de su operación
- La organización vende o entrega residuos a terceras organizaciones, que los utilizan como insumo en sus procesos
- Mapeo o contratación de asociados para destinar residuos de insumos como cooperativas de cartoneros u otras empresas de procesamiento de residuos/ partes usadas y ya ID la necesidad de desarrollar este tipo de asociados

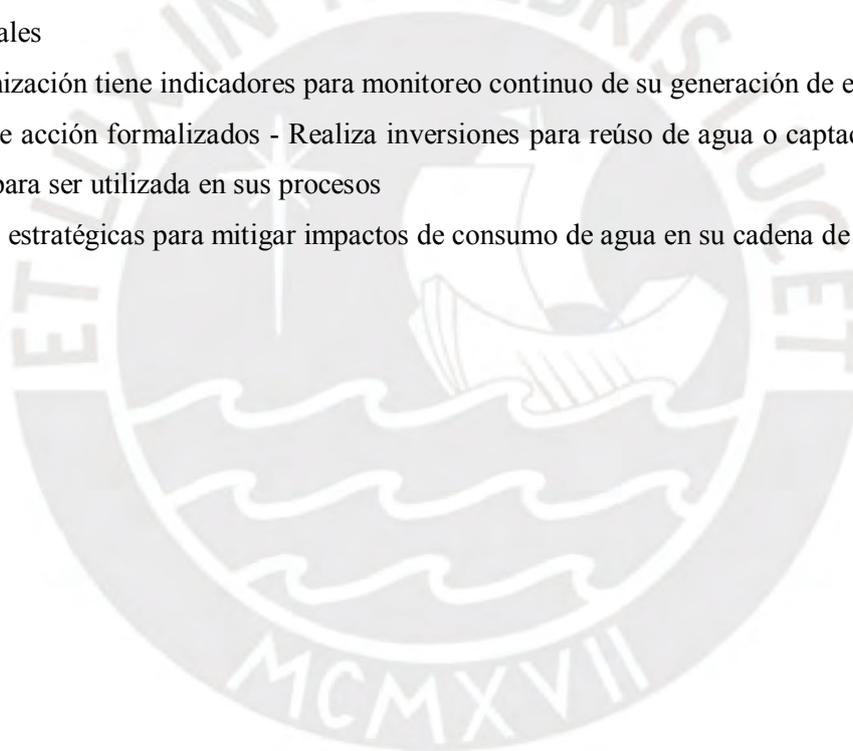
Gestión de Energía

- Iniciativas de gestión de energía
- Cumplimiento de la legislación
- Campañas sobre reducción del consumo de energía

- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de energía
- La organización monitorea el consumo de energía (directa, indirecta y renovable) y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales

Gestión de Agua

- Iniciativas de reducción del consumo de agua
- La empresa respeta los límites de extracción de agua y de autorregulación
- La empresa cumple la legislación de destino adecuado de afluentes
- Campañas sobre reducción del consumo de agua
- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de agua. Ej. Temporizadores
- La organización monitorea el consumo de agua y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales
- La organización tiene indicadores para monitoreo continuo de su generación de efluentes
- Planes de acción formalizados - Realiza inversiones para reúso de agua o captación de agua de lluvia para ser utilizada en sus procesos
- Alianzas estratégicas para mitigar impactos de consumo de agua en su cadena de valor



ANEXO I: Guías de entrevistas – Asistente, Coordinador, Gerente, Director

Entrevista Semi-estructurada **Asistente/Coordinador/Gerente/Director**

Entrevistado:

Cargo y organización:

Entrevistadores:

Fecha y hora:

Buenas tardes, somos alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de RS”.

El siguiente cuestionario es para conocer la gestión de impactos de su organización a través de la implementación en las actividades que realizan sobre sus beneficiarios locales, comunidad, organizaciones socias y medio ambiente. Cabe señalar que los resultados serán usados con fines académicos y tratados con confidencialidad sobre el caso de estudio codificado.

1. Por favor, indíquenos su nombre, hace cuánto tiempo trabaja en su organización y cuál es su función.
2. ¿A qué se dedica su organización? ¿Cuál es su visión y misión? ¿Tiene valores organizacionales determinados?
3. ¿Cuál es el rol de las ENIEX en la sociedad?
4. ¿Cuál es la definición de Desarrollo Sostenible para su organización?
5. ¿Cuál es la definición de impacto?

Definición de impacto para la investigación:

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

6. ¿Considera que su organización gestiona impactos? ¿De qué manera?
7. ¿Cuál es la definición de Responsabilidad Social?

Definición Responsabilidad Social:

El objetivo de la RS es contribuir al desarrollo sostenible, involucrarse con los grupos de interés, las materias fundamentales (Derechos humanos., Prácticas laborales, medio ambiente, practicas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad) y los asuntos que contribuyen a la RS.

8. ¿Considera que su organización tiene un enfoque de Responsabilidad Social?
9. Si es así, ¿existe un mecanismo formal para abordar la RS en su organización? Por ejemplo, políticas y metodologías. Caso contrario, ¿por qué no?
10. ¿Realizan un mapeo de grupos de interés, análisis o alguna otra metodología a fin?
11. ¿Qué grupos de interés identifican?

Gestión de impactos beneficiarios:

12. ¿A quiénes identifican como beneficiarios de su organización/ proyecto? ¿Quiénes son?
¿Qué características tienen?
13. ¿Existe un proceso o política de relacionamiento con sus beneficiarios directos?
14. ¿Cuál es el nivel de participación e involucramiento de los beneficiarios en el diseño (Nulo, bajo, alto, medio)? ¿Y en la implementación de proyectos?
15. ¿Cuál es la oferta de valor que brindan a los beneficiarios en términos de productos, bienes o servicios?
Descripción oferta de valor a los beneficiarios: Productos y servicios beneficiosos socioambientalmente, considerando sus ciclos de vida y reduciendo los impactos negativos
16. ¿Qué son los eco negocios? ¿Por qué se constituyen como parte de la estrategia ambiental de la organización?
17. ¿Existen procesos para mapear y monitorear los impactos en los beneficiarios (sociales, económicos, ambientales)? ¿Cómo? ¿Los evalúan?
Existen indicadores.
18. ¿Se gestiona la sostenibilidad de los objetivos de los proyectos para la salida de la ONG?
Gestión de sostenibilidad del proyecto. Dependencia económica, gestión del conocimiento
19. ¿Existen políticas sobre un enfoque de derechos humanos?
20. ¿Existe un proceso de debida diligencia en relación impactos sobre derechos humanos y no complicidad? ¿Cómo se desarrolla?
 - Tratamiento de temas sobre respeto a los derechos de la propiedad
 - Gestión de protección y privacidad de la información de beneficiarios
 - Existencia. Enfoque de género
 - Consideración de principios y derechos fundamentales en el trabajo
21. ¿Existe una estrategia de comunicaciones hacia los beneficiarios de su proyecto? ¿Cómo se desarrolla?
Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia los beneficiarios
22. ¿Existen políticas de comunicación responsable (información fiable, coherente, no uso de material textos, audios, jpg, con estereotipos negativos, etc.)?

Trabajo conjunto:

23. ¿Cuál es el rol de las Organización(es) socia(s) en sus proyectos?
24. ¿Participan en el diseño de proyectos? ¿En la implementación?
25. ¿Existen procesos que ayuden a definir la conveniencia del trabajo conjunto?
- 'Existencia. Proceso de selección para definir la conveniencia del trabajo conjunto.
26. ¿Existen procesos de evaluación de impactos en la ejecución de actividades, durante y post, de los proyectos?

*Existencia. Proceso de evaluación de impactos en la ejecución de actividades del proyecto.
Durante y post*

Existencia. Proceso de identificación (mapeo) y gestión de impactos negativos en las actividades del proyecto a ejecutar - Antes, Participativa

27. ¿Cuentan con una descripción de medios para registrar el desempeño de organizaciones socias a lo largo del tiempo?

Existencia. Descripción de medios para registrar el desempeño de Organización(es) socia(s) a lo largo del tiempo

Operación:

28. ¿Existen procesos de evaluación de impactos en la ejecución de actividades, durante y post, de los proyectos?

*Existencia. Proceso de evaluación de impactos en la ejecución de actividades del proyecto.
Durante y post*

29. ¿Cuál consideras que es el nivel de involucramiento de su organización para contribuir que las Organización(es) socia(s) atiendan temas de la responsabilidad social (gestión de impactos para contribuir al desarrollo sostenible)?

Existencia. Involucramiento con Organización(es) socia(s) en las cuestiones relacionadas a la gestión de responsabilidad social buscando su capacitación y adecuación a criterios.

30. ¿Existen estrategias de comunicación hacia las Organización(es) socia(s)?

Gestión de impactos comunidad:

31. ¿A quiénes identifican como la comunidad de su organización/ proyecto? ¿Quiénes son?
¿Qué características tienen?

Comunidad: Asentamientos residenciales o sociales de otro tipo, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra una organización o dentro de las áreas de impacto de la misma.

32. ¿Existe un proceso o política de relacionamiento con la comunidad? ¿Cómo se desarrolla?
33. ¿Cuál consideras que es el nivel de participación de la comunidad en el diseño de proyectos (Bajo, alto, medio)? ¿En la implementación?

34. ¿Existe un proceso de mapeo y monitoreo de impactos en la comunidad por las actividades que realizan? ¿Cómo se desarrolla? ¿Qué evalúan?

Existen indicadores

35. ¿Existen iniciativas sociales a favor de la comunidad, adicionales al trabajo con sus beneficiarios?

36. ¿Cuál es el nivel de participación en alianzas para optimizar el impacto de las intervenciones en la comunidad (movilización de recursos) (Bajo, alto, medio)?

37. ¿Existe una estrategia de comunicaciones hacia la comunidad?

Existencia. Descripción de estrategia de comunicaciones hacia la comunidad (Gobierno, representantes políticos, empresas, ciudadanía, ONG locales, prensa)

38. ¿Se consideran características de la comunidad mientras interactúan con ellas (por ejemplo: cultura, economía local, religiones, historia y tradiciones)?

39. ¿Realizan la divulgación pública relevante sobre sus impactos y resultados?

40. ¿Consideras que existen algunas limitaciones internas o externas de comunicación al momento de interactuar con la comunidad y los beneficiarios locales? ¿Cómo las gestionan? Idioma.

41. ¿Qué consideras que requieren como organización para mejorar su gestión de impactos en marcados en la Responsabilidad Social (Contribución al desarrollo sostenible)?

Gestión de impactos en el medio ambiente:

Estrategia ambiental:

42. ¿Se gestionan acciones de conservación y la mitigación de los impactos negativo?

- Gestión de acciones de conservación, mitigación de los impactos negativos y de la degradación de hábitats naturales

- Gestión de la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos

43. ¿Se impulsa la generación de alianzas estratégicas para atender la estrategia ambiental de la organización?

- Impulsan a generar alianzas estratégicas

44. ¿Gestionan la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos?

- Gestión de la biodiversidad con foco en la restauración y conservación de hábitats críticos

- Participación en foros y encuentros por grupos de interés representantes del medio ambiente

45. ¿Se incentiva a la organización a realizar talleres de capacitación y acciones de mitigación de impactos negativos?

- Incentiva a su cadena de abastecimiento a realizar talleres de capacitación y acciones de mitigación de impactos negativos

46. ¿Existen estrategias de educación ambiental? ¿A quiénes están dirigidos?

- *Existencia. Descripción de estrategia de educación ambiental*
- *Existencia. Plan de entrenamientos/ campañas/otros de educación ambiental hacia grupos de interés internos y externos:*
 - a. *Salud y seguridad*
 - b. *información acerca de leyes y regulaciones apropiadas pertinentes a los acuerdos realizados y la relación de la organización con los beneficiarios*
 - c. *protección del medio ambiente*
 - d. *uso eficiente de materiales, energía y agua*
 - e. *consumo sostenible*
 - f. *disposición final adecuada de envoltorios, residuos y productos*

Sistema de gestión ambiental:

47. ¿Existe conocimiento y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable?
- *Existencia. Descripción de política ambiental*
48. ¿Realizan mapeo de impactos ambientales de las actividades de los proyectos?
- *Existencia. Proceso mapeo de impactos ambientales de actividades de proyectos para su mitigación. (Evaluación incluye grupos de interés)*
49. ¿Cuál consideras que es nivel de involucramiento de los actores en su cadena de valor para un adecuado desempeño? (Nulo, bajo, medio, alto)
- *Nivel de involucramiento de los actores de cadena de valor para adecuado desempeño ambiental de su cadena, acompañamiento y/ o desarrollo (Nulo, bajo, medio, alto)*
50. ¿Cuentan con medidas de prevención para la contaminación y el uso sostenible de recursos?

Gestión de materiales

- *Iniciativas de gestión de recursos*
- *Cumplimiento de la legislación*
- *Materiales: La empresa solo compra insumos y productos legales, por ejemplo, madera legal, productos originales y otros*
- *Campañas sobre reducción de materiales: impresiones, reutilización de vasos descartables y otros buscando la reducción de materiales*
- *La organización realiza recolección selectiva de residuos en algunas unidades u otras áreas de la organización - Indicadores de para monitoreo continuo de su consumo de materiales, buscando su reducción.*
- *Planes formalizados para reducir el consumo de materiales y residuos de su operación*
- *La organización vende o entrega residuos a terceras organizaciones, que los utilizan como insumo en sus procesos*

- Mapeo o contratación de asociados para destinar residuos de insumos como cooperativas de cartoneros u otras empresas de procesamiento de residuos/ partes usadas y ya ID la necesidad de desarrollar este tipo de asociados

Gestión de Energía

- Iniciativas de gestión de energía
- Cumplimiento de la legislación
- Campañas sobre reducción del consumo de energía
- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de energía
- La organización monitorea el consumo de energía (directa, indirecta y renovable) y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales

Gestión de Agua

- Iniciativas de reducción del consumo de agua
- La empresa respeta los límites de extracción de agua y de autorregulación
- La empresa cumple la legislación de destino adecuado de afluentes
- Campañas sobre reducción del consumo de agua
- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de agua. Ej. Temporizadores
- La organización monitorea el consumo de agua y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales
- La organización tiene indicadores para monitoreo continuo de su generación de efluentes
- Planes de acción formalizados - Realiza inversiones para reúso de agua o captación de agua de lluvia para ser utilizada en sus procesos
- Alianzas estratégicas para mitigar impactos de consumo de agua en su cadena de valor

ANEXO J: Guías de entrevistas – Organizaciones Sociales

Entrevista Semi-estructurada

Organizaciones Sociales

Entrevistado:

Cargo y organización:

Entrevistadores:

Fecha y hora:

Buenas tardes, somos alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Diagnóstico de la gestión de impactos de una ENIEX de conservación ambiental a través de la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social”.

El siguiente cuestionario es para conocer la gestión de (organización social) la Cooperativa de Servicios Múltiples del Bosque de Protección Alto Mayo (COOPBAM) y su relación con Conservación Internacional desde su rol como beneficiario (entendido como receptor de conocimiento técnico e infraestructura) y socio. Cabe señalar que los resultados serán usados con fines académicos y tratados con confidencialidad sobre el caso de estudio codificado.

1. Por favor, ¿nos podría comentar cuál es su cargo y a qué se dedica su organización?
2. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Desarrollo Sostenible? ¿Qué entiende por este concepto?
3. ¿Se encuentra familiarizado con el concepto de Responsabilidad Social? ¿Qué entiende por este concepto?

Definición Responsabilidad Social:

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- (1) Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad**
 - (2) Tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés**
 - (3) Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento**
 - (4) Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones**
4. ¿Considera que las ONG deberían tener en cuenta este concepto para sus actividades? ¿Por qué?

Definición de impacto para la investigación:

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

5. Por favor, definir el objetivo de la organización Conservación Internacional en sus propias palabras.
6. ¿Cómo nace la relación con Conservación Internacional? Rol “beneficiario” y rol “socio”
7. ¿Cómo se da la relación ahora? ¿En qué consiste el trabajo conjunto? Preguntar si se lleva controles, estudios de satisfacción, cómo se da la coordinación.
8. ¿Qué expectativas tiene como Gerente de la COOPBAM sobre el trabajo en conjunto en el marco de un nuevo convenio? ¿Qué tipo de relación espera? ¿Qué áreas de trabajo para el trabajo conjunto?
9. ¿Tiene conocimiento sobre cómo se enmarca el trabajo de CI y sus proyectos en relación con sus donantes y temáticas de trabajo? Por ejemplo, cambio climático, enfoque de género, etc.
10. ¿La COOPBAM participa en el diseño de proyectos de CI? ¿Si es así, cómo lo hace? ¿Si no, considera que es necesario? ¿La COOPBAM le presenta propuestas de trabajo conjunto a CI?
11. ¿Qué canales de comunicación identifica con CI? ¿Cómo se da la coordinación?
12. ¿CI comparte los resultados de sus proyectos con la COOPBAM?
13. Según su experiencia, ¿Cuáles son las expectativas de los firmantes de Acuerdos de Conservación y socios de COOPBAM al trabajar con Conservación Internacional?
15. ¿Consideras CI debería esforzarse por que los firmantes de Acuerdos de Conservación entiendan en su totalidad en qué consiste este (alcance y naturaleza técnica)? ¿Qué opinas de que la comunicación se maneja a nivel de actividades?
16. Sobre la gestión comercial de la COOPBAM: En el 2016 se 43 toneladas de café a clientes Red Fox Coffee Merchants, HACOFCO de Alemania y Joffreys Coffe & Tea de Estados Unidos. ¿Cómo se generaron estas relaciones comerciales? ¿Quién las lidera desde COOPBAM?
17. ¿Considera que CI puede/ debe apoyar al fortalecimiento de capacidades de COOPBAM? Por ejemplo, Gestión de marca. ¿En qué otros temas creen que CI podría contribuir?
18. CI tiene socios implementadores de proyectos, ¿los identifica? ECOAN
19. ¿Tiene conocimiento sobre como CI gestiona su relación con estas ONG?
20. ¿Cómo se da su relación con ellos? ¿Hay áreas de mejora?
21. ¿Considera si CI desarrolla un enfoque de derechos humanos en su trabajo con la COOPBAM (organización socia)?
22. ¿La COOPBAM tiene una política ambiental?

23. Desde su experiencia, ¿cuáles son los impactos negativos que Conservación Internacional ha tenido o tiene que gestionar al trabajar con la COOPBAM? De inicio a fin. Diseño e implementación. Gestión de sostenibilidad: ¿Dependencia económica, gestión del conocimiento?
24. ¿Cómo considera que la organización debería gestionar los siguientes puntos?
- *Involucramiento con beneficiarios en proyectos, desde el diseño, implementación, ejecución y cierre.*
 - *Comunicación con beneficiarios*
 - *Proceso de debida diligencia de Derechos Humanos: Derechos a la propiedad, protección y privacidad de información brindada, enfoque de género, derechos y principios fundamentales del trabajo.*
25. ¿Cuál consideras que es nivel de involucramiento de los Beneficiarios, Organización(es) socia(s) para un adecuado desempeño? (Nulo, bajo, medio, alto)
- *Nivel de involucramiento de los actores de cadena de valor para adecuado desempeño ambiental de su cadena, acompañamiento y/o desarrollo (Nulo, bajo, medio, alto)*
26. ¿Gestionan acciones de mitigación del cambio climático y adaptación al mismo?
Por favor indicar si realizan o no las siguientes iniciativas
- *Mapeo de tipos de combustibles fósiles o no renovables (carbón, diesel, gasolina, gas natural y otros que utiliza) y renovables (etanol, hidrógeno, biomasa)*
 - *Iniciativas de gestión de GEI en su operación (ISO 14064)*
 - *Integración del Cambio Climático en su negocio y cadena de valor*
 - *Participación en la formulación de políticas sobre el Cambio Climático - Identificación de impactos del cambio climático sobre la región en la que actúa.*
 - *Asociaciones son algún actor de su cadena de valor en relación al tema de emisiones GEI y el clima como adelanto a cambios estratégicos.*
 - *Involucramiento en el sector o mercado a realizar acciones preventivas, buscando mitigar impactos por cambio climático.*
27. ¿Gestionan acciones de prevención de la contaminación?
Por favor indicar si realizan o no las siguientes iniciativas
- *Cumplimiento de legislación ambiental de disposición de residuos, límites de emisiones, olores, polución sonora y visual*
 - *Iniciativas o acciones de prevención de la contaminación con foco en las 4 R: Repensar, Reducir, Reutilizar y Reciclar o similar*
 - *Canal de comunicación formal/informal con la comunidad para cuestiones de contaminación, ruido, polvo, etc. y respuesta*
 - *Capacitación*

- Cadena

28. ¿Gestionan acciones de uso sostenible de recursos?

Gestión de materiales

- Iniciativas de gestión de recursos
- Cumplimiento de la legislación
- Materiales: La empresa solo compra insumos y productos legales, por ejemplo, madera legal, productos originales y otros
- Campañas sobre reducción de materiales: impresiones, reutilización de vasos descartables y otros buscando la reducción de materiales
- La organización realiza recolección selectiva de residuos en algunas unidades u otras áreas de la organización - Indicadores de para monitoreo continuo de su consumo de materiales, buscando su reducción.
- Planes formalizados para reducir el consumo de materiales y residuos de su operación
- La organización vende o entrega residuos a terceras organizaciones, que los utilizan como insumo en sus procesos
- Mapeo o contratación de asociados para destinar residuos de insumos como cooperativas de cartoneros u otras empresas de procesamiento de residuos/ partes usadas y ya ID la necesidad de desarrollar este tipo de asociados

Gestión de Energía

- Iniciativas de gestión de energía
- Cumplimiento de la legislación
- Campañas sobre reducción del consumo de energía
- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de energía
- La organización monitorea el consumo de energía (directa, indirecta y renovable) y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales

Gestión de Agua

- Iniciativas de reducción del consumo de agua
- La empresa respeta los límites de extracción de agua y de autorregulación
- La empresa cumple la legislación de destino adecuado de afluentes
- Campañas sobre reducción del consumo de agua
- La organización realiza acciones en algunas unidades u otras áreas de la organización con el objetivo de reconocer oportunidades de reducción de agua. Ej. Temporizadores
- La organización monitorea el consumo de agua y realiza análisis buscando reducción de costos operacionales

- La organización tiene indicadores para monitoreo continuo de su generación de efluentes
- Planes de acción formalizados - Realiza inversiones para reúso de agua o captación de agua de lluvia para ser utilizada en sus procesos
- Alianzas estratégicas para mitigar impactos de consumo de agua en su cadena de valor

