

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta dirección



“Decidir para resistir”: análisis de la influencia de dos grupos de interés en el proceso de toma de decisiones de una organización indígena de mujeres amazónicas. El caso de la Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Allisson Rita Reynel Joyja

Asesor:

Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez

Lima, 2022

La tesis:

“Decidir para resistir”: análisis de la influencia de dos grupos de interés en el proceso de toma de decisiones de una organización indígena de mujeres amazónicas. El caso de la Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)”

ha sido aprobada:

Mgtr. Hellen del Rocio Lopez Valladares

[Presidenta del Jurado]

Mgtr. Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez

[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Tercer Jurado]

Quiero agradecer, plenamente, a las mujeres líderes de OMIAASEC, quienes muy gentilmente aceptaron conversar conmigo sobre sus motivaciones e historias de lucha como mujeres que resisten. Sin sus testimonios inspiradores no hubiera sido posible sostener esta investigación. A Guillermo, quien me motivó a sumarme a esta lucha indígena desde la investigación. A Miguel Villaseca, por su tiempo, consejos y guía como asesor de esta tesis y sobre todo por enseñarme a no tener miedo. Y, por último, a la niña Allisson de diez años que tenía la convicción de cambiar el mundo.

Allisson Rita Reynel Joyja

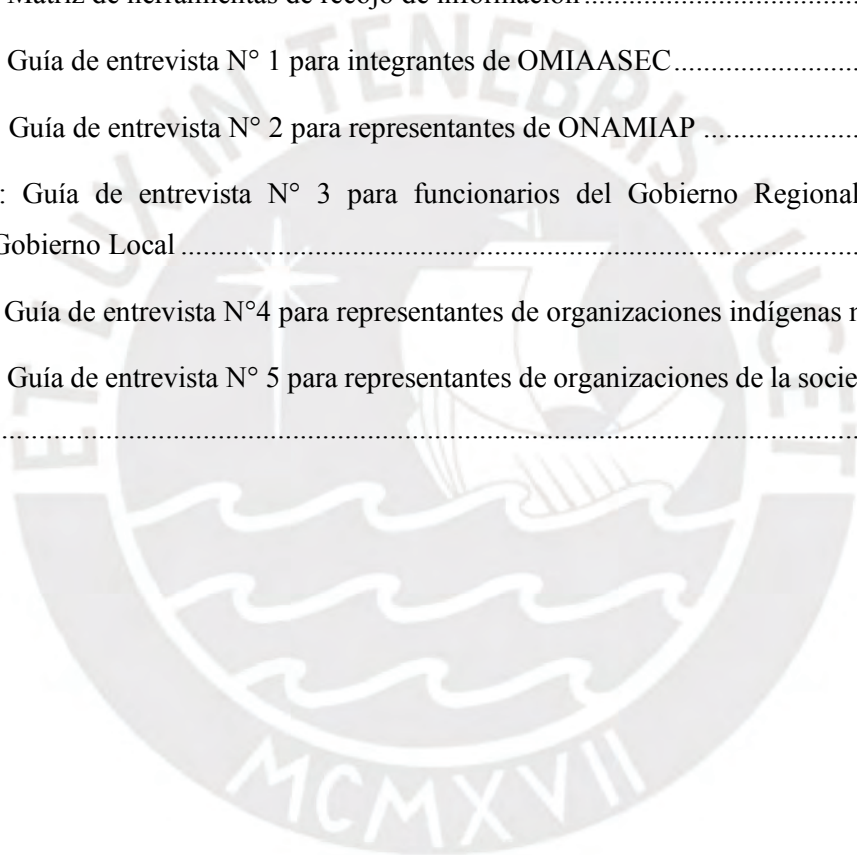


ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema de Investigación.....	2
2. Justificación.....	3
3. Pregunta de Investigación.....	5
3.1. Pregunta General	5
3.2. Preguntas específicas.....	5
4. Objetivos de Investigación	5
4.1. Objetivo General	5
4.2. Objetivo Específicos.....	5
5. Hipótesis.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Proceso de toma de decisiones	6
1.1. Definición de decisiones.....	6
1.2. Tipos de decisiones.....	6
2. Modelos de toma de decisiones organizacionales.....	8
2.1. Modelo de la racionalidad	9
2.2. Modelo de la racionalidad limitada.....	10
3. Factores en la toma de decisiones desde la racionalidad limitada.....	11
3.1. Estructura organizacional	12
3.2. Líneas de comunicación	12
3.3. Comportamiento de los individuos	13
4. Teorías para abordar la interdependencia de las organizaciones.....	13
5. Teoría de Stakeholders o de los Grupos de Interés	14
5.1. Atributos generales de los grupos de interés o Stakeholders.....	14

5.2. La identificación de los Stakeholders	16
6. Organizaciones indígenas	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	20
1. Las pueblos indígenas de la Selva Central	20
2. Las relaciones de género en las sociedad indígenas	21
3. Las organizaciones indígenas amazónicas en el Perú	24
4. Las organizaciones indígenas de mujeres en el Perú	27
5. La Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)	30
CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLOGÍA	32
1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación	32
2. Fases de la investigación	33
3. Metodología de recolección de datos	34
4. Recolección de datos	36
5. Diario de campo	37
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	40
1. Estructura organizacional de OMIAASEC	40
2. Proceso de toma de decisiones de OMIAASEC	44
2.1. Tipos de decisiones	45
2.2. Modelo de la racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC	46
2.3. Proceso de toma de decisiones de OMIAASEC	47
3. Descripción de grupos de interés	51
3.1. Grupo SEPAR	51
3.2. Gobiernos locales: Municipalidad Provincial de Chanchamayo	52
3.3. La Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC)	52
3.4. La Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú	54

4. Análisis de grupo de Interés	55
4.1. La relación entre CECONSEC y OMIAASEC	55
4.2. La relación entre ONAMIAP y OMIAASEC	59
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	69
ANEXO A: Matriz de consistencia	73
ANEXO B: Matriz de herramientas de recojo de información	75
ANEXO C: Guía de entrevista N° 1 para integrantes de OMIAASEC	77
ANEXO D: Guía de entrevista N° 2 para representantes de ONAMIAP	79
ANEXO E: Guía de entrevista N° 3 para funcionarios del Gobierno Regional/ Gobierno Municipal/Gobierno Local	81
ANEXO F: Guía de entrevista N°4 para representantes de organizaciones indígenas mixtas	83
ANEXO G: Guía de entrevista N° 5 para representantes de organizaciones de la sociedad civil no indígenas	85

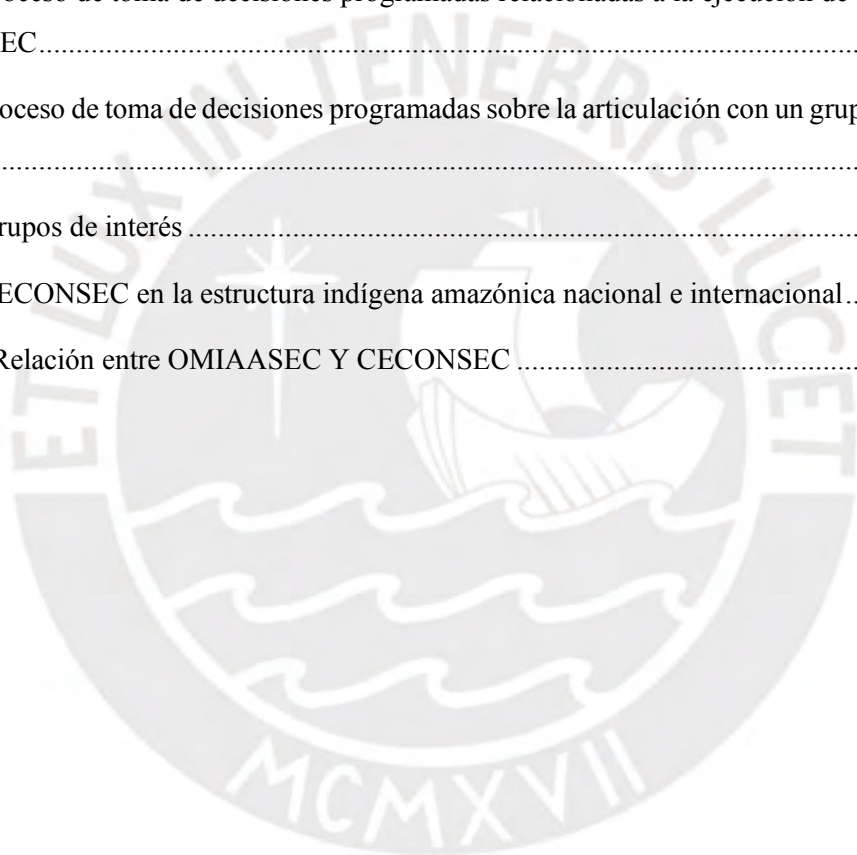


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipología de decisiones de Rodríguez y Pinto.....	6
Tabla 2: Tipología de situaciones para tomar decisiones de Rodríguez y Pinto	7
Tabla 3: Elementos fundamentales de la toma de decisión de Rodríguez y Pinto	9
Tabla 4: Modelo racional y de la racionalidad limitada.....	11
Tabla 5: Tipos de comunicación formal	12
Tabla 6: Características de la Teoría de Sistemas.....	14
Tabla 7: Teoría de Grupos de Interés de Mitchell Agle y Wood	17
Tabla 8: Bases de ONAMAP	29
Tabla 9: Relación entre las preguntas y objetivos de investigación, las variables y las técnicas de recojo de información	35
Tabla 10: Lista de entrevistados.....	37
Tabla 11: Puestos y responsabilidades de Omiaasec Puestos Responsabilidades	41
Tabla 12: Directiva de OMIAASEC para el periodo 2020-2021	41
Tabla 13:Tipos de comunicación OMIAASEC	46
Tabla 14: Estructura Orgánica de CECONSEC.....	53

LISTA DE FIGURAS

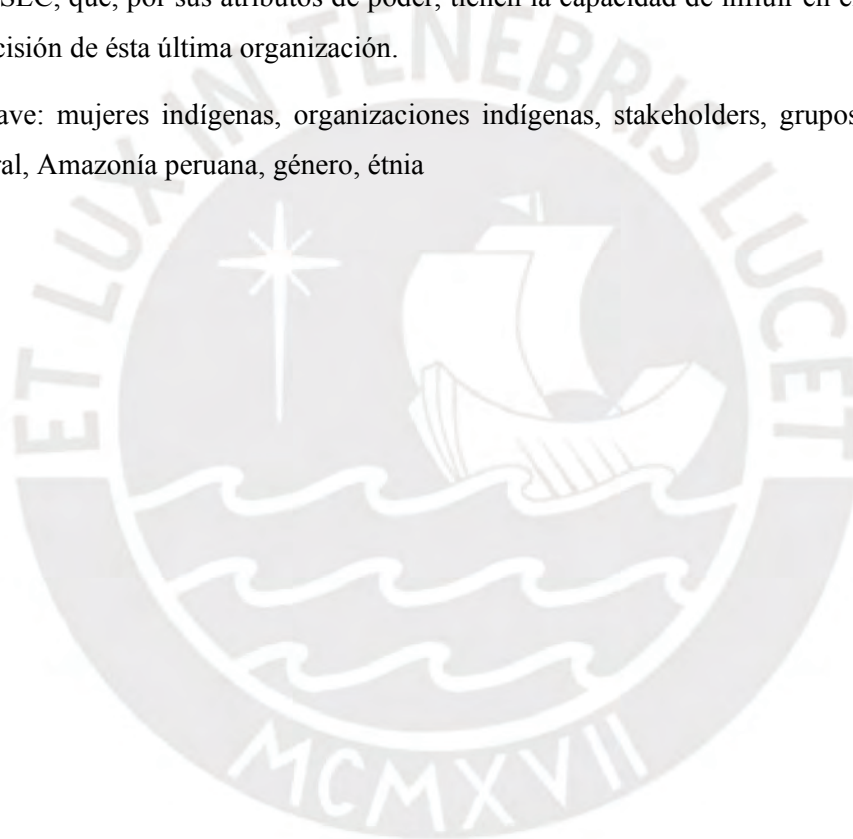
Figura 1: Ejemplos de interés según Robbins y Coulter	15
Figura 2: Organización territorial de Aidesep	26
Figura 3: Lugar de OMIAASEC en la estructura de AIDSESEP Y ONAMIAP	31
Figura 4: Organigrama de OMIAASEC	40
Figura 5: Proceso de toma de decisiones programadas relacionadas a un proceso estratégico – OMIAASEC.....	48
Figura 6: Proceso de toma de decisiones programadas relacionadas a la ejecución de un proyecto – OMIAASEC.....	49
Figura 7: Proceso de toma de decisiones programadas sobre la articulación con un grupo de interés externo	50
Figura 8: Grupos de interés	51
Figura 9: CECONSEC en la estructura indígena amazónica nacional e internacional.....	53
Figura 10: Relación entre OMIAASEC Y CECONSEC	56



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) y la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) en el proceso de toma de decisiones de la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC). Para lograrlo se entrevistó a las mujeres indígenas participantes de OMIAASEC, a representantes de otras organizaciones indígenas, a miembros de ONGs y ex autoridades. Además, se realizó un trabajo de campo en la Selva Central de Pichanaqui, para conversar con la presidenta de la organización. Se llegó a la conclusión de que tanto CECONSEC y ONAMIAP, son stakeholders de OMIAASEC, que, por sus atributos de poder, tienen la capacidad de influir en el proceso de toma de decisión de ésta última organización.

Palabras clave: mujeres indígenas, organizaciones indígenas, stakeholders, grupos de interés, Selva Central, Amazonía peruana, género, étnia



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones indígenas de mujeres representan un camino de lucha y sororidad. Para las mujeres indígenas, construir sus propios espacios ha implicado visibilizar sus derechos y necesidades tanto como mujeres y como indígenas. Pese a los grandes esfuerzos organizacionales y logros alcanzados, desde las ciencias de la gestión son muy pocas las investigaciones que se han centrado en ellas. Los sujetos de estudio más comunes en esta ciencia siguen siendo las empresas, En segundo lugar, se encuentran las entidades públicas y las organizaciones sin fines de lucro. Pero, ¿en dónde quedan las organizaciones indígenas y más la de mujeres?

Es por ello que en esta investigación se toma como sujeto de estudio a una organización de mujeres indígenas amazónicas: la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central, conocida también por sus siglas OMIAASEC. Desde su conformación, esta organización, ha venido enfrentando diversas barreras provenientes de su propio contexto organizacional. En ese sentido, frente a un contexto a veces poco favorable, las decisiones que estas mujeres indígenas deben de tomar se tornan aún más valiosas, ya que en juego se encuentra su supervivencia como organización.

Por todo ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la influencia de la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) y la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) en el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC.

Esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que se busca dar un acercamiento al estudio de las organizaciones indígenas a través del caso de OMIAASEC. Asimismo, esta investigación es de carácter cualitativo en tanto que se busca identificar: desde las percepciones de las integrantes y actores externos el o los procesos de toma de decisiones de OMIAASEC al relacionarse con sus principales grupos de interés.

Respecto al recojo de información, y en relación a las medidas tomadas para frenar el avance del COVID-19 en el Perú en el 2020, se decidió priorizar el levantamiento de información a través de las páginas web institucionales y sus redes oficiales. Entre la información más relevante encontrada están los organigramas de estas organizaciones, sus objetivos institucionales, sus estatutos o normas de creación, entre otros.

Asimismo, se aplicaron también 15 entrevistas semiestructuradas a distancia, utilizando herramientas como el Zoom y el Whatsapp, para contactar con integrantes de dichas organizaciones a fin de conocer sus perspectivas sobre la organización a la que pertenecen o pertenecieron y sobre la relación con las otras organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de Investigación

Para finales de la década de 1990, y con el apoyo de ONGs y de la cooperación internacional, se fueron creando a lo largo de la Amazonía diversas organizaciones de mujeres indígenas (Chiricente, 2014, p. 4). Así, por ejemplo, en 1999, nace la Federación Regional de Mujeres Ashaninka, Nomatsiguenga y Kakinte (FREMANK). No es hasta 2006 que nace la primera organización de mujeres indígenas a nivel nacional, la Federación Nacional de Mujeres Campesinas, Artesanas, Indígenas, Nativas y Asalariadas del Perú, también conocida como FENMUCARINAP. Y en 2009 nace la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP).

Durante estos 20 años, en los que fueron apareciendo las organizaciones de mujeres indígenas en la Amazonía peruana, estas han tenido que enfrentar diferentes retos, muchos de ellos ligados a la escasez de recursos, al poco reconocimiento en espacios de diálogo con autoridades y a la difícil articulación con las organizaciones indígenas mixtas. Estas barreras por las que tienen que pasar las organizaciones de mujeres están relacionadas, por un lado, con la histórica marginación e invisibilización de lo indígena, y, por otro lado, a la discriminación que viven las mujeres en espacios públicos o de política.

Este es el contexto en el que actúa la Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central, en adelante OMIAASEC, que es el caso de estudio de la presente investigación. La OMIAASEC, creada en 2017, es la organización local que representa los intereses y demandas de las mujeres indígenas de diferentes etnias, principalmente las Asháninkas, que residen en la Selva Central. Esta organización, en particular, se encuentra en un contexto bastante complejo, ya que no solo debe lidiar con los problemas que afectan a casi todas las organizaciones indígenas, como es la falta de recursos o de reconocimiento por parte de los Gobiernos; también deben lidiar con la falta de apoyo por parte de las organizaciones mixtas, quienes en muchos casos las constriñen a tratar solo “temas de mujeres”¹.

Es importante agregar también que, a diferencia de otras organizaciones de mujeres indígenas, que nacieron de forma paralela a las organizaciones mixtas, OMIAASEC nace como parte de la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC), quien es una de las organizaciones fundadoras de AIDESEP. Esto ocurrió así ya que la CECONSEC no quería

¹ Esta es una frase peyorativa con la que se suele aludir al hecho de que las mujeres deberían dedicarse a las actividades domésticas y de cuidado y no actividades como la política, considerada tradicionalmente como una actividad masculina.

que las mujeres indígenas fundaran una organización paralela que pudiera dividirlos, por lo que se decidió que OMIAASEC naciera como parte de ellos. Este hecho representa para las mujeres indígenas un gran problema pues ellas quieren actuar autónomamente, pero ven en muchos casos la intervención de CECONSEC en sus asuntos internos.

Para las organizaciones indígenas, en especial para las organizaciones de mujeres, un tema que resulta relevante es el de la toma de decisiones pues de ello dependerá el cumplimiento de sus objetivos y hasta su sobrevivencia como organización. Desde las Ciencias de la Gestión, la toma de decisiones organizacionales se ha convertido en un tema de investigación importante, ya que “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd & Sharfman, 2011, p. 684). Nasrine Olson (2010) reconoce que “son muchos los estudiosos que han descrito la toma de decisiones como una actividad esencial y central en las organizaciones, de ahí que la misma se asume como una actividad organizacional primordial” (p. 5).

De los diferentes asuntos que implican un proceso de toma de decisión, para las organizaciones indígenas de mujeres, el que quizá es vital, es el que tiene que involucrar el relacionamiento con sus grupos de interés. Estos últimos pueden implicar para la organización lograr obtener recursos, generar un marco jurídico o desarrollar capacidades que permitan dar una mejor calidad de vida para las mujeres indígenas a las que representan. De esta forma, decidir cómo relacionarse, con quién relacionarse y con quién no se convierte en una elección vital para la sostenibilidad de la propia organización.

En ese sentido, el problema de investigación busca entender la influencia que CECONSEC y ONAMIAP tienen en el proceso de toma de decisiones al interior de OMIAASEC. Por ello, el estudio tendrá como objetivo entender el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. Para lograrlo será necesario identificar quienes son y qué papel juegan las miembras de la organización en el proceso de toma de decisiones, y cómo se relaciona la OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés: ONAMIAP y CECONSEC.

2. Justificación

Desde la perspectiva académica, la presente investigación busca visibilizar las diversas experiencias de organización que coexisten a lo largo del territorio nacional. Tal es el caso, de las organizaciones conformadas por indígenas. El Perú es un país multicultural y multilingüe, donde el 26% se autoidentifica como indígena y el 16% habla una lengua originaria (Ministerio de Cultura [MINCUL], s/f).

Buena parte de ellos, que se autoidentifican indígenas o hablan una lengua indígena, están representados por las organizaciones indígenas; espacios que aglutinan los intereses y demandas de estos ciudadanos a nivel local, regional y nacional. Los entornos en el que se rigen estas organizaciones se desarrollan en constante intercambio y transformación, según Jimeno (2006):

Cada espacio indígena es en sí es una sociedad compleja, dinámica, viva, cambiante, que incorpora constantemente valores al mismo tiempo que se diferencia y que se desarrolla dentro de una sociedad nacional que los engloba y que también, a su vez, es compleja en sí misma y en las relaciones con sus asociados y miembros (p. 6).

En ese sentido, desde las Ciencias de la Gestión, resulta académicamente relevante desarrollar una investigación sobre las experiencias de las organizaciones indígenas, ya que a partir del entendimiento de los procesos y estructuras al interior de estas organizaciones se pueden conocer los límites de los modelos organizaciones tradicionales y proponer otros más heterogéneos y contruidos desde diferentes miradas.

Desde la perspectiva organizacional, investigar el proceso de toma decisiones en organizaciones indígenas, en especial para las organizaciones indígenas de mujeres, resulta ser un proceso crucial en la supervivencia de su organización, ya que decidir con quién te relacionas con quien no, el cómo te relacionas y para qué te relacionas son procesos del que dependerá el cumplimiento de los objetivos organizaciones y por ende el éxito o fracaso de la organización. Por ello, resulta sumamente importante comprender el proceso interno que está detrás de esas decisiones, por un lado, para entender los factores que estarían influyendo en la toma de decisiones y por el otro, para identificar qué puntos de mejora se podrían proponer para así contribuir a la lucha de los pueblos indígenas.

Finalmente, desde una mirada social, realizar esta investigación implica contribuir a la visibilización de las poblaciones indígenas, en especial de las mujeres, quienes no solo conviven con la discriminación por ser, verse y/o hablar como indígenas, que se expresa tanto en insultos, estereotipos e inaccesibilidad a los servicios básicos, sino también conviven con la violencia por ser mujeres, es decir, viven en una doble situación de vulnerabilidad. Entre las consecuencias más visibles de esto se observa que a las mujeres indígenas no se las considera como agentes tomadores de decisiones y capaces de participar en los espacios de representación y gobierno. Es socialmente relevante, entonces, desarrollar una investigación desde donde se pueda contribuir a conocer las experiencias organizacionales de las mujeres indígenas, en ese caso las mujeres indígenas de la Amazonía dentro de sus propios espacios.

3. Pregunta de Investigación

3.1. Pregunta General

¿En qué medida la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) y la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) influyen en el proceso de toma de decisiones de la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Quiénes son las personas que conforman la organización y que rol cumplen dentro del proceso de toma de decisiones?
- ¿Cómo son las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, ONAMIAP Y CECONSEC?
- ¿Cuáles son los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC?

4. Objetivos de Investigación

4.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) y la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) en el proceso de toma de decisiones de la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)

4.2. Objetivo Específicos

- Identificar a las personas que conforman la organización y el rol que cumplen dentro del proceso de toma de decisiones
- Describir las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, CECONSEC Y ONAMIAP
- Identificar los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC

5. Hipótesis

La hipótesis general de la presente investigación es que ONAMIAP y CECONSEC, en su calidad de grupos de interés, influyen fuertemente en el proceso de toma de decisiones interno de OMIAASEC. Esta situación es preocupante para OMIAASEC en tanto que la influencia de estas dos organizaciones pone en peligro la autonomía de OMIAASEC dificultándoles cumplir sus objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Proceso de toma de decisiones

1.1. Definición de decisiones

El término decisión es entendido, según Simon (1965), como el proceso en el que un sujeto o un grupo evoca, identifica, evalúa y selecciona una entre varias alternativas. Además, Chiavenato (2002) agrega que las decisiones son el proceso de análisis y elección entre alternativas que deben estar disponibles y al alcance del tomador de decisiones, La decisión se convierte en un objeto de estudio clave en el campo de la administración estratégica. De este modo, nace el término “decisión estratégica”, el cual busca construir elecciones cuyo impacto es de largo alcance. “Estas elecciones involucran el uso de recursos significativos de las instituciones e implica la participación de diversos niveles y funciones dentro de las organizaciones” (Rodríguez & Pedrajas, 2009, p. 34).

En la búsqueda del entendimiento y acercamiento al proceso de toma de decisiones diferentes autores siguieron con la definición del término decisión. Moody (1991) señaló que era la acción que debe de tomarse cuando no hay más tiempo para recoger información. Por su parte, Choo (1999) la define como el compromiso de emprender una acción. Para la investigación se definirá al término de decisión como aquel que busca articular de forma ordenada y coherente tanto las capacidades organizativas como los recursos de estas para así alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo establecido en situaciones determinadas y concretas.

1.2. Tipos de decisiones

Las decisiones se han de tomar por diferentes razones, en diferentes momentos, y sin ninguna periodicidad establecida, siendo así una acción que se da en todo momento en una organización. De acuerdo a cada autor se ha ido construyendo diferentes tipologías de decisiones que contestan a determinados criterios.

Tabla 1: Tipología de decisiones de Rodríguez y Pinto

Criterio	Clasificación
Programación	Programado - No programado
Voluntariedad	Consciente - Inconsciente
Basada en riesgos	Proactiva - Reactiva
Repetición	Novedosas - Repetitivas
Nivel organizacional	Estratégicas - Tácticas - Operativas
Grado de Reflexión	Reflexiva - Irreflexiva

Tabla 1: Tipología de decisiones de Rodríguez y Pinto (continuación)

Criterio	Clasificación
Problemática	Estructura - Semi Estructurada - No estructurada
Continuidad de adopción	Continua - Discreta

Fuente: Rodríguez y Pinto, 2010, p. 60

Para efectos de esta investigación se profundiza, en primer lugar, las decisiones que siguen el criterio de la programación: programadas y no programadas. Esta tipología se deriva a partir del tipo de problema que se va a solucionar, ya sea estructurado o no estructurado. Las decisiones programadas son aquellas rutinarias o repetitivas que se basan en antecedentes o criterios preestablecidos (Simon, 1977). Mientras, que las decisiones no programadas se aplican en problemas no estructurados, es decir, en un escenario no habitual generando que por su condición se incurra en procesos de solución no frecuentes y sin métodos básicos de solución (Corona, 2004). Por último, es importante resaltar que no necesariamente todas las decisiones son programadas, sino que pueden ser una combinación de ambos.

En segundo lugar, de acuerdo al criterio de nivel organizacional, se encuentran las decisiones estratégicas, tácticas y operativas que dependen de la posición jerárquica del decisor. Las decisiones estratégicas son aquellas decisiones que han sido tomadas por los altos directivos de la organización. Usualmente, son las que se otorgan para delimitar objetivos generales y planes a largo plazo. Las decisiones tácticas son aquellas tomadas por los decisores que se encuentran en un nivel intermedio de la organización. En la práctica son los que aterrizan las decisiones estratégicas de los altos directivos. Las decisiones operativas son aquellas ejecutadas por las decisiones más inferiores pueden ser jefes o supervisores. Suelen tomar decisiones a actividades funcionales y rutinarias del día a día (Canós, Pons, Valero & Mahuet, 2012).

Tabla 2: Tipología de situaciones para tomar decisiones de Rodríguez y Pinto

Tipo de Situación	Descripción
A) Situaciones problemáticas o problemas organizacionales	Situación o contexto en el que existen amenazas o debilidades que pongan en riesgo o afecten a la organización.
B) Situaciones que pueden representar oportunidades organizacionales:	Situación o contexto favorable que permita alcanzar oportunidades externamente y de ese modo mejorar internamente u obtener algún otro beneficio.
C) Prevención de riesgos organizacionales	Situación o contexto en la que la organización identifica en el entorno o internamente posibles riesgos que puedan repercutir en la organización.

Fuente: Rodríguez y Pinto, 2010, p. 66

Por otro lado, es importante entender que cada clasificación no excluye una u otra categoría, sino que de acuerdo a la situación que tiene lugar en la organización y que amerita una

decisión, ésta puede asumir características de diferente tipo. En ese sentido, el patrón denominador al clasificar una decisión es fundamentalmente la situación o contexto en el que se produce dentro la organización.

2. Modelos de toma de decisiones organizacionales

Se dice que “la toma de decisiones es un aspecto intrínseco de las actividades de negocio” (McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011). Diferentes autores han llegado a la conclusión que para que una empresa tenga un desempeño satisfactorio requiere una toma de decisiones eficiente y una efectiva implementación. Siendo así la toma de decisiones una capacidad dinámica organizacional que se desarrolla en los momentos más inciertos (McKenzie et al., 2011, p. 411).

Según Freemont E. la toma de decisiones es el acto fundamental para el organismo y la conducta de la organización, ya que este suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas (Kast, 1979), en otras palabras, la toma de decisión es la acción fundamental que dará orden y dirección a la organización. Mientras que, en 1998, Arlieta y Gonzales, lo definen como un “proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas” (p. 45).

Además, el proceso de decisión “requiere cooperación entre miembros de un equipo, pues estos necesitan desarrollar cognición en equipo para trasladar sus roles y colaboración respectivos sobre las tareas de los procesos de toma de decisión estratégica” (Chou, Lin & Chou, 2012, p. 383). Para hacer una buena toma de decisiones se tiene que buscar un relacionamiento adecuado con la información que se tiene, es por eso que se puede ver que “casi siempre se toma en contextos de riesgo e incertidumbre” (Wilson, Branicki, Sullivan-Taylor & Wilson, 2010, p. 699), se da cuando la organización y quienes toman la decisión buscan relacionarse con el ambiente externo organizacional (Vecchiato, 2012).

En ese sentido, para efectos de esta investigación, se entenderá la toma de decisiones como “...un proceso de información que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales” (Rodríguez & Pinto, 2010, p. 67). Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones implica que la organización o una parte designada de ella analizará todas las alternativas existentes frente a un problema o una oportunidad, y decidirá cual de ellas es la mejor en función de los objetivos y planes organizacionales.

Ahora bien, como mencionan Rodríguez y Pinto (2010), el análisis de la toma de decisiones implica tomar en consideración las diferencias entre los distintos niveles organizacionales de decisión - el nivel estratégico, el nivel gerencial, el nivel táctico y el nivel operativo – ya que no solo se toman diferentes decisiones en cada nivel, sino que también los

procesos de cada uno son diferentes (p. 68). Esto hace que el proceso de toma de decisión en una organización no sea un proceso solido e inmóvil, sino uno flexible y variable, ya que hay muchas condiciones que pueden afectar tanto el proceso como el resultado.

Para Rodríguez y Pinto (2010), un correcto análisis de la toma de decisiones en una organización implica reconocer el papel que tienen estas condiciones, a las que llaman componentes, en el proceso y el resultado (p. 69). De acuerdo a estos autores, "... los componentes fundamentales de la toma de decisiones son: situación problémica (el problema u oportunidad), el individuo (el decidor o los grupos de decisión), la información y elementos contextuales (elementos contextuales)" (idem.).

Tabla 3: Elementos fundamentales de la toma de decisión de Rodríguez y Pinto

Componente	Descripción
A) Situación problémica	La situación problémica constituye el punto de partida del proceso de toma de decisiones. Las situaciones problemáticas se generan cuando la organización se encuentra ante amenazas externas o debilidades organizacionales. Esta situación exige una serie de acciones que permiten comprender las características y elementos distintivos del problema o la oportunidad que se presenta en la organización, o que está identificada.
B) Individuo	El individuo o decidor constituye un componente clave en la toma de decisiones pues es quien desarrolla el proceso. Su modelo mental, dígase preferencias, experiencia, valores entre otros elementos, influyen considerablemente en la interpretación dato-información- conocimiento", y, por tanto, en la toma de la decisión final a implementar.
C) Información	Este recurso y su tratamiento determinan la efectividad del proceso en tanto para el desarrollo de este se requiere de la información precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para tomar la mejor decisión posible. Sin información, el decisor no puede percibir adecuadamente la situación problémica y tampoco podría valorar alternativas de solución porque no contaría con la información necesaria para tomarla, ni los recursos para su adecuado tratamiento.
D) Elementos contextuales	Se debe considerar el contexto social y la historia de sus actores y, sobre todo, un entendimiento de los procesos por los cuales sus prácticas sociales son institucionalizadas. Igualmente, no se puede aprender la importancia de las relaciones y del comportamiento informacional del decisor sin reconocer que se debe a una adecuada percepción de cómo esas informaciones fluyen por su red de contactos personales que se transforman.

Fuente: Rodríguez y Pinto, 2010, 70 p.

La explicación del proceso de toma de decisiones se desprende bajo dos principales modelos: el modelo de la racionalidad y el modelo de la racionalidad limitada. Por ello, en el presente apartado se explican detalladamente ambos modelos con sus respectivas características y supuestos.

2.1. Modelo de la racionalidad

El modelo de la racionalidad fue expuesto por primera vez por Simon quien explica que el proceso de toma de decisiones está conformado por una secuencia lógica lineal con la

identificación del problema y concluye con la implementación de la solución, bajo el supuesto de una información perfecta y donde no se ve la afectación de ninguna emoción o preferencia individual de los agentes

Además, March y Simon, (1961), en la teoría económica de la decisión y la teoría estadística, agregan que en el proceso de toma de decisiones se seleccionan las alternativas más “óptimas” que responden a la construcción de espacio idóneo en dónde el ejecutor está dado por un hombre “racional” (p. 151). Este hombre racional ejecuta pasos estructurados para alcanzar la solución óptima. Para ello se conocen todas las consecuencias y escenarios posibles. En ese sentido, se entiende que el modelo racional, se da en un lugar y momento que no presenta ninguna carencia o asimetría de información y donde el agente decisor tiene todos las variables externas e internas controladas (March & Simon, 1961)

Por otro lado, para Allison (1971) la racionalidad hace referencia a la elección consistente, de maximización de valor, dentro de unos límites particulares. Es por eso que la elección racional consiste en la selección de cualquier de las alternativas propuestas para solucionar el problema, la cual brindará la mejor cantidad de beneficios que se pueda obtener, en otras palabras, la decisión será como una elección ordenada y regular entre resultados alternativos.

Si bien es cierto que es una teoría considerablemente utilizada, se orienta a decisiones estructuradas y repetitivas que se abordan en el corto y mediano plazo. Mas no en el largo plazo, ya que los supuestos y factores involucrados en el problema serán muchas veces inciertos, lo que en si la decisión dejaría de ser completamente racional.

2.2. Modelo de la racionalidad limitada

Según Simon (1972), la racionalidad limitada consiste en el proceso de elección por parte de un individuo o grupo que forman parte de un problema y que se encuentra influenciados por variables endógenas y exógenas. El autor destaca la existencia de la incertidumbre en los procesos organizacionales y su influencia en los comportamientos de los agentes decisivos. Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) “en raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en administración” (p. 152), principalmente por la incertidumbre del futuro, momento del tiempo donde se implementarán las decisiones. Por otra parte, identificar todas las alternativas posibles también es difícil, así como analizarlas. Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de la racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas (Claude & Álvarez, 2005, p. 190).

Tabla 4: Modelo racional y de la racionalidad limitada

Modelos	Supuestos	Proceso de decisión
Racional	<ul style="list-style-type: none"> ● Información perfecta ● No costo de información ● Racionalidad perfecta ● Capacidad cognitiva ● Disponibilidad de tiempo ● No afectan las emociones ● Preferencias individuales 	Secuencia lógica lineal con la identificación de los problemas, finalizando con la implantación de la solución.
Racional limitada	<ul style="list-style-type: none"> ● Información imperfecta ● Costo de información ● El poder afecta las decisiones ● Las preferencias personales afectan las decisiones ● Capacidad cognitiva limitada ● No disponibilidad de tiempo ● Complejidad de los problemas ● Incertidumbre con la tecnología y el entorno ● Conocimiento de sólo una fracción del entorno 	Los responsables de las decisiones intentan actuar de manera lineal, pero la racionalidad está limitada o restringida.

A partir de esta teoría Simon propone ciertas pautas básicas que ha de tomar en cuenta el decisor: (1) el decisor debe establecer un orden de preferencia o priorización a la hora de determinar qué decisiones han de ser tomadas y en qué momento, (2) se debe definir adecuadamente el problema y (3) generar alternativas de solución, entre las cuales habrá de elegirse una.

3. Factores en la toma de decisiones desde la racionalidad limitada

Bonome (2009) resalta que durante el proceso de toma de decisiones existen factores que influyen de forma positiva o negativa durante su desarrollo:

La eficacia de la toma de decisiones en las organizaciones depende, en gran medida, de un adecuado diseño de la estructura de distribución jerárquica, mediante la cual las decisiones pueden ser transmitidas a todos los integrantes de un equipo. Esto quiere decir que, esa estructura es la que establece las líneas de comunicación de las premisas para la decisión. Para que ese mecanismo de transmisión funcione adecuadamente, se han de tener en consideración (..) el comportamiento de los individuos que conforman el grupo (p. 208).

En ese sentido, se profundizan a continuación los tres factores relevantes en el análisis de la toma de decisiones: estructura organizacional, líneas de comunicación y comportamiento de los individuos.

3.1. Estructura organizacional

La presencia de un diseño y análisis de la estructura organizacional, permite a los miembros de la organización tener un trabajo más ordenado, eficiente y eficaz, con el fin de facilitar el alcance de los objetivos de sus áreas y de la organización. Mintzberg (1983) lo plantea como las distintas formas en que un trabajo puede ser dividido y subdividido con el fin de alcanzar los logros de la organización. Dentro del diseño organizacional se podrá observar si las decisiones que se van tomando tienen un carácter centralizado o descentralizado lo que será importante definir para poder ver quiénes son los miembros que toman las decisiones.

3.2. Líneas de comunicación

De acuerdo a Bonome (2009), “La comunicación en las organizaciones se configura como un flujo de información (o, mejor, de conocimiento) que circula en dos direcciones: desde los centros de decisión a las unidades operativas y, en sentido inverso, desde las unidades operativas a los centros de decisión” (p. 208). Según la autora, en las organizaciones existen dos tipos de sistemas de comunicación: los sistemas de comunicación formal y los sistemas de comunicación informal (idem.). El primero de ellos, el formal, están conformados por todos los mecanismos de comunicación establecidos “conscientemente” por la propia organización. Se dividen en tres tipos: comunicación oral, comunicación escrita y los documentos y manuales.

Tabla 5: Tipos de comunicación formal

Tipo de comunicación	Descripción
Comunicación oral	Es la que se da de forma directa entre los miembros de la organización. Este tipo de comunicación estará limitado a la jerarquía dentro de la organización y los límites físico entre ellos.
Comunicación escrita	Es la que utiliza los diferentes medios, tradicionales o tecnológicos, para llegar a transmitir comunicados a personas específicas o a toda la organización. A diferencia de la comunicación oral, cuyo lenguaje puede ser coloquial, en la comunicación escrita el lenguaje suele ser formal.
Documentos y manuales	Son los documentos oficiales de la organización, como el Estatuto o el manual de funciones, donde están las reglas de conducta, el modo de funcionamiento, historia de la organización, etc. A diferencia de la comunicación oral o escrita, su contenido no cambia rápidamente.

Fuente: Bonome, 2009, p. 209.

En las comunicaciones informales, según Bonome (2009), “circula todo tipo de información, consejos e, incluso, órdenes. [Y] Con el tiempo pueden llegar a modificar sustancialmente el esquema inicial formal establecido por la organización” (p. 209). Para la autora, a diferencia de las comunicaciones formales, que son construidas conscientemente por la propia organización, las comunicaciones informales son construidas por la vida cotidiana de la organización, a veces de manera inconsciente y no necesariamente implican a todos los miembros.

Otro punto sobre las comunicaciones informales es que estas pueden ser motivadas por los intereses particulares de los miembros, sin importar su lugar en la jerarquía organizacional, hasta el punto de ocultar información esencial para la organización. Este hecho puede ser perjudicial, en particular, para el proceso de toma de decisiones, como dice Bonome (2009), “los motivos personales pueden inducir a los miembros de una organización a intentar modificar el sistema de comunicaciones para su propio uso, normalmente ocultando información. Esta limitación en cuanto al contenido cognitivo perjudica la toma de decisiones de la organización como entidad social” (p. 209).

3.3. Comportamiento de los individuos

Dentro de la conducta humana, el actor decisor puede estar influenciado por factores internos como pueden ser las aptitudes, habilidades, la experiencia en el tema, los objetivos personales, que pueden si es bien tener una influencia positiva, nada de esto asegura que tampoco sea negativa. Poder tener un control de estos aspectos de los individuos que participan en el modelo de toma de decisiones es complicado, pero a través del tiempo durante la conformación y diseño estructural de los equipos de trabajos, se han de buscar cualidades y aptitudes que puedan mitigar en un porcentaje este riesgo (Bonome, 2009).

4. Teorías para abordar la interdependencia de las organizaciones

La Teoría de Sistemas en la administración empieza a profundizar en el hecho de que las organizaciones son un sistema integrado por diversas unidades relacionadas entre sí y que interactúan con su medio: clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. En esa misma línea, Chiavenato (2002) indica que:

Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico. Ellas existen en un contexto el cual se denomina ambiente. Ambiente es todo lo que envuelve externamente una organización. [...] el ambiente se constituye por las demás organizaciones que forman la sociedad (p. 260).

Para el enfoque sistémico, las organizaciones no existen aisladas, no son entidades autosuficientes. Todas las organizaciones conviven con otras organizaciones con las que, directa o indirectamente, se interrelacionan. Necesitan de otras organizaciones para sobrevivir. Además, “... existe una interdependencia de las organizaciones con la sociedad en general en función de las complejas interacciones entre ellas” (Chiavenato, 2002, p. 260). Para Katz y Kahn:

Las organizaciones como sistemas están compuestas por partes interrelacionadas llamadas subsistemas. Estas actividades específicas afectan el resto de los componentes del sistema total. Asimismo, la organización también puede ser considerada como subsistema de un suprasistema

mayor, que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes (citando en Ávila, 2007, p. 14).

A partir de ello, se identifican las siguientes características:

Tabla 6: Características de la Teoría de Sistemas

Características de la Teoría de Sistemas
1. Partes interconectadas que funcionan como un todo
2. La disposición de cada uno de los elementos es fundamental
3. Cada uno de los elementos están conectados y funcionan todas juntas
4. El comportamiento de los participantes depende de la estructura global

5. Teoría de Stakeholders o de los Grupos de Interés

5.1. Atributos generales de los grupos de interés o Stakeholders

Una de las primeras definiciones de “Stakeholders” es la entrega R. E. Freeman (1984) sostiene que originalmente el concepto de grupos de interés era: “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (p. 31). Sin embargo, y tras revisar las múltiples definiciones de “Stakeholders” propuestas por diversas corrientes teóricas de la gestión (la planificación corporativa, la teoría de sistemas, la responsabilidad social empresarial y la teoría organizacional), Freeman (1984) propone que los grupos de interés son “grupos e individuos que pueden afectar o se ven afectados por el logro de la misión de una organización” (p. 52).

Freeman (1984) también sostiene que “si las organizaciones empresariales quieren tener éxito en el entorno actual y futuro, los directivos deben tener en cuenta a los múltiples grupos de interés” (p. 52). Es por ello que el trabajo de este autor se centra en diseñar un marco teórico-práctico para la gestión de grupos de interés (“Stakeholders management”). Este atributo de los grupos de interés, el de ser esencial para el logro de los objetivos de las organizaciones en el mundo contemporáneo, será una característica recurrente en las siguientes propuestas de definición de “Stakeholders”.

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert, Jr. (1996), los grupos de interés o Stakeholders son “personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas” (p. 69). Para los autores, los grupos de interés son uno de los componentes que conforman el ámbito externo, “definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones” (Stoner, Freeman & Gilbert Jr., 1996, p. 68). En específico, los grupos de interés son lo que los autores llaman “elementos de acción directa”, que incluyen a las personas y grupos capaces de ejercer influencia directa en la

organización. Caso contrario son los “elementos de acción indirecta”, como la tecnología, la economía y la política, “... las cuales afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elementos de acción directa” (Stoner, Freeman & Gilbert Jr., 1996, p. 69).

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) dividen los grupos de interés en dos categorías: los externos y los internos. Los primeros son los grupos o personas del ambiente externo de la organización que afectan las actividades de ésta. Mientras que los segundos son los grupos o personas que no forman parte del entorno de una organización, pero que de igual manera tienen la capacidad de influir sobre la organización.

Para Robbins y Coulter (2014), una definición general de grupos de interés o Stakeholders es que “son cualquiera instancia que participan en el entorno de la organización y se vean afectadas por las decisiones y acciones de ésta” (p. 50). Según ellos, la premisa de que las organizaciones tienen grupos de interés ha sido aceptada muy recientemente por los administradores y académicos de la gestión, los cuales han empezado a aceptar también que los Stakeholders pueden ser un factor clave en el éxito de las organizaciones.

Figura 1: Ejemplos de interés según Robbins y Coulter



Fuente: Robbins y Coulter (2014)

La gráfica presenta algunos de los grupos de interés más comunes para Robbins y Coulter (2014), incluyendo tanto los que son del tipo externo (los que están fuera de la organización) como los de tipo interno (los que forman parte de la organización) ya que todos ellos pueden verse afectados o influenciados por las acciones o decisiones de la organización. Por lo mismo, para Robbins y Coulter (2014), es importante que las y los gerentes tomen más en serio y se preocupen más por la administración de los grupos de interés, ya que “hacerlo puede derivar en resultados deseables para la organización, como una mejor capacidad para predecir los cambios

del entorno, la generación de innovaciones más exitosas, un mayor grado de confianza [...] y más flexibilidad para reducir el impacto del cambio” (Robbins & Coulter, 2014, p. 50).

Así como los grupos de interés pueden ser afectados por las acciones o decisiones de la organización, a su vez, algunos de esos grupos de interés, pueden también ejercer influencia sobre las decisiones y las acciones de la organización. Es por ello que cada vez las y los gerentes tienden a considerar los intereses de todos los grupos en sus procesos de toma de decisión (Robbins & Coulter, 2014, p. 50). Para los autores, cada vez se hace más evidente que las organizaciones dependen de los grupos de interés, ya sea de los externos como fuente de sus insumos (recursos), o de los internos, como destino de su producción (bienes y servicios), por ello es que las y los líderes o gerentes deben tomar en cuenta los intereses de los Stakeholders al tomar decisiones.

Otra definición general de Stakeholders la presentan Bateman y Snell (2009), que traducen el concepto como “participantes” o “participantes clave”, definiéndolo como los “grupos e individuos que afectan y que son afectados por los logros de la misión, las metas y las estrategias de la organización” (p. 144). En esta definición se evidencia la doble afectación e influencia que existe entre los participantes y las organizaciones, mismo atributo que destacan Robbins y Coulter (2014) en su definición de grupos de interés.

Para Bateman y Snell (2009), “la colaboración con los participantes clave (Stakeholders) será a menudo un factor importante en la ejecución exitosa que haga una compañía de su plan estratégico” (p. 145). Es por ello que estos autores consideran que el análisis de los grupos de interés debe formar parte de la planeación estratégica, en específico del paso N°2, referido al análisis de las oportunidades y amenazas externas.

En estas definiciones de grupo de interés, resulta importante resaltar la idea de afectación en cuanto la misma puede ser entendida subjetiva u objetivamente. Es decir que, para que un actor sea entendido como un grupo de interés de una organización, no se necesitan únicamente evidencias objetivas de dicha afectación. Es importante también considerar si es que la organización o los actores se ven así mismos afectados de algún modo por el otro o se creen capaces de afectar al otro. Para poder identificar si existe o no afectación entre un actor y una organización, es decir si la primera es su grupo de interés, y para conocer el grado de afectación o influencia y su significado para con la organización, se presenta a continuación algunas estrategias para analizar a profundidad los Stakeholders.

5.2. La identificación de los Stakeholders

El proceso de identificación de un grupo de interés puede ser muy amplio, por ello Diaz, D.; M. K. Filomeno y C. Rizo Patrón (2007) indican que uno puede reconocer un grupo de interés

de tres maneras específicas: 1) cuando un grupo o individuo puede afectar, aunque técnicamente no lo vaya hacer, a la organización; 2) cuando un grupo o individuo realmente afecta a la organización a pesar de tener conciencia de ello; 3) cuando la organización termina viéndose involucrada por agendas ajenas de grupos e individuos (p. 16).

Por otro lado, se identifica el modelo de Mitchell Agle y Wood (1997), quienes afirmaron que los Stakeholders tienen una gran influencia que tiene que ser visualizada de alguna forma dentro de la organización, ya que, si los actores no afectan en los resultados de una organización o estos no son afectados, no se les podría considerar Stakeholders. En línea con estos autores, identificaron tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 7: Teoría de Grupos de Interés de Mitchell Agle y Wood

Categoría	Atributo	Denominación	Definición
Latentes (pose un solo atributo)	Poder	Inactivos	Poseen poder, pero no exigencia o un vínculo legítimo con la organización, lo que les impide hacer valer su poderío.
	Legitimidad	Discrecionales	Su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico. Dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes para satisfacer, solo mantienen una relación legítima con la organización.
	Urgencia	Demandantes	La relación entre los Stakeholders demandantes y la organización surge a raíz de una demanda por parte del Stakeholders; sin embargo, dicho grupo en esta clasificación no necesariamente tiene la fuerza suficiente o el reconocimiento social para que su demanda sea atendida.
Expectantes (poseen dos atributos)	Poder y legitimidad	Dominantes	Debido a la legitimidad y poder que poseen estos Stakeholders, al manifestar sus intereses, expectativas y demandas, la organización las considera importantes; no obstante, al carecer de urgencia, su atención no suele ser inmediata.
	Poder y urgencia	Peligrosos	Su relación con la organización puede ser coercitiva, debido a que puede ser impuesta con el uso del poder o de la fuerza. Al carecer de legitimidad, no tienen la facultad de exigir a la organización un determinado comportamiento.
	Legitimidad y urgencia	Dependientes	Al carecer de poder, dependen de otros grupos de interés internos o externos para lograr que sus demandas sean atendidas por el hotel. En este caso se puede encontrar la comunidad, debido a que, en ocasiones, ella debe recurrir a instancias gubernamentales para que sus demandas sean atendidas.

Tabla 7: Teoría de Grupos de Interés de Mitchell Agle y Wood (continuación)

Categoría	Atributo	Denominación	Definición
Definitivos (poseen tres atributos)	Poder, legitimidad y urgencia	Prioritarios	Dentro de este grupo se encuentran los Stakeholders más representativos para la organización. Tienen un alto impacto en las decisiones de la empresa y sus demandas son las primeras en ser atendidas

Adaptado de Mitchell et al., 1997.

Expresaron que cada variable muestra un significado importante, así como es la variable ‘poder’, que hace referencia a la capacidad que tienen los Stakeholders de influenciar sobre la gestión y la estrategia de cada organización buscando así expresar sus propios intereses. Según Dahl (1957), se evidencia el poder cuando un actor “A” tiene la capacidad de influir para hacer que un actor “B” haga algo que, en otras circunstancias, este actor “B” no habría hecho. En el caso de los Stakeholders, la propuesta de Etzioni (1964, citado en Mitchell et al. 1997) sería considerada la más adecuada, ya que es aquella que divide al poder en coercitivo, cuando se usa recursos físicos, unitarios, cuando se usa la posesión de recursos materiales o financieros, y el normativo, cuando se emplea la posesión de recursos simbólicos. Es así que los Stakeholders con poder, van a poder poseer un efecto directo en el éxito resultado dentro de una organización o proyecto.

Mientras que la variable ‘legitimidad’ hace referencia a la percepción del Stakeholders de acuerdo a sus necesidades calificando las acciones de la organización como deseables. Según Mitchell et al. (1997) se le puede entender como una percepción compartida, y a lo que Caballero, G., García, J.M. & Quintás, M.A (2007) refiere como “un bien común deseable”.

Por último, la variable ‘urgencia’, de acuerdo a Caballero et al. (2007), existe una manera de identificarla, y esta es cuando los Stakeholders consideran importantes sus reclamaciones en la organización o proyecto; y exigen una inmediata atención comunicándose de modo urgente e insistente (Caballero et al., 2007, p. 17). Además, según Mitchell et al. (1997), existen dos requisitos necesarios para considerar que existe una urgencia, la sensibilidad en el tiempo y la criticidad.

6. Organizaciones indígenas

Otra definición específica a tomar en consideración es la de organización indígena. Según el Ministerio de Cultura, las organizaciones indígenas son “... aquellas organizaciones con existencia legal que representan a pueblos indígenas u originarios de la Amazonía o de los Andes del Perú. Pueden ser de representación local, regional o nacional” (MINCUL, 2022). De acuerdo a la misma entidad pública, se entiende por pueblos indígenas “... aquellos que tienen su origen

en tiempos anteriores al Estado, que tienen lugar en este país y región; conservan todas o parte de sus instituciones distintivas; y que, además, presentan la conciencia colectiva de poseer una identidad indígena u originaria” (2022).

Esta definición de pueblo indígena se basa en los contenidos del Convenio N° 169 de la Organización Internacional del Trabajo. Este documento, en la Parte I (Política General), artículo N°1, especifica que el Convenio se aplica a “... los pueblos tribales en países independientes, cuyas condiciones sociales, culturales y económicas les distinguen de otros sectores de la colectividad nacional, y que estén regidos total o parcialmente por sus propias costumbres o tradiciones o por una legislación especial...” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2014, pp. 19-20).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2014), se identificará como un pueblo indígena a los pueblos que se auto identifiquen como tal:

Por el hecho de descender de poblaciones que habitaban en el país o en una región geográfica a la que pertenece el país en la época de la conquista o la colonización o del establecimiento de las actuales fronteras estatales y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conservan todas sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas (p. 20).

Se pueden definir a las organizaciones indígenas como un tipo de organización en cuanto son asociaciones de personas que mayoritariamente se auto identifican como parte de algún pueblo originario, y que trabajan por un objetivo social en común: la representación de otros ciudadanos indígenas a nivel local, regional o nacional, y el desarrollo de la influencia en las políticas públicas para beneficio de los ciudadanos indígenas. En suma, son organizaciones que forman parte de la sociedad civil.

En este capítulo, se ha podido ahondar en la construcción de un marco teórico de referencia que sirve para la construcción de un posible marco metodológico futuro que permita analizar las tres variables en estas organizaciones Finalmente, brindar una definición sobre las organizaciones indígenas nos ayuda a conocer nuestro objeto de estudio.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el escenario, las condiciones temporales y la situación general en la que se encuentra OMIAASEC. Para entender las dificultades y oportunidades con las que se encuentra OMIAASEC, como organización indígena de mujeres, es importante primero entender a esta organización en el marco de la lucha de los pueblos indígenas amazónicos a través de sus organizaciones. La Amazonía siempre ha sido un espacio poco integrado a la sociedad nacional, por lo que sus habitantes originarios fueron siempre excluidos de la ciudadanía e incluso desaparecidos. Frente a estos hechos, tanto las organizaciones mixtas como de mujeres construyen su discurso de reivindicación, siendo quizá el punto en común más fuerte entre ambos tipos de organización, por lo que resulta importante entenderlo en su dimensión histórica y como da origen al movimiento indígena actual.

Tras esto se explicará el contexto que permitió a las mujeres indígenas encontrar los recursos y respaldo necesario para crear sus propias organizaciones. Así se describe el proceso que llevó a la creación de las primeras organizaciones indígenas de mujeres, cuáles fueron sus principales demandas y agendas y los retos que hasta hoy enfrentan. De este modo, se podrá explicar el contexto que en este nuevo milenio da origen a OMIAASEC. Sobre esta se describirán los principales sucesos ocurridos en su todavía corto tiempo de vida institucional, desde la voz de sus protagonistas.

1. Las pueblos indígenas de la Selva Central

La Selva Central es un territorio ubicado en la Amazonía peruana, o en límite de esta con los Andes, y que comprende principalmente los Departamentos de Pasco y Junín, aunque también puede extenderse hacia el sur de Huánuco y hacia el oeste de Ucayali. En este territorio, muy conocido por su café y cacao, ha sido siempre el hábitat de los pueblos indígenas Yanasha y Asháninka, estando los primeros más asentados en Pasco, provincia de Oxapampa, y los segundos en Junín, provincia de Chanchamayo y Satipo (Santos Granero y Barclay, 1995, p. 18).

De acuerdo la Base de Datos Oficial de Pueblos Indígenas u Originarios (BDPI), portal informativo del Ministerio de Cultura, los asháninka cuenta con 675 localidades indígenas en el territorio nacional, de las cuales solo 405 esta tituladas, es decir que tienen un reconocimiento jurídico como comunidad nativa (MINCUL, 2021). En cuanto a los Yanasha, estos cuentan con 75 localidades, de las cuales 38 cuentan con reconocimiento como comunidad nativa (ídem.).

Según la misma Base de Datos, en las comunidades nativas de la provincia de Chanchamayo, habitan aproximadamente 21,423 personas que se autoidentifican como asháninkas y yanashas, de esta cifra 11,305 son varones y 10,118 son mujeres (MINCUL, 2021).

En la provincia de Satipo, residen aproximadamente 83,009 personas que se autoidentifican como asháninkas y nomatsigenga, siendo 42,435 varones y 40,574 mujeres. Finalmente, en la provincia de Oxapampa, residen 34,387 personas que se identifican como yaneshas y asháninkas, siendo 17,788 varones y 16,599 mujeres.

2. Las relaciones de género en las sociedades indígenas

No existe una única forma de entender las relaciones de género en la Amazonía indígena, no solo por la diversidad histórica y cultural de los pueblos indígenas amazónicos, sino también por los diversos enfoques teóricos con los que es posible aproximarse al tema. Sobre esto último, existen dos aproximaciones teóricas tradicionales que han guiado los estudios sobre las relaciones de género en la Amazonía: la dominación masculina y la complementariedad (Espinosa, 2007, p. 185). La primera hace énfasis en la subordinación de las mujeres como una experiencia universal, es decir, que en todas las sociedades del mundo la diferencia sexual se transforma, de alguna forma, en dominación masculina. Según Espinosa (2007), los primeros estudios inspirados en esta corriente, allá en la década de los 70, buscaron confirmar dicha hipótesis en las sociedades amazónicas (ídem.).

A partir de los años ochenta, la idea de la dominación masculina como experiencia universal empezó a ser cuestionada por las y los estudios de la Amazonía. Se argumentaba que dicha corriente se basaba en criterios demasiado arbitrarios y universales, y que no tomaba en consideración los espacios en donde las mujeres podían adquirir prestigio o poder frente a los varones (Espinosa, 2007, pp. 185 -186). La crítica no negaba la existencia de relación desiguales entre hombres y mujeres, ni la existencia de violencia y subordinación en contra de ellas, pero se oponía a una mirada simplista de las sociedades amazónicas, en donde se buscaba confirmar una hipótesis universal, sin tomar en cuenta la complejidad de los pueblos indígenas y las prácticas de resistencia de las mujeres indígenas.

En segundo lugar, se encuentra la corriente de la complementariedad, que ponía énfasis en cómo en las sociedades amazónicas, la división del trabajo entre hombres y mujeres se complementaban de tal manera que buscaban lograr un mismo objetivo: la supervivencia del núcleo familiar (Espinosa, 2007, p. 186). Esta corriente tuvo una fuerte influencia de los estudios del adaptacionismo cultural o antropología ecológica, una corriente teórica principalmente norteamericana, que ponía énfasis en las relaciones económicas y en la relación de los grupos humanos con el medio ambiente. Aquí radica la principal crítica a la idea de la complementariedad, ya que pone énfasis en la dimensión económica-ecológica y deja de lado otras dimensiones como la política, donde no es posible hablar de división armoniosa de las tareas (Espinosa, 2007, p. 187).

Hoy en día, las ideas sobre la dominación masculina y la complementariedad siguen vigentes tanto en los estudios sobre las sociedades amazónicas, como en los propios discursos de las y los líderes indígenas, con el matiz de que ya no son necesariamente posiciones opuestas, sino que se reconoce que la existencia de relaciones de complementariedad no necesariamente niega la existencia de dominación masculina y de violencia contra las mujeres indígenas (Espinosa, 2007, p. 187).

En líneas generales, a través de estas investigaciones, se han logrado identificar algunas características comunes sobre las relaciones de género en buena parte de las sociedades amazónicas. De acuerdo con María Heise (2001), desde muy pequeños, los infantes son socializados en sus roles específicos como varones y como mujeres, siendo estas últimas socializadas en el uso de los utensilios de cocina, las artesanías, el cuidado de los hermanos menores (p. 316). Mientras que los varones son socializados por sus padres en el uso de las armas de la caza y la pesca.

Otro punto común sobre las relaciones de género en las sociedades amazónicas es la existencia de “ritos de pasaje” dirigido a las mujeres y que tiene como punto central el inicio de la menstruación. Buena parte de estos rituales implican el aislamiento de las chicas, que son llevadas fuera de su comunidad y encerradas en un espacio donde son atendidas por otras mujeres que les van dando ciertos alimentos con el fin de fortalecer el cuerpo de las chicas y ahuyentar a los malos “espíritus” (Heise, 2001, p. 316). Tras estos ritos, las mujeres eran consideradas como aptas para contraer matrimonio.

Más allá de la complementariedad existente entre las actividades de mujeres y hombres, la evidencia demuestra que son las actividades masculinas las que implican un mayor prestigio dentro de las sociedades amazónicas, en detrimento de las actividades femeninas, como el trabajo doméstico (Heise, 2001, p. 316). Una de las pocas actividades que implican prestigio para las mujeres y que se relaciona con las tareas domésticas, es la preparación del masato, que es una bebida preparada a base de yuca fermentada que es ofrecida a los invitados de la casa o es servida en las festividades (ídem.).

En relación con la agricultura, ya la corriente de la complementariedad ha destacado las labores complementarias entre hombres y mujeres, sin embargo, en las últimas décadas, la ampliación de los mercados hacia las comunidades ha hecho que los varones tengan que dedicarse a otras actividades, muchas de ellas fuera de la comunidad, por lo que algunas tareas agrícolas terminan recayendo en las mujeres (Heise, 2001, p. 318). Otro cambio importante en las sociedades amazónicas es la ampliación de la educación básica, tanto en las mismas comunidades,

como en las ciudades intermedias cercanas, siendo los varones indígenas los que mayor acceso tiene en comparación con las mujeres (ídem.).

Entre los asháninkas, pueblo preponderante en la zona de estudio, se repiten muchos de estos patrones en las relaciones de género. De acuerdo a Beatriz Fabian Arias (2013), entre los hombres y mujeres asháninka se desarrollan roles de género muy diferenciados y a veces complementarios, tanto en la familia como en la comunidad (p. 51). Por ejemplo, en la agricultura, las mujeres asháninkas son las encargadas de cuidar tanto el huerto familiar, comúnmente cercado a la casa, y la chacra, que se encuentra lejos, casi siempre cerca a los ríos o riachuelos (ídem.). Además, durante las cosechas, las mujeres se encargan de guardar las semillas y de cuidarlas hasta la siguiente época de siembra.

En la pesca comunal, que es organizada por la asamblea, las mujeres asháninka se encargan de la recolección de los animales encontrados por los varones, como los cangrejos, camarones, carachamas y demás peces. Luego, utilizando lo pescado, las mujeres se encargan de la preparación de los alimentos para toda la comunidad (Fabian Arias, 2013, p. 52). En este tipo de actividades, y en todas las que impliquen a toda la comunidad o una parte de esta, las mujeres son las encargadas de la preparación del mencionado masato. Entre los asháninka, la preparación del masato es una de las cosas que se les enseña a las niñas durante el rito de paso que se da cuando ocurre su primera menstruación.

Un punto importante a destacar sobre las mujeres asháninkas es que ellas fueron entre las primeras que tuvieron la oportunidad de participar y liderar las organizaciones mixtas, esto como consecuencia del periodo de violencia ocurrido en la Selva Central entre 1985 y 1992 producido por la guerra entre Sendero Luminoso y los agentes estatales (Fabian Arias, 2013, p. 52). En este periodo, las mujeres asháninkas fueron ganando terreno en las organizaciones comunales e intercomunales, esto tras la desaparición forzosa de los antiguos líderes varones o por el hecho de que varios varones se habían unido a las filas de alguno de los dos bandos.

Obviamente, esto no significó que las mujeres indígenas no se hayan visto perjudicadas durante este periodo de violencia, como menciona Leslie Villapolo (2009), “los años de vida en el “nuevo estado” senderista sólo significaron para las mujeres el engaño y su denigración al quitarles su libertad, sus costumbres y sus vínculos familiares” (p. 220). Entre las principales formas de violencia que las mujeres indígenas, principalmente asháninkas y yaneshas, vivieron durante este periodo, está la esclavitud y las violencia sexual.

En cuanto a la esclavitud, muchas mujeres eran llevadas a la fuerza por los senderistas, algunos de ellos hombres asháninkas, para que sirvan de apoyo en la “lucha armada”, en la práctica, las confinaban a labores de cuidado, de limpieza y de alimentación de las tropas

(Villapolo, 2009, p. 220). Muchas mujeres aceptaban realizar estas labores con el fin de proteger a sus familias y a ellas mismas, pues negarse podía implicar tener el mismo destino que los varones, es decir, la muerte.

Frente a esta situación de vulnerabilidad, muchas mujeres fueron víctimas de violencia sexual por parte de sus capturadores, incluso las niñas de 10 o 13 años que recién iniciaban su menstruación (Villapolo, 2009, p. 220). Muchas mujeres que habían quedado embarazadas producto de las violaciones, tuvieron que poner en práctica sus conocimientos de plantas con el fin de ingerir bebidas o alimentos que las ayuden a abortar, esto con el fin de impedir que sus hijos nazcan como esclavos o de que se les facilite sus posibilidades de escape de los campamentos senderistas durante las noches (ídem.).

Las consecuencias de estos años de violencia trastocaron el tejido social de las sociedades indígenas, como la de los asháninkas, entre ellas, produjeron cambios en las relaciones “tradicionales” de género (Villapolo, 2009, p. 222). La complementariedad entre los roles o tareas de hombres y mujeres se vio trastocada por el hecho de que muchas familias habían perdido a la esposa o el esposo, dejando a viudas y viudos sin alguien que realice las tareas necesarias para la supervivencia de la unidad familiar. Aunque algunas personas lograron encontrar una nueva pareja, hubo otras personas, en particular mujeres, que no pudieron encontrar a nadie y se vieron marginadas de sus propias familias y de la comunidad al no poder cumplir a cabalidad los roles esperados (ídem.).

En resumen, aunque desde los años ochenta, las mujeres asháninka han ido ganando protagonismo en el espacio público, como en las organizaciones tanto mixtas como de mujeres, este tiempo también ha implicado un cambio en las relaciones de género, en particular en la distribución de tareas entre hombres y mujeres, viéndose aumentadas las funciones de las mujeres dentro del núcleo familiar y de la comunidad, sin que esto implique necesariamente un mayor prestigio para ellas.

3. Las organizaciones indígenas amazónicas en el Perú

Durante el siglo XIX las elites peruanas veían a la Amazonía como un territorio desaprovechado por los nativos, por lo cual buscaron que el Estado promueva “diversas leyes y proyectos para promover la colonización del territorio amazónica” (Espinosa, 2009, p. 143). De esta forma, en todo el siglo XIX y el siglo XX, los sucesivos gobiernos promovieron la colonización de las tierras y el aprovechamiento de los recursos de la selva, inclusive si esto implicaba minimizar el territorio de los pueblos nativos.

El primer régimen de Fernando Belaunde Terry (1963 - 1968) ha sido uno de los que más promovió la colonización de la Amazonía (Espinosa, 2009). Inclusive el mismo mandatario, por medio de bastante más de un medio, manifestó que la zona selvática era una «tierra sin hombres, para hombres sin tierras». Para Oscar Espinosa (2009), Belaúnde representaba un sector de la sociedad peruana que a partir de principios de la república veía a la Amazonía como una región desaprovechada, empero para él, además, este territorio era una región deshabitada.

Frente a la presión de los conquistadores, los pueblos nativos se veían obligados a retirarse de sus países hacia otros que, en varios casos, ya estaban habitados por otros pueblos, generando conflictos interétnicos entre ellos (Espinosa, 2009). Ciertos pueblos nativos intentaban utilizar sus armas (flechas, arcos, lanzas, cerbatanas, entre otras) para repeler a los conquistadores, empero dichos, frecuentemente equipados con armas de fuego entregados por los gobiernos, no retrocedían. Para finales del siglo XX, las organizaciones nativas se convirtieron en el “arma” a partir de las que los nativos se organizaron para defenderse (Espinosa, 2009, p. 145).

La primera de estas organizaciones en aparecer ha sido el Consejo Amuesha - hoy conocido como la Federación de Sociedades Originarias Yanesha - en 1969; los años siguientes diversos pueblos siguieron su ejemplo. Entre 1977 y 1979 se formó el Consejo Aguaruna Huambisa, primera organización que juntaba a los pueblos Awajún y Wampis (Romio, 2014). A lo largo de la década de los 70 además se conformaron las 3 ligas agrarias entre los Shipibo-Konibo del Ucayali que en 1981 se convertiría en la de hoy Federación de Sociedades Originarias del Ucayali y Afluentes (Espinosa, 2004).

Dos hitos de suma trascendencia a lo largo de este proceso de surgimiento de organizaciones nativas ha sido, antes que nada, la promulgación de la Ley de Sociedades Originarias en 1974, la misma que en 1978 ha sido modificada con la Ley 22175 y que regula hasta hoy la propiedad de las tierras comunales en la Amazonía. Y, en segundo sitio, está la construcción en 1980 de la Agrupación Interétnica de Desarrollo de la Amazonía Peruana - AIDSESP - que suple a la Coordinadora de Sociedades Originarias de la Selva Peruana - COCONASEP - en su funcionalidad de representar los intereses de las organizaciones nativas nacidas en las décadas anteriores (Chirif & García Hierro, 2008, p. 39). Es desde esta organización que emergen los primeros dirigentes que hablan en nombre del conjunto étnico en sitio de dialogar por una exclusiva sociedad rural (CEPAL, 1997).

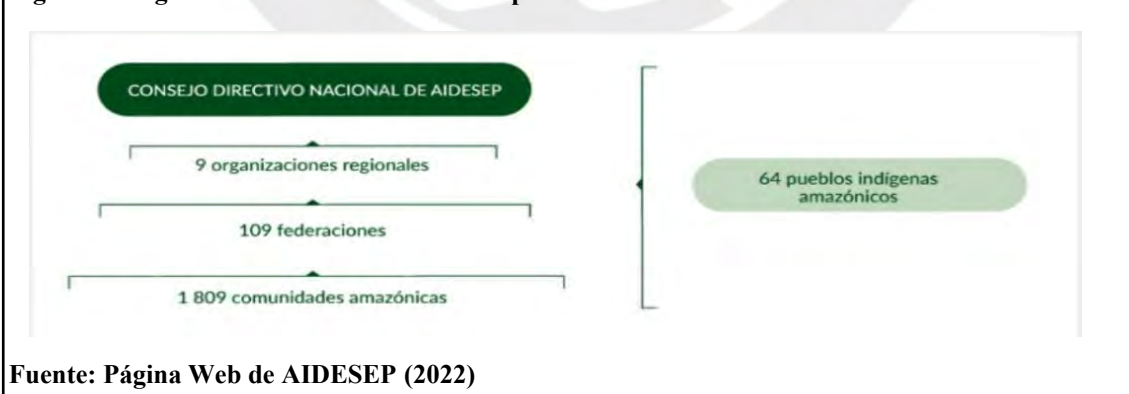
Las recién nacidas organizaciones nativas no siguieron una receta definitivamente indígena, sino que tomaron recursos de otro tipo de organizaciones. Bajo la tutela de SINAMOS y las ONGs que le siguieron, las organizaciones nativas tenían que “seguir determinadas pautas y métodos, como, ejemplificando, inscribirse en registros públicos, llevar libros de actas, disponer

de una junta directiva, etcétera” (Espinosa, 2009, p. 144). Varias organizaciones comenzaron a hacer planes de vida como una forma de acomodar sus fines institucionales y las solicitudes de sus representados. A pesar de que los proyectos de vida son un instrumento de administración foránea, dichos “han sido adoptados y apropiados por las organizaciones nativos amazónicas y son usados como planes de desarrollo o planes de régimen indígena” (Espinosa, 2014, p. 108). Además, los planes de vida son un instrumento de negociación con el Estado y otros agentes puesto que permiten que las organizaciones nativas logren dialogar un lenguaje técnico común con estas instituciones.

Aunque para ciertos la implementación de estas herramientas “no indígenas” es una práctica cuestionable en tanto subordina a los nativos a las maneras de pensamiento occidentales, no hay duda que estas herramientas sirven además como una herramienta de negociación en medio de las organizaciones con el Estado u otras entidades puesto que les posibilita usar un lenguaje común de idealización (Espinosa, 2014). Por lo mismo, resulta fundamental comprender cómo es que dichos artefactos foráneos, varios de ellos provenientes de la administración, permanecen siendo usados y adaptados por las organizaciones nativos con el objetivo de conseguir sus fines o de mejorar las condiciones de negociación con otros actores de su ámbito: el Estado, Organización no gubernamental, organizaciones, otras organizaciones nativas, etcétera.

Actualmente, las organizaciones indígenas están representadas por dos grandes bloques: la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) y la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (CONAP). A través de cada una de ellas se desprenden organizaciones regionales y locales que representan necesidades específicas de las comunidades indígenas amazónicas.

Figura 2: Organización territorial de Aidesep



Fuente: Página Web de AIDSESP (2022)

De hecho, la estructura de articulación que siguen ambas organizaciones nacionales se asimila al modelo de gobierno nacional en las que se construyen relaciones jerárquicas entre gobiernos regionales y locales.

4. Las organizaciones indígenas de mujeres en el Perú

Las organizaciones indígenas de la Amazonía peruana lograron conseguir un reconocimiento tanto a nivel nacional como universal. No obstante, según Susel Paredes, las solicitudes de estas organizaciones no continuamente responden a las necesidades concretas de las féminas amazónicas, puesto que no constantemente participaban de los espacios de debate (2005, p. 31).

Según con Patricia Oliart, los preparativos para la IV Conferencia Mundial de las Mujeres de Beijing en 1995 representaron un hito bastante fundamental para la articulación del feminismo con las lideresas nativos (2012, p. 139). Esta conferencia representó un punto de inflexión por el equilibrio de género en las agendas de 189 territorios quienes aprobaron por unanimidad el testimonio y la Plataforma de Acción de Beijing, o sea, la unión del punto de vista de género en herramienta para el diseño, ejecución y evaluación de cada una de las políticas públicas (Instituto de la dama y para la estabilidad de oportunidades, s.f.).

Para las mujeres nativas, a pesar de que han tenido una representación de 150 féminas comparativamente del total de 30.000 asistentes, Beijing marcó un antes y un después debido a que contribuyó a la obra de su propio discurso del feminismo (Chirapaq, 2015). Es de esta forma que, a través de organizaciones de todo el mundo, como la ONU, las mujeres indígenas comenzaron a participar de dichos espacios y varias lideresas nativas, como Tarcila Rivera empezaron a resaltar internacionalmente (Patricia Oliart, 2012, p. 139). Ella, al lado de su Organización no gubernamental Chirapaq, diseñó los espacios para que más mujeres nativas se junten y se organicen. Como el Taller Persistente de Fémias Nativos Andinas y Amazónicas del Perú – TPMIAAP, cuyo objetivo era conformar y elaborar a las mujeres nativas en el ejercicio político, en sus organizaciones, desde la meditación de la situación como damas y pueblos nativos en la utilización y desempeño de los Acuerdos y Tratados mundiales, de los cuales, la Plataforma y Proyecto de Acción de Beijing, se ha convertido en uno de los primeros documentos a examinar y llevarlo a la práctica (Chirapaq, 2015).

Siendo conscientes del respaldo que las mujeres nativas comenzaron a recibir dentro y fuera del Perú, la Agrupación Interétnica de Desarrollo de la Amazonía Peruana - AIDSESEP - formó el Programa de Promoción de la Dama Indígena de la Amazonía Peruana, que asumió las funcionalidades de la Secretaría de la Dama Indígena de AIDSESEP, implantada en el primer mes del año de 2000. Con la construcción del Programa Mujer, AIDSESEP organizó talleres de capacitación y meditación sobre el papel de la dama en el desplazamiento indígena, como el llevado a cabo en la urbe de Lima del 29 de agosto al 3 de setiembre de 2002; e instó a sus bases regionales y locales a abrir secretarías de la dama que han acogido sus reclamos y necesidades.

Teresita Antazu, lideresa indígena detalla su experiencia promoviendo el primer espacio de mujeres dentro de AIDSESEP:

Yo sabía muy poco de AIDSESEP, sin embargo, asistimos a una reunión donde se estaba modificando el estatuto. Entonces ahí nos encontramos con otras mujeres y conversamos... como se estaba cambiando el estatuto entonces por qué no pedir que también la mujer sea parte del proceso organizativo. Como se estaba actualizando el estatuto, pedíamos que pusieran un artículo donde las mujeres pudiéramos tener acceso a ser elegidas y hablar porque generalmente en las reuniones nosotras solo íbamos a escuchar. No teníamos voz ni voto. Entonces pedimos que la mujer pueda participar dentro del consejo directivo. Fue ahí donde hemos peleado ese espacio y hemos logrado que se aumentara en el estatuto y todas las hermanas que estaban ahí me decían «Teresita tú tienes que ser porque tú tienes experiencia, vienes de la región, vienes de la organización». La mayoría de las dirigentes que estaban ahí eran profesores. Entonces decían «yo estoy trabajando, la otra también, no Teresita tú tienes que estar». Le decía «pero este es un cargo demasiado grande para mí ni siquiera he acabado mis estudios secundarios, no tengo universidad, no tengo nada». Me dice «no, no se necesita estudio. Tú con la experiencia que tienes, con los trabajos que has venido haciendo en las comunidades, por las mujeres y organizaciones tú puedes ocupar ese espacio». Lo pensé mil veces, al derecho y al revés y terminé aceptando. Entonces es de esa manera que yo entro a AIDSESEP, como la primera mujer elegida legítimamente por medio de unos estatutos. Ahí también me hice cargo de la secretaria de la mujer y salud. Yo empecé a trabajar con ellos... como ya tenía experiencia en ARPY, como habíamos hecho los proyectos... ahí empezamos a trabajar muy fuerte. Fuimos a las regiones, federaciones y ahí conocí a Manuela Ramos, a la gente de Manuela Ramos, a Flora Tristán, gente también del Ministerio de la Mujer. Entonces, fue una bonita experiencia y gracias a esos conocimientos y a ese trabajo te puedo decir que conozco casi toda la Amazonía peruana porque he recorrido las organizaciones, federaciones (Teresita, comunicación personal, 2021).

Según Susel Paredes, la aparición de dichos espacios en las organizaciones nativas nacionales o locales no acabaron de saciar las solicitudes de las mujeres nativas por lo cual fingía ineludible que estas crearan sus propios espacios autónomos alejados de sus pares masculinos quienes mantenían un profundo control sobre las organizaciones nativos (2005: pp. 33). El alejamiento de las mujeres de las organizaciones provocó una intensa crítica por los varones nativos quienes mencionaban que esta división era “actos de paralelismo, que dividen y debilitan a las organizaciones nativos.” (ídem.). No obstante, a pesar de las críticas, las mujeres nativas, poniendo en práctica lo aprendido debido a las cooperaciones mundiales, ONGs y Estado, acabaron constituyendo sus propios espacios de representación.

La aparición de las organizaciones nativas de mujeres acarreó con su llegada cambios relevantes en la vida de las mujeres que lideran y participan en dichas organizaciones (Oliart,

2012, p. 129). Las primeras dirigentes eran mujeres con niveles educativos más elevados que las de sus pares, además habían pertenecido a familias “poderosas” en sus equipos nativos y varias de ellas ya habían tenido vivencia migratoria en la localidad. Otra característica es que estas mujeres dominaban en parte el castellano, lo cual les facilitaba dialogar con personajes no nativos como los agentes del Estado, Iglesias u ONGs. Además, ser lideresas las aleja además de llevar a cabo papeles clásicos en sus pueblos nativos, como el cuidado de los chicos o del hogar. Frente a ello, las parejas de varias mujeres dirigentes reaccionan con maltrato contra ellas ocasionando que las lideresas decidan, en algunas ocasiones, dividirse o buscar pareja entre los mestizos (Oliart, 2012, p. 130).

Actualmente, existen dos organizaciones nacionales de mujeres indígenas, ambas reconocidas por el Estado. La Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) y la Federación Nacional de Mujeres Campesinas, Artesanas, Indígenas, Nativas y Asalariadas del Perú (FENMUCARINAP). Como expresan sus nombres, ambas organizaciones representan tanto a las mujeres indígenas de los Andes como a las de la Amazonía. Cada una de estas cuentan con organizaciones bases que representan las necesidades de las mujeres indígenas, de acuerdo a su localización territorial.

Tabla 8: Bases de ONAMAP

Región	Organización
Apurímac	Federación de Mujeres de la Región de Apurímac - FEMURA
Ayacucho	Federación Regional de Mujeres Indígenas de Ayacucho - FEREMIA
Cajamarca	Federación de Rondas Campesinas Femeninas del Norte del Perú
Cusco	Federación de Mujeres Campesinas de Anta – FEMCA
Huancavelica	Asociación de Mujeres Campesina del Cono Norte de Huancavelica - ASMUC Federación de Mujeres de la Provincia de Angaraes - FEMUPA
Junín	Central de Comunidades Nativas de la Selva Central – CECONSEC
Loreto	Organización de Comunidades Indígenas de Mujeres Shiwilu - OCIDMUSHI
Piura	Asociación Distrital de Mujeres del Carmen de las Frontera – ADMUCAF
Puno	Asociación de Mujeres Indígenas de la Provincia de Melgar - AMUAME Federación de Mujeres Originarias de la Provincia del Collao - FEDEMOPECO
Ucayali	Organización Regional de las Mujeres Indígenas de la Región de Ucayali Federación de Mujeres Indígenas de la Provincia de Atalaya - FEMIPA

Fuente: Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú

En el caso de FENMUCARINAP agrupa alrededor de 126,000 mil mujeres organizadas en asociaciones, federaciones, sociedades productivas, sindicatos, cooperativas, comités, entre otras que se encuentran distribuidas en 22 Organizaciones Regionales ubicados en el Sur, Centro,

Norte y Selva del Perú. Mientras que ONAMIAP, agrupa a 13 organizaciones distribuidas en 10 regiones del país, como se indica arriba en la Tabla 1.

5. La Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)

Una de las organizaciones de mujeres que nace ante la necesidad de visibilizar las demandas y derechos de las mujeres indígenas es la Organización de Mujeres Indígenas Amazónicas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC). Actualmente, está conformada por mujeres asháninkas y yaneshas entre 15 y 60 años que provienen de diversas comunidades de la selva central en especial de aquellas que forman parte de Chanchamayo y Satipo

Su historia de creación se remonta años antes de su registro oficial en la Superintendencia de Registros Públicos del Perú. En el 2014, la OMIAASEC, nace con el propósito de institucionalizar un espacio propio para las mujeres indígenas integrantes de la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) y de esa manera construir una agenda que priorice las necesidades de las mujeres indígenas de la región. A comparación de OMIAASEC, CECONSEC es una organización indígena de nivel regional con más de 40 años de vida institucional incidiendo a favor de más de 50 comunidades indígenas de la Selva Central.

En el 2012, se crea en CECONSEC el Consejo de la Mujer, hito que da pie a la visibilización de las demandas de las mujeres indígenas de la Selva Central:

En el 2012 se forma un Consejo de la Mujer y así caminamos en lucha porque es difícil un Consejo de la Mujer porque en muchas comunidades, [siempre dicen] por qué las mujeres, por qué esto. Por eso, venimos abriendo camino hasta el año 2017 en el que nos proponemos [...] ya no como consejo de la mujer (María, comunicación personal, 2021).

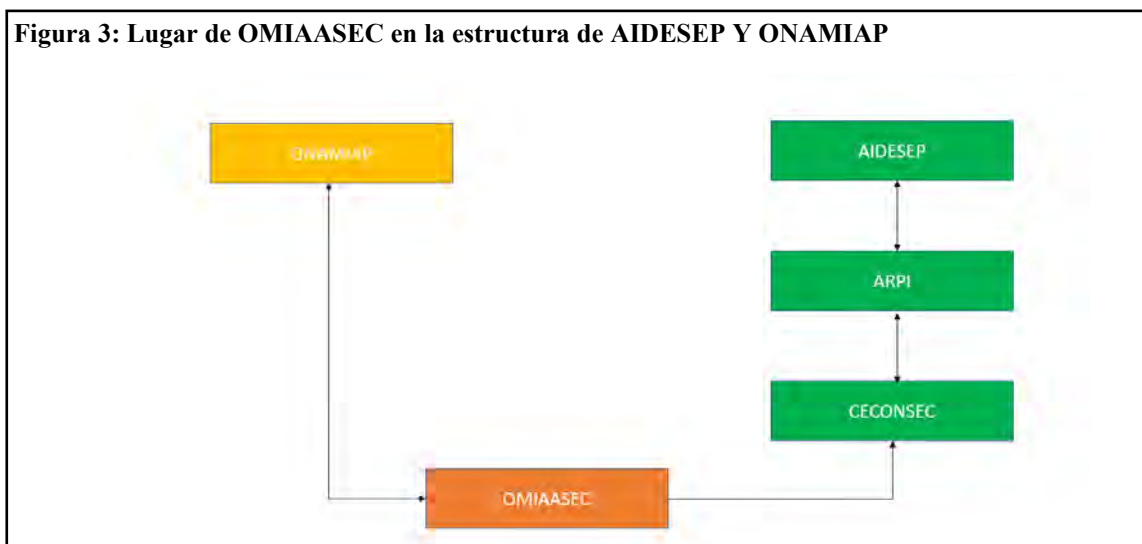
Tal como comenta María, la vicepresidenta de OMIAASEC, llegar a consolidar la organización como autónoma fue una gran lucha:

Muchas veces nos han querido de repente deshacer nuestro Consejo de la Mujer, en vez de seguir como una organización, nos quisieron desaparecer en un congreso. Nos dijeron unos varones, que las mujeres nos quieren hacer competencia, como va haber dos organizaciones en la región (María, comunicación personal, 2021).

Sin embargo, pese a las distintas barreras que se les han ido presentando, la organización ha podido demostrar la importancia de tener mujeres organizadas y con un propósito en común. Actualmente, es parte de las dos principales grandes estructuras nacionales indígenas ONAMIAP Y AIDSESEP. Por un lado, se encuentra adscrita a ONAMIAP como base de organización de mujeres de la región de Junín y, por otro lado, por ser una organización que se encuentra dentro

de la CECONSEC pertenece a la estructura de gobierno de AIDSESP, ya que CECONSEC es una de sus organizaciones bases.

Figura 3: Lugar de OMIAASEC en la estructura de AIDSESP Y ONAMIAP



CAPÍTULO 4: ASPECTOS METODOLOGÍA

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

De acuerdo a Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014), basándose en la revisión de la literatura académica y en la perspectiva que se le quiera dar a una investigación, el alcance de la misma puede ser caracterizada de una o más formas. Para estos autores no se puede hablar de “tipos de alcance” pues para ellos una investigación no se encasilla en una u otra forma de alcance, “en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances” (Hernández et al., 2014, p. 90). Por lo dicho por los autores, se considera que el alcance de esta investigación ha sido exploratoria y descriptiva.

En primer lugar, se sostiene que la presente investigación es exploratoria en tanto que se ha pretendido examinar un objeto de estudio pocas veces estudiado por las Ciencias de la Gestión en el Perú (Hernández et al., 2014). Dicho objeto de estudio al que se le hace referencia son las organizaciones indígenas, en particular las organizaciones indígenas amazónicas integradas y lideradas por mujeres. Se espera que esta investigación contribuya a sentar las bases para que se desarrollen futuros estudios sobre estas poblaciones pocas veces visibilizadas no solo en las Ciencias de la Gestión, sino también en otros ámbitos académicos. En segundo lugar, se sostiene que la presente investigación es descriptiva pues se ha buscado detallar las dimensiones y características de los dos fenómenos de interés dentro de la organización, que son el proceso de toma de decisiones y los Stakeholders.

Habiéndose definido el alcance de la investigación (exploratorio y descriptivo), corresponde ahora definir el diseño de la investigación, es decir, el “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández et al., 2014, p. 128).

En relación a lo anterior, para la presente investigación se ha definido un diseño de investigación no-experimental de tipo transversal o transeccional. Se sostiene que es un estudio no experimental porque en la investigación no se ha pretendido la manipulación de ninguna de las variables o la creación de una situación experimental, sino que lo que se ha buscado es “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 159). Además, se sostiene que es un estudio de tipo transversal o transeccional porque se ha buscado la recolección de los datos en un solo momento. A diferencia de las investigaciones de tipo longitudinal, que busca recolectar información en varios momentos (Hernández et al., 2014), en esta investigación se ha buscado analizar los fenómenos con información recogida en un momento en particular. Este tema se detallará más adelante en este mismo capítulo.

Durante mucho tiempo los dos enfoques principales en la investigación, el cualitativo y el cuantitativo, fueron vistos como enfoques antagónicos, pero para Hernández et al (2014) esa es una visión errónea y anticuada pues hoy en día se demuestra que ambos enfoques son dos puntos extremos de un continuo en donde cualquier tipo de investigación puede situarse, es decir, que toda investigación puede tener algo de cualitativa como de cuantitativa. Además, “ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno...” (Hernández et al., 2014, p.15). En ambos enfoques se puede demostrar rigurosidad académica y ambos pueden conducir a respuestas o información válidas.

Para efectos de esta investigación se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, ya que lo que se buscó indagar es el proceso de toma de decisiones de la OMIAASEC al relacionarse con sus grupos de interés. A través del enfoque cualitativo se pueden “descubrir y perfeccionar preguntas de investigación” (Hernández et al., 2014, p.19), por lo que es el enfoque adecuado para abrir nuevas oportunidades de investigación sobre este tipo de organización, ya sean estudios de corte cualitativo o cuantitativo.

Finalmente, es importante precisar que la presente investigación se ha llevado a cabo siguiendo el modelo de Estudio de caso. Se ha elegido este tipo de diseño de investigación porque privilegia la descripción y el análisis de una o más unidades, además permite entender el contexto y/o entorno en que la o las unidades están envueltos, por mismo resulta un diseño de investigación útil para el estudio de unidades organizacionales (Hernández et al., 2014) como es el caso de la presente investigación.

2. Fases de la investigación

La presente investigación se ha desarrollado en aproximadamente seis meses, desde inicios de abril de 2021 hasta mediados de agosto del mismo año. Durante este tiempo se han desarrollado diversas actividades para lograr completar el estudio. Las mismas pueden ser agrupadas en cuatro fases de investigación, siendo la primera fase de esta investigación el momento en el que se desarrolló el planteamiento del problema y las preguntas y objetivos de la investigación. Esta fase se llevó a cabo durante el mes de abril de 2021 e incluyó la revisión de la literatura académica y la elaboración del marco teórico y contextual.

En la segunda fase, desarrollada en las primeras semanas del mes de mayo, se desarrolló la metodología de la investigación. Para ello se diseñó una matriz de consistencia con el objetivo de identificar y aterrizar los conceptos claves de cada pregunta de investigación y definir las mejores herramientas para el levantamiento de información. También se elaboró un plan de trabajo para la realización del trabajo de campo de manera virtual o a distancia, esto debido al contexto de emergencia sanitaria que vive el Perú desde marzo del 2020 producto de la expansión

del COVID-19, y que impide la realización de un trabajo de campo presencial, puesto que pondría en riesgo tanto a los informantes como a las alumnas detrás del estudio.

La tercera fase de la investigación fue realizada principalmente durante el mes de junio y mediados de julio del 2021, tiempo en el que se realizó la recolección de información a través de entrevistas semiestructuradas. Las mismas fueron aplicadas primero a las integrantes del OMIAASEC, empezando por las integrantes de la junta directiva y luego por las demás miembros de la organización. Luego, con la información proporcionada por las mujeres de OMIAASEC, se coordinaron entrevistas con diversos representantes de otras organizaciones indígenas o de instituciones públicas y/o privadas que trabajaban con la organización.

La cuarta y última fase de la investigación, desarrollada en las últimas semanas de julio y mediados de agosto de 2021, se enfocó en la sistematización y análisis de la información recolectada en la etapa anterior. Tras ello se pasó a la redacción del marco analítico en donde se presentarán los principales hallazgos, y, finalmente, la redacción de los apartados restantes del informe final del estudio, es decir la introducción y las conclusiones de la tesis.

3. Metodología de recolección de datos

En este apartado se expondrán las variables y herramientas seleccionadas para el recojo de información de acuerdo a las preguntas de investigación planteadas. Para ello se elaboró una matriz de consistencia en donde, de forma gráfica se visibiliza el aterrizaje conceptual desde las preguntas de investigación hasta las herramientas a utilizar para la recolección de los datos.

En la Tabla N° 04 se puede apreciar un resumen de la matriz de consistencia (Anexo N° 01), donde se visibiliza la relación entre las variables y subvariables identificadas en cada una de las preguntas y objetivos de investigación y las técnicas de recojo de información. La técnica predominante es la entrevista cualitativa de tipo semiestructurada, la cual, a diferencia de la entrevista cuantitativa, “...es más íntima, flexible y abierta...” (Hernández et al., 2014, p. 403).

Así mismo, se decidió que sea de tipo semiestructurada porque es una alternativa flexible respecto a las preguntas que se le pueden hacer a los entrevistados, pudiendo incluir algunas en las mismas entrevistas si la ocasión lo amerita. Esto es bueno ya que, siendo el caso de estudio no muy explorado por las Ciencias de la Gestión, no existen otras experiencias previas sobre cómo abordar los aspectos organizacionales, por lo que la opción de semiestructurada permite hacer los cambios necesarios a las preguntas dependiendo del interlocutor.

Tabla 9: Relación entre las preguntas y objetivos de investigación, las variables y las técnicas de recojo de información

Preguntas	Objetivos	Variables de Estudios (dependientes)	Sub variables (independientes)	Técnicas Recolección	Fuentes de Información
P1: ¿Quiénes son las personas que conforman la organización y que rol cumplen dentro del proceso de toma de decisiones?	O.S.1: Identificar a las personas que conforman la organización y el rol que cumplen dentro del proceso de toma de decisiones	El rol en el proceso de toma de decisiones	Características personales	Entrevista Semiestructurada N° 1	Integrantes de OMIAASEC
			Cargo que ocupa dentro de la organización		
			Experiencia organizacional		
			Habilidades comunicacionales		
P2: ¿Cómo son las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, ONAMIAP y CECONSEC?	O.S.2: Describir las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, CECONSEC Y ONAMIAP	Tipo de grupo de interés	Atributo poder en la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada N° 4	Representantes de CECONSEC
			Atributo poder en la ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada N° 2	Representantes de ONAMIAP
			Atributo legitimidad de la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada N° 4	Representantes de CECONSEC
			Atributo legitimidad de ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada N° 2	Representantes de ONAMIAP
			Atributo urgencia la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada N° 4	Representantes de CECONSEC
			Atributo urgencia la ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada N° 4	Representantes de ONAMIAP
P3: ¿Cuáles son los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC?	O.S.3: Identificar los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC	Proceso de toma de decisiones	Líneas de comunicación (formales e informales)	Revisión de Estatuto	Estatuto, actas, documentos
				Entrevista Semiestructurada N° 01	Integrantes de OMIAASEC
			Estructura organizacional	Revisión de Estatuto (organigrama)	Estatuto
		Comportamiento de los individuos	Entrevista Semiestructurada N° 01	Integrantes de OMIAASEC	

Para la aplicación de la técnica de la entrevista cualitativa de tipo semiestructurada se diseñó cinco (05) guías de entrevista, de aproximadamente 45 a 60 minutos cada uno, y dirigidas a un actor diferente, de acuerdo a los posibles grupos de interés identificados:

- Guía de entrevista N° 01: Integrantes de OMIAASEC
- Guía de entrevista N° 02: Representantes de ONAMIAP
- Guía de entrevista N° 03: funcionarios de los Gobiernos Regional/Provincial/Distrital
- Guía de entrevista N° 04: Representantes de organizaciones indígenas mixtas
- Guía de entrevista N° 05: Representantes de organizaciones de la sociedad civil no indígenas

El detalle de las preguntas se observa con profundidad en el apartado Anexos del presente documento, pero, en resumen, las guías cuentan con una estructura similar siendo como primer objetivo describir la organización de la que el entrevistado forma parte (OMIAASEC, ONAMIAP, CECONSEC, Gobierno Provincial de Chanchamayo, entre otros). Segundo, identificar los puntos y/o asuntos que relacionan a OMIAASEC con cada una de las organizaciones de las que los entrevistados son parte.

Un tercer objetivo de las entrevistas es conocer, por un lado, el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC, y por el otro, si las otras organizaciones identificadas participan o influyen en este proceso de toma de decisiones interno. Y, por último, las entrevistas tienen como objetivo conocer a las mujeres y hombres indígenas que participan de estos espacios de representación, cuáles son sus perfiles y perspectivas sobre el trabajo que hacen las organizaciones.

La otra técnica de recolección de información utilizada es la revisión de documentos y tiene como objetivo analizar la documentación oficial tanto del caso de estudio hasta las otras organizaciones identificadas. Este método tiene una limitación en tanto que, al ser documentos oficiales y con información sensible sobre las organizaciones, el acceso a ellos dependió del permiso por parte del representante

4. Recolección de datos

La recolección de los datos de campo se llevó a cabo durante el mes de junio y mediados de julio del 2021, esto como parte de la tercera fase de la presente investigación. Para la realización de esta actividad se tomó en cuenta el contexto actual de emergencia sanitaria por el que atraviesa el país. Por lo mismo, todas las entrevistas realizadas se hicieron de forma virtual, haciendo uso de herramientas como ZOOM, Meet, Whatsapp o llamadas telefónicas. Claramente,

la realización del campo mediante la modalidad virtual presentó sus limitaciones, en especial en cuanto al tema del acceso a internet y la conectividad.

Hay que recordar que muchas de las personas entrevistadas viven en comunidades nativas de la Selva Central, donde el internet y las señales telefónicas no llegan adecuadamente. Por lo mismo, las entrevistas se coordinaron de tal forma que la persona entrevistada se encuentre en algún lugar con señal estable para mantener la conversación, preferentemente en una ciudad cercana como La Merced. Solo en un caso se pudo realizar la entrevista de forma presencial y fue con el señor Américo, quien tuvo la oportunidad de venir a Lima como parte de sus actividades como regidor. En dicha ocasión se coordinó con el señor un punto de encuentro cerca a su lugar de estadía en donde se le aplicó la entrevista por aproximadamente 60 minutos.

En la tabla 10 se visibilizan las entrevistas realizadas durante el recojo de información. En total han sido trece (13) las entrevistas realizadas. Y han sido ocho (08) las organizaciones participantes. Para mantener la confidencialidad de las y los entrevistados se colocó únicamente el primer nombre de ellos y su cargo.

Tabla 10: Lista de entrevistados

Organización	Nº de representantes	Primer nombre (cargo)
OMIAASEC	5 representantes	María (vicepresidenta) Josune (Tesorera) Yudith (Socia) Karol (secretaria de la Juventud) Anilda (Socia)
CECONSEC	2 representante	Josune (vicepresidenta) Américo (Tesorero)
ARPI	1 representante	Daysi
FREMAAK	1 representante	Luzmila
ONAMIAP	1 representantes	Karen Pamela
Municipalidad de La Merced	1 representante	Eusebio (Gerente de Pueblos Indígenas)
ONG Caritas	1. representante	Alex (especialista)
ONG SEPAR	1 representante	Ana Parejo

5. Diario de campo

Realizar esta investigación significó un largo proceso de entendimiento y comprensión, principalmente, sobre los asuntos indígenas. La primera aproximación del tema comenzó en el 2019, a partir de un fondo otorgado para iniciar una investigación sobre la Organización Nacional

de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP). Esta fue una oportunidad para explorar y entender las dinámicas de las organizaciones indígenas de mujeres.

Al inicio de este proyecto de investigación, se contempló como sujeto de estudio a la Organización de Mujeres Indígenas de Ucayali (ORDEMI), debido a un acercamiento previo con la lideresa de esta organización. Sin embargo, no se pudo continuar la investigación con la organización, debido a que, en ese momento se realizó un cambio de directiva y no era posible seguir manteniendo el contacto con la lideresa anterior. En ese sentido, a mitad de la investigación, se realizó un nuevo mapeo de organizaciones para comenzar de nuevo el contacto con alguna otra organización de mujeres indígenas amazónicas. Fue ahí que surge el nombre de OMIAASEC, mediante la conversación con una ex tesista que trabajó con dicha organización para su investigación. El contacto con el cual se contó fue con la coordinadora nacional, quien a través de una llamada telefónica se le explicó y pidió permiso para realizar la investigación sobre la organización que representa.

A partir de ese primer acercamiento, se comenzó a contactar con las demás lideresas de la organización. Las primeras entrevistadas fueron las mujeres que conformaban la directiva y posteriormente las demás representantes. Algunos de los obstáculos que se encontraron en el proceso de levantamiento de información fueron los siguientes.

En primer lugar, el factor ambiente, debido a las condiciones climáticas del territorio amazónico, muchas de las entrevistas se reprogramaron constantemente hasta alcanzar una buena señal telefónica. En segundo lugar, la época de cosecha, el levantamiento de información coincidió con la época de la cosecha generando que las mujeres viajen y se instalen en sus chacras durante semanas. Cabe mencionar que en dichos espacios no se cuenta con señal telefónica. En tercer lugar, las actividades como lideresas, las mujeres entrevistadas participan en diversos espacios de representación ya sea como lideresas comunitarias o como representantes de OMIAASEC generando que ellas viajen constantemente a distintas comunidades nativas de la selva central.

En paralelo, se realizó entrevistas a los y las principales representantes de otras organizaciones indígenas o de instituciones públicas y/o privadas que trabajaban con la organización. Es importante indicar que se tuvo un mapeo considerable de posibles hombres indígenas por entrevistar. Sin embargo, al momento de contactar con ellos, las respuestas fueron negativas en algunos casos. Puesto que expresaban que eran asuntos de mujeres, lo cual ellos como hombres no podrían abordar.

Cabe precisar que todo el trabajo de campo se realizó bajo las condiciones de un Estado de emergencia, respetando las medidas de restricciones y velando la seguridad de la entrevistadora y entrevistados y entrevistadas.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

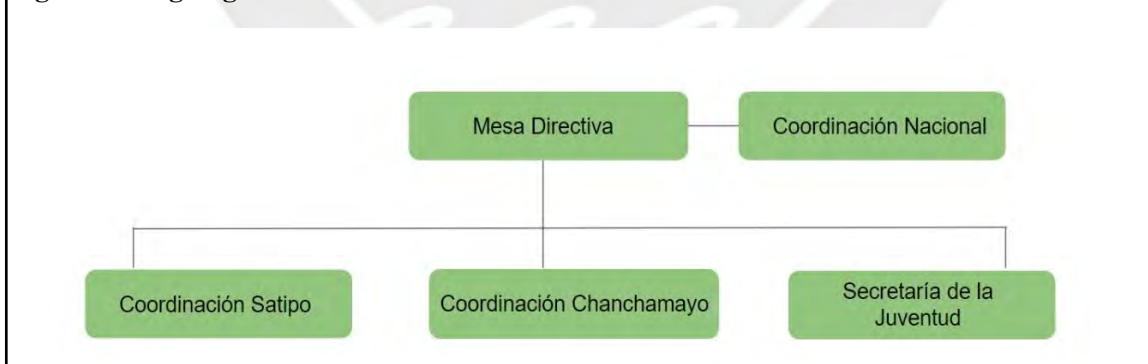
1. Estructura organizacional de OMIAASEC

Para poder identificar el rol que tienen las integrantes de la organización en el proceso de toma decisiones, es necesario, explicar cómo es que está estructurada la organización, describir los principales cargos (denominaciones y funciones) e identificar las características principales de las integrantes que conforman a la organización.

En primer lugar, tal como se mencionó líneas arriba, la organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC) está conformada por mujeres indígenas de las etnias Ashaninkas y Yaneshas, quienes desde el 2017, vienen trabajando en conjunto a favor de las mujeres indígenas amazónicas de la Selva Central. Si bien es cierto que el nombre de la organización hace referencia a que es una organización de mujeres Asháninkas, esto no impide que mujeres de otras etnias, como las Yaneshas, sean parte de la organización. Según la vicepresidenta de OMIAASEC: “no hay límite que seas Yanasha o Asháninka, todos que tengan este deseo de estar junto con nosotros pueden pertenecer” (María, comunicación personal, 2021). De hecho, la presencia de mujeres de diferentes etnias es vista de manera positiva ya que enriquece y fortalece a la organización. Así también lo expresó la vicepresidenta: “Yo soy Yanasha, pero no implica nada, más bien de lo contrario fortalecemos porque compartimos las costumbres y aprendizajes que tenemos cada una” (María, comunicación personal, 2021)

Si bien es cierto que, la organización no cuenta con un organigrama que esquematice su estructura organizacional, se puede deducir la siguiente estructura.

Figura 4: Organigrama de OMIAASEC



A partir de este organigrama, se desprende las principales áreas y responsabilidades:

Tabla 11: Puestos y responsabilidades de Omiaasec Puestos Responsabilidades

Puestos	Responsabilidades
Mesa Directiva	Conjunto de personas que representan formalmente a la organización. Está conformado por la presidenta, vicepresidenta, secretaria y tesorera.
Coordinación Nacional	Persona encargada de realizar todo tipo de coordinaciones entre ellas alianzas, planes, revisión de propuestas internacionales como nacionales.
Coordinación de Chanchamayo	Persona encargada de realizar coordinaciones territoriales de la provincia de Chanchamayo
Coordinación de Satipo	Persona encargada de realizar coordinaciones territoriales de la provincia de Satipo
Secretaría de la Juventud	Persona cuya edad de rango este entre los 18 y 29 años y que tenga la disponibilidad de realizar coordinaciones a favor de las mujeres jóvenes de la organización.

Actualmente, la organización se encuentra conformada por, aproximadamente, 30 mujeres indígenas, quienes, de acuerdo a su funciones y disponibilidad de tiempo, están distribuidas en cuatro categorías: directivas, socias, coordinadoras y participantes. Es importante precisar que las denominaciones presentadas son aquellas que se han identificado producto de las entrevistas con las integrantes de la organización, por ello, estas terminologías no solo forman parte de una estructura formal, visto desde su estatuto, sino que son reconocidas y utilizadas en su cotidianidad.

(1) Directivas son aquellas mujeres que cumplen un cargo de representación dentro de la organización. Dichos cargos son: presidenta, vicepresidenta, secretaria, Tesorera, Fiscal y Vocera. Actualmente, se encuentran en el primer periodo de gobierno “formal”, debido a que recién en el 2020 la organización se formalizó legalmente en Registros Públicos (SUNARP).

Tabla 12: Directiva de OMIAASEC para el periodo 2020-2021

Primer nombre	Cargo
Hilda Perez	Presidenta
María Lopez	Vicepresidenta
Shella	Secretaria
Josune Tamborena	Tesorera

(2) Socias son aquellas mujeres que no cumplen un cargo de representación, pero demuestran un mayor interés en la organización, al destinar su tiempo en apoyar en las actividades, difunden información sobre la organización en las comunidades y participan

activamente de las reuniones, talleres y/o congresos que se propongan desde la OMIAASEC o sus aliados. Según una de la socia:

Ser socia es apoyar, estar siempre cuando lo requieren, ir a las comunidades que no conocen de la organización, ir y hablar sobre qué significa nuestra organización. Yo creo que ser socia es más ser parte de una familia y apoyarnos organizadamente como mujeres (Yudith, comunicación personal, 2021).

De acuerdo a la vicepresidenta, para ser socia se necesita “tener voluntad de trabajar” (María, comunicación personal, 2021).

(3) Coordinadoras, se dividen en dos coordinadoras de comunidades y nacionales. Las coordinadoras de comunidades son aquellas mujeres que representan a las comunidades de las dos principales provincias de incidencia: Chanchamayo y Satipo Su principal función es difundir información de interés sobre la organización en las comunidades a las que representan. Según la vicepresidenta, la dinámica con las coordinadoras funciona de la siguiente manera: “Por ejemplo, yo estoy asumiendo de presidenta y tengo una reunión o una invitación. Yo les llamo a las coordinadoras... Avisenle a las hermanas que tenemos invitación. Ellas se encargan de convocar y avisar a las redes” (María, comunicación personal, 2021). La elección de las coordinadoras se desarrolla en los mismos espacios en las que se eligen a la directiva, es decir en los congresos ordinarios. Por otro lado, la coordinadora nacional es aquella persona que se encarga de representar a la organización en espacios inter organizacionales. En esta oportunidad, es Ketty Marcelo quien ocupa este cargo y, además, cuenta con una red de contactos que le permite generar redes de alianzas para la organización.

(4) Participantes son aquellas mujeres que asisten esporádicamente a las actividades que organiza la OMIAASEC y sus aliados.

No todas las integrantes de la junta directiva tienen el mismo grado de responsabilidad. De hecho, es la Presidencia quien asume una labor más presente y con mayores responsabilidades que sus pares de la directiva. Sin embargo, ante acontecimientos fortuitos que imposibiliten que la presidenta no cumpla con sus funciones, la vicepresidenta es quien ocupa esas responsabilidades.

Actualmente, la presidenta Hilda se encuentra con problemas de salud, siendo la señora Maria quien provisionalmente está ocupando algunas de sus funciones. Como ella misma menciona:

Yo estoy asumiendo como presidenta encargada... Me han dado carta poder para asumir como presidenta. La función de la vicepresidenta es que cuando la presidenta se ausenta, la

vicepresidenta tiene que asumir y hacer los trabajos que ha dejado programado la presidenta. (María, comunicación personal, 2021).

Debido a la mayor carga de responsabilidades que asumen las directivas, en especial la presidenta, dentro de la organización, se podría deducir que son ellas las que, en conjunto, toman las decisiones. No obstante, como se explicará más adelante, esto no necesariamente ocurre así. La toma de decisiones y quienes participan en ella varía de acuerdo al tipo de decisiones que tienen que afrontar.

No obstante, es importante reconocer el papel que ocupa la coordinación nacional, puesto que, a pesar, que no sea parte de la mesa directiva, cumple un rol protagónico en la planificación y la toma de decisiones. Esto se debe a la experiencia y confianza que ha venido demostrando la señora Ketty a través de su trayectoria en la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP)

Por otro lado, se identificó que a pesar que la OMIAASEC incorpore en su agenda los ejes de Educación Intercultural, Economía y Juventud, sólo se ha llegado a crear una secretaría (es decir un área dentro de la organización que destine un representante y priorice actividades sobre algún tema). Este es el caso de la secretaría de la juventud, en el que Carolin, una joven de 18 años, es la responsable de dicha área. Sin embargo, pese a que ella tiene un “cargo”, en la práctica, no tiene funciones de representación a nivel institucional ni de tomadora de decisiones. Sus responsabilidades se centran en difundir la información pertinente para las mujeres jóvenes de la organización. Como ella misma lo explica: “Lo que hago es informar. por ejemplo, hay reuniones solo informo a las chicas que tenemos que ir a la reunión. Esa es mi función, creo yo” (Carolin, comunicación personal, 2021).

Debido a que las directivas son las que asumen mayores responsabilidades, y las que posiblemente se encuentren frente a situaciones en las que deben tomar decisiones, resulta importante que, para asumir dichos cargos, cumplir con un “perfil” en particular para que sean consideradas por las otras miembros de la organización como posibles candidatas al puesto. Con el término “perfil” las miembros de la organización hacen referencia a dos variables en particular: la experiencia organizacional y las habilidades y conocimientos adquiridos por cada mujer.

Por ejemplo, la señora María, quien es actualmente la vicepresidenta de la OMIAASEC, presenta una larga trayectoria liderando espacios indígenas mixtos y de mujeres. De acuerdo con su testimonio:

Desde el 2008 llevó el cargo de directiva de la CECONSEC. En el 2012 se forma un Consejo de la Mujer y ahí yo asumo como secretaria... Actualmente, en mi comunidad tengo dos cargos. Soy presidenta de la Seguridad Indígena Amazónica y a la vez soy directiva de la comunidad. Aparte

soy vicepresidente de la Organización de Mujeres Indígena Amazónica Asháninka de la Selva Central (Maria, comunicación personal, 2021).

Asimismo, la señora María ha ido demostrando ser una mujer que busca capacitarse constantemente en temas de liderazgo, emprendimiento, género, gobernabilidad, entre otros. En su testimonio, ella comenta que:

Me he capacitado en diferentes áreas... Tengo certificados de la Cooperativa la Florida, donde, me he capacitado por primera vez en negocios para mujeres. Tengo también de la CECONSEC en el 2002 que fui a Ecuador. Tengo 3 o 4 certificados de la ONAMIAP, en la que he participado en cursos. Por ejemplo, ONAMIAP me dio la beca para poder capacitarme en gobernanza territorial. Yo no tengo profesión, pero si capacitaciones, Por lo menos tengo la capacidad de dirigir o llevar un grupo de mujeres o mixtas (María, comunicación personal, 2021).

Por otro lado, la señora Josune, actual tesorera de la organización, fue la primera mujer indígena en ser elegida para ocupar el puesto de vicepresidenta de la CECONSEC, para lo cual se tomó como referencia su larga carrera como líder en diferentes espacios. En su testimonio, ella comenta que:

Llego a ser directiva porque era jefa de mi comunidad y como mi comunidad está afiliada a la CECONSEC nos invita al congreso de cambio de directiva y entonces ahí participo. La propuesta de los jefes de las comunidades... donde yo salgo como coordinadora primero. Después a través del hermano Américo, directiva de CECONSEC, me invita a otra reunión en la que me propone como apoyo, Nuevamente, después, hubo elecciones y es donde me quedo como vicepresidenta (Josune, comunicación personal, 2021)

Tanto la señora María como la señora Josune demostraron experiencia liderando en sus comunidades. Además, dentro de la CECONSEC, han ocupado cargos importantes que les ha permitido, primero, proponer la creación de un espacio de mujeres autónomo dentro de la CECONSEC, y segundo, liderar dicho espacio como parte de la junta directiva. En ese sentido, se identifica que el rol que tienen las integrantes de la organización en la toma de decisiones depende principalmente del cargo que ocupa en la organización y de las características personales de cada integrante como la experiencia organizacional y las habilidades comunicacionales.

2. Proceso de toma de decisiones de OMIAASEC

En el siguiente apartado se describe el proceso de toma de decisiones de la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central desde el modelo de la racionalidad limitada. Se inicia reconociendo los principales tipos de decisiones ejecutados en la organización. Seguidamente, se profundiza los componentes que conforman su proceso de toma de decisiones.

Para que, en conjunto, se expliquen los motivos por los que el modelo de la racionalidad limitada se aproxima al proceso actual de toma de decisiones de la organización.

2.1. Tipos de decisiones

De acuerdo a la tipología planteada en el marco teórico sobre las decisiones. Se identifica lo siguiente. Con respecto al criterio de programación, se evidencia, en primer lugar, que las decisiones programadas se relacionan a procesos estratégicos como el diseño del Plan de Vida, el Camino de Lucha (línea de tiempo institucional), la elección de las mesas directivas y las coordinadoras, el ajuste de parte o de la totalidad del Estatuto, entre otras. Realizar estos procesos involucra una planeación de por medio que se ven traducidos en los espacios en los que se toman estos tipos de decisiones. Este es el caso de los Congresos, espacios de toma de decisión que se convocan una vez al año, en donde, se busca que participen la mayor cantidad de mujeres pertenecientes a las comunidades con las que trabaja la organización y no existe distinción por ser integrante o no, más bien todas las mujeres indígenas tienen voz y voto.

Un ejemplo de la toma de decisiones de este tipo fue en su primer congreso, en donde, se estableció su primera directiva, se constituyó su estatuto y se aprobó el primer plan de trabajo. Según el testimonio de la actual vicepresidenta: “Tomamos decisiones, haciendo un congreso también. Entonces, ahí tomamos decisiones, qué es lo que vamos a hacer, qué programas, de este al año otro año, haciendo programaciones” (María, comunicación personal, 2021). Para su organización se destinó un tiempo considerable de anticipación, invitando incluso a autoridades municipales, regionales y de la sociedad civil. De la misma manera, se encuentran organizando desde el mes de noviembre su segundo congreso, en el cual se debatirá y tomará una decisión sobre la renovación de la mesa directiva.

En segundo lugar, se evidencia las decisiones programadas relacionadas a la ejecución de un proyecto. En su mayoría estos proyectos nacen a partir de su agenda institucional, la misma que se elabora junto a todas las mujeres integrantes de OMIAASEC: las directivas, las coordinadoras y las socias. Sin embargo, en el momento que se propone una iniciativa, en su mayoría es liderada por la coordinadora nacional. Un ejemplo de ella, es en el proyecto de Saberes Ancestrales quien la señora Ketty Marcelo planifica, lidera y realiza seguimiento a las actividades propuestas en el marco del proyecto.

En tercer lugar, se encuentran las decisiones programadas sobre la articulación o el relacionamiento con algún grupo de interés externo. De acuerdo a la información recogida, últimamente se han tomado este tipo de decisiones respecto al trabajo en conjunto con algunas municipalidades de la región, en especial la Municipalidad Provincial de Satipo. En estos dos

últimos tipos de decisiones las integrantes OMIAASEC cuentan con protocolos para debatir este tipo de decisiones, siendo las asambleas los espacios de toma de decisiones asignados. Estos son espacios esporádicos que se organizan para evaluar las propuestas mayormente de entidades estatales como las de las municipalidades y organizaciones de sociedad civil.

Por otro lado, entre las decisiones no programadas se evidencian aquellas que no necesariamente se relacionan a los asuntos de la organización, como la que tuvieron que tomar para elegir a una representante mujer indígena como candidata congresal en las elecciones pasadas. Aquí Caroline ilustra aquel proceso:

Lo que recuerdo es que hemos tomado una decisión cuando se ha hecho congresista la señora... nosotras la hemos elegido ¿no?... creo que era cuando nosotros... cuando fue este tema de elección de congresistas... teníamos que elegir a una mujer que nos represente y hemos elegido a la hermana Ketty. Sí. Para que nos represente a las mujeres porque para la organización CECONSEC fue un varón también (Caroline, comunicación personal, 2021).

2.2. Modelo de la racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC

A partir del modelo de la racionalidad limitada se identifican los tres principales factores: estructura organizacional, líneas comunicacionales y motivaciones de los individuos, los cuales repercuten en el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC

Con respecto a la estructura organizacional, se identifica que cuentan con una estructura organizacional descentralizada. Esto se evidencia a partir de que las decisiones son tomadas en conjunto incorporando las perspectivas y comentarios de todas las integrantes: directiva, coordinadora, socias e incluso participantes. Sobre las líneas de comunicación, en términos de medios formales, se identifica lo siguiente:

Tabla 13: Tipos de comunicación OMIAASEC

Tipo de comunicación	En OMIAASEC
Comunicación oral	La comunicación oral es fluida entre todas las integrantes de la organización en tanto se encuentren en congresos o asambleas. Debido a la lejanía entre comunidades, las integrantes se comunican a través de llamadas telefónicas en tanto sean situaciones de emergencia La comunicación entre la directiva es limitada y puntual.
Comunicación escrita	Las asambleas y congresos se registran a través de actas. No se utilizan cartas o correos para comunicarse entre ellas. Debido a la lejanía entre comunidades y la falta de acceso a internet.
Documentos y manuales	La organización cuenta con un estatuto, el cual, se encuentra estipulado en cada uno de los roles de las integrantes de la organización. Además, cuentan con una línea de tiempo de su organización, como lo dicen ellas, su camino de lucha. A través de este documento las integrantes mayores comparten sus experiencias y vivencias con las menores para que de ese modo

Finalmente, con respecto a las motivaciones las integrantes de las organizaciones comparten, en general, un mismo ideal que les permite avanzar en conjunto: reivindicar los derechos de las mujeres indígenas amazónicas en la Selva Central. Es a partir de esta motivación que las integrantes balancean sus actividades laborales, domésticas y participativas.

2.3. Proceso de toma de decisiones de OMIAASEC

A partir de los tipos de decisiones identificadas, se han construido los siguientes flujogramas. En primer lugar, se encuentran el proceso de toma de decisiones programadas relacionadas a un proceso estratégico, el cual, participan la coordinadora nacional, la mesa directiva, las coordinadoras de comunidades, las socias, las participantes y algunos grupos de interés como las Municipalidades, organizaciones de sociedad civil, etc. Sin embargo, estas últimas, no tienen voz y voto dentro de este tipo de decisiones (Figura 5).

En segundo lugar, se encuentra el proceso de toma de decisiones programadas relacionadas en la ejecución de un proyecto, el cual participan solo la coordinadora nacional y la mesa directiva. Son estos actores quienes tienen la última palabra de decisión para realizar o no algún proyecto. Asimismo, este proceso se inicia a partir del interés de la coordinadora nacional quien propone una iniciativa y que posteriormente es evaluado por la mesa directiva (Figura 6).

En tercer lugar, se encuentra el proceso de toma de decisiones programadas sobre la articulación o el relacionamiento con algún grupo de interés externo. En este proceso participan el o los grupos de interés externos involucrados, la coordinadora nacional y la mesa directiva. El proceso inicia a través del llamado de un grupo de interés externo, el cual se lo comunica a la coordinadora nacional. Esta comunica el mensaje a la mesa directiva y es a partir de esta instancia, en dónde, se debate la propuesta. Finalmente, en caso, sea positivo se comunica la decisión a la coordinadora de comunidades y socias (Figura 7).

Figura 5: Proceso de toma de decisiones programadas relacionadas a un proceso estratégico – OMIAASEC

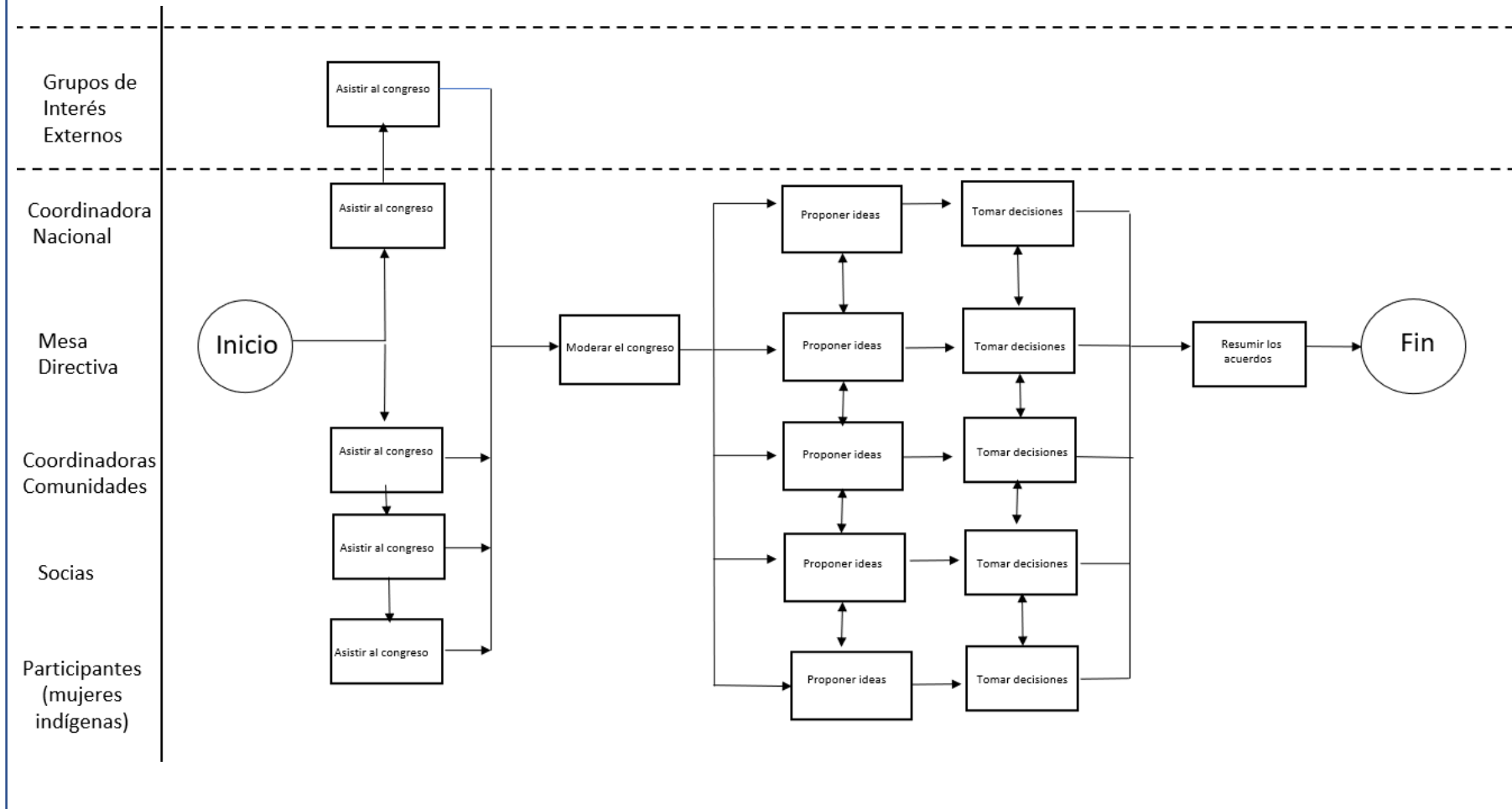


Figura 6: Proceso de toma de decisiones programadas relacionadas a la ejecución de un proyecto – OMIAASEC

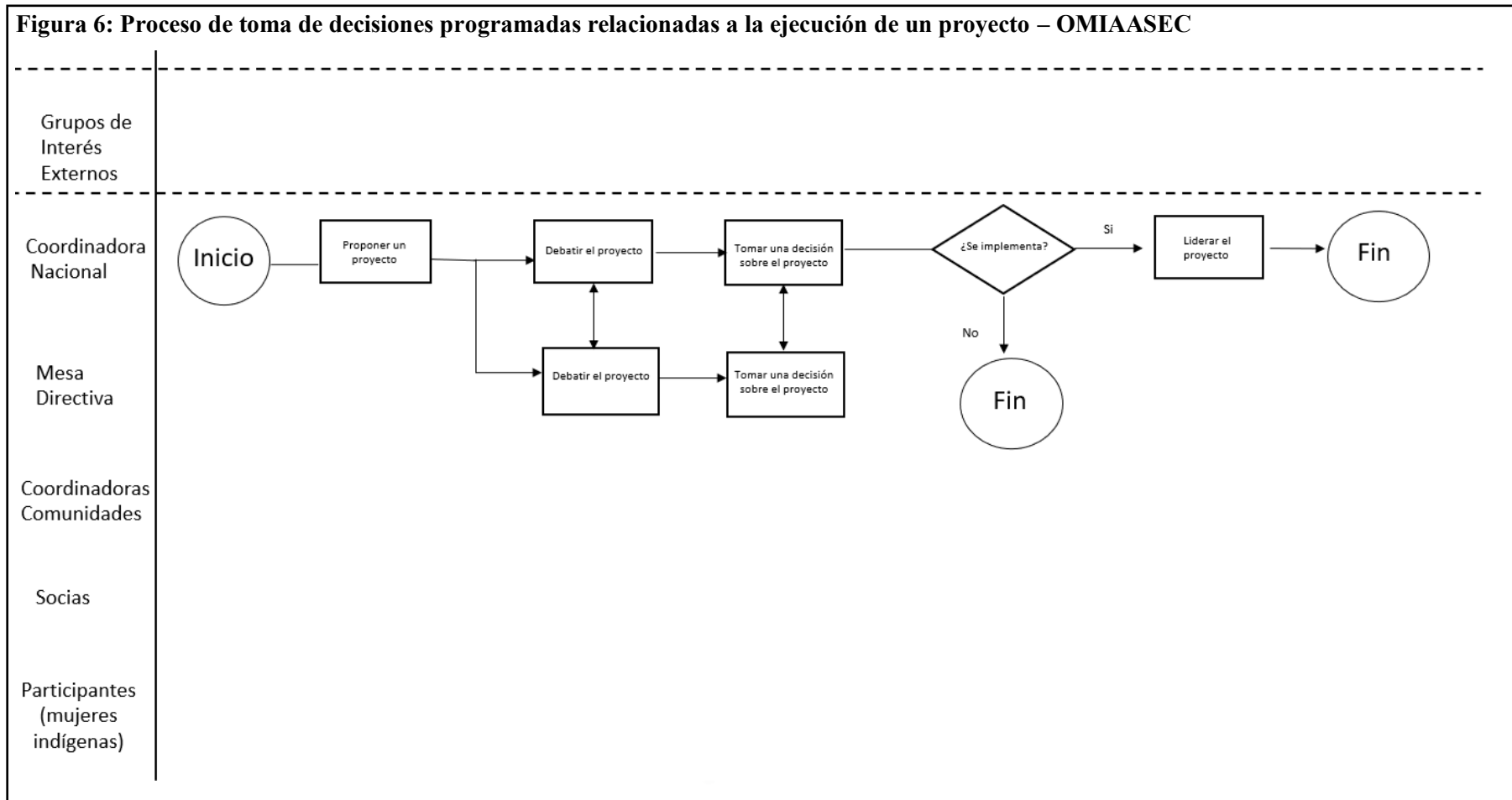
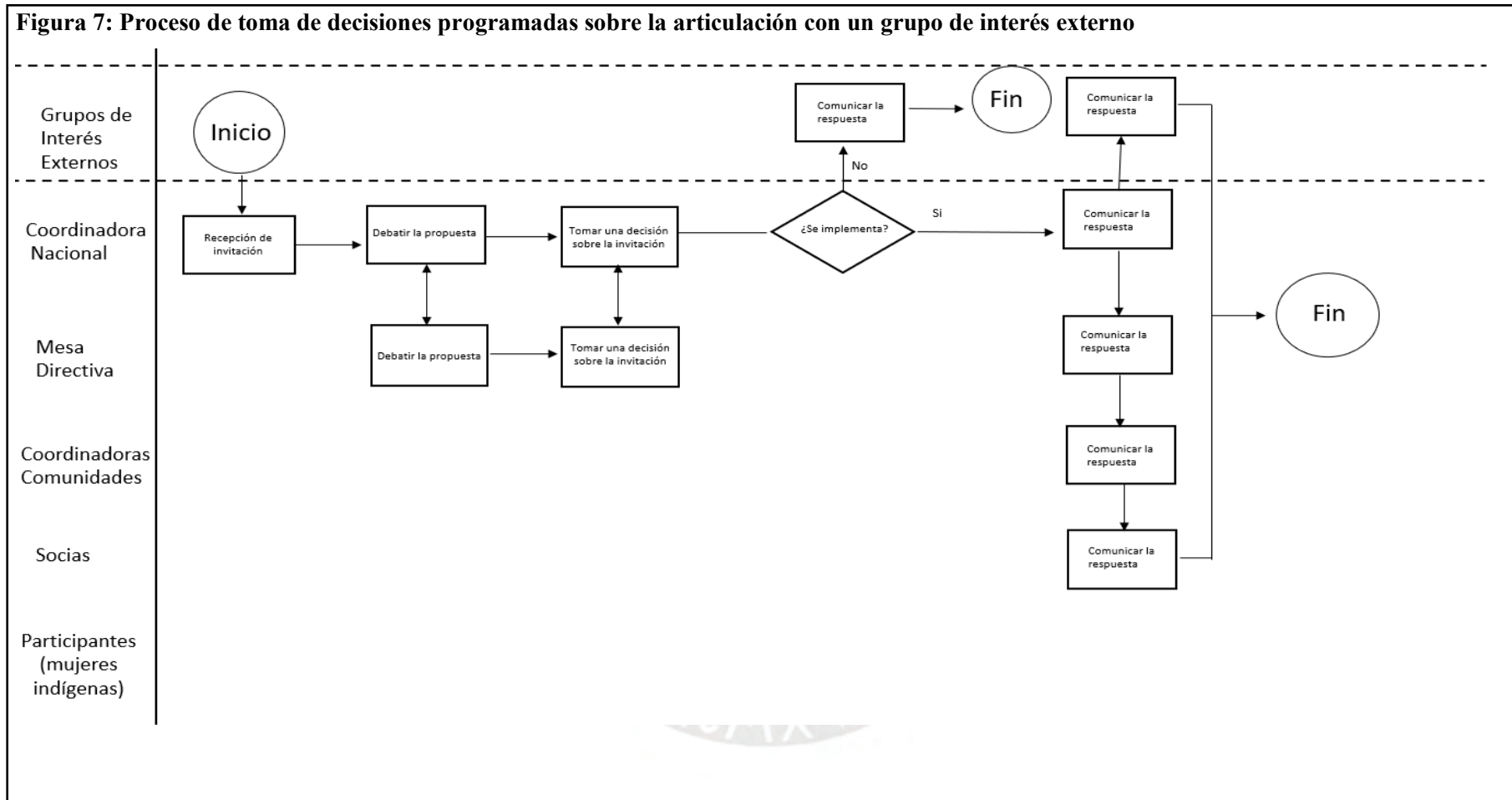
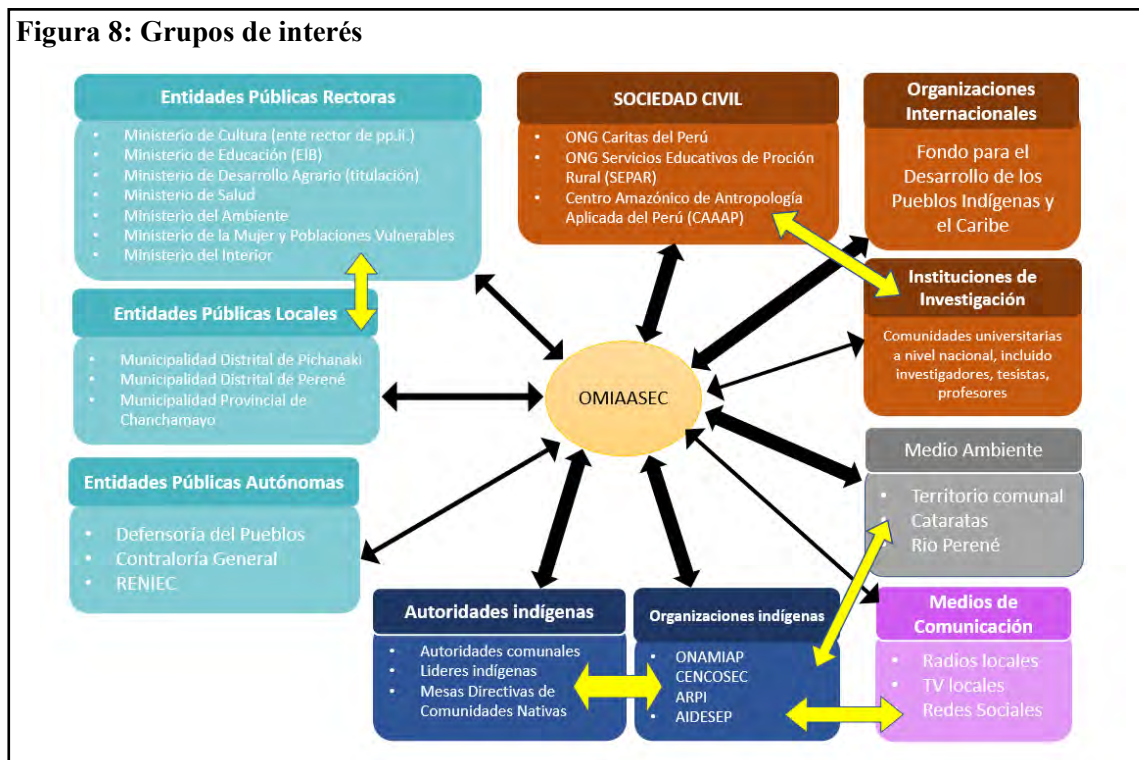


Figura 7: Proceso de toma de decisiones programadas sobre la articulación con un grupo de interés externo



3. Descripción de grupos de interés

Figura 8: Grupos de interés



3.1. Grupo SEPAR

La organización sin fines de lucro SEPAR brinda asistencia social, promoción de la cultura y estudios para el fortalecimiento de la gestión territorial y el desarrollo rural sostenible de la población andino amazónica en la región central del Perú (Grupo SEPAR, s/f) Sus iniciativas se encuentran dirigidas principalmente a la Cuenca del Mantaro y del Perené ubicados en la región central del Perú cuyos territorios forman parte de los territorios de Junín, Pasco, Huánuco, Huancavelica y Ayacucho. Los programas que ejecuta SEPAR se encuentran orientados en tres principales objetivos de desarrollo sostenible: (1) Programa Gestión Ambiental y Acción por el Clima, (2) Programa Competitividad Territorial y Desarrollo y (3) Programas Inclusión Social y Política.

En ese sentido, la organización SEPAR articula con las comunidades y organizaciones que se encuentran en la Selva Central siendo una de ellas la OMIAASEC. Fue gracias al trabajo previo entre la CECONSEC y la SEPAR que, este último, se convirtió en el comité técnico de la organización de mujeres permitiendo así diseñar sus principales herramientas de gestión: su estatuto y camino de lucha. Sin embargo, actualmente, producto de algunas prácticas por parte de los representantes de la ONG, en dónde, están tomando como suyo un proyecto que viene autogestionando OMIAASEC, es que las mujeres en consenso están tomando las decisiones de

deslindarse por completo. Para que, de esa manera, los futuros proyectos de OMIAASEC sean percibidos como sus propias iniciativas.

3.2. Gobiernos locales: Municipalidad Provincial de Chanchamayo

La Municipalidad Provincial de Chanchamayo, es la entidad que promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la Provincia de Chanchamayo. (Página Web; s/f) A través de la Gerencia de Desarrollo Local, se dispone de una Oficina de Desarrollo de Comunidades Nativas cuyo objetivo es articular programas y estrategias que promuevan los derechos de las poblaciones indígenas de la zona. Pese a que la OMIAASEC tenga como objetivo influir en toda la zona de Chanchamayo, hasta la fecha no se ha concretado ningún acercamiento entre ambas organizaciones.

3.3. La Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC)

La Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC) es una organización indígena amazónica fundada formalmente como organización gremial el 19 de junio de 1980 mediante Resolución Directoral N° 407-80-DR-VII del Ministerio de Agricultura (hoy Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego) y registrada meses después como Persona Jurídica de derecho social y como un organismo integrador de las comunidades nativas, para llevar a cabo actividades de comercialización. (CECONSEC, Plan de Vida). Pese a que legalmente figuran como una organización con fines comerciales, su agenda coloca como prioridades la defensa de los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas de las Selva Central.

En ese sentido, CECONSEC ejerce su influencia sobre más de 50 comunidades nativas de los valles del Perené, Oxapampa y Satipo; a quienes representa frente a otras instancias públicas o privadas. Actualmente, la organización forma parte de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana, también conocida como AIDSESP, y de la Asociación Regional de Pueblos Indígenas (ARPI). La primera organización es la instancia de representación nacional de los pueblos indígenas, y la segunda es su instancia de representación regional (abarca las regiones de Junín, Pasco, Huánuco y Ucayali), siendo CECONSEC, por lo tanto, la instancia de representación local de ARPI y AIDSESP.

Figura 9: CECONSEC en la estructura indígena amazónica nacional e internacional



Fuente: CECONSEC, Plan de Vida 2011 – 2021

Internamente, la organización está conformada por una estructura jerárquica y dividida en consejo directivo, responsables de coordinaciones y dirección de programas.

Tabla 14: Estructura Orgánica de CECONSEC

Estructura orgánica de CECONSEC	
Consejo Directivo (elegido por un periodo de 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Vicepresidencia • Secretaría • Tesorería • Fiscalía
Responsables de las Coordinaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia de Chanchamayo • Distrito de Perené • Distrito Pichanaki • Provincia Satipo • Distrito Río Negro • Departamento Lima • Internacional • Representante de la Mujer
Direcciones de Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Territorio y Ambiente • Economía • Gobernabilidad • Cultura y Educación • Género • Proyectos • Jóvenes

Fuente: CECONSEC, 2014

Cada una de las personas involucradas en la CECONSEC trabajan articuladamente para cumplir con su misión, la cual es:

Somos una organización pionera e interlocutora que promueve el desarrollo sostenible de los pueblos indígenas en el marco de la solidaridad, la equidad y el respeto mutuo. Defiende sus derechos y gobierna sus territorios, con autonomía, respetando su identidad cultural y conservando la biodiversidad y el medio ambiente (CECONSEC, 2014)

Para ello, cuentan con cinco (05) lineamientos: Territorio y Recursos Naturales, Economía, Gobernabilidad Democrática Intercultural, Desarrollo Social y Cultural, y Juventud y Mujer Indígena.

3.4. La Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú

La Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) es una de las dos organizaciones nacionales de mujeres que representan las demandas de las mujeres indígenas amazónicas y rurales a nivel nacional. ONAMIAP nace el 25 de noviembre de 2009, en el marco del Día Internacional contra la Violencia hacia la Mujer (ONAMIAP, s/f). Su visión de acuerdo a su página institucional es:

Ser una organización fortalecida con bases en 20 regiones, e integrada por mujeres de pueblos indígenas, con identidad fortalecida que cuente con reconocimiento, liderazgo y representatividad social y política a nivel regional, nacional e internacional. Con capacidad de propuesta e incidencia en políticas públicas. Participa en los diferentes espacios de decisión que existen en relación a mujeres y pueblos indígenas impulsando propuestas para garantizar el Buen vivir de las mujeres, pueblos indígenas y las futuras generaciones (ONAMIAP, s/f).

En ese sentido, para llegar a ser una organización fortalecida y con representatividad, ONAMIAP articula con diferentes organizaciones de mujeres indígenas locales. Actualmente, está conformada por más de 10 organizaciones bases provenientes de Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Junín, Loreto, Puno, Piura, Puno y Ucayali. La ONAMIAP cuenta con una mesa directiva que se va renovando cada 2 años. Las integrantes de sus bases tienen la opción de ser elegidas como parte de su consejo directivo.

Existen los cargos de presidenta, vicepresidenta, secretaria de Economía, secretaria de Actas y Archivos, secretaria de Juventud y Niñez y secretaria de Prensa y Propaganda. Sin embargo, cuentan con la regla que no se debe elegir como presidenta en dos gobiernos consecutivos a una mujer que represente la misma etnia. Por ejemplo, en el periodo 2019 - 2022 fue elegida Melania Canales quien es una mujer indígena representante de los pueblos andinos, y para el periodo 2016 - 2018 fue elegida Ketty Marcelo, quien representa a los pueblos amazónicos, de la etnia asháninka.

Desde su conformación ONAMIAP viene articulando con distintos actores del sector público y privado. Uno de los grandes logros alcanzados es la integración al Grupo de Trabajo de Políticas Indígenas (GTPI), espacio permanente de coordinación y diálogo entre los pueblos indígenas y Poder Ejecutivo (Gobierno Nacional, 2019).

4. Análisis de grupo de Interés

4.1. La relación entre CECONSEC y OMIAASEC

Respecto a la relación entre CECONSEC y OMIAASEC, se pudo identificar que no hay una versión oficial sobre el vínculo formal entre ambas organizaciones. Si algo es común en todos los testimonios recogidos es el hecho de que OMIAASEC nace dentro CECONSEC. Es más, las dos responsables de coordinación de la representación de la mujer en 2014, la señora Hilda y la señora María, fueron parte de las mujeres que fundaron la organización, y actualmente ocupan el cargo de presidenta y vicepresidenta, respectivamente, en la actual mesa directiva de OMIAASEC.

No obstante, en donde los testimonios difieren es en el hecho de si OMIAASEC es parte de CECONSEC. Por ejemplo, el señor Eusebio, representante del gobierno local y de CECONSEC, menciona lo siguiente: “Dentro de CECONSEC está la OMIAASEC, entonces cada invitación cada oficio que se hace, CECONSEC y OMIAASEC, llegan las invitaciones no lo hacen por separado” (Eusebio, comunicación personal junio 2021). De acuerdo al representante, el envío de invitaciones, un acto muy común entre las organizaciones indígenas, no hace diferencia entre las dos organizaciones pues, según él, se asume que OMIAASEC es parte de CECONSEC.

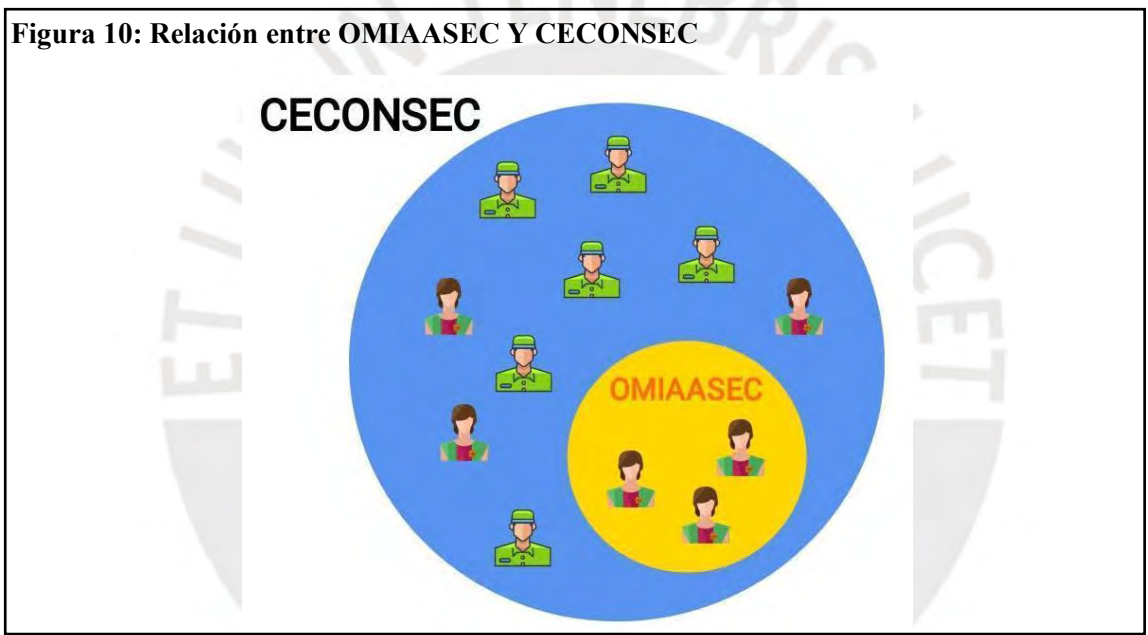
Ahora bien, al revisar el Plan de Vida de CECONSEC, publicado en 2014, se logra identificar que este no incluye formalmente a la OMIAASEC como parte de su estructura interna, y hasta la fecha no existe algún documento formal en el que se visibilice el lugar que ocupa OMIAASEC dentro de la estructura organizacional de CECONSEC.

En los hallazgos se pudo evidenciar que, aunque todas las integrantes de OMIAASEC son parte de CECONSEC, no todas las mujeres indígenas integrantes de CECONSEC son parte de OMIAASEC. Esto se debe a que las condiciones de ingreso a estas dos organizaciones no son iguales. Para explicarlo de mejor forma, tomemos como ejemplo el testimonio de Américo, tesorero de CECONSEC y regidor de la Provincia de Chanchamayo. En esta cita, él explica cómo fue su ingreso a la CECONSEC:

No puedo decir desde cuando soy parte porque en el momento en que se reconoce la CECONSEC ante los registros públicos y ante el estado, ya uno es parte de la CECONSEC. Está afiliado. Porque

la CECONSEC es un gremio representativo de los pueblos indígenas (Américo, comunicación personal, 2021).

Siguiendo el testimonio de Américo, en tanto que la CECONSEC es un gremio de representación de las comunidades nativas del Perené, Oxapampa y Satipo, todas las personas que residen en dicha jurisdicción inmediatamente forman parte de la CECONSEC. Uno no elige ser o no ser parte de la CECONSEC, a menos claro que se cambie de residencia, por ejemplo, al distrito del Tambo, donde la jurisdicción es de la Central Asháninka del Río Tambo (CART), o a la región de Ucayali, donde la jurisdicción es de la Federación de Comunidades Nativas del río Ucayali (FECONAU). Las organizaciones indígenas mixtas tienen control sobre cierto territorio, y las personas indígenas que nacen en dicho territorio pasan a formar parte de dicha organización representativa.



Caso contrario es el de las organizaciones de mujeres indígenas, en particular, el caso de OMIAASEC, en donde sus integrantes eligieron conscientemente pertenecer a dicha organización. Tal como se ve en el gráfico anterior, no todas las mujeres que forman parte de CECONSEC son parte de OMIAASEC. Esto se debe a que hay casos en donde las mujeres no tienen interés en participar en dichos espacios por diferentes motivos. Para explicarlo de mejor forma, se presenta como ejemplo el testimonio de Teresita, líder indígena con más de 40 años trabajando en organizaciones indígenas,

Yo tengo mi mirada... como te puedo decir... tengo mi manera de pensar porque yo vengo de organizaciones mixtas. Siempre hemos trabajado con los hombres. Entonces sean lo que sean, sean machistas, sean lo que sean, los hombres son parte del pueblo, de la comunidad, de la vida. Entonces, yo siempre no he estado a favor de que se puedan formar organizaciones de mujeres

porque nos debilitamos entre nosotros. Pero tampoco estoy en contra porque a veces no funcionan las cosas, digo «ay, me da ganas de formar mi organización de mujeres» (RISAS). Pero tengo mi formación, mi manera de ser como he visto mi organización y como la defiendo y como la voy a defender siempre. Hombres y mujeres trabajando juntos... en las buenas y en las malas, pero ahí estamos. Lo que hemos visto en algunos lugares es que se hace la organización de mujeres se debilitan las organizaciones y hay como competencias. Hay como yo hago esto, tú haces esto, haces o no haces. Es mi manera de ver... yo... no estoy de acuerdo mucho con esto. Pero respeto a las mujeres que se organizan, que luchan por lo que creen que es bueno. Pero yo no lo haría y respeto. Tengo mi manera de pensar de hombres y mujeres en una organización (Teresita, comunicación personal, 2021).

Siguiendo el testimonio de Teresita, se identifica que uno de los motivos por los que las mujeres no se acercan a estos espacios es porque consideran que la organización de mujeres no tiene la suficiente capacidad para visibilizar las necesidades de todos los integrantes de los pueblos indígenas, tanto hombres como mujeres. Otro motivo, de acuerdo al testimonio presentado, es que la aparición de estas organizaciones debilitaría a las organizaciones mixtas, ya que se estaría promoviendo la competencia en términos de recursos humanos y monetarios (fondos públicos o privados).

A partir de la definición de grupo de interés presentada en el marco teórico, se identifica que la CECONSEC si es un grupo de interés de OMIAASEC debido a que existe una relación de afectación entre ambos actores. Este fenómeno se ve reflejado en la manera en cómo los actos de la CECONSEC influyen en el logro de los objetivos de OMIAASEC.

De acuerdo a la conversación entablada con la vicepresidenta, ella indica que la OMIAASEC, lo que espera lograr es que el 70% de las comunidades deben saber los derechos de las mujeres. No ser discriminadas. Su propósito es que todas las mujeres sean capacitadas, generen ingresos y conozcan los temas de artesanía” (Maria, comunicación personal, 2021). En ese sentido, al establecer cómo propósito organizacional el lograr difundir información sobre los derechos de la mujer a más del 70% comunidades, la OMIAASEC necesitará estratégicamente entablar un plan de articulación con la CECONSEC ya que son ellos quienes tienen representación en esos territorios. De lo contrario, en caso se presentará alguna desvinculación o momento de tensión entre las dos organizaciones, OMIAASEC no podría seguir trabajando con las mujeres indígenas de las comunidades dentro del territorio de CECONSEC.

De hecho, durante estos cuatro años de vida de la OMIAASEC, se han ido presentando momentos de fricción en su relación con CECONSEC, incluso desde inicio de su conformación. De acuerdo a las entrevistas registradas de las primeras mujeres que conformaron la organización, ellas indicaron que constituirse como organización fue una lucha constante en el que sus pares de

la CECONSEC no estaban conformes al punto de que si no se encontraban fuertes y unidas podrían desaparecer.

En esa organización había mucho machismo. No nos querían dar ese apoyo para formar la organización. Con nuestros propios medios y capacitándonos hemos podido hacerlo realidad [...] Si hubo bastante oposición y se burlaban y decían, bueno hay que ver hasta dónde llegan. Pero desde el 2017 hasta ahora estamos bien encaminadas (Yudith, comunicación personal, 2021).

Momentos críticos desde que empezamos a aparecer. Hemos tenido bastantes choques con nuestros hermanos. Hasta en nuestros hogares. No entendían que queríamos hacer (María, comunicación personal, 2021).

Tú sabes que los varones no ceden. Como no le daban bola a este Consejo de Mujeres. Les dije que en vez de asuntos femeninos quiero que haya una organización. No sé si es una organización o asociación, federación, pero quiero que decidan y que estén dentro de la asociación. Dijeron que si nos dan esa oportunidad nos vamos a desunir [y que vamos] a ser más que la organización (Josune, comunicación personal, 2021).

Sin embargo, la CECONSEC también puede resultar afectada por las acciones de la OMIAASEC debido a que las actividades que esta organización realiza están centradas en capacitar y apoyar a las mujeres de las comunidades bases de la CECONSEC. De acuerdo a la tesorera de OMIAASEC: “Apoyamos a las mujeres que son bases de la CECONSEC, para formalizar quizás asociaciones como club de madres o ver en que se puede ayudar a las mujeres. Pero a través de nosotros con el apoyo de la CECONSEC” (Josune, comunicación personal, 2021)

En ese sentido, en el caso de que la organización de mujeres decida no seguir brindando apoyo a las mujeres de las comunidades, la CECONSEC no podría seguir cumpliendo con el objetivo de apoyar en el cuidado a las poblaciones indígenas de la Selva Central como indica su misión y sus lineamientos.

Tomando como referencia el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), en el que definen a los grupos de interés a partir de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, se identifica que la CECONSEC es un grupo de interés definitivo. Esto sería así por los siguientes motivos.

En primer lugar, se observa que se cumple con el atributo de poder. Se define al poder como la capacidad de influir a través de medios coercitivos, utilitarios o simbólicos para que un actor “X” logre los resultados que se desee. De modo que, en el caso de la CECONSEC, esta ejerce un poder coercitivo sobre la OMIAASEC, ya que, al hablar de coerción se hace referencia a la fuerza, violencia y restricciones ejercidas hacia sus pares. Tal cómo se ha explicado anteriormente, desde un inicio, los integrantes varones de la CECONSEC no se encontraron conformes con que las mujeres construyeran su propio espacio. No solo por la idea de que con la

existencia de una nueva organización generaría competencia en términos de recursos u oportunidades, sino porque detrás de ello, se esconden prácticas y relaciones de opresión entre hombres y mujeres indígenas.

En segundo lugar, se identifica que se cumple con el atributo de legitimidad. Se parte que la legitimidad es la aceptación y validación de las acciones de las personas u organizaciones involucradas de acuerdo a sus propios valores, definiciones y creencias. Por lo que, en el caso de CECONSEC, validan y reconocen que la existencia de la OMIAASEC contribuye a que las mujeres indígenas de sus comunidades adquieran capacidades y conocimientos de liderazgo y de emprendimiento.

Finalmente, se identifica que la CECONSEC es un grupo de interés que cumple con el atributo de urgencia. Se define a la urgencia como la capacidad de que un actor reclame de manera urgente o inmediata su atención. De tal modo que al colocarse en la situación en dónde la CECONSEC necesite atender un requerimiento urgente, ya sea por temas territoriales y políticos, las integrantes de la OMIAASEC deberán dejar a un lado sus asuntos como OMIAASEC y centrarse en atender las demandas de CECONSEC.

Por estas razones, se determina que la CECONSEC es un grupo de interés prioritario y, por lo tanto, de acuerdo al Modelo de Mitchell, Agle y Wood, OMIAASEC deberá de considerarse como un grupo de interés sumamente importante para OMIAASEC. Al contar con los tres atributos, por un lado, CECONSEC es un fuerte aliado para lograr los objetivos organizacionales de OMIAASEC, y, por otro lado, su autonomía como organización puede estar en peligro frente a la gran capacidad de CECONSEC de influir en las decisiones internas de OMIAASEC.

4.2. La relación entre ONAMIAP y OMIAASEC

La relación que existe entre OMIAASEC y ONAMIAP se remonta hasta antes de la conformación oficial de la organización de mujeres locales. De hecho, desde el 2012, año que se apertura el Consejo de la Mujer en la CECONSEC, las mujeres indígenas de la CECONSEC participaban activamente en las primeras reuniones convocadas por “CHIRAPAQ Centro de Culturas Indígenas del Perú”. Esta es una asociación que impulsó la conformación de la organización nacional de mujeres indígenas ONAMIAP. Fue gracias a la participación en este espacio que las mujeres de la OMIAASEC asumieron los primeros cargos en el consejo directivo de ONAMIAP. Hoy en día, las mujeres de OMIAASEC tienen dos representantes que forman parte de su junta directiva de ONAMIAP, Ketty y Karen. La señora Ketty se encuentra

reemplazando el cargo de vicepresidencia de la señora Hilda, quien se encuentra delicada de salud. Mientras que la joven Karen, es la secretaria de la juventud.

Gracias a la participación de las mujeres indígenas en cargos directivos de ONAMIAP, es que se les invita más adelante a OMIAASEC a integrarse como organización base de ONAMIAP. De acuerdo a Maria, líder fundadora de OMIAASEC:

El presidente de la CECONSEC estaba ahí en esa reunión para la elección. Entonces las mujeres de CECONSEC incorporan en alguna área. Ahí como nosotras nos estábamos organizando como organización. Entonces es ahí que nosotras somos base de ONAMIAP, porque ya había hermanas que estaban ocupando cargos en ONAMIAP (María, comunicación personas, 2021).

Desde esa fecha hasta ahora ONAMIAP se ha convertido en un aliado estratégico de OMIAASEC. Recogiendo los testimonios de las integrantes de OMIAASEC, ellas perciben a ONAMIAP como una organización aliada, ya que les brinda diferentes recursos que les benefician como organización y como líderes: “ONAMIAP es un aliado muy estratégico para nuestra organización porque ya... este... por el hecho de ser una organización de mujeres ya nos está ayudando en capacitaciones y talleres” (Yudith, comunicación personal, 2021). En otro testimonio, la señora María cuenta que: “Ellas nos han formado en capacitaciones, seguimos capacitándonos en otras áreas. Es una fortaleza porque así nadie te puede capacitar y gratis. (María, comunicación personal, 2021)

Los temas de las capacitaciones y talleres giran en torno a los siguientes ejes estratégicos: tierra y territorio, cambio climático, soberanía y seguridad alimentaria, participación política de las mujeres indígenas, salud y mujeres indígenas, educaciones indígenas e intercultural, violencia contra las mujeres indígenas y economía sostenible. Por ejemplo, el pasado 7 de junio del 2021, ONAMIAP brindó capacitaciones sobre la importancia de diseñar agendas políticas en el marco de las elecciones presidenciales de 2021.

Por otro lado, durante el presente periodo de gobierno 2019 - 2022 la ONAMIAP ha priorizado el eje de empoderamiento juvenil. Por ello, desde el 2020 las articulaciones con las bases se centraron en trabajar con las mujeres indígenas jóvenes. De acuerdo, a la Secretaría de la juventud y niñez de ONAMIAP, ella menciona que: “Como secretaria de la juventud a nosotras nos atribuyen, como organización, promover el fortalecimiento de las bases con las jóvenes... Además de proponer la articulación activa con los jóvenes” (Karen, comunicación personal julio 2021). En ese sentido, aprovechando que OMIAASEC cuenta con una secretaria de la juventud, la OMIAASEC ha resultado beneficiándose de los fondos que los aliados de ONAMIAP dirigen para los proyectos locales.

A partir de la definición de grupos de interés se determina que ONAMIAP es un grupo de interés de OMIAASEC de acuerdo a los siguientes motivos. En primer lugar, considerando que para que un actor sea grupo de interés debe existir una relación de afectación, positiva o negativa por parte de algunos de los actores, en este caso se evidencia que ONAMIAP contribuye a que OMIAASEC alcance sus objetivos. En muchos casos, es por medio de ONAMIAP que las mujeres de OMIAASEC consiguen fondos para realizar iniciativas. Además, al fortalecer a los líderes a través de las capacitaciones, también están beneficiando directamente a la organización. Por ejemplo, gracias a la articulación de ONAMIAP con organizaciones internacionales, se pudo adquirir un fondo para realizar un proyecto audiovisual con las jóvenes de OMIAASEC.

Por otro lado, para ONAMIAP, la OMIAASEC es también un grupo de interés. Debido a que desde que se formó como organización, las mujeres que en ese entonces eran parte de CECONSEC y ahora forman parte de la OMIAASEC participaron activamente en los principales espacios de representación de ONAMIAP. Asimismo, la ONAMIAP debe articular con OMIAASEC, ya que, sin su apoyo como base, perdería su imagen como organización nacional que represente a todas las mujeres indígenas rurales y amazónicas del Perú.

Tomando como referencia el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), en el que definen a los grupos de interés a partir de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, se identifica que la ONAMIAP es un grupo de interés expectante dominante. Esto sería así por los siguientes motivos.

En primer lugar, se observa que se cumple con el atributo de poder. Se define al poder como la capacidad de influir a través de medios coercitivos, utilitarios o simbólicos para que un actor "X" logre los resultados que se desee. De modo que, en el caso de la ONAMIAP, esta ejerce un poder utilitario sobre la OMIAASEC, ya que, es a través de ONAMIAP que la OMIAASEC puede adquirir oportunidades de fondos, proyectos, capacitaciones. De hecho, hasta la actualidad, la ONAMIAP es el único actor que constantemente les brinda un apoyo y seguimiento a las actividades internas y externas de la organización.

En segundo lugar, se identifica que se cumple con el atributo de legitimidad. Se parte que la legitimidad es la aceptación y validación de las acciones de las personas u organizaciones involucradas de acuerdo a sus propios valores, definiciones y creencias. Por lo que, en el caso de ONAMIAP, este sostiene e impulsa a que la OMIAASEC siga teniendo representatividad en las comunidades de Chanchamayo y Satipo.

Por estas razones, se determina que la ONAMIAP es un grupo de interés expectante dominante y, por lo tanto, de acuerdo al Modelo de Mitchell, Agle y Wood, ONAMIAP deberá de considerarse como un grupo de interés sumamente importante para OMIAASEC. Al contar

con dos atributos, por un lado, ONAMIAP es un fuerte aliado para lograr los objetivos organizacionales de OMIAASEC, y, por otro lado, su autonomía como organización puede estar en peligro frente a la gran capacidad de ONAMIAP de influir en las decisiones internas de OMIAASEC.



CONCLUSIONES

La presente investigación buscó contribuir al conocimiento de organizaciones pocas veces exploradas desde las Ciencias de las Gestión: las organizaciones indígenas. Esta fue una oportunidad para probar los límites de las teorías de la gestión en el análisis de este tipo de casos, donde la diferencia lingüística y cultural es mayor. Para lograrlo se trabajó por aproximadamente 6 meses para elaborar el diseño de la investigación, recoger la información necesaria para contestar las preguntas, sistematizar dicha información y analizarla bajo el marco teórico seleccionado, teniendo como resultado este documento.

Dichas actividades tuvieron la intención de responder el objetivo general planteada al inicio de la presente investigación: la influencia de ONAMIAP y CECONSEC, en su calidad de grupos de interés, en el proceso de toma de decisiones interno de OMIAASEC. Se sostuvo que dicha situación podía llegar a ser preocupante para OMIAASEC en tanto que la influencia de estas dos organizaciones podría poner en peligro la autonomía de OMIAASEC dificultándoles cumplir sus objetivos organizacionales. Tras meses de investigación, ahora se cuenta con la suficiente información para dar una respuesta a la pregunta general y las preguntas específicas de la investigación,

(1) Con respecto a quienes son las personas que conforman la organización, podemos concluir que las personas que conforman mayoritariamente la organización son mujeres asháninkas y yaneshas entre 18 a más años de edad. Por un lado, se encuentran las mujeres mayores quienes, en su mayoría, se encuentran dentro de la directiva. Ellas demuestran una trayectoria de liderazgo y de representación en puestos de toma de decisiones tanto en sus comunidades como en la CECONSEC. Además, ellas son las que lideraron el proceso de creación de OMIAASEC. desde la aparición de la Secretaría de la Mujer en CECONSEC hasta la transición a una organización. Por el lado de las mujeres jóvenes, en su mayoría son parientes o del círculo cercano de las mujeres mayores, quienes inculcan el mensaje y buscan empoderarlas en el camino de las mujeres indígenas organizadas.

Con respecto al rol que cumplen dentro del proceso de toma decisiones, son las mujeres mayores que se encuentran en la directiva quienes lideran el proceso de toma decisiones. Ellas convocan las asambleas y congresos y exponen la agenda de la sesión. Dependiendo el tipo de decisión las demás integrantes se unen para participar dentro del proceso de toma decisiones y expresar su voz y voto.

(2) Con respecto a las relaciones de OMIAASEC con ONAMIAP Y CECONSEC, se concluye que, un por lado, la relación con ONAMIAP es vista como el de proveedor de recursos

(monetarios) a través de fondos concursables nacionales e internacionales, de fortalecimiento de capacidades hacia sus integrantes y oportunidades de articulación con actores externos de la sociedad civil y entidades estatales. Por el lado de CECONSEC, esta es vista como una relación de dependencia por su misma historia de fundación, en dónde, las integrantes mayores reconocen que existen lazos que unen con la CECONSEC, pese a que actualmente se tomen decisiones autónomas y no se les rinda cuentas a ellos sobre sus acciones.

(3) Con respecto a los pasos en la toma de decisiones en OMIAASEC se concluye, en primer lugar, que su proceso de toma de decisiones varía en relación al tipo de decisión. En una decisión programada relacionada a un proceso estratégico participan: la coordinadora nacional, la mesa directiva, las coordinadoras de comunidades, las socias, las participantes y algunos grupos de interés como las Municipalidades y organizaciones de sociedad civil. Todas las mujeres indígenas tienen la oportunidad de contribuir al debate y decidir sobre los asuntos en cuestión a excepción de los y las representantes de las organizaciones externas. En cambio, en una decisión programada relacionada a la ejecución de un proyecto, solo participan la coordinadora nacional y la mesa directiva. Este proceso se inicia a partir del interés de la coordinadora nacional quien propone una iniciativa y que posteriormente es evaluado por la mesa directiva. En una decisión programada sobre la articulación o el relacionamiento con algún grupo de interés externo. El proceso inicia a través del llamado de un grupo de interés externo, el cual se lo comunica a la coordinadora nacional. Ella es quien realiza un primer filtro acerca de la propuesta del actor externo. Una vez recepcionado y evaluado por la coordinadora se le comunica el mensaje a la mesa directiva y se le consulta a la mesa directiva si está de acuerdo o no. En caso, sea una respuesta afirmativa, se le comunica a las socias y participantes.

(4) Finalmente, en relación a la hipótesis, se identificó que sí existe una fuerte influencia de parte de ONAMIAP Y CECONSEC sobre el proceso de toma de decisiones de OMIAASEC. Esto se debe, principalmente, a las características de poder, urgencia y legitimidad que han venido demostrando las dos primeras organizaciones sobre la segunda. Por un lado, con respecto a CECONSEC, se evidencia una relación de dependencia entre esta y OMIAASEC, ya que no es solo un actor externo más, sino un grupo de interés definitivo. Esto significa que la posición en la que se encuentra CECONSEC dentro del mapa de grupo de interés de OMIAASEC le otorga la capacidad de influir en su proceso interno de toma de decisiones. De ser así, la organización mixta podría priorizar sus intereses propios y coaccionar a sus pares mujeres a tomar decisiones que prioricen sus intereses como CECONSEC, dejando de lado la agenda de las mujeres indígenas que OMIAASEC busca promover.

Este tipo de prácticas son más una realidad que una posibilidad, ya que en los inicios de OMIAASEC como organización, CECONSEC demostró su capacidad para influir sobre las tomas de decisiones de la organización de mujeres, aprovechando que esta había nacido dentro de esta última. En ese sentido, la presencia de CECONSEC si tiene la capacidad de poner en peligro la autonomía de la organización de mujeres. No solo porque los hechos pasados demuestran el ímpetu de sobreponer los intereses de los varones indígenas sobre las necesidades y agenda de las mujeres indígenas, sino también, porque la CECONSEC pertenece a una red de organizaciones que cuentan con una visión diferente sobre el rol de la mujer indígena. Esta diferencia podría poner en peligro la autonomía de la organización, en el caso, que se ponga en manifiesto que no se está manteniendo la misma visión y objetivos.

Por otro lado, en la relación de ONAMIAP y OMIAASEC se observa que existe una fuerte influencia de la primera organización sobre la segunda. Esto se debe a los atributos en ONAMIAP: poder y legitimidad, los cuales colocan a esta organización como un Stakeholders con poder de influencia en las decisiones internas de OMIAASEC. Esto se debe al espacio de fortalecimiento de capacidades que ha ido construyendo ONAMIAP con las líderes de las organizaciones indígenas locales, quienes reciben oportunidades de crecimiento personal y laboral por medio de las actividades que realiza la ONAMIAP. Si bien es cierto que ONAMIAP es vista actualmente como una hermana mayor que aconseja y guía a la organización, es importante entender también que ONAMIAP tiene sus propios objetivos e intereses que no siempre estarán alineados a los objetivos particulares de OMIAASEC. En ese sentido, la presencia de ONAMIAP podría poner en riesgo la autonomía de OMIAASEC, aunque todavía no se han dado muestras de ello.

Es importante también resaltar el lugar que ocupa OMIAASEC en el sistema de organizaciones indígenas a nivel nacional. La organización de mujeres se encuentra en medio de dos grandes redes organizacionales, por un lado, está la red encabezada por AIDSESEP y que extiende su influencia hasta CECONSEC al igual que con otras 109 organizaciones locales. Y por el otro lado, está la red de ONAMIAP, que busca construir una red similar a la de AIDSESEP y por ello necesita de las bases locales como OMIAASEC para constituir y mantener su reconocimiento como organización nacional frente a las entidades públicas, como el Ministerio de Cultura o la Presidencia de Consejos de ministros. Es necesario aclarar que estar en esa posición intermedia si puede implicar un importante beneficio para OMIAASEC ya que le abre varias posibilidades para recibir apoyo en recursos, capacitaciones, contactos, fondos, personal técnico, entre otros. No obstante, también podría generar controversias a la hora que se necesite tomar una postura ante una problemática que involucre a ambas organizaciones nacionales.

Trabajar con poblaciones indígenas es un reto tanto teórico, metodológico y logístico, pero es también una posibilidad para visibilizar una realidad pocas veces atendida por la academia, el sector privado o el público. Si algo nos ha enseñado esta pandemia, es que en el Perú hay todavía mucho por conocer sobre nuestra población, y sin esa información no se pueden tomar buenas decisiones ni construir políticas sostenibles. Por todo ello, en el apartado final se describen algunas recomendaciones teóricas y metodológicas para el estudio de este tipo de casos, con el fin de alentar a mis compañeras y compañeros a seguir con este tipo de investigaciones y romper la mirada tradicional con la que hacemos ciencia desde la gestión.



RECOMENDACIONES

En este apartado final, se exponen algunas recomendaciones teóricas y metodológicas para el estudio de organizaciones como la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC), esto con el fin de alentar a más personas, en particular a las y los estudiantes de Gestión, a realizar sus investigaciones sobre este tipo de casos. Estas recomendaciones están dirigidas a futuras investigaciones que coloquen como sujeto de estudio a este tipo de organizaciones. Además, en el apartado también se exponen algunas recomendaciones dirigidas hacia OMIAASEC, con el fin de contribuir a mejorar sus procesos organizacionales.

Con respecto al marco teórico, el Modelo planteado por Mitchel, Angle y Wood (1997) contribuyó a enriquecer el análisis sobre los grupos de interés, pues las variables presentadas por los autores, y la tipografía resultante de estas, permiten no solo identificar quienes son los grupos de interés, sino también a entender el papel que juegan o que podrían jugar en la relación con una organización en particular. Otro punto es que, al introducir el atributo de poder, este tiende un puente entre el análisis de los grupos de interés y el análisis de los procesos de toma de decisión. Esto es así ya que cuando se dice que un grupo de interés tiene poder, ya sea como único atributo, este tiene la capacidad de influenciar en el proceso de toma de decisión de otra organización a fin de que el resultado beneficie a sus propios objetivos (Ramírez y Rojas, 2012).

Respecto a las limitaciones del Modelo de Mitchel, Angle y Wood (1997), la más evidente es que dicho modelo fue construido en base a la experiencia de la responsabilidad social empresarial. Por lo mismo, algunas definiciones están basadas en prácticas o significados comunes al mundo de las empresas u organizaciones “occidentales”.

A la hora de abordar a este tipo de organizaciones en futuras investigaciones, se debe de empezar identificando el contexto histórico, social y cultural, ya que así se podrá comprender el fenómeno de manera integral. De ese modo, se obtendrá resultados que partan no solo desde la perspectiva de las ciencias de la gestión sino también de otras especialidades afines como las ciencias sociales, que han tenido más experiencia de investigación en este tipo de casos. Por último, realizar una investigación desde un enfoque que reconozca a la diversidad contribuye a reconocer las desigualdades históricas que condicionan las experiencias de vida de estas poblaciones y en particular de las mujeres indígenas.

Así como resulta importante incluir un enfoque que visibilice las diferencias históricas y socioculturales de los pueblos indígenas, para el caso de esta y de otras organizaciones indígenas de mujeres, resulta también importante incluir el enfoque interseccional, pues el mismo contribuirá a identificar la diferencias de género y su relación con otro tipo de entidades como el

grupo etario o la etnicidad y los sistemas de exclusión que experimentan las mujeres, tanto indígenas como no indígenas, tanto andinas como amazónicas. Bajo este enfoque no hay una dimensión que tenga mayor peso sobre otra, sino que promueve una visión de “trenza” en la que cada sistema de dominación se enlaza con el otro haciéndolos difícil de separar tanto en el análisis como en la cotidianidad.

Durante la investigación, se logró identificar que las mujeres que llegan a ocupar un cargo de directiva en la organización se caracterizan por contar con mayor experiencia previa, tanto en otras organizaciones (mixtas o de mujeres) como en sus comunidades de origen. Esto resulta importante porque es un indicio sobre lo que, desde la visión de las mujeres indígenas, serían los criterios para definir que es o debería ser una líder. Al igual que con el estudio de los grupos de interés y el proceso de toma de decisión, los temas relativos a la autoridad dentro de las organizaciones indígenas no han sido tan explorados desde las Ciencias de la Gestión, por lo que podría este ser un punto de análisis para próximos estudios que se animen a trabajar con estas poblaciones, tomando también en consideración lo expuesto anteriormente.

Con respecto a las recomendaciones dirigidas a OMIAASEC, se le recomienda a la organización evaluar los pro y contra de la relación existente con CECONSEC a miras de tomar una decisión a largo plazo sobre la continuidad de pertenecer a dicha organización. Cómo se ha mencionado anteriormente, por un lado, la relación puede ser beneficiosa en tanto los objetivos de la OMIAASEC sigan siendo trabajar con las mujeres indígenas de las comunidades bases de CECONSEC. Sin embargo, dicha relación puede obstaculizar el crecimiento de OMIAASEC cuando en un futuro ellas quieran abarcar otras comunidades que estén fuera de la jurisdicción de la CECONSEC o cuando quieran incorporar en su agenda temas en las que la organización mixta no esté de acuerdo como la gobernabilidad territorial o la economía indígena. Se entiende que esta no es una decisión fácil, puesto que existen vínculos de compañerismo que se han formado a lo largo de los años y principalmente por las experiencias que las líderes fundadoras han experimentado junto a sus compañeros. Sin embargo, es de importancia que las mujeres líderes tomen una posición estratégica que beneficie a su organización.

REFERENCIAS

- Allisson, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston. Little, Brown
- Artieta Pinedo, I. & González Labra, M. J. (1998). La toma de decisiones. En González Labra, M. J. (ed.) *Introducción a la Psicología del pensamiento*, Trotta, pp. 367-407.
- Ávila Vidal, A. (2007) Las organizaciones como sistemas sociales complejos. *Revista Integración Académica en Psicología*, 1 (2), pp. 81-89. Recuperado de: <https://bit.ly/3wMCTA0>
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava Edición. México: McGraw-Hill.
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña: Gesbiblo.
- Caballero, G., García, J.M. & Quintás, M. A. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 13 – 32. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280001.pdf>
- Canós Darós, L.; Pons Morera, C.; Valero Herrero, M.; Maheut, J.P.D. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia
- CEPAL (2007). El aporte de las mujeres a la igualdad de América Latina y el Caribe, X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Quito, 6 al 9 de agosto de 2007.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiricente, L. (2014). *La violencia senderista entre los asháninkas de la selva central. Cronología de la guerra interna en la región de Satipo*. Instituto de Derecho Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP).
- Chirapaq (2015). *Nada sobre nosotras sin nosotras. Beijing+20 y las Mujeres Indígenas de las Américas: Avances, Vacíos y Desafíos*. Lima: Chirapaq
- Chirif, A. & Hierro, P. G. (2008). Peruvian Amazon. Indigenous organizations: challenges and achievements. *Indigenous Affairs*, 36, 36-47.
- Choo, C.W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

- Chou, H.; Lin, Y. & Chou, S. (2012) Team cognition, collective efficacy, and performance in strategic decision-making teams. *Social Behavior and Personality*, 40 (3), pp. 381-394.
- Claude, G. & Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.
- Corona, L. A. (2004) La teoría general sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 2, pp. 35–40.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201- 215
- Díaz, D.; M. K. Filomeno y C. Rizo Patrón (2007) *Relaciones y compromiso con los grupos de interés. Guía para las empresas peruanas. Hacia una responsabilidad social empresarial estratégica*. Lima: Apoyo Comunicación Corporativa.
- Espinosa, O. (2004). *Indigenous politics in the Peruvian amazon: an anthropological and historical approach to Shipibo political organizations*. [Tesis de Doctorado, Faculty of Political and Social Science of the New School University]
- Espinosa, O. (2007). Relaciones de género en las sociedades indígenas de la Amazonía: Discusiones teóricas y desafíos actuales. En: *Fronteras interiores: Identidad, diferencia y protagonismo de las mujeres*. LIMA. IEP.
- Espinosa, O. (2009). Salvajes opuestos al progreso. Aproximaciones históricas y antropológicas a las movilizaciones indígenas en la Amazonia Peruana. *Anthropologica*, 27, 123–168.
- Espinosa, O. (2014). Los planes de vida y la política indígena en la Amazonía peruana. *Anthropologica*, 32, 87–113.
- Fabián Arias, B. (2013). Relaciones de género en el pueblo Asháninka. *Horizonte de la Ciencia*, vol. 3, núm. 4, pp. 49-53. Universidad Nacional del Centro del Perú
- FENMUCARINAP (s.f). Información [Página de Facebook] Recuperado el 10 de octubre de: <https://bit.ly/3NHfo1s>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heise, M. (2001). Relaciones de género en la selva peruana. *BIRA: Boletín del Instituto Riva-Agüero*, 28, 315-322.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F: McGraw Hill.

- Jimeno, Gladys (2006). *Gobernabilidad Indígena y Territorio*. FOCAL. Recuperado de: <https://bit.ly/3uFQJBw>
- Kast, F. E. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Editorial Mc Gran W-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill
- March, J.G & Simon, H. (1987) *Organizations*. Cambridge: Blackwell
- McKenzie, J., Van Winkelen, C, & Grewal, S. (2011). Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), pp. 403-421.
- Ministerio de Cultura. (21 de marzo de 2021). *BDPI. Base de datos de pueblos indígenas*. Recuperado de: <https://bdpi.cultura.gob.pe/>
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Mitchell, J.B.; Shepherd, D.A. & Sharfman, M. (2011) Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32 (7), 683-704.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853 – 886. Recuperado de: <https://bit.ly/3wJDlth>
- Moody, P. E. (1991) *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Organización Internacional del Trabajo (2014). *Convenio Núm. 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*. Lima: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Oliart, P. (2012). Las organizaciones de mujeres indígenas en Perú y los discursos de los derechos indígenas y la equidad de género. En Hernández, A. & A. Canessa (Eds.), *Género, complementariedad y exclusiones en Mesoamérica y los Andes*. (pp. 117–145). Quito: Abya-Yala; British Academy, IWGIA.
- Olson, N. (2010). *Taken for Granted: The Construction of Order in the Process of Library Management System Decision Making* [Tesis de Doctorado, University of Borås].

- Paredes, S. (2005). *Reporte 2004. Invisibles entre sus árboles. Derechos humanos de las mujeres indígenas amazónicas en el Perú: el caso de las aguarunas, asháninkas y shipibas*. Lima: Flora Tristán. Recuperado de: <https://bit.ly/3DIIbnf>
- Robbins, S. & Coulter, Mary (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: PEARSON. Recuperado de: <https://bit.ly/30tJRfl>
- Romio, S. (2014). Entre discurso político y fuerza espiritual. Fundación de las funciones indígenas awajún y wampis (1977-1979). *Anthropologica*, 32, pp.139-158.
- Rodriguez, E. & Pedraja, L. (2008). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35), pp. 33-46.
- Rodríguez, Y. & Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21 (1), pp. 57-77.
- Simon, H. A. (1965). *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar.
- Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. En McGuire, C. B. y Radner, R. (Eds.), *Decision and Organization. A Volume in Honor of Jacob Marschak*, North-Holland, pp. 161-176.
- Simon, H.A (1977) *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Santos Granero, F. & Barclay, F. (1995). *Órdenes y desórdenes en la Selva Central. Historia y economía de un espacio regional*. Instituto Francés de Estudios Andinos, Instituto de Estudios Peruanos y FLACSO Ecuador.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79 (3), p. 436-447,
- Villapolo, L. (2009). Los caminos de las mujeres Asháninkas para afrontar las secuelas de la guerra. En Instituto Interamericano de Derechos Humanos, *Las mujeres indígenas de América Latina en los procesos migratorios* (pp. 214-231) San José: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Wilson, D.C., Branicki, L., Sullivan-Taylor, B. and Wilson, A.D. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23 (5), pp. 699-721.

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

TEMA DE INVESTIGACIÓN:						
El proceso de toma de decisiones para el relacionamiento con los grupos de interés externos en una organización indígena de mujeres: el caso de la Organización de Mujeres Indígenas Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC)						
OBJETIVO GENERAL:						
Analizar el proceso de toma de decisiones de la Organización de Mujeres Indígenas de Mujeres Asháninkas de la Selva Central (OMIAASEC) al relacionarse con la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas del Perú (ONAMIAP) y La Central de Comunidades Nativas de la Selva Central (CECONSEC)						
Preguntas específicas	Objetivos secundarios	Respuesta tentativa (hipótesis)	Variables de Estudios (dependientes)	Sub variables (independientes)	Técnicas Recolección de Datos	Fuentes de Información
P1: ¿Quiénes son las personas que conforman la organización y que rol cumplen dentro del proceso de toma decisiones?	O.S.1: Identificar a las personas que conforman la organización y el rol que cumplen dentro del proceso de toma de decisiones	El rol que tienen las integrantes de la organización en el proceso de toma decisiones depende de las características personales de cada integrante como el cargo que ocupa dentro de la organización, experiencia organizacional, habilidades comunicacionales.	El rol en el proceso de toma de decisiones	Características personales	Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC
				Cargo que ocupa dentro de la organización	Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC
				Experiencia organizacional	Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC
				Habilidades comunicacionales	Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas específicas	Objetivos secundarios	Respuesta tentativa (hipótesis)	Variables de Estudios (dependientes)	Sub variables (independientes)	Técnicas Recolección de Datos	Fuentes de Información
P2: ¿Cómo son las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, ONAMIAP Y CECONSEC?	O.S.2: Describir las relaciones de OMIAASEC con sus dos principales grupos de interés, ONAMIAP Y CECONSEC	De acuerdo al modelo de Mitchell, dependiendo de los atributos que tengan un grupo de interés, la relación que tiene con una organización será diferente, en especial en términos de su capacidad para influir en la toma de decisiones.	Tipo de grupo de interés	Atributo poder en la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada	Representantes de la CECONSEC
				Atributo poder en la ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada	Representantes de ONAMIAP
				Atributo legitimidad de la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada	Representantes de la CECONSEC
				Atributo legitimidad de ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada	Representantes de ONAMIAP
				Atributo urgencia la CECONSEC	Entrevista Semiestructurada	Representantes de la CECONSEC
				Atributo urgencia la ONAMIAP	Entrevista Semiestructurada	Representantes de la ONAMIAP
P3: ¿Cuáles son los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC?	O.S.3: Identificar los pasos para la toma de decisiones en OMIAASEC	El proceso de toma de decisiones está fuertemente influenciado por las líneas de comunicación, la estructura organizacional y el comportamiento de los individuos.	Proceso de toma de decisiones	Líneas de comunicación (formales e informales)	Revisión de Estatuto	Estatuto, actas, documentos
				Estructura organizacional	Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC
				Comportamiento de los individuos	Revisión de Estatuto / organigrama	Estatuto
					Entrevista Semiestructurada	Integrantes de OMIAASEC

ANEXO B: Matriz de herramientas de recojo de información

Tabla B1: Matriz de herramientas de recojo de información

Herramienta	Público	Duración	N° de respuestas	Nombres	Viabilidad y limitaciones
Entrevistas estructuradas (14 entrevistas)	Integrantes de la organización OMIAASEC	45 minutos en promedio	5 integrantes cómo mínimo	Maria (vicepresidenta) Josune (Tesorera) Yudith (Socia) Karol (secretaria de la Juventud) Allaid (Socia)	Se cuenta con una lista de posibles entrevistadas, sin embargo, la conectividad es el principal factor limitante para llevar a cabo las entrevistas. Las entrevistas se llevarán de acuerdo a la disponibilidad de las integrantes. Se destinará un presupuesto para los gastos de internet de las entrevistadas
	Representantes de CECONSEC	45 minutos en promedio	3 representante	Josune (vicepresidenta) Américo (Tesorero) Eusebio San Miguel	La principal limitante es la conectividad del entrevistado/a ya que reside al interior del Perú generando una conexión inestable Se destinará un presupuesto para los gastos de internet de las y los entrevistados Se cuenta con el contacto
	Representantes de ARPI	45 minutos en promedio	1 representante	Daysi	La principal limitante es la conectividad del entrevistado/a ya que reside al interior del Perú generando una conexión inestable Se cuenta con el contacto
	Representantes de la FREMAAK	45 minutos en promedio	1 representante	Luzmila	La principal limitante es la conectividad del entrevistado/a ya que reside al interior del Perú generando una conexión inestable. Se cuenta con el contacto
	Representantes de ONAMIAP	45 minutos en promedio	2 representantes	Melania Ketty Marcelo Karen Pamela	La principal limitante es el tiempo disponible de las integrantes de la organización debido a que la organización en estos meses del año cuenta con varios requerimientos. Se cuenta con el contacto

Tabla B1: Matriz de herramientas de recojo de información (continuación)

Herramienta	Público	Duración	N° de respuestas	Nombres	Viabilidad y limitaciones
Entrevistas estructuradas (14 entrevistas)	Representantes de la Municipalidad de La Merced	45 minutos en promedio	1 representante	Eusebio San Miguel	La principal limitante es la conectividad del entrevistado/a ya que reside al interior del país generando una conexión inestable. Además, debido a la carga laboral, cuenta con poca disponibilidad
	Representante de la Municipalidad de Pichanaqui	45 minutos en promedio	1 representante		La principal limitante es la poca disponibilidad de los / las entrevistadas debido a sus horarios de trabajo. Las entrevistas se llevarán a cabo de acuerdo a su disponibilidad.
	Representante de ONG SEPAR	45 minutos en promedio	1 representante	Ana Parejo	La principal limitante es que no se tiene el contacto para agendar la entrevista.
Revisión de documentos oficiales de la organización	Actas, estatutos, plan de vida, línea de tiempo	-	-	-	Acceso a la documentos La principal limitación es el acceso a un escáner o celular con cámara.

ANEXO C: Guía de entrevista N° 1 para integrantes de OMIAASEC

Objetivos:

- Identificar el rol del participante en la organización y en el proceso de toma de decisiones
- Identificar los principales grupos de interés de OMIAASEC y sus relaciones
- Identificar los principales problemas percibidos al relacionarse con sus grupos de interés

Datos personales

- a) ¿Cuántos años tiene?
- b) ¿En qué región nació?
- c) ¿En qué región reside actualmente?
- d) ¿Cuál fue el último grado de educación aprobado?
- e) ¿Usted se autoidentifica con algún pueblo indígena? ¿Cuál?
- f) ¿Cuál es su lengua materna?
- g) ¿Usted aprendió a hablar como lengua materna o como segunda lengua un idioma indígena? ¿Cuál?
- h) Para ti, ¿qué significa ser indígena?

Sobre la relación con la organización

- a) ¿Qué cargo o función cumple actualmente en OMIAASEC?
- b) ¿Qué cargos o funciones cumplió antes en OMIAASEC?
- c) ¿Desde cuándo es parte de OMIAASEC?
- d) ¿Cómo llegó a formar parte de la organización?
- e) ¿Cuál fue su motivación para ser parte de OMIAASEC?
- f) Anteriormente, ¿fue integrante de otra organización indígena?
- g) ¿Cómo fue su experiencia en esa organización?

Sobre la organización

- a) En sus palabras, ¿cómo describiría a OMIAASEC?
- b) Me podría contar, en sus palabras, ¿cómo nació la organización?
- c) ¿Cuentan con estatuto?
- d) ¿Qué objetivos tiene la organización? ¿Cómo se organizan para cumplir con estos objetivos?
- e) ¿Cómo financian sus actividades?
- f) ¿Cómo está organizado OMIAASEC? ¿Qué cargos existen en la organización?
- g) ¿Qué proyectos tienen para el 2021?

- h) ¿Cuántos integrantes hay en OMIAASEC? ¿De dónde vienen? ¿Qué comunidad?
- i) ¿Cómo son sus reuniones de trabajo? ¿Dónde se reúnen? ¿Quién organiza las reuniones? ¿Cuánto tiempo duran las reuniones? ANTES DEL COVID / DESPUÉS DEL COVID.
- j) ¿Cómo se comunican internamente?
- k) ¿Cómo eligen a sus autoridades? ¿Quiénes eligen a las autoridades?
- l) Con respecto a la última junta/mesa directiva ¿Cómo te sientes con su elección?

Sobre la toma de decisiones

- a) Desde su perspectiva, ¿cómo se toman decisiones en OMIAASEC?
- b) ¿Quién o quiénes toman decisiones en OMIAASEC?
- c) ¿Has formado parte de alguna toma de decisión de la organización?
- d) Usualmente, ¿A qué decisiones se enfrenta la organización?
- e) Han identificado algún problema al tomar decisiones ¿Cuáles?
- f) Coméntame, la última decisión que tomaron. ¿Cómo fue el proceso? ¿Quién lo tomó?
- g) ¿Cómo se sienten las integrantes de la organización cuando se encuentran en una situación en la que deben tomar decisiones?

Sobre el relacionamiento con otras organizaciones

Desde su experiencia, ¿me podría enlistar las organizaciones con las que OMIAASEC ha trabajado en el último año? ¿Cuáles serían?

(PARA CADA ORGANIZACIÓN Y ACTOR IDENTIFICADO)

- a) ¿Qué actividades se realizaron con esa organización o actor?
- b) ¿Cómo fue trabajar junto a ese actor? ¿Qué dificultades encontraste? ¿Cómo lo resolvieron?
- c) ¿Qué medios de comunicación utilizaron? ¿Cómo fue el proceso para llegar a acuerdos?
- d) ¿Quiénes fueron las representantes de OMIAASEC que participaron en esa actividad?

ANEXO D: Guía de entrevista N° 2 para representantes de ONAMIAP

Objetivo:

- Conocer el funcionamiento de ONAMIAP
- Identificar la relación entre ONAMIAP y OMIAASEC
- Identificar los problemas que han enfrentado ambas organizaciones

Datos personales

- a) ¿Cuántos años tiene?
- b) ¿En qué región nació?
- c) ¿En qué región reside actualmente?
- d) ¿Cuál fue el último grado de educación aprobado?
- e) ¿Usted se autoidentifica con algún pueblo indígena? ¿Cuál?
- f) ¿Usted aprendió a hablar como lengua materna o como segunda lengua un idioma indígena? ¿Cuál?

Sobre la relación con la organización

- a) ¿Qué cargo o función cumple actualmente ONAMIAP? Antes de llegar a este cargo, ¿cumplió otros cargos antes en ONAMIAP?
- b) ¿Desde cuándo es parte de ONAMIAP? y ¿Cómo llegó a formar parte de ONAMIAP?
- c) Anteriormente, ¿fue integrante de otra organización indígena?

Sobre la organización

- a) ¿Cómo se formó la organización?
- b) ¿Qué objetivos tiene?
- c) ¿Cómo se organizan para cumplir con estos objetivos?
- d) En un día cualquiera de trabajo, ¿qué actividades realizan en la organización? ¿En qué actividades participa usted?
- e) Nos puedes contar sobre las áreas de trabajo en OMIAASEC

Sobre la relación con OMIAASEC

- a) ¿Qué rol cumple OMIAASEC como base?
- b) Existe algún área de ONAMIAP que trabaja con mayor frecuencia con OMIAASEC
- c) ¿Cómo se articulan? ¿Qué actividades realizan? ¿Cómo se comunican ?

- d) ¿En qué momento se contactaron con OMIAASEC? ¿Cuáles fueron las razones para trabajar con ellas?
- e) En la actualidad, ¿qué actividades o proyectos realiza junto a OMIAASEC? ¿cómo se organizan para realizar dichas actividades? ¿Qué rol cumple cada organización?
- f) ¿Qué medios utilizan para comunicarse con OMIAASEC? ¿Quién es la persona encargada de realizar dicha comunicación?
- g) En la actualidad, ¿ha identificado dificultades para relacionarse con OMIAASEC? ¿Cuáles son dichas dificultades?
- h) ¿Cómo se crean los espacios para llegar a acuerdos? ¿Han tenido problemas para llegar a acuerdos?
- i) ¿Con quienes se contacta de OMIAASEC para plantear un proyecto/capacitación/taller?
- j) ¿Si pudieran mejorar algo en la relación que tienen que sería?
- k) ¿Qué proyectos creen que pueden alcanzar con OMIAASEC que todavía no han conversado?



ANEXO E: Guía de entrevista N° 3 para funcionarios del Gobierno Regional/ Gobierno Municipal/Gobierno Local

Objetivo:

- Identificar la relación entre el Gobierno Regional/Municipal/local y OMIAASEC
- Identificar los problemas que han enfrentado ambas organizaciones

Datos personales

- a) ¿Cómo te llamas?
- b) ¿Cuál es tu profesión?
- c) ¿Cuáles fueron tus primeros trabajos con los pueblos indígenas? ¿Cómo nació tu interés para trabajar con los pueblos indígenas?
- d) Actualmente la actividad que estás realizando está ligado a los pueblos indígenas

Sobre el Gobierno Regional/ Gobierno Municipal/Gobierno Local

- a) ¿Qué rol cumple el Gobierno Regional de ... ?
- b) ¿Cómo es su trabajo con las poblaciones indígenas amazónicas?
- c) ¿Cómo es su trabajo con las organizaciones indígenas amazónicas ?
- d) Desde el Gobierno Regional, ¿qué espacios se han creado para articular con las organización indígenas?
- e) ¿En qué espacios dialogan con los pueblos indígenas ?
- f) ¿Qué tanta representatividad considera que tienen las organizaciones indígenas?
- g) ¿Cuáles son las organizaciones con las que más se articula?
- h) ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra con el trabajo con las organizaciones indígenas?
- i) Desde su experiencia considera que existe alguna diferencia entre las organizaciones indígenas mixtas y organizaciones indígenas de mujeres (agenda, articulación, funcionamiento)

Sobre las organizaciones indígenas de mujeres

- a) Desde su experiencia, ¿Cómo han sido los espacios de diálogo / articulación con las bases de las organizaciones indígenas de mujeres? ¿Han encontrado alguna dificultad?
- b) Usualmente, ¿con quienes se reúnen para entablar este tipo de espacios? ¿Qué medios de comunicación utilizan para entablar estos espacios?

- c) ¿Conoce a OMIAASEC? En sus palabras, ¿cómo describiría a OMIAASEC? Cuénteme la última experiencia con esta organización ¿De qué se trató? ¿Con quién y cómo se comunicaron con la organización?
- d) ¿Consideran que es un actor clave en las estrategias para la defensa de los derechos indígenas?



ANEXO F: Guía de entrevista N°4 para representantes de organizaciones indígenas mixtas

Objetivo:

Identificar cuáles son los principales problemas que han surgido en el relacionamiento entre CECONSEC y OMIAASEC y las soluciones que se tomaron al respecto.

Datos personales

- a) Nombre completo
- b) ¿Cuántos años tiene?
- c) ¿En qué región nació?
- d) ¿En qué región reside actualmente?
- e) ¿Cuál fue el último grado de educación aprobado?
- f) ¿Usted se autoidentifica con algún pueblo indígena? ¿Cuál?
- g) ¿Usted aprendió a hablar como lengua materna o como segunda lengua un idioma indígena? ¿Cuál?

Sobre la relación con la organización

- a) ¿Qué cargo o función cumple actualmente en XXXX?
- b) ¿Qué cargos o funciones cumplido antes en XXXXX ?
- c) ¿Desde cuándo es parte de XXXX?
- d) ¿Cómo llegó a formar parte de la organización?
- e) ¿Cuál fue su motivación para ser parte de XXXXXX?
- f) Anteriormente, ¿fue integrante de otra organización indígena?
- g) ¿Cómo fue su experiencia en la organización?

Sobre la organización y el programa de mujer indígena

- a) En sus palabras, ¿cómo describiría a XXXX?
- b) Me podría contar, en sus palabras, ¿cómo nació la organización?
- c) ¿Qué objetivos tiene la organización? ¿Cómo se organizan para cumplir con estos objetivos?
- d) Desde CECONSEC, cómo observan la situación de la mujer indígenas en la Selva Central
¿Cuáles son los principales retos que identifica?
- e) ¿Cómo surge el programa de mujeres indígenas ? ¿Desde cuándo?
- f) ¿Cómo se organizan dentro del programa?

- g) Desde su perspectiva ¿Cuál es la situación de las organizaciones indígenas mujeres indígenas ? ¿Cuáles son las principales que usted conoce en las organizaciones? Desde su opinión, han contribuido a solucionar los problemas de la mujeres indígenas

Sobre los espacios de relacionamiento con OMIAASEC

- a) ¿En qué espacios participan junto a OMIAASEC? ¿Qué actividades han realizado en conjunto?
- b) ¿Con qué representantes de OMIAASEC interactuaste? ¿Qué medios utilizan para comunicarse ?
- c) ¿Cuáles son las principales dificultades que se han presentado para articular? ¿Cómo se resolvieron esos problemas ? ¿Desde su perspectiva la forma en que se solucionaron fueron las adecuadas? (Si responde no) ¿Qué soluciones hubiera propuesto usted?
- d) ¿Considera relevante articular con XXXX para alcanzar sus objetivos de la organización?



ANEXO G: Guía de entrevista N° 5 para representantes de organizaciones de la sociedad civil no indígenas

Objetivo:

- Identificar la relación entre la organización de la sociedad civil y OMIAASEC
- Identificar los problemas que han enfrentado ambas organizaciones

Datos personales

- a) ¿Cómo te llamas?
- b) ¿Cuál es tu profesión?
- c) ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en SEPAR?
- d) ¿En qué área te desempeñas?
- e) ¿Cuáles son tus funciones?

Sobre su organización

- a) ¿Qué actividades realiza su organización? ¿Cuáles son sus objetivos?
- b) ¿Cómo es su trabajo con las poblaciones indígenas? ¿Qué actividades realiza junto a las organizaciones indígenas amazónicas?
- c) ¿Ha realizado actividades con organizaciones indígenas amazónicas de mujeres? ¿en qué han consistido dichas actividades?
- d) ¿Qué tanta representatividad considera que tienen las organizaciones indígenas amazónicas?
- e) ¿Cuáles son las organizaciones con las que más se articula?
- f) ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra con el trabajo con las organizaciones indígenas?
- g) Desde su experiencia considera que existe alguna diferencia entre las organizaciones indígenas mixtas y organizaciones indígenas de mujeres (agenda, articulación, funcionamiento, entre otros)

En relación con OMIAASEC

- a) ¿Desde qué momento viene trabajando con OMIAASEC? ¿Cómo se llegó a dar dicho trabajo colaborativo? ¿Qué medios de comunicación utilizó?
- b) En qué procesos de OMIAASEC le ha acompañado
- c) Sobre la constitución de OMIAASEC. ¿Es una organización que pertenece a CECONSEC?
- d) ¿Cómo articula con los gobiernos locales CECONSEC?

- e) Actualmente, ¿qué proyectos están trabajando en conjunto?
- f) ¿Considera que la articulación con OMIAASEC es relevante para alcanzar los objetivos de la organización que representa?
- g) ¿considera que el trabajo de la organización que usted representa contribuye para alcanzar los objetivos de OMIAASEC?
- h) En su experiencia, ¿qué dificultades ha identificado usted en el trabajo junto OMIAASEC?
- i) Desde su perspectiva, Cómo observa la relación de OMIAASEC Y CECONSEC

