

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la gestión de grupos de interés en la Universidad Intercultural Nopoki, como parte de la gestión estratégica social, para la consecución de la sostenibilidad de resultados

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

Claudia Alessandra Bernuy Peña

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

Vannia Janice Robles Zerga

Asesora:

Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 2022

La tesis:

La gestión de grupos de interés de la universidad intercultural Nopoki ha sido aprobada

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chotani

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

[Asesor Jurado]

Lic. Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez

[Tercer Jurado]



A mi familia por su apoyo, motivación y confianza durante cada etapa de mi vida. A mis amigos. A Lana. A los miembros de Nopoki por abrirnos las puertas a su organización y permitirnos vivir una experiencia única, así como a todas las personas que nos apoyaron durante el desarrollo de la investigación.

Claudia Bernuy

A mi mamá y mi familia por siempre creer en mí. A mis mascotas por su especial compañía en las largas noches de mi vida universitaria.

Vannia Robles



RESUMEN

El fin de la gestión de grupos de interés es la generación de valor compartido. Para las organizaciones educativas superiores interculturales, este tipo de gestión se complejiza, pues su objetivo es lograr jóvenes de comunidades nativas promotores de desarrollo: generar valor social. Es decir que sus estrategias se sostienen en el reconocimiento y consideración por las diferencias culturales de sus actores. Actualmente, la universidad intercultural Nopoki lleva una gestión orgánica, ergo, no se aplica ningún instrumento formal de planificación. Entonces, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de grupos de interés de Nopoki, a fin de obtener un diagnóstico y esbozar una propuesta de recomendaciones, de los que la institución pueda valerse, apuntando a su sostenibilidad. Para el análisis se empleó, como modelo teórico, el Manual para el compromiso con los *stakeholders*, que identifica cinco categorías de análisis y sus variables. Asimismo, la metodología de análisis es cualitativa y descriptiva, y la estrategia es el estudio bibliográfico y de caso integrado, para lo cual se realizaron entrevistas a encargados del proyecto, a actores de los grupos de interés, así como a un grupo focal de alumnos. Entre las principales conclusiones se evidencia la inconveniencia del tipo de rol del promotor de Nopoki para el relacionamiento con los grupos de interés externos, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la universidad. Finalmente, se presentan conclusiones para cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

Palabras clave: Gestión de grupos de interés, Educación intercultural, Gestión estratégica, Gestión social, Sostenibilidad

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema de investigación	3
2. Objetivos de la investigación	4
3. Justificación de la investigación.....	5
4. Alcances y limitaciones.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Interculturalidad	8
1.1. Identidad cultural.....	8
1.2. Diversidad cultural	9
1.3. Implicancias de la gestión intercultural.....	10
1.4. Educación intercultural	10
2. Gestión estratégica social	11
2.1. Definición e importancia de la gestión estratégica social.....	11
2.2. Enfoques de la gestión estratégica social	12
2.3. Dimensiones de la gestión estratégica para la creación de valor social	14
3. La gestión de grupos de interés	16
3.1. Definición.....	16
3.2. Importancia de la gestión de grupos de interés.....	17
4. Modelos de la gestión de grupos de interés	18
5. Estado del arte	21
6. Marco Analítico.....	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	23
1. La interculturalidad en el Perú.....	23
1.1. Desafíos de la interculturalidad en el Perú	23
2. Educación superior intercultural en el Perú.....	25
2.1. Centros de educación superior intercultural en el Perú	25
2.2. Factores contextuales influyen en la labor de los centros de educación superior intercultural en el Perú.....	27
2.3. Problemáticas de la educación superior intercultural en el Perú	28
CAPÍTULO 4: LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL NOPOKI.....	30
1. Descripción de Nopoki	30
2. Propuesta de valor de Nopoki.....	31
3. Situación actual de la gestión de grupos de interés en Nopoki.....	33

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	38
1. Alcance de la investigación.....	38
2. Diseño de la investigación.....	38
2.1. Enfoque de la investigación.....	38
2.2. Estrategias generales de la investigación.....	38
2.3. Horizonte temporal de la investigación.....	39
3. Unidades de observación.....	39
4. Secuencia Metodológica.....	40
5. Técnicas e instrumentos de recolección y matriz de consistencia.....	42
6. Técnicas e instrumentos de análisis y ética de investigación.....	43
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	45
1. Fase 1: Pensamiento estratégico.....	45
2. Fase 2: Análisis y planificación.....	49
3. Fase 3: Fortalecimiento de las capacidades relacionales.....	54
4. Fase 4: Proceso de relacionamiento.....	58
5. Fase 5: Implementación y revisión.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	85
ANEXO A: Reportes bibliométricos.....	85
ANEXO B: Lista de participantes de la investigación.....	95
ANEXO C: Guías de entrevista semiestructurada.....	97
ANEXO D: Guía de entrevista estructurada a actores externos de Nopoki.....	101
ANEXO E: Guía de entrevista estructurada a actores internos de Nopoki.....	105
ANEXO F: Descripción de los modelos a partir de sus fases de gestión de grupos de interés.....	109
ANEXO G: Estado del arte.....	111
ANEXO H: Principales hitos relacionados a la interculturalidad en Perú.....	113
ANEXO I: Marco normativo de Perú vinculado a la interculturalidad.....	114
ANEXO J: Demanda y déficit de docentes EIB según formación en EIB y dominio de la lengua.....	115
ANEXO K: Postulados referentes a educación intercultural en el Convenio 169 y en la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígenas.....	116
ANEXO L: Postulados de las leyes peruanas referentes a educación intercultural.....	117

ANEXO M: Matriz de consistencia	118
ANEXO N: Formato de consentimiento informado de entrevistas	125
ANEXO Ñ: Registros fotográficos.....	126

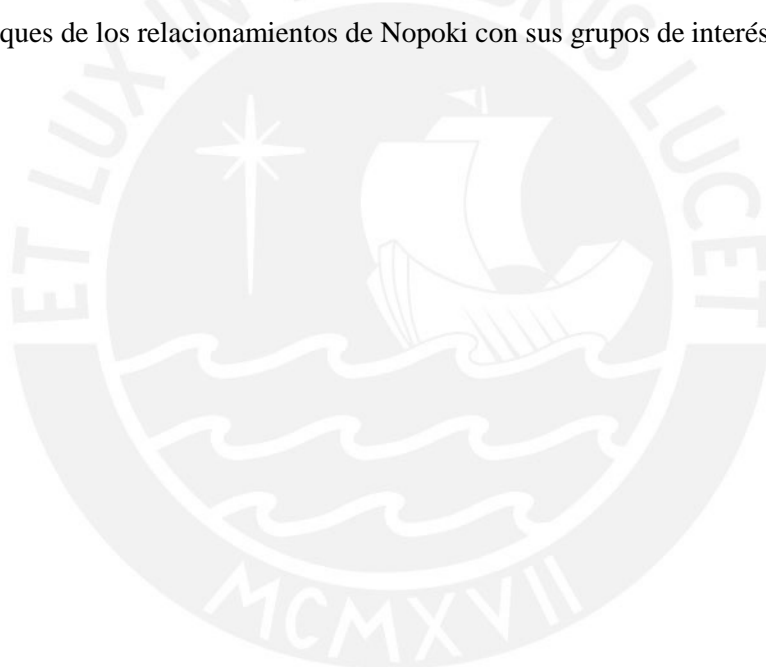


LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relación entre conceptos para comprender la interculturalidad.....	8
Figura 2: Triángulo estratégico de Moore.....	13
Figura 3: Gestión estratégica: las capacidades necesarias.....	14
Figura 4: Propuesta de valor de Nopoki	33
Figura 5: Relacionamientos de Nopoki con sus grupos de interés.....	36
Figura 6: Flujograma de secuencia metodológica	42
Figura 7: Entrada Albergue Nopokino	124
Figura 8: Comedor Albergue Nopokino	124
Figura 9: Alumnas y alumnos en comedor del Albergue Nopoki.....	125
Figura 10: Biblioteca de Nopoki	125
Figura 11: Alumnos de la etnia Asháninka en la biblioteca de Nopoki.....	126
Figura 12: Piscigranja del Albergue Nopokino	126
Figura 13: Habitaciones del Albergue Nopokino.....	127
Figura 14: Área académica de Nopoki	127
Figura 15: Aula de clases de Nopoki.....	128
Figura 16: Actividades recreativas entre miembros de Nopoki.....	128
Figura 17: Presentación de danzas a cargo de alumnas y alumnos de Nopoki.....	129
Figura 18: Alumnas de Nopoki vistiendo kushmas	129
Figura 19: Panadería a cargo de alumnos del Albergue Nopokino.....	130
Figura 20: Placas de reconocimiento a donantes del Albergue Nopokino	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipificaciones de diversidad cultural	9
Tabla 2: Competencias de la gestión para la visión	15
Tabla 3: Competencias de la gestión para los recursos	15
Tabla 4: Competencias de la gestión para las operaciones.....	16
Tabla 5: Modelos de gestión de grupos de interés según sus fases	19
Tabla 6: Marco analítico	21
Tabla 7: Universidades interculturales en Perú.....	25
Tabla 8: Análisis PESTA.....	27
Tabla 9: Grupos de interés de Nopoki agrupados en categorías.....	33
Tabla 10: Unidades de observación	40
Tabla 11: Convocatoria y selección de alumnos y docentes en Nopoki	54
Tabla 12: Enfoques de los relacionamientos de Nopoki con sus grupos de interés	61



INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de demostrar la relevancia de la gestión de grupos de interés en la gestión educativa superior intercultural, se decidió investigar el caso de la Universidad Nopoki, la cual ha logrado sostenerse en el tiempo con un particular estilo de gestión. Está ubicada en Atalaya, es de gestión privada, sin fines de lucro, tiene 15 años de antigüedad, y es impulsada por iniciativa de monseñor Gerardo Antón Zerdin, cuya motivación fue y es formar jóvenes promotores del desarrollo en comunidades nativas. En ese sentido, no se trata únicamente de un estudio sobre gestión de grupos de interés, sino, específicamente, sobre gestión de grupos de interés en un entorno intercultural para el desarrollo de la educación superior.

En el primer capítulo se amplía la descripción de Nopoki para tener una aproximación al objeto de estudio y plasmar el problema, el cual se logró identificar mediante la revisión de fuentes secundarias y una inmersión inicial de campo. Seguidamente, se detallan los objetivos de la investigación y conceptos relacionados con la gestión de grupos de interés, a fin de justificar resultados y, finalmente, su viabilidad.

En el segundo capítulo, se define el concepto de interculturalidad, para lo que se escala por los conceptos de cultura, identidad y diversidad cultural. Es así que, desde este último punto,

la cultura se dimensiona de la siguiente manera: multiculturalidad, pluriculturalidad e interculturalidad. Posteriormente se sienta el enfoque intercultural. Asimismo, se muestra la explicación de tres autores respecto de la gestión estratégica social, para optar por el modelo de gestión estratégica: Las capacidades necesarias (Beaumont, 2016). Con este modelo se identifica que la gestión de grupos de interés es transversal a todos los estamentos de la organización. Es por ello que, en el punto tres de este capítulo, se define qué es la gestión de grupos de interés y su importancia para la gestión estratégica social. En el punto cuatro se presentan cuatro modelos y conceptos de gestión de grupos de interés que podrían aplicarse al objeto de estudio, de entre los cuales se eligió el Manual para el compromiso con los stakeholders, publicado por la UNEP en 2006. Asimismo, a fin de presentar la bibliografía hallada, se desarrolla el estado del arte, para lo cual se consideran cuatro estudios empíricos. Finalmente, se expone el marco analítico de la investigación, que justifica la elección del modelo a utilizar y se definen las variables de análisis.

En el tercer capítulo, se presenta la exploración del contexto del sector educativo superior intercultural peruano, y se reconoce la forma de gestión intercultural, para así entender los desafíos de la gestión educativa intercultural. Se observa dicho sector a partir de los centros de educación superior intercultural en el Perú, los factores contextuales que influyen en su labor, y la problemática organizacional inherente.

En el cuarto capítulo, titulado Universidad Intercultural Nopoki, se describe el objeto de estudio, así como su propuesta de valor, y la situación actual de la gestión de sus grupos de interés.

En el quinto capítulo se presenta el diseño metodológico para la presente investigación a partir del alcance, enfoque, la secuencia metodológica y las unidades de observación, con lo cual se crea una estrategia que permite analizar el problema.

En el sexto capítulo se presentan hallazgos y el proceso de análisis de los mismos en función de las fases del Manual para el compromiso con los *stakeholders*. Y, en el séptimo y último capítulo, se presentan las conclusiones según cada objetivo analítico y, de la misma manera, las recomendaciones.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantea el problema de investigación y la importancia de la gestión de grupos de interés para contribuir con la gestión estratégica de la organización y, de esta manera, garantizar la sostenibilidad de la organización. Seguidamente, se presentan el objetivo general y específicos que guían la investigación. Finalmente, se detalla la justificación y viabilidad.

1. Planteamiento del problema de investigación

De forma general, se considera educación intercultural a aquella de oferta educativa que se centra en poblaciones de regiones indígenas que han permanecido excluidas de la educación formal (Mateos y Dietz, 2015). En ese sentido, Mato (2018) presenta una clasificación de experiencias de educación superior intercultural que implica distintos grados de relacionamiento con las poblaciones indígenas. Primero, en los programas de inclusión de indígenas en instituciones educativas superiores (IES) convencionales, se hallan programas de becas y cupos sociales impulsados por entidades públicas y privadas. Segundo, los programas creados por IES convencionales para indígenas en los que se pretende formar docentes en educación intercultural bilingüe, para diversos niveles del sistema educativo. Tercero, se encuentran los programas de docencia, investigación y/o vinculación social desarrollados por IES convencionales con participación de comunidades indígenas que, a diferencia del segundo tipo de experiencia, consideran o integran los conocimientos de las comunidades. Cuarto, se tiene los convenios de coejecución entre IES convencionales y organizaciones nativas que, pese a las oportunidades que representa este tipo de propuestas para ambas partes, suelen ser los más escasos a nivel latinoamericano, por la distancia entre intereses y objetivos de cada una. Por último, en la quinta clase, están las universidades interculturales con componentes de integración de conocimientos de las comunidades indígenas. Es así que, a partir de dicha clasificación se define que, como se justifica más adelante, el objeto de la presente investigación tiene características de las dos últimas clases definidas por el autor mencionado.

Las instituciones educativas interculturales en el Perú deben responder a una serie de desafíos particulares y, para ello, deben establecer e implementar una forma de gestión que garantice su eficiencia y sostenibilidad. Esto, sin dejar de lado la ventaja que significa diseñar una oferta según estándares educativos de alta calidad, a modo de respaldo para los estudiantes, sus familias y la sociedad en su conjunto (Superintendencia Nacional de Educación Superior - SUNEDU, 2019).

La organización estudiada tiene por nombre Nopoki, la cual se compone estructuralmente de dos partes: el Albergue Nopokino y, la parte académica, que se desarrolla a modo de filial de la Universidad Católica Sede Sapientiae. También se conoce como Centro de Investigación y Formación Intercultural Nopoki (Nopoki, en adelante), por la voz asháninka

traducida al castellano como “estoy aquí”. Está ubicada geográficamente en el distrito de Raimondi, provincia de Atalaya, departamento de Ucayali.

Nopoki empieza como un proyecto pensado y promovido por monseñor Gerardo Antonio Zerdín Buckovec, destacado por la iglesia católica. Actualmente, la organización es coejecutada entre el Vicariato Apostólico de San Ramón (en adelante Vicariato) y la Universidad Católica Sede Sapientiae (UCSS). Sin embargo, el Vicariato y la UCSS no son los únicos actores participantes para el correcto desarrollo y funcionamiento de Nopoki, sino que también se involucra a alumnos, comunidades indígenas y sus líderes, financistas, diversas ONG, voluntarios, entre otros.

Al respecto, hasta la fecha, por conversaciones con el promotor G. A. Zerdin (comunicación personal, 05 de junio de 2021), y por entrevistas exploratorias con otros actores, se identificó que la gestión de grupos de interés se desarrolla de manera intuitiva y orgánica. Si bien esta ha venido siendo eficaz, para el futuro de Nopoki podría ser problemática en tanto aumenta la responsabilidad y, entonces, el riesgo de una dinámica inadecuada de participación de actores, particularmente en el contexto intercultural, a causa de inherentes factores comunicacionales, espaciales y culturales, lo que dificultaría la generación de valor compartido.

Como menciona Tostes (2016), la inadecuada gestión de los actores involucrados es una de las principales razones del fracaso de los proyectos de desarrollo en el Perú: “no existe una estructura básica de referencia orientada a la organización y gestión de proyectos de desarrollo rural, especialmente en lo concerniente a los *stakeholders*” (Cardín y Álvarez, 2012, p. 1621). Por esta razón suelen surgir debilidades que imposibilitan la definición de estrategias de gestión de grupos de interés, factor clave para la sostenibilidad de las organizaciones con fines sociales, como es el caso de Nopoki.

Así, el problema recae en que, se pronostica que, en adelante, la forma en la que Nopoki gestiona sus grupos de interés podría arriesgar la sostenibilidad de la organización, al carecer de sistematización y planes estratégicos específicos de contingencia, en función de las amenazas peculiares posibles de la organización y sus grupos de interés: “no sabemos qué pasará mañana con Nopoki” (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). Al respecto, con la presente investigación se busca identificar las posibilidades y oportunidades que brindan los principales conceptos y modelos de gestión de grupos de interés, así como brindar recomendaciones específicas que contribuyan a la mejora del diseño de su gestión estratégica social.

2. Objetivos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se establecieron un objetivo general y cinco objetivos específicos.

En ese sentido, el objetivo general es analizar la gestión de grupos de interés como parte de la gestión estratégica social en la universidad intercultural Nopoki, del que se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Definir las variables de estudio relevantes para analizar la gestión de grupos de interés en contextos de diversidad cultural marcados por componentes de interculturalidad.
- Explorar el contexto de la educación superior intercultural en el Perú y describir la situación de la universidad intercultural Nopoki.
- Reconocer los criterios que Nopoki emplea para identificar y clasificar a sus grupos de interés.
- Determinar cómo Nopoki planifica interna y externamente el relacionamiento con sus grupos de interés.
- Analizar el proceso de diseño, implementación y revisión del relacionamiento entre Nopoki y sus grupos de interés.

3. Justificación de la investigación

La actual forma de gestión de grupos de interés puede afectar negativamente la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro, de educación superior intercultural como Nopoki, motivo por el cual se busca obtener un panorama más amplio de por qué y cómo integrar un modelo de gestión estratégica al objeto de estudio, a partir de una revisión bibliográfica y entrevistas.

En ese sentido, el aporte de esta investigación proporciona una sistematización de enfoques teóricos sobre la gestión de grupos de interés aplicables a universidades interculturales en el Perú, lo cual puede ser en gran medida beneficioso para esta institución, ya que, atendiendo a los grupos de interés, la universidad consigue mejoras en el entorno, fomenta el desarrollo sostenible y eleva la calidad del sistema universitario (Aldeanueva, 2013).

Por lo tanto, el análisis de los distintos modelos de gestión de grupos de interés proporciona elementos teóricos para que gestores con interés en este tipo de organizaciones logren una mejor aplicación de estos en futuros proyectos interculturales, así como recomendaciones puntuales sobre formas de investigar el tema, identificar obstáculos en relación y oportunidades en su gestión estratégica, teniendo en cuenta que, según Aldeanueva (2013), las organizaciones deben considerar a todos los grupos de interés involucrados en el desarrollo de sus actividades, pues dicho ejercicio genera beneficios sociales. Además, se considera que el enfoque intercultural favorece los términos de dicha relación al sentar las bases e instrumentos para políticas mejor adecuadas e integradas a la diversidad cultural y a las diversas necesidades diferenciadas de una población plural en términos de raza, etnia, género, etcétera (Correa, 2011).

Al cierre de la revisión bibliográfica (30 de junio de 2021), se comprobó que los estudios específicamente sobre gestión educativa intercultural superior en el Perú son escasos, pues únicamente se encuentran: Identificación y análisis de los factores que facilitaron y/o limitaron el desarrollo del Programa de Formación para los Jóvenes Indígenas de la Selva Peruana (Albarrán, E., 2018), La educación superior para indígenas de la amazonía peruana: balance y decisiones (Espinosa, 2017), y Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina (Durand, 2017). En ese sentido, se intenta construir un marco analítico que sirva para la investigación aplicada que destaque y articule los *stakeholders*.

4. Alcances y limitaciones

Por un lado, respecto de los alcances y limitaciones internas, se considera una fortaleza el interés de las tesis por el tema de investigación, el cual, también, se encuentra alineado con sus habilidades y conocimientos previos, siendo formadas académicamente con distintas menciones: Gestión Empresarial y Gestión Social. Ambas ramas se complementaron en el análisis de la teoría pertinente y en una constante búsqueda de recursos para mejorar el trabajo de investigación.

Asimismo, durante el proceso de elaboración de los primeros capítulos de la presente tesis, una externalidad negativa de influencia en la investigación radicó en los cambios normativos concernientes a trabajos de titulación y bachillerato, lo que generó dudas y procesos de retrabajo en las tesis. Para superar ello, se realizaron consultas al docente acompañante y a compañeros de otras secciones del curso.

Por otro lado, también en cuanto a alcances y limitaciones, para la realización del presente estudio se contó con acceso a información de primera mano sobre Nopoki, lo que califica como oportunidad. Ello fue posible gracias al apoyo del monseñor Anton Zerdin, promotor de la universidad, quien brindó su consentimiento informado para la realización y desarrollo de la investigación. Asimismo, brindó a las tesis la posibilidad de alojarse en el albergue de Nopoki, lo que permitió acceder directamente a los actores que se encontraban en sus instalaciones, quienes a su vez mostraron disposición e interés por participar en el estudio. No obstante, una debilidad se manifestó al no lograr acceder a los actores pertenecientes a grupos de interés externos, como alumnos que no viven en el albergue, financistas, comunidades nativas ni representantes de instituciones estatales, pues indicaron que no podrían atender la invitación por asuntos de tiempo, o no contestaron los correos electrónicos que se les envió. Sin embargo, los participantes activos de la investigación sí brindaron información sobre dichas relaciones desde sus experiencias, lo que sirvió como elemento de análisis.

Tampoco se encontró alguna investigación en que se analice una institución educativa intercultural desde la gestión y, menos aún, desde la gestión de grupos de interés, por lo que no

se contó con referencias bibliográficas para la construcción del marco analítico. Para complementar la información teórica hallada en bases de datos como Scopus y ProQuest (ver Anexo A), se realizaron entrevistas a expertos en gestión social y gestión estratégica de la PUCP (ver Anexo B), las que permitieron ahondar, relacionar y orientar las teorías halladas al logro de los objetivos señalados.

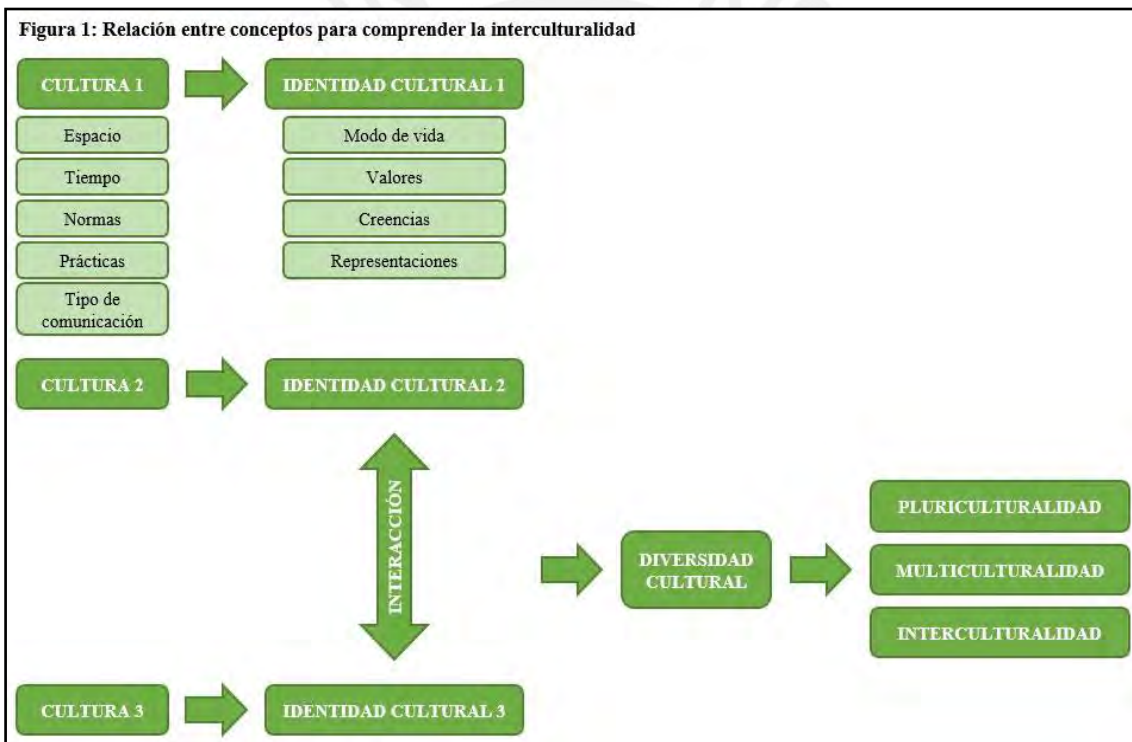


CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo exhibe los principales ejes teóricos en que se sostiene el estudio. En un inicio, se define interculturalidad y, con ello, sus implicancias en la gestión de las instituciones educativas para la integración del enfoque intercultural. Asimismo, se presenta la gestión estratégica social, en tanto que está dirigida a comunidades indígenas. Estos conceptos enmarcan la gestión de grupos de interés, y, luego, se describe su definición, importancia y principales modelos de la gestión de grupos de interés. A partir de ello, se presenta el marco analítico empleado para estudiar la gestión de grupos de interés de Nopoki.

1. Interculturalidad

Para poder comprender la interculturalidad en su complejidad, es necesario aclarar ciertos conceptos, tales como: identidad cultural, diversidad cultural, entre otros, que, intrínsecamente, se relacionan con ella, como se muestra en la figura 1.



1.1. Identidad cultural

Dado que cultura es un sistema de conductas que resultan del proceso de socialización (Sapir citado en Velo, 2011), es un concepto vivo y variable que se compone tanto de elementos del pasado —heredados— como por influencias actuales, se tienen diversas identidades culturales. Asimismo, es imprescindible reconocer que la cultura tiene funciones sociales, y una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, lo cual se torna un factor indispensable para el desarrollo personal o colectivo (Verhelst, 1994, citado en Molano, 2010).

Esta estimación de sí mismo se denomina identidad cultural y se construye a partir de aspectos intangibles y colectivos como son las creencias, los valores o la interacción de la lengua: “cada individuo recrea su cultura grupal en su alteridad, lo que implica, además, que los sujetos suelen participar de múltiples culturas” (Macassi, 2018, p. 8).

Además, como menciona Sani, la identidad es una realidad cambiante compuesta por dos dimensiones fundamentales: la relación con uno mismo y con los otros (2015). Asimismo, la identidad cultural se ubica en donde las personas encuentran su sentido de pertenencia y, al igual que la cultura, es cambiante y abierta a influencias, lo cual da inicio a la diversidad cultural.

1.2. Diversidad cultural

Lanegra (2016) sostiene que la diversidad cultural es un sistema de creencias y prácticas en torno a las cuales un grupo de personas comprende, regula y estructura sus vidas de manera individual y colectiva. También afirma que crea condiciones para ampliar las libertades, ya que incrementa las posibilidades para el curso de vida de las personas, lo que se refleja en la capacidad de elección y que esta es inevitable, y permite crear un mundo más rico culturalmente, variado y estéticamente placentero y estimulante.

En ese sentido, como se muestra en la Tabla 1, se muestran tres términos que representan diferentes formas de conceptualizar la diversidad cultural y desarrollar prácticas sociales.

Tabla 1: Tipificaciones de diversidad cultural

MULTICULTURALIDAD	Hace referencia a una sociedad en la que culturas diferentes existen dentro de un mismo espacio geográfico sin, necesariamente, tener relación entre ellas. Se basan en políticas de tolerancia y convivencia (Tubino, 2015); no pretende reducir brechas de poder existentes o la desventaja socioeconómica y política (La Negra, 2016).
PLURICULTURALIDAD	Indica la existencia de diferentes culturas en un mismo territorio cuyas relaciones son producto de los procesos históricos de los pueblos (Walsh, 2001). Sin embargo, no tienen una interrelación equitativa.
INTERCULTURALIDAD	Refiere a una sociedad en la que culturas diferentes conviven reconociendo y respetando las diferencias culturales, tomando como herramienta principal el diálogo. Son políticas de convivencia e integración diferenciada (Tubino, 2015).

Pese a ello, si bien se tiene estos tres conceptos, el de interculturalidad es el único que empezó a ser difundido por organismos de cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil como el enfoque con que se contribuye a mejorar las políticas que apuntan a un desarrollo más inclusivo y equitativo en sociedades pluriétnicas (Correa, 2011).

Para finalizar, es necesario conocer que la Gestión Cultural, como menciona Martinell (2020), tiene que adaptarse a los principios y valores de una sostenibilidad en el sistema cultural. Puesto que, para este concepto, gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los que la cultura tiene sinergias importantes (Martinell, 2001).

1.3. Implicancias de la gestión intercultural

Lo intercultural está basado en el encuentro y el diálogo entre dos o más culturas, con los que se pretende ambientes de paz y confianza, los que sólo pueden generarse en escenarios en que haya voluntad de igualdad y no discriminación, para de esta manera propiciar el desarrollo de capacidades (Gárate y Linares, 2013). Con la interculturalidad se integran las culturas interesadas en el diálogo como identidades múltiples entre sí, respetando las diferencias de cada una de ellas, cuestionando y poniendo en perspectiva asimetrías.

Es por ello que Díaz (2012) propone que, para que la interculturalidad se dé plenamente, es necesario considerar los siguientes elementos: diferencias y convergencias entre personas y grupos; identidades individuales y colectivas; conocimientos de cada cultura como aporte complementario a otras culturas, e intereses comunes para el desarrollo local.

De esta manera, implica impulsar rigurosamente procesos de intercambio que, a través de mediaciones sociales, políticas y comunicacionales, faciliten la construcción de espacios de encuentro, diálogo y asociación entre seres y saberes, sentidos y prácticas distintas (Walsh, 2015).

Por último, si bien “la interculturalidad no solo concierne a la educación sino es un enfoque que es transversal a todas las actividades donde interactúan los pueblos y sus culturas” (SERVINDI, 2005, p. 36), Jimenez (2014) afirma que se debe pensar la interculturalidad, en primer lugar, como un freno al fracaso escolar y, entonces, al desarrollo de una educación basada en la desigualdad de oportunidades y no valoración de la diversidad cultural (p. 423), razón por la cual se opta por el enfoque intercultural.

1.4. Educación intercultural

La educación intercultural, entonces, es una alternativa que se fundamenta en el reconocimiento y respeto de la diversidad cultural en todos los procesos de aprendizaje, socialización y convivencia en el entorno educativo. Es así que, para poder comprender este concepto, se necesita conocer qué es el enfoque intercultural.

1.4.1. Enfoque Intercultural

Según Lanegra (2016), el enfoque intercultural obliga a tener una visión más compleja de los satisfactores de las necesidades universales, así como de las características de los medios y capacidades necesarias para construir valor social en dicho contexto. De esta manera, el enfoque intercultural contribuye a mejorar las relaciones entre los involucrados al facilitar esquemas e instrumentos de políticas más sensibles a la diversidad cultural y mejor adecuados a las

necesidades diferenciadas de una ciudadanía plural en términos de raza, etnia y/o género (Correa, 2011).

Es así que, para la escuela intercultural, la inclusión progresa cuando sus actores logran procesos de enseñanza y aprendizaje que reducen barreras y multiplican/suman recursos destinados al alumnado que mayores ayudas requiere para el éxito educativo y la participación activa (Jiménez, 2014, p. 422).

Se observa que las instituciones educativas y proyectos de educación intercultural al aplicar el enfoque de gestión intercultural para reconocen y promueven el respeto a la diversidad cultural, en la medida en que están insertos en contextos interculturales, y que es oportuno incorporar la participación de las sociedades nativas, tanto en la estructuración del contenido como en la manera de impartirlo. En tanto, la Educación Intercultural Bilingüe apoya e impulsa los procesos de transformación social y política, al promover la valoración y apropiación de legados culturales y simbólicos que aporta a la conformación de sociedad, la población indígena; y es que este proyecto asume la construcción de ciudadanía, en pos de concebir estrategias para abordar los conflictos y oportunidades que supone la diversidad. (Abarca, 2015, 3).

En la misma línea, como se explica en el siguiente capítulo, no se ha encontrado información sobre si los programas de formación intercultural brindados por El Estado peruano satisfacen, actualmente, las necesidades de los pueblos indígenas. Mientras que, por su parte, el proyecto intercultural Nopoki, llevado a cabo por el Vicariato Apostólico de San Ramón y la Universidad Católica Sede Sapientiae, sí.

A partir de lo mencionado con anterioridad, se hace necesario articular la gestión estratégica social y la utilización del enfoque intercultural, considerando que el sentido de ambos, gestión y enfoque, es precisamente generar desarrollo social, lo que ocurre cuando se satisfacen necesidades sociales (Beaumont, 2016).

2. Gestión estratégica social

En la presente sección se define la gestión estratégica para generar valor social. Luego, se presentan los principales enfoques de la gestión estratégica social, los cuales están basados en el Triángulo estratégico de Moore. Con ello, se explican las dimensiones y capacidades necesarias para la gestión estratégica social según el enfoque Gestión Social: estrategia y creación de valor (Beaumont, 2016).

2.1. Definición e importancia de la gestión estratégica social

El objetivo de la gestión estratégica es crear valor a través de la identificación de tres dimensiones básicas en que la organización requiere transitar para cumplir su visión (Moore, 1998); en este caso al tratarse de la gestión estratégica social lo que se busca es crear valor social; pero hay aspectos importantes que difieren dependiendo del tipo de valor que se busca generar.

De tal forma, a diferencia de las organizaciones con fines de lucro y gubernamentales, y teniendo en cuenta que las organizaciones sociales tienen como fuente de ingreso las contribuciones de caridad, ya sean como dinero, tiempo y/o material (Boris, 1999), el principal valor que entregan las organizaciones sociales está relacionado con el logro de sus propósitos sociales y la satisfacción de los donantes al equiparar su contribución con dicho logro (Oster, 1995).

McHatton, Bradshaw, Gallagher y Reeves (2011) enfatizan en la importancia de la gestión estratégica en organizaciones con fines sociales para alcanzar su misión y desarrollar planes a futuro, conociendo las necesidades de sus grupos de interés. Asimismo, de acuerdo con Beaumont (2016), una buena gestión estratégica se da en un sistema abierto que integra las necesidades de sus grupos de interés, logrando que la organización sea sostenible en el tiempo.

Ante lo mencionado, se identifica la necesidad de recurrir a un modelo de gestión estratégica social, puesto que la entrega de valor social es el fin del objeto de estudio. Por ello, a continuación, se exhiben los modelos más acordes.

2.2. Enfoques de la gestión estratégica social

Las organizaciones sociales apuntan a la generación de valor social, pero presentan aspectos diferenciados en sus modelos de gestión estratégica para el sector privado y público (Moore, 2000). Sobre esta base, en la presente sección, se presentan tres modelos de gestión estratégica enfocados en la generación de valor social.

En su libro *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Moore (1998) presenta el “triángulo estratégico” (Figura 2). La arista superior del triángulo señala la “propuesta de valor”, entendida como el fin de la organización para dar respuesta a una necesidad insatisfecha. Luego, se encuentra la arista de “legitimidad y apoyo”, como el factor para el cumplimiento de la promesa, y la arista de “capacidad organizacional”, que refiere al desarrollo de conocimientos y capacidades para la obtención de recursos. Así, los siguientes modelos para la generación de valor social, emplean el triángulo estratégico de Moore.

Figura 2: Triángulo estratégico de Moore



De tal forma, en primer lugar, se encuentra *Managing for value: Organizational strategy in for-profits, nonprofits, and governmental organizations* (Moore, 2000). En esta publicación, Moore extiende el análisis de la gestión estratégica, a partir de su modelo anterior, a las organizaciones con y sin fines de lucro. Sobre ello, el autor enfatiza que este modelo es importante para gestores de organizaciones sin fines de lucro, pues enfoca la atención en los propósitos sociales y en las formas en las que, en conjunto con la sociedad, podrían movilizarse para alcanzarlos (Moore, 2000).

En segundo lugar, se encuentra el texto: *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (Social Enterprise Knowledge Network - SEKN, 2006), resultado de una investigación acerca de 40 organizaciones comprometidas con la generación de valor social. Así, adaptan el triángulo estratégico de Moore según las necesidades y entornos de las organizaciones objeto de su estudio, y concluye en la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales estratégicas que conduzcan a la legitimidad y apoyo de sus diferentes grupos de interés.

Por último, en *Gestión Social: estrategia y creación de valor*, Beaumont (2016) construye un marco teórico para la gestión estratégica enfocado en la generación de valor social, independiente de la publicidad o privacidad de las organizaciones, con o sin fines de lucro. Sobre esto, menciona que “lo más relevante de la gestión social no es quién la lleva a cabo sino el proceso que conduce a ciertos resultados; es decir, los medios necesarios para generar valor social” (Beaumont, 2016, p. 14). Con base en el triángulo estratégico de Moore, describe tres pilares de las capacidades necesarias para la creación de valor.

En síntesis, el modelo planteado por Beaumont (2016) desarrolla y profundiza en los temas de las otras publicaciones brindando el enfoque en la generación de valor social, y resalta los elementos relacionados a los grupos de interés. De igual forma, es construido a partir de su experiencia en la gestión de organizaciones y proyectos sociales desarrollados en el Perú. Por estos motivos se considera que dicho modelo brinda una visión macro de gestión de grupos de interés de Nopoki, que se describe en la siguiente sección.

2.3. Dimensiones de la gestión estratégica para la creación de valor social

En el presente apartado, se explican los pilares básicos de la gestión estratégica social planteados en el modelo de Beaumont (2016). Cabe resaltar que estos tres pilares, también denominados dimensiones, dependen uno del otro y estos, a su vez, requieren de componentes básicos para desarrollarse (Figura 3).



2.3.1. Visión

Por un lado, la visión se expresa como la propuesta para la creación de valor a través de una estrategia en particular, con el acompañamiento de varias específicas (Beaumont, 2016). Asimismo, “la visión nunca es completa, sino que debe llegar a ser cada vez más precisa, siendo capaz de incluir acciones en constante evolución y de creciente complejidad, y alcanzar niveles cada vez más altos de precisión en su funcionamiento” (Office Social Economic Development - OSED, 2012, pp. 13-14). Según Spears (2017), las declaraciones de visión deben tener un enfoque externo que influya positivamente en los grupos de interés al mostrar cómo cumple con su propósito, con el objetivo de impactar en la sociedad.

De este modo, en la Tabla 2 se describen, de manera resumida, las cuatro competencias de la gestión que se requieren para definir y establecer la visión (Beaumont, 2016).

Tabla 2: Competencias de la gestión para la visión

COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Propuesta de valor	Declaración de qué es lo que quiere lograr la organización y cómo planea lograrlo (SEKN, 2006).
Conocimiento de la realidad	Resultado del diálogo entre los grupos de interés y los conocimientos de la organización para la obtención del logro (Beaumont, 2016).
Prospectiva	Anticipación a los retos futuros a los que se enfrentará la organización, con el objetivo de tomar decisiones oportunas (Storchevoi, 2015).
Gestión ética o gobernanza	Proyección, en todos los niveles de gestión, de las declaraciones respecto de los valores y principios de la organización (Beaumont, 2016).

2.3.2. Recursos

Por otro lado, la dimensión recursos conjuga “la capacidad de la organización para conseguir apoyo de actores clave y un flujo de recursos constante para actuar y obtener resultados” (Beaumont, 2016, p. 47). Como la propuesta de valor de las organizaciones sociales no está directamente relacionada con la generación de valor económico, estas deben contar con capacidades que les permitan financiarse para sostenerse en el tiempo (Moore, 2000). Frente a ello, en la siguiente tabla se muestran sus capacidades fundamentales (Beaumont, 2016).

Tabla 3: Competencias de la gestión para los recursos

COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Capital social	Conjunto de fenómenos determinantes para ciertos modos de actuar (Coleman, 1988, citado de Rojas y Marin, 2006)
Movilización de recursos	Estrategias para mantener un flujo regular de recursos hacia la organización (Beaumont, 2016).
Comunicación estratégica	Establecimiento y proceso en el logro de los objetivos pactados con los donantes y por medio de información transparente y oportuna (Beaumont, 2016).
Gestión de riesgos	Plan de contingencias y efectos financieros eventuales (Beaumont, 2016).

2.3.3. Operaciones

Por último, la dimensión de operaciones hace referencia a las capacidades operativas necesarias en la organización para cumplir con su propuesta de valor. Frente a esto, en la siguiente tabla se presentan, resumidamente, las tres capacidades de gestión necesarias (Beaumont, 2016).

Tabla 4: Competencias de la gestión para las operaciones

COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
Gestión del conocimiento	“Herramienta integrada por principios, prácticas y técnicas cuyo objetivo es crear, convertir, difundir y utilizar el conocimiento” (Palacios, Gil y Garridos, 2009, p. 293).
Gestión financiera	Capacidad de asegurar que existan los recursos necesarios para que se canalicen las operaciones de manera segura y oportuna (Beaumont, 2016).
Gestión del talento	Para su desarrollo, se debe comunicar la misión de la organización como elemento atractivo para asegurar la calidad de los programas o proyectos (López y Silva, 2017).

Sobre lo mencionado anteriormente, “no basta con desarrollar estas tres capacidades, es necesario, además, que las tres se desarrollen de manera equilibrada” (Beaumont, 2016, pp. 34-35). Idealmente, la visión debe exceder ligeramente a las otras dos dimensiones con el objetivo de impulsarlas a crecer, pero, en la organización deben ser conscientes de la proporción de dicho desbalance intencional porque, de otro modo, resultaría riesgoso para la sostenibilidad de la organización (Beaumont, 2016). Y tal como se visibiliza, la gestión de grupos de interés es transversal a las tres dimensiones de la gestión estratégica social.

A modo de recapitulación, la visión debe revelar a sus grupos de interés, expresamente, la influencia positiva de los objetivos a lograr, para lo que se requiere no sólo tener identificados con precisión a los *stakeholders*, sino también se debe monitorear y evaluar continuamente sus percepciones respecto de cómo la organización desarrolla dichas capacidades y cuán eficaces son. Igualmente, con base en una visión movilizadora, la siguiente dimensión se encarga de atraer los recursos necesarios de los grupos de interés para el logro de los objetivos, para lo que se requiere conocer el grado de influencia que ejercen sus grupos de interés y establecer objetivos compartidos con los mismos. Finalmente, con dichos recursos, se deben ejecutar las operaciones necesarias para la visión, para lo cual se concluye que se requiere implementar mecanismos de comunicación continua con sus *stakeholders*, a fin de motivar que se comprometan con los objetivos de la organización como propios.

3. La gestión de grupos de interés

La presente sección profundizará en la gestión de grupos de interés, para lo cual se define qué son y qué implica gestionarlos. Asimismo, se explica el porqué de su importancia para la gestión estratégica social.

3.1. Definición

A partir de la revisión bibliográfica se encontró que existen variadas definiciones, sin embargo, se tomarán en cuenta tres, ya que se complementan entre sí. La primera, y más aceptada,

planteada por Freeman (1984), uno de los principales exponentes sobre el tema, menciona que se entiende por *stakeholder* a cualquier grupo de personas o al individuo que, de alguna forma, haya apostado a la marcha de la empresa, y pueden afectar o ser afectados en el camino del cumplimiento de los objetivos organizacionales. La segunda, Fernández (2012), en adición a lo expuesto por Freeman, expresa que los *stakeholders* tienen intereses específicos y aspiraciones con respecto a la organización, y que estos pueden ser tanto individuales como colectivos. Y, la tercera, el aporte de De George (2011), sostiene que los grupos de interés son todos aquellos involucrados hacia los que la organización tiene cualquier obligación moral (Citado en Guedez, 2011, p. 3).

Dicho lo anterior, de lo que se trata es de gestionar de manera eficaz las relaciones entre la organización y los grupos de interés involucrados. En ese sentido, el hecho de gestionar engloba todas aquellas actividades estratégicas que las organizaciones realizan, como la relación con sus grupos de interés (Granda, 2011). Es así que para poder lograr una gestión eficaz de intereses, socialmente responsable y éticamente correcta, afirma Fernández (2012), se necesita considerar las peculiaridades de cada involucrado, así como también, las relaciones y posibles alianzas entre los mismos.

Para lograr una buena gestión de grupos de interés es sustancial que la organización logre la segmentación y obtención de subgrupos que compartan perspectivas similares hasta el nivel en el cual se comprenda que ya no le aporta ningún valor, y que su gestión supondrá, más, una dificultad que una ayuda (Gil, 2011). En este proceso es sumamente importante ser cuidadosos, ya que, no considerar a un determinado grupo como parte involucrada, puede suponer un riesgo para la organización, en tanto este grupo podría contribuir positivamente, ya sea por oportunidades de mercado o por la prevención de problemas, en alguna de las fases o esferas (ambiental, social o económica) (Gil, 2011, p. 75).

Así, la gestión de grupos de interés es una actividad que influye transversalmente en las organizaciones. Por ello, para una buena organización interna, una de las prioridades es gestionarlos correctamente (Corporate Excellence, 2011).

3.2. Importancia de la gestión de grupos de interés

A partir de la sección anterior, se puede afirmar que la gestión de grupos de interés es un elemento de la gestión estratégica, por lo cual se encuentra de forma transversal en los tres pilares de la gestión estratégica social, y es que, en efecto, “la gestión de los grupos de interés es el eje central de cualquier estrategia” (Granda, 2011, p. 72). Desde esta perspectiva, los actores cumplen un papel fundamental en Nopoki, de modo que gestionarlos eficientemente debe ser considerado como el centro de cada una de sus estrategias.

La importancia presentada por estos grupos se evidencia en los principios que la definen expuestos a continuación. Aldanueva (2013) menciona que existe unanimidad absoluta en relación a estos que, según la International Organization for Standardization (ISO, 2010), son los siguientes: la maximización de la contribución al desarrollo sostenible, rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, leyes, normas internacionales de comportamiento y el respeto por los derechos humanos.

Hay que recalcar que, estratégicamente, los grupos de interés poseen alto grado de influencia sobre la actividad, consecución de objetivos y/o resultados de la organización. En la misma línea, Granda (2011) sostiene que cuando estos grupos están bien gestionados los riesgos existentes se reducen, y la posibilidad de generar ventajas competitivas se amplía.

Para una adecuada gestión estratégica social, en principio, es necesario identificar a todos los grupos de interés. Además, es relevante tener en cuenta que dichos grupos variarán en función a diversos criterios como la actividad desarrollada, el área geográfica de actuación y la planificación de políticas basadas en la relación mantenida con los mismos, como afirma Aldanueva (2013). Asimismo, menciona que conocer las demandas de los grupos de interés es un factor clave para poder mantener un constante flujo de intercambio de información con ellos.

En el mismo sentido, la Norma ISO 2600 considera que una organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de los individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización (ISO, 2010). Lo cual implica también reconocer y respetar las diferencias culturales en estos intereses, es decir, gestionar la diversidad cultural desde el concepto de interculturalidad.

Se evidencia, de esta manera, la importancia de la gestión de grupos de interés para la gestión estratégica social, dado que influye directamente en la sostenibilidad en tanto “la capacidad de una organización para generar [recursos y] riqueza sostenible a lo largo del tiempo es determinada por las relaciones con sus grupos de interés” (Freeman, 1984).

En conclusión, los grupos de interés son un elemento fundamental para la gestión estratégica y para generar valor social, ya que componen fuerzas externas creadas por los vinculados, para estructurar y poner orden en el espacio de desarrollo de las organizaciones. Así, para un buen desarrollo sostenible, organizaciones como Nopoki deben gerenciar estas fuerzas mediante la identificación de las fases de atención, participación, compromiso e involucramiento (Volpenesta, 2017).

4. Modelos de la gestión de grupos de interés

Así como se han ido desarrollando y profundizando los conceptos respecto de los grupos de interés, de igual manera, se han presentado distintos modelos o herramientas para gestionarlos eficientemente. Como resultado, se encuentra bibliografía variada sobre modelos con distintos

enfoques, propuestas diferenciadoras, desarrollados en determinados contextos, que consideran distintas etapas, entre otros. Y es que el objetivo es que se empleen como guía dependiendo de las características y contexto al que se enfrenta cada organización (Acuña, 2012).

Pese a ello, al cierre de la revisión bibliográfica (30 de junio de 2021), no se encontró un modelo específico aplicable a entornos de interculturalidad o de educación, con lo que se prosiguió a realizar un proceso de tamizaje para el que se consideró factores como la claridad de la información encontrada, acceso a los recursos bibliográficos, utilidad, recurrencia en investigaciones previas, entre otros. A partir de ello, se eligieron cuatro modelos de gestión de grupos de interés y se analizaron de manera secuencial según sus etapas (Ver Tabla 5). Igualmente, en el Anexo F se puede leer los principios tras los cuales están elaborados los modelos, así como una explicación más detallada de las fases o etapas de la gestión de grupos de interés que considera cada uno.

Tabla 5: Modelos de gestión de grupos de interés según sus fases

	Análisis social CLIP (Chevalier y Buckles, 2009)	Modelo de Prominencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997)	Manual para el compromiso con los stakeholders - UNEP (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2006)	Manual para la Gestión del Relacionamento (Castaño, Díaz y Lozano, 2013)
FASES DE LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	Fase 1 Identificación de los <i>stakeholders</i> : Según su poder (P), intereses (I), legitimidad (L) y conflicto (C).		Fase 1 Pensamiento estratégico: Identificarlos según responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.	Fase 1 Conocer a los <i>stakeholders</i> : Identificación a partir del sector al que pertenece y su dimensión. Clasificación a partir de tres dimensiones (económica, social o medioambiental).
	Fase 2 Clasificación de los <i>stakeholders</i> : De acuerdo a vínculos de colaboración o conflicto entre los grupos de interés.	Fase 1 Clasificación de los <i>stakeholders</i> : En tres categorías (latentes, expectantes o definitivos)	Clasificarlos de según el nivel de influencia y dependencia de los <i>stakeholders</i> .	
			Fase 2 Análisis y planificación: Desarrollo de un plan de acción	Fase 2 Plantear estrategias de relacionamiento: Elaboración del plan de acción de acuerdo a los conocimientos obtenidos.

Tabla 5: Modelos de gestión de grupos de interés según sus fases (continuación)

FASES DE LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS			Fase 3 Fortalecimiento de las Capacidades: Verificar capacidades necesarias.	
			Fase 4 Proceso de Relación: Implementación del plan de acción	Fase 3 Comunicación con los <i>stakeholders</i> : Establecimiento de compromisos.
			Fase 5 Acción, Revisión e Informe: Recopilar la información sobre el proceso para delimitar las acciones concretas a seguir	Fase 4 Evaluar la gestión y el impacto del relacionamiento: Evaluar ejecución plan de acción.

Como se puede observar, se presentan diferencias en las etapas que considera cada modelo. Es así que, por un lado, el Análisis social CLIP (Chevalier y Buckles, 2009) se enfoca en la identificación de variables, que vienen a ser los principios del modelo y permiten una clasificación según el vínculo actual del relacionamiento. Con la misma propuesta de identificación, el Modelo de Prominencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997) pone mayor énfasis en la clasificación de los grupos de interés, de modo que hay una visión más concreta del campo de acción sobre cada actor. Sin embargo, estas bases resultan insuficientes para los objetivos de la presente investigación, pues no consideran el resto de las etapas de la gestión.

Por otro lado, los otros dos modelos incluyen la identificación y clasificación dentro de su primera etapa y, posteriormente, el resto del proceso de gestión en sus siguientes etapas. Comparativamente, el Manual para el compromiso con los *stakeholders* - UNEP (Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää, 2006) tiene cinco etapas, y el Manual para la Gestión del Relacionamiento (Castaño, Díaz y Lozano, 2013) cuenta con cuatro etapas. El primero considera la etapa de fortalecimiento de las capacidades de relación, que resalta la importancia de considerar y potenciar las capacidades para el relacionamiento, a fin de aprovechar positivamente los recursos organizacionales, lo cual es importante para Nopoki, puesto que pretende que los alumnos sean los protagonistas frente a los grupos de interés (D. Siticonatci, comunicación personal, 02 de octubre de 2021).

Seguidamente, el Manual para la Gestión del Relacionamiento (Castaño, Díaz y Lozano, 2013) está enfocado en la RSE de emprendimientos, cuyo fin principal es lucrativo, de modo que sus variables de identificación y clasificación están dirigidos a aspectos financieros. De esta

manera, se considera que ello no aporta, en su totalidad, elementos valiosos para el fin de la presente investigación, al ser el objetivo central de Nopoki generar valor social.

5. Estado del arte

En este punto se realiza una revisión de los estudios empíricos afines, con el objetivo de identificar sus propósitos, la literatura empleada, las metodologías aplicadas y sus principales hallazgos. Así, es importante señalar que no se encontró literatura acerca de gestión de grupos de interés aplicada a educación superior intercultural. No obstante, sí se hallaron estudios empíricos con enfoques análogos al tema de esta investigación, los cuales se muestran en el Anexo G.

6. Marco Analítico

Con base en lo mencionado y teniendo en cuenta el conocimiento adquirido en las etapas exploratorias sobre Nopoki, y desde la perspectiva de las investigadoras, el modelo de gestión de grupos de interés elegido como marco teórico de referencia es el Manual para el compromiso con los *stakeholders* de la UNEP, que se rige por tres principios acordes: exhaustividad, respuesta y relevancia, presentes transversalmente en sus cinco etapas planteadas, las mismas que son tomadas como categorías de análisis. Estas categorías son: 1) pensamiento estratégico, 2) análisis y planificación, 3) fortalecimiento de capacidades de relacionamiento, 4) proceso de relacionamiento y 5) implementación y revisión.

Para ello, en la Tabla 6 se presentan las categorías que responden al objetivo general de la investigación: analizar la gestión de grupos de interés de Nopoki, incorporando las variables a analizar en cada una de estas.

Tabla 6: Marco analítico

MODELO	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Pensamiento estratégico	Responsabilidad
		Influencia
		Cercanía
		Dependencia
		Representación
	Análisis y planificación	Temas
		Organizaciones del mismo rubro
		Plan de acción
		Expectativas

Tabla 6: Marco analítico (continuación)

Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>		Convocatoria y selección
		Capacitación
		Evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras
		Políticas y sistema de gestión
	Proceso de relacionamiento	Enfoque
		Objetivos
		Necesidades
		Técnica
		Interacción
	Implementación y revisión	Empleo de recursos
		Efectividad en alcance de objetivos
		Sostenibilidad de resultados
		Retroalimentación

Adaptado de Krick, Forstater, Monaghan & Sillanpää (2006).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se exploró el contexto del sector de educación superior intercultural en el Perú. En ese sentido, en primer lugar, se introduce la interculturalidad en el Perú a partir de una reseña de sus antecedentes en el país y los desafíos que limitan su avance. En segundo lugar, se presenta el contexto de la educación superior intercultural, para lo que se presenta a las universidades que conforman el sector, se realizó un análisis PESTA, y, en base a ello, se detallan los principales problemas identificados.

1. La interculturalidad en el Perú

El Perú es un país pluricultural y multiétnico que cuenta con 47 lenguas originarias, de las cuales 4 son andinas y 39 amazónicas, se encuentran agrupadas en 19 familias lingüísticas y son el medio de comunicación de 55 poblaciones originarias (Ministerio de Educación [MINEDU], 2018). Esta diversidad, durante muchos años, ha sido percibida negativamente, incluso, como un obstáculo para la modernización y progreso (Degregori y Huber, 2006). Contrario a ello, José María Arguedas presentó, tempranamente, postulados de lo que hoy se conoce como interculturalidad, al hacer referencia a un país que no sólo acepta y tolera la diversidad cultural, sino que además la celebra (Ministerio de Cultura, 2014).

Asimismo, en el Anexo H se describen los principales hitos relacionados con la interculturalidad en el país. De este modo se evidencia cómo fue cambiando y fortaleciéndose el discurso respecto a la interculturalidad hasta que, en 2010, se produce el primer cambio institucional en el Estado, que respalda dichos avances, con la creación del Viceministerio de Interculturalidad (Olivera y Dietz, 2017).

Es así que, con la creación de dicha institución, el trabajo conjunto con otras instancias estatales, la participación de distintas organizaciones nacionales e internacionales, y con la movilización social, el Perú continúa avanzando en la promoción y protección de los derechos de los pueblos indígenas. Sin embargo, Correa (2011) sostiene que el marco normativo nacional referente a la interculturalidad (ver Anexo I) revela la ausencia de una política clara y coherente en la materia.

En este sentido, pese a los avances planteados que benefician a las instituciones en el rubro de actuación de Nopoki, aún se presentan ciertos elementos que restringen el desarrollo de la interculturalidad en el país.

1.1. Desafíos de la interculturalidad en el Perú

Estas limitantes del desarrollo de la interculturalidad se traducen en que “el foco problemático de la interculturalidad no reside solamente en las poblaciones indígenas y afrodescendientes, sino en todos los sectores de la sociedad” (Walsh, 2009, p.4).

En primer lugar, las políticas públicas han excluido históricamente a las poblaciones indígenas y, en contraposición, desarrollaron diversos mecanismos de defensa contra todo lo que vulnera su cultura (Tubino, 2016). En la actualidad, ello sigue influyendo en la dinámica entre comunidades indígenas y agentes externos, tales como el Estado, ONG, etc. (Ministerio de Cultura, 2015). Sobre ello, Correa (2011) menciona que la relación entre la interculturalidad y las políticas públicas es paradójica, pues, pese al discurso oficial del Estado de “enfoque transversal”, ello no se termina de concretar en acciones en los servicios necesarios, de modo que mejore la calidad de vida de estas comunidades.

Asimismo, a nivel normativo-institucional, el Estado ha asumido el compromiso de orientar, articular y establecer mecanismos de acción con base en el enfoque intercultural (Ministerio de Cultura, 2015); pese a ello, todavía no se han establecido mecanismos concretos de diálogo entre las comunidades indígenas y organismos externos, por lo que, como consecuencia, los proyectos tienen deficiencias en aspectos como la captura de las necesidades de su público objetivo, la generación de compromisos y la evaluación del impacto de las intervenciones, entre otros (Serpa y Pineda, 2020).

Por último, otro desafío es la dificultad para encontrar y mantener profesionales bilingües con competencias en interculturalidad (Correa, 2011). Al respecto, Rivera (2020) expone tres argumentos sobre la importancia de incluir la interculturalidad como tema transversal en la educación superior peruana. Primero, al menos el 12% del total de alumnos matriculados en pregrado de universidades públicas o privadas hablan, leen o escriben en alguna lengua aborígena. Segundo, la desarticulación del sistema educativo es una limitante para la aplicación de los proyectos educativos con enfoque intercultural, sobre todo, en el nivel superior, donde se puede notar escasos avances. Tercero, entre las poblaciones mestizas/criollas y las poblaciones indígenas aún persiste una extensa brecha económica, cultural y social (Rivero, 2020).

De la misma manera, la importancia de la educación superior se evidencia con el aumento de la participación indígena en política y los desafíos que las comunidades indígenas buscan cumplir, a raíz del nuevo estatus de la diversidad cultural. Ello les permitiría a los jóvenes indígenas capacitarse con herramientas que les permitan analizar problemas de sus propios pueblos, desde una perspectiva integral, y proponer soluciones (López, Moya y Hamel, 2009).

Si bien profesionales con estas características son requeridos en distintas áreas, la formación de docentes EIB es pilar esencial en la transversalización de la educación intercultural, por lo que se considera que esta área es de principal urgencia (Defensoría del Pueblo, 2016). Sobre ello, tal y como se visualiza en el Anexo J, hay un déficit importante de profesionales en educación básica formados tras el enfoque intercultural.

En síntesis, los desafíos de la interculturalidad del país son complejos y están relacionados entre sí. En esa línea, la presente investigación se enfocó en el último desafío presentado, pues está directamente relacionado con la necesidad que Nopoki busca satisfacer y, a la vez, refleja la magnitud de los retos a los que se enfrenta en su gestión.

2. Educación superior intercultural en el Perú

Como se observó anteriormente, la educación superior intercultural es uno de los principales retos en la transformación de un país que reconoce y valora positivamente la diversidad cultural. En ese sentido, se examinó el contexto de la educación superior intercultural en el Perú, para lo que, primero, se presenta a las instituciones educativas que conforman este sector. Segundo, se realiza un análisis de los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen en este sector; y, en base a todo ello, se exponen los principales problemas identificados.

2.1. Centros de educación superior intercultural en el Perú

En este apartado se presentan a las cinco universidades interculturales identificadas, para lo que, primero, se resumen características de las mismas en la Tabla 7 y, luego, se presenta información general sobre cómo las universidades abordan la interculturalidad.

Tabla 7: Universidades interculturales en Perú

Universidad	Año de creación	Ubicación	Carreras	Año de Licenciamiento
Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía	1990	Yarinacocha, Coronel Portillo - Ucayali	- EIB Inicial - EIB Primaria - Ingeniería Agroforestal Acuícola - Ingeniería Agroindustrial - Ciencias Farmacológicas Naturales	2018
Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía	2010	Bagua, Bagua - Amazonas	- Negocios Globales - Biotecnología - Ingeniería Civil	2018
Universidad Nacional Intercultural Juan Santos Atahualpa	2010	Chanchamayo, Chanchamayo - Junín	- EIB Inicial - EIB Primaria - Ingeniería Civil - Ingeniería Ambiental	2018
Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba	2010	Santa Ana, La Convención - Cusco	- Ingeniería Agronómica Tropical - Ingeniería de Industria Alimentaria y Ecoturismo - Ingeniería Civil	2019

Adaptado de Durand (2016).

Tabla 7: Universidades interculturales en el Perú (continuación)

UCSS Nopoki	2007	Raimondi, Atalaya - Ucayali	- EIB - Administración - Ingeniería Forestal - Contabilidad	2018
-------------	------	--------------------------------	----------------------------------------------------------------------	------

Adaptado de Durand (2016).

Respecto de la implementación del enfoque intercultural, si bien la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (UNIA) es la primera universidad intercultural en el Perú, en la práctica, presenta dificultades para cumplir con dicha denominación: la currícula de enseñanza no tiene lineamientos definidos sobre la incorporación del enfoque intercultural, y ninguno de los maestros es hablante de lenguas indígenas, o tiene formación en interculturalidad, con lo que los alumnos han perdido su identidad cultural (Castañeda, 2017).

Por otra parte, la Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía ha firmado convenios de cooperación con las organizaciones indígenas, con la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM). Con base en ello, plantean diseñar una currícula que responda a las necesidades de las comunidades sin dejar de lado los estándares de enseñanza de calidad. También consideran como factor clave la sostenibilidad del entorno ambiental que rodea al campus (Aliaga, 2017). Sin embargo, tampoco se halló evidencia de aplicación.

De la misma manera, la Universidad Nacional Intercultural Juan Santos Atahualpa ha realizado esfuerzos por incorporar conocimientos nativos en sus programas de investigación y proyección social, para lo que han recibido apoyo de los pueblos Asháninka y Yanasha. Asimismo, han establecido que los profesores ganadores de plazas en concurso lleven un curso sobre interculturalidad durante tres meses, y que los jóvenes sean evaluados con un examen de admisión que incluya conocimientos indígenas (Pomachagua, 2017). Sin embargo, no se encontró información sobre si la universidad se encuentra ejecutando estas políticas y en qué medida.

Por su parte, la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (UNIQ) no cuenta con una comisión organizadora capacitada en asuntos interculturales. Pese a ello, han desarrollado un plan de trabajo para controlar sus lineamientos respecto del enfoque intercultural, y que estructure a las comunidades mediante un proceso de consulta (Zapata, 2017), pero no se han encontrado referencias sobre la efectividad de dicho plan.

En último lugar, la descripción detallada sobre el enfoque intercultural de la universidad Nopoki, al ser el objeto de esta investigación, será presentada en el siguiente capítulo.

En este nivel es importante señalar que las universidades antes mencionadas son públicas, por lo que el tipo de gestión utilizado difiere de instituciones como Nopoki en aspectos

como la estructura organizacional, tipo de financiamiento, convocatoria de alumnos y profesores, entre otros (Espinosa, 2017).

2.2. Factores contextuales influyen en la labor de los centros de educación superior intercultural en el Perú

En esta sección se presentan los principales factores que influyen en el sector de la educación superior intercultural, a partir de un análisis PESTA.

Tabla 8: Análisis PESTA

<p>POLÍTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El Convenio 169 de la OIT y la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígenas (Anexo K) influyen positivamente en el sector, puesto que el Estado ha asumido el compromiso de adaptar la legislación nacional y ejecutar acciones pertinentes para atender las necesidades de educación de estas poblaciones, así como a ser sometido a supervisión (Mato, 2014). ● Se encuentran vigentes dos leyes que influyen positivamente en el sector: Ley General de Educación N° 28044 y la Ley para la Educación Intercultural Bilingüe N° 27818 (Anexo L). De tal modo, el Estado se compromete por la adopción del enfoque intercultural en la educación en todos los niveles (MINEDU, 2003), para lo que instaura el Plan Nacional de Educación Bilingüe que debe incorporar la visiones y conocimientos indígenas (Ministerio de Educación, 2016). ● El Ministerio de Educación influye positivamente en estas instituciones pues elaboró, en conjunto con siete organizaciones indígenas, lineamientos de interculturalidad para las universidades del rubro, a partir de los cuales la SUNEDU otorgó los licenciamientos a las universidades (Ministerio de Educación, 2017), con lo cual pudieron retomar sus actividades y comenzar a recibir alumnado.
<p>ECONÓMICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Las cuatro universidades nacionales reciben financiamiento del Estado y, de acuerdo con representantes de estas universidades, el presupuesto mensual que se les asigna es insuficiente. Además, pese a que la investigación es recurso esencial en la educación intercultural, no se cuenta con un presupuesto asignado a ello, puesto que, para obtener este tipo de financiamientos, se requiere atravesar procesos burocráticos (Durand, 2017). ● Nopoki cuenta con financiamiento proveniente mayoritariamente de organizaciones del extranjero. Frente a esto, un aspecto influyente es la fluctuación del tipo de cambio, pues la organización recibe financiamiento en moneda extranjera y efectúa sus gastos en moneda nacional, con lo que la devaluación del sol afecta sus recursos financieros. Otro elemento influyente está relacionado con los recortes de financiamiento al sector social, como consecuencia de la crisis económica y social de la actual pandemia (Deloitte, 2020). Lo mismo ocurrió con Nopoki, ya que algunos beneficiarios redujeron los montos de sus donativos y se debió adoptar medidas para continuar albergando a los estudiantes en las instalaciones de la universidad.

Tabla 8: Análisis PESTA (continuación)

<p>SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los factores sociales que afectan la educación es el idioma, pues como se observa en el Anexo J, hay un déficit de más del 90% de profesores en EIB. Sin embargo, la educación en las comunidades indígenas se imparte debido a que existen los llamados “docentes sin título de la Amazonía” (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). • La barrera creada por el idioma también afecta lo administrativo de las organizaciones, ya que, el hecho de que no se maneje el idioma, directa o indirectamente a través de un intérprete, es la razón por la cual no se ha conseguido todavía que los pueblos originarios y sus organizaciones representativa participen por igual en las universidades (Durand, 2017).
<p>TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las universidades se encuentran ubicadas en zonas con escaso acceso a Internet, lo que dificulta impartir enseñanzas que emplean TIC (Durand, 2017). Dicho problema se agravó a raíz de la pandemia, debido a que la ausencia de dichas herramientas imposibilitó su adaptación a la modalidad virtual, con lo que muchos alumnos suspendieron e, incluso, dejaron sus estudios. Frente a ello, el Ministerio de Educación puso a disposición herramientas digitales a algunas universidades que permitían acoplarse a la situación momentáneamente (El Peruano, 2020). Pese a ello, las medidas son insuficientes y, a la fecha, estas instituciones ya retornaron a la presencialidad (UNIA, 2021), (UNIBAGUA, 2021), (UNIQ, 2021).
<p>AMBIENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda por una educación que respete las propias cosmovisiones, idiomas, valores culturales y el espacio que habitan, revela la lucha por el territorio (Breidlid, 2016). Un ejemplo de una acción frente a esto se da en la universidad Nopoki, ya que los alumnos trabajan la tierra y se relacionan con ella replicando la forma en la que lo hacían en sus comunidades (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021).

2.3. Problemáticas de la educación superior intercultural en el Perú

Es necesario “reflexionar críticamente sobre nuestra práctica educativa [intercultural], sobre cómo se está desarrollando y si esta corresponde o no a las necesidades, demandas e intereses de nuestros estudiantes y de los pueblos en los que socializan y relacionan para su desarrollo integral” (MINEDU, 2013, p. 34).

A partir de lo mencionado, se detallan los principales problemas de la EIB superior:

- Todas las universidades identificadas tuvieron dificultades en sus procesos de acreditación o licenciamiento. Si bien finalmente la SUNEDU les otorgó el licenciamiento posterior al establecimiento de los lineamientos de universidades interculturales, ello evidenció la rigidez de los criterios que el organismo aplica para evaluar a las universidades, puesto que pretendía evaluar a estas universidades con los mismos principios con los que evalúa a universidades tradicionales. Como consecuencia, las universidades cesaron sus actividades académicas durante periodos de tiempo significativos, lo que no sólo las afectó internamente, sino también a las comunidades indígenas. De esta forma, así como la SUNEDU, aún las instituciones del Estado

presentan deficiencias en la atención a este sector (Durand, 2017; Mato, 2014; Mato, 2018).

- No se cuenta con suficientes recursos humanos ni financieros destinados a la investigación (presupuestos, tecnología, personal capacitado, entre otros). Ello es importante para el conocimiento de los pueblos indígenas y, no menos importante, es esencial para una educación superior de calidad (Durand, 2017) (SUNEDU, 2021).
- Como consecuencia de la carencia de diálogo intercultural en condiciones de respeto e igualdad, no se han desarrollado, hasta la fecha, procedimientos claros para identificar las necesidades de investigación de los pueblos indígenas, teniendo en cuenta que ello es la base para la implementación de las propuestas de desarrollo comunitario (Jima y Parabela, 2019).
- A pesar de que casos como la Universidad Juan Santos Atahualpa, la UNI Bagua o Nopoki logran integrar a las comunidades; aún es un desafío para los pueblos originarios participar activamente al asegurar que las universidades interculturales peruanas respondan a sus necesidades y expectativas de formación superior (Durand, 2017).
- Las universidades no han desarrollado políticas de valorización y respeto hacia el ecosistema de los estudiantes indígenas.

CAPÍTULO 4: LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL NOPOKI

En la presente sección se presenta el objeto de estudio: Nopoki. Para ello, se describe la universidad a partir de su historia, misión y visión, objetivos, estructura organizacional y las carreras que ofrece. Posteriormente, se expone la propuesta de valor de la gestión de Nopoki, con lo que se evidencia el impacto que genera en sus beneficiarios. Por último, se presenta lo relativo a la actual gestión de grupos de interés de la universidad.

1. Descripción de Nopoki

Nopoki empezó como un proyecto pensado y promovido por Gerardo Antonio Zerdin Buckovec, quien en 1998 ya había presentado, ante el viceministro de educación, la propuesta de creación de un centro de educación superior para indígenas en Atalaya (Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica [CAAAP], 2017). Luego, en 2006, miembros del Vicariato Apostólico de San Ramón, liderados por monseñor Zerdin, observaron la necesidad de un espacio de estudio para jóvenes que querían conservar su cultura. Es así que empiezan a buscar aliados para poner en marcha el proyecto y darle inicio a la universidad Nopoki. En esta búsqueda se encuentran con la Universidad Católica Sede Sapientiae, institución en que se decidió apostar por el programa. De esta manera, el proyecto entró en vigor entre 2006 y 2007, con el nombre de Centro de Investigación y Formación Intercultural Nopoki, siendo coejecutado por el Vicariato y la UCSS (Albarrán, 2018).

En ese sentido, la misión de Nopoki es “formar a los jóvenes atalaínos, especialmente indígenas, en educación intercultural bilingüe y en otras carreras para que sean promotores de desarrollo de sus comunidades”. Además, su visión es “ser un espacio de comunicación intercultural y diálogo para los pueblos indígenas en orden a lograr un desarrollo con equidad y armonía con la creación desde la fe” (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). Analizando ello desde la gestión estratégica social, la visión de Nopoki expresa la influencia positiva que genera en su público objetivo: jóvenes provenientes de comunidades indígenas.

Entre los objetivos generales de la organización está mejorar la calidad de vida en las comunidades indígenas de la Amazonía peruana mediante el empoderamiento y la defensa de los derechos de los pueblos indígenas, formar profesionales expertos en ingeniería agroforestal para el desempeño eficaz del uso de las tierras de la Amazonía del país y fomentar la investigación aplicada, así como gestionar estratégicamente las organizaciones y comunidades involucradas.

Cabe recalcar que el vicariato está encargado de la administración del proyecto y del albergue para los estudiantes de las comunidades indígenas. Paralelamente, la UCSS se encarga de lo académico: plana docente y administrativos académicos. Vale anotar que ningún tipo de propuesta o plan se viabiliza sin aprobación de todos los involucrados, ya que se hace mucho proselitismo (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021).

Si bien Nopoki empezó actividades con la presencia de cuatro etnias: Asháninka, Ashéninka, Shipibo y Yine, que eran las más próximas geográficamente, en la actualidad se cuenta también con etnias como Matsigenka, Yánesha y Nomatsigenka, siendo un total de siete etnias. Si bien hay alumnos de otras etnias, estos se asimilan a alguna otra de las ya mencionadas, debido a que no se cuenta con material educativo en sus lenguas de origen, ya que la elaboración del mismo demanda significativos recursos. Desde los inicios de Nopoki, en 2006, se trabajó progresivamente en el material para las etnias ya mencionadas de manera conjunta con los primeros estudiantes y docentes bilingües (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Actualmente, Nopoki cuenta con más de 500 estudiantes, de los cuales aproximadamente 220 son internos, pues residen en el albergue de Nopoki, y el resto son externos. De los alumnos internos hay 90 asháninkas, 22 ashéninkas, 25 matsigenkas, 35 nomatsigenkas, 22 shipibos, 16 yaneshas y 6 yines.

Respecto de las carreras universitarias, estas son cuatro: Educación Intercultural Bilingüe (EIB), Administración, Contabilidad e Ingeniería Agraria. Los alumnos internos no costean su estadía ni sus estudios, a diferencia de los alumnos externos, que viven a las afueras del campus y se les concede becas de 50% en su mensualidad. Además, Nopoki, como parte de su programa de Educación Técnica Productiva (CETPRO), ofrece carreras técnicas como carpintería, costura y repostería.

Por último, aunque existen otras universidades indígenas en Perú, como se indica en el acápite 2.1 “*Centros de educación superior intercultural en el Perú*”, Nopoki es un caso diferente, ya que incluye saberes y conocimientos indígenas en todas las carreras, según el programa de estudios. (Informe Perú, 2012; citado por Unicef, 2012:30).

2. Propuesta de valor de Nopoki

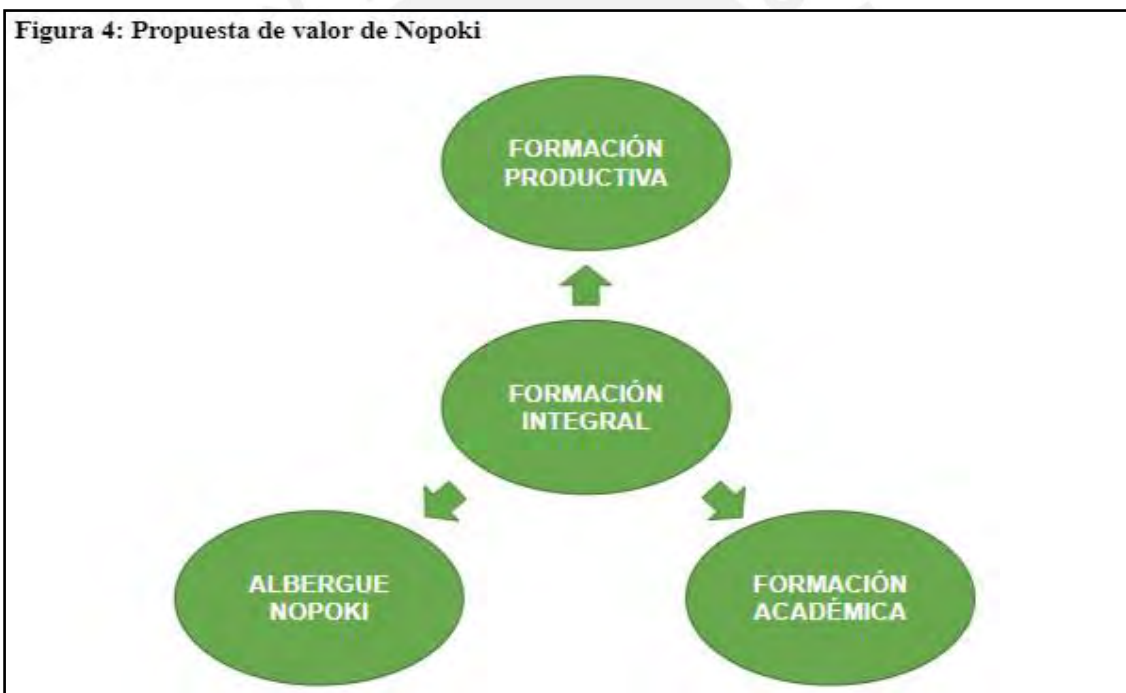
La propuesta de valor de Nopoki destaca en que la aplicación del enfoque intercultural está presente en el programa desde el proceso de admisión hasta el momento en el que finalizan los estudios (Albarrán, 2018). Lo cual se procura reforzar a través de acciones como la exigencia y condición de que los estudiantes hablen en su lengua originaria y vistán su ropa típica en las instalaciones de la universidad durante sus actividades (Informe Perú, 2012; citado por Unicef, 2012:30).

Nopoki es reconocida por distintos autores, entre ellos Albarrán (2018), como la institución que ofrece un programa de formación de EIB totalmente alineado con la necesidad educativa de las comunidades, ya que integra la aplicación del enfoque intercultural tanto en los planes de estudio o teoría, como en la práctica (p. 14), lo cual según confirma el carácter intercultural de la misma. Asimismo, desarrolla un programa integral en el que además se resalta

el sentido de universidad bilingüe aprendiendo tanto en la lengua materna según grupo étnico como en castellano.

El plan de estudios no solo combina conocimientos nativos y occidentales, sino que se enseña en paralelo para que el alumno pueda comparar. Como me explicó Gerardo Zerdin: ‘El español se enseña en relación con la lengua indígena. Cuando un día el alumno Shipibo aprende algo en su idioma, ese mismo día aprende también lo mismo en español, para poder comparar entre los dos idiomas y entender mejor’...el plan de estudios no solo incorpora el aprendizaje de la lengua materna, sino que también establece el desarrollo de algunas materias en la lengua materna. De esta forma, los alumnos dominarán su lengua materna, y así podrán, posteriormente, enseñar todo tanto en español como en su lengua materna. (De Haro, 2015, p. 25)

Acerca del valor diferencial de la universidad, este se observa en los tres componentes básicos que la conforman: formación académica, formación productiva y el albergue estudiantil Nopoki.



Primero, el valor de la **formación académica está en que** refleja la realidad amazónica, lo que favorece una adecuada formación integral. Segundo, el valor del **Albergue Estudiantil Nopoki**, ya que la mayoría de estudiantes proviene de comunidades nativas alejadas de Atalaya, y este les permite superar barreras geográficas, económicas o culturales. Y, tercero, el valor de la **formación productiva**, con la cual los estudiantes desarrollan habilidades técnicas productivas con el uso de recursos naturales, lo que es importante para su formación.

En síntesis, se debe tener en consideración lo siguiente respecto a la propuesta de valor de Nopoki:

[...]El reconocimiento del valor de la identidad cultural de los estudiantes indígenas es lo que fomenta una práctica real de la interculturalidad. Es así que la adquisición de un fuerte sentido de identidad, a través del reconocimiento y la inclusión de sus culturas, junto con otras, en el aprendizaje y la experiencia en UCSS Nopoki, crea la voluntad de conocer y dialogar con otras culturas. (De Haro, 2015, p. 28)

Entonces, como se detalla en el siguiente acápite, Nopoki gestiona diversos grupos de interés para construir y cumplir con esta propuesta de valor.

3. Situación actual de la gestión de grupos de interés en Nopoki

Desde sus inicios, Nopoki ha tenido relación con distintos actores que han permitido su correcto desarrollo y funcionamiento. De tal forma, se considera a estos actores como grupos de interés siempre y cuando se genere valor compartido para las partes involucradas. Es así que para la presente investigación, primero, se realizó una identificación preliminar de los grupos de interés de Nopoki, de modo que para fines de la investigación, como se muestra en la Tabla 9 se agrupó a los grupos de interés principales en categorías según su rol en Nopoki. Asimismo, se detalla si los mismos son grupos de interés internos o externos de acuerdo a su involucramiento en las actividades cotidianas de Nopoki.

Tabla 9: Grupos de interés de Nopoki agrupados en categorías

CATEGORÍAS		GRUPOS DE INTERÉS	INTERNO / EXTERNO
Alumnos	Alumnos internos	Alumnos asháninka	Interno
		Alumnos nomatsigenka	Interno
		Alumnos yine	Interno
		Alumnos ashéninka	Interno
		Alumnos shipibo	Interno
		Alumnos matsigenka	Interno
		Alumnos yánesha	Interno
		Alumnos de otras etnias	Interno
	Alumnos externos	Alumnos externos	Externo
Comunidades nativas		Comunidades asháninka	Externo
		Comunidades ashéninka	Externo
		Comunidades shipibo	Externo

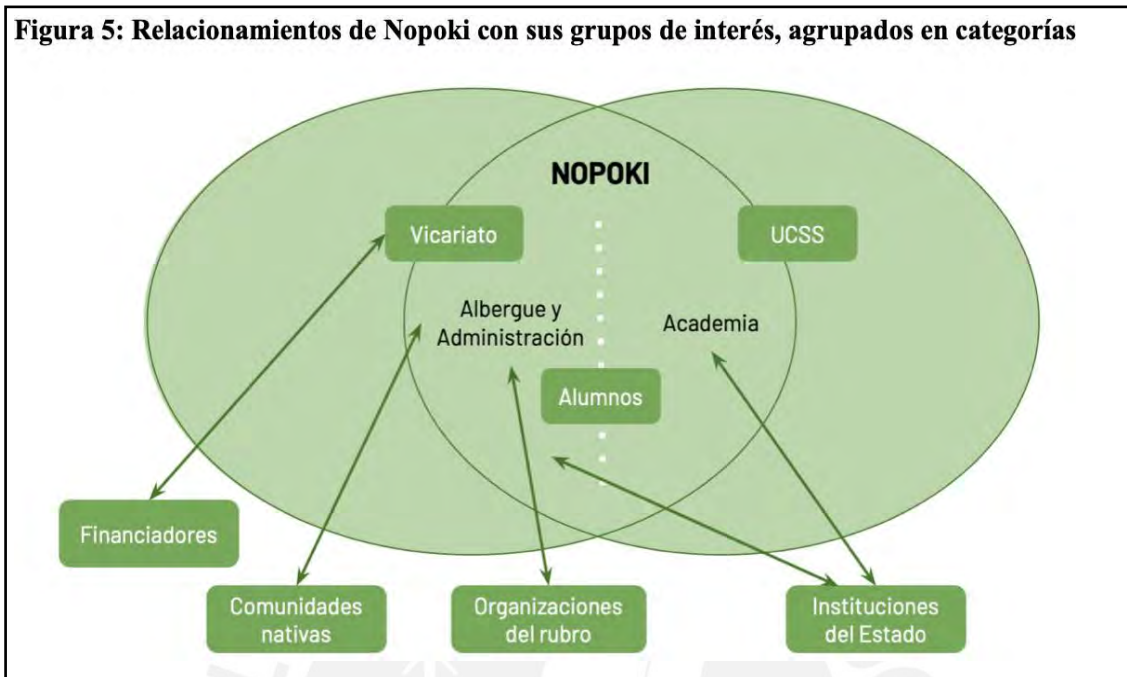
Tabla 9: Grupos de interés de Nopoki, agrupados en categorías (continuación)

Comunidades nativas	Comunidades yánesha	Externo
	Comunidades yine	Externo
Vicariato	Personal administrativo del albergue	Interno
	Encargados del albergue	Interno
	Docentes bilingües	Interno
UCSS	Personal administrativo de la UCSS	Externo
	Docentes hispanohablantes	Externo
Financiadores	CESAL	Externo
	Zapallal	Externo
	Capi	Externo
	Fondo Ítalo Peruano	Externo
	Cáritas Burgos	Externo
	Setem Andalucía	Externo
	Madre Coraje	Externo
	División croata de la orden de los franciscanos	Externo
Estado	SUNEDU	Externo
	Ministerio de Educación	Externo
	Municipalidad Regional de Atalaya	Externo
	Ministerio de Educación	Externo
Organizaciones del rubro	CAAAP	Externo
	ONU	Externo

En la Figura 5, se visualizan gráficamente los relacionamientos entre Nopoki, dividido estructuralmente en el albergue y la parte académica, y sus grupos de interés internos y externos

identificados, los cuales, para efectos de presentación, se encuentran agrupados en las categorías mencionadas previamente.

Figura 5: Relacionamientos de Nopoki con sus grupos de interés, agrupados en categorías



Para empezar, en la categoría de alumnos, se considera a los grupos de interés conformados por los alumnos de acuerdo a su etnia de origen, así como aquellos que no pertenecen a ninguna de las siete etnias “oficiales” en Nopoki. De manera general, se promueve que todos los alumnos se sientan cómodos en la universidad y la perciban como un espacio de armonía entre todos sus miembros. Con este fin, se han establecido normas y se fomenta el uso de su vestimenta típica, se abren espacios de convivencia entre alumnos de distintas etnias, están facultados para organizar representaciones estudiantiles, hay mecanismos de diálogo con docentes y personal administrativo de la universidad, entre otros. Asimismo, como forma de apoyo al mantenimiento de las instalaciones, realizan jornadas de limpieza del terreno, siembra y cosecha de cultivos, y preparación de alimentos. Para todo ello, se busca evaluar continuamente la recepción de los alumnos sobre dichas actividades y tomar en consideración su opinión en asuntos que les conciernen (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021).

En lo concerniente a la siguiente categoría, se considera como grupos de interés a aquellas comunidades indígenas con las que Nopoki se relaciona continuamente. Ello debido a que, con el Vicariato, estas comunidades se han establecido convenios de cooperación mutua, mediante los cuales Nopoki envía factores productivos a las mismas y las comunidades facilitan la estadía de los estudiantes cuando van a realizar sus prácticas preprofesionales. También, en ocasiones las federaciones de las comunidades son quienes envían a los estudiantes a Nopoki.

Asimismo, como se mencionó previamente, el Vicariato Apostólico de San Ramón juega un papel fundamental en Nopoki, ya que se encarga de todo lo concerniente a la administración del proyecto, incluyendo la gestión del albergue para los estudiantes, y, en parte, de las mallas curriculares. De esta manera, dentro de esta categoría, un grupo de interés está conformado por el personal administrativo del albergue, quienes gestionan los recursos del mismo, así como los encargados del albergue, quienes realizan acompañamiento a los alumnos internos en su formación académica y productiva.

Respecto a la categorización de financiadores, se encuentran los siguientes grupos de interés que contribuyen, o contribuyeron, económicamente a Nopoki: entre las instituciones europeas mencionadas, se encuentra el Fondo Ítalo Peruano, ayuntamientos españoles y croatas —que brindaron su apoyo en la fase de implementación—, y ONG españolas de cooperación internacional tales como CESAL, Zapallal, Capi, Cáritas Burgos, Setem Andalucía y Madre Coraje (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). Además, estas ONG no sólo brindan apoyo económico a Nopoki, sino que también cubren plazas para voluntarios y gestionan investigaciones. En el caso del Fondo Ítalo Peruano, este no es un financista, sino que además imparte cursos de equidad de género e igualdad en la universidad, y realiza estudios y evaluaciones de impacto para la medición de resultados.

De igual manera, para poder funcionar legalmente, monseñor Zerdin tuvo que recurrir al apoyo de la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS) de Lima, a la que el programa pertenece formalmente (Espinosa, 2007). Es así que la UCSS se encarga de la remuneración del personal docente, tanto de los profesores hispanoparlantes, que ellos facilitan, como de los profesores bilingües. Por lo tanto, los grupos de interés pertenecientes a esta categoría son los docentes bilingües, no bilingües y el personal administrativo directamente relacionado a la parte académica.

Seguidamente, en la categoría de Estado, se consideran a los grupos de interés pertenecientes a este sector con los que Nopoki mantuvo o mantiene relaciones significativas. En cuanto al relacionamiento con SUNEDU, al igual que las otras universidades del sector, durante el proceso de licenciamiento de Nopoki se presentaron dificultades, principalmente, porque había confusiones en cuanto a los contenidos de sus currícula de estudio y su relación con la UCSS. Al respecto, a través de una entrevista, Zerdin detalló que solicitó comunicarse directamente con representantes de la SUNEDU y del Ministerio de Educación, y fue recibido con apertura por dichas autoridades (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). Tal fue el impacto de dicha comunicación que representantes de la SUNEDU acompañaron a Nopoki en su preparación y, para otorgar el licenciamiento a la UCSS, en septiembre de 2018 viajaron a las instalaciones de Nopoki, donde elogiaron su labor (SUNEDU, 2018). Por otra parte, se mantienen

relaciones de cooperación con la municipalidad de Atalaya, puesto que los funcionarios se muestran atentos a apoyar a la universidad facilitando trámites y, en ocasiones, han recibido donativos de alimentos o mobiliario. Sobre ello, en Nopoki se busca mantener una comunicación constante con las autoridades de turno (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021).

Finalmente, la última categoría está compuesta por las asociaciones o centros dirigidos a comunidades interculturales. Estas organizaciones plantean entre sus objetivos articular esfuerzos para atender las necesidades de las comunidades indígenas. En ese sentido, Nopoki ha colaborado con el Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica y, con ello, se incluye a Nopoki en diversas investigaciones sobre interculturalidad (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021). Y, en una oportunidad, la ONU realizó investigaciones y evaluaciones en Nopoki (G. A. Zerdin, comunicación personal, 05 de junio de 2021).



CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se especifican los aspectos metodológicos que guiaron la investigación.

1. Alcance de la investigación

El propósito de la presente investigación es analizar la manera en que Nopoki se relaciona con sus grupos de interés. Teniendo en cuenta ello y después de haber realizado la revisión literaria, la propuesta metodológica por la que se optó para abordar la problemática de la investigación es de tipo descriptivo. Según Pasco y Ponce (2015), los estudios de este tipo están orientados a comprender detalladamente la manera en que se comporta el fenómeno, en este caso, la gestión de grupos de interés.

Asimismo, se recolectó información sobre cómo se conduce el fenómeno investigado en la organización, en función de las variables que nos proporciona el modelo de gestión de grupos de interés elegido (Ponce y Pasco, 2015). Ello se refuerza en que el fin de dicha recolección ha sido realizar el análisis a partir de las variables que se considera en cada etapa o categoría de análisis del modelo teórico: Manual para el compromiso con los *stakeholders* (Hernández, 2014).

2. Diseño de la investigación

2.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se privilegió la información obtenida durante el proceso de investigación, con énfasis en las variables que contribuyeron al cumplimiento de los objetivos planteados. También, se realizó el análisis de muestras pequeñas a partir de nueve entrevistas y un grupo focal, y el empleo de instrumentos de recolección más flexibles, que han permitido ir adaptando dichos instrumentos a los contextos que se presentaban para el cumplimiento de los objetivos.

Por las razones mencionadas, el enfoque de la presente investigación fue netamente cualitativo. Sobre este enfoque, Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantean que el objetivo de una investigación cualitativa es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes que, en este caso, son respecto de las relaciones entre Nopoki y sus *stakeholders*. A su vez, con la aplicación de este enfoque, no sólo se obtuvo una visión amplia del problema específico, sino también sobre sus posibles causas, lo que permite llegar a conclusiones y esbozar recomendaciones acordes al contexto.

2.2. Estrategias generales de la investigación

El interés de la presente investigación era analizar un fenómeno organizacional, la gestión de grupos de interés, en un caso específico, la universidad Nopoki, sin considerar ningún nivel de intervención por parte de las investigadoras y centrándonos específicamente en este caso

particular, sin realizar comparaciones con otras organizaciones. Entonces, se considera que la estrategia de investigación más apropiada es un estudio de caso único de carácter integrado. Según Yin (1994), esta condición de estudio de caso se da cuando la investigación involucra más de una unidad de análisis, y es que, en el estudio, se consideran subunidades, que vendrían a ser los grupos de interés de Nopoki.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que la aplicación de esta estrategia es pertinente cuando se quiere estudiar una organización a profundidad en contextos en los que el fenómeno organizacional ocurre cotidianamente.

2.3. Horizonte temporal de la investigación

Teniendo en cuenta el dinamismo de las relaciones entre Nopoki y sus grupos de interés y aspectos de la viabilidad, la información proporcionada en la presente investigación corresponde al momento en el que se recolectaron los datos durante el campo exploratorio y trabajo de campo.

Por ende, se determinó que el horizonte temporal del estudio es transversal, puesto que este tipo de investigaciones recolectan datos durante un periodo determinado. Contrariamente, las investigaciones longitudinales recolectan la información durante diversos periodos y con una frecuencia constante (Ponce y Pasco, 2015).

3. Unidades de observación

Seguidamente, se eligió a los actores que proporcionarían la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados. De tal manera, la selección de dichos actores se dió de acuerdo a las necesidades y limitantes de la investigación, considerando el contexto sanitario de pandemia COVID-19, acceso a la zona, y disponibilidad y disposición de los actores. Por consiguiente, cada actor participante constituye una unidad de observación y la selección de estas unidades de observación corresponde a una muestra de tipo no probabilístico por conveniencia, pues resultó inviable recolectar información de la totalidad de actores de los grupos de interés. De igual forma, la muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia, porque no se garantizó que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra y se emplearon los criterios de conveniencia especificados anteriormente (Ponce y Pasco, 2015).

Igualmente, como se enfatizó en el estudio de un conjunto limitado de unidades, para seleccionar estas unidades, primero, se dividieron los grupos de interés y, luego, se seleccionó a representantes de cada grupo, de modo que se obtuvo información proveniente de distintos grupos. Aquello corresponde al procedimiento de segmentación, pero no al de saturación, pues, si bien estos procedimientos no son excluyentes, el procedimiento de saturación requiere un mayor tiempo y esfuerzo al tratarse de un proceso de muestreo y análisis iterativo (Ponce y Pasco, 2015). En la Tabla 9, se listan los participantes de la presente investigación, así como el grupo de interés y categoría al que pertenecen.

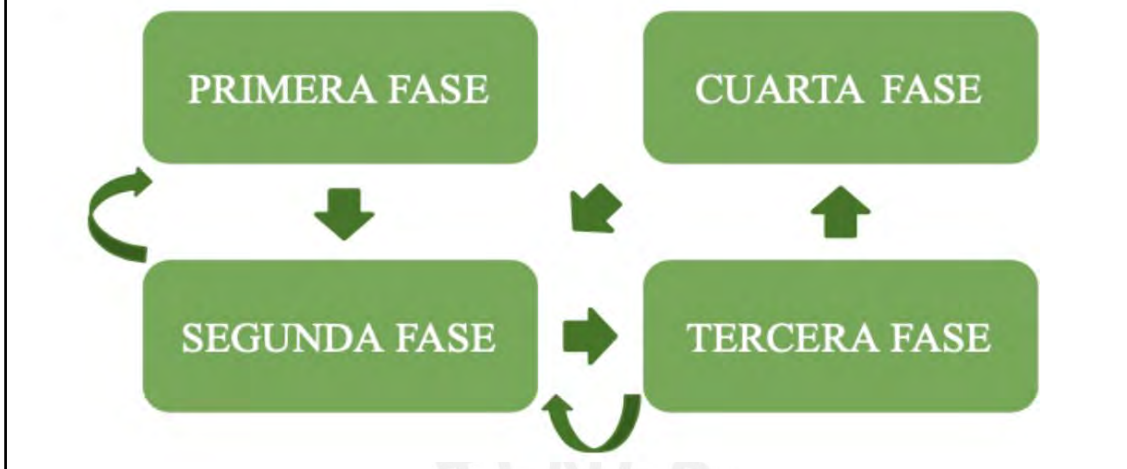
Tabla 10: Unidades de observación

ENTREVISTAS	Gerardo Zerdin	Vicariato
	Brígida Sanchez	Alumna de la etnia shipibo
	Renso Benavides	Alumno de la etnia yánesha
	Franklyn Espíritu	Alumno de la etnia shipibo
	José Guelnar	Alumno de “otra” etnia
	Jovita Vazquez	Docente bilingüe
	Delio Siticonatci	Docente bilingüe y encargado del albergue
	Samuel Panez	Personal administrativo del albergue
	Ranhyl Camacho	Docente bilingüe y encargado del albergue
	Saul Escobar	Docente bilingüe y personal administrativo del albergue
GRUPO FOCAL	Ada Pedro	Alumna de la etnia yánesha
	Alexander Torres	Alumno de la etnia asháninka
	Gaby Cabrera	Alumna de la etnia asháninka
	Gaby Mateo	Alumna de la etnia yánesha
	Josept Camacho	Alumno de la etnia nomatsigenka
	Stefany Balvin	Alumna de la etnia asháninka
DOCUMENTOS E INFORMES	Sistematización Nopoki	
	Recognition and Inclusion the double challenge of IBE Some critical reflections on the case study of the intercultural university of UCSS Nopoki	
	Bases de convocatorias internas	
	Informes de capacitaciones	
	Documentos de asignación de tareas y funciones	
	Reglamento interno de Nopoki	

4. Secuencia Metodológica

La investigación se realizó en cuatro etapas principales (Figura 6).

Figura 6: Secuencia metodológica de la investigación



La primera fase tiene como punto de partida la idea que surge del interés de las investigadoras por Nopoki y cómo su particular estilo de gestión ha logrado que se sostenga en el tiempo. Luego, mediante la revisión de fuentes secundarias y una inmersión inicial de campo, se obtuvieron datos de la organización desde la perspectiva del promotor, lo cual delimitó el tema y reveló el problema, lo que llevó a su justificación, y a los objetivos, tanto general como específicos, de la investigación. Posteriormente, se revisó y analizó la literatura teórica pertinente para comprender la importancia de la gestión de grupos de interés en entornos diversos, lo cual sirvió para el desarrollo de la matriz de consistencia, del estado del arte y el marco teórico. Por último, el análisis del contexto externo e interno de la organización reflejó la complejidad que implica la gestión de grupos de interés para Nopoki. Cabe resaltar que la información teórica y contextual fue complementada con entrevistas exploratorias a expertos en gestión social y miembros y ex miembros de Nopoki.

Seguidamente, la segunda etapa del estudio se inició con la elaboración de la metodología de investigación, que consistió en la definición de las variables de estudio, el diseño de las herramientas cualitativas para el recojo de información, la delimitación de las herramientas para analizar la información recopilada (ATLAS.ti), y se elaboró el plan de trabajo de campo. Cabe mencionar que, a la par, se fue actualizando el índice y la matriz de consistencia en función de lo que se iba desarrollando.

Luego, la tercera fase corresponde al trabajo de campo, para lo cual se realizó un mapeo previo con los posibles participantes de acuerdo a su pertenencia a los grupos de interés de la universidad; sin embargo, ello se fue modificando según la disponibilidad de los actores. De este modo, se realizaron nueve entrevistas a profundidad y se trabajó un grupo focal durante los días en las instalaciones de Nopoki, teniendo en cuenta que se agendó una entrevista adicional de forma virtual. Es pertinente mencionar que sólo se llegó a realizar el trabajo de campo con

stakeholders internos de Nopoki, debido a que no se logró acceder a los externos y, si bien, no se obtuvo la información pretendida, la percepción de los entrevistados sobre las relaciones de Nopoki con estos grupos nos permitió plantear recomendaciones enfocadas en el fortalecimiento interno de Nopoki para gestionarlos adecuadamente. Concluido ello, se transcribieron las entrevistas y se subieron a la herramienta ATLAS.ti, con la que se realizó la codificación y sistematización de la información.

Por último, en la cuarta fase se analizó toda la información recopilada y sistematizada según el modelo elegido: Manual para el compromiso con los *stakeholders*. Para la redacción del análisis, se dividió el acápite según las etapas de la gestión de grupos de interés, de modo que se presentaron los hallazgos y el análisis correspondiente a cada variable desarrollando en cada una el relacionamiento entre Nopoki y sus grupos de interés. Cabe señalar que los resultados se exponen a nivel de las categorías que agrupan a los grupos de interés, pues se contó con escasas unidades de observación de cada grupo de interés y, sobre todo, se encontraron características de gran similitud en el relacionamiento entre Nopoki y los grupos de interés que se encontraban agrupados en la misma categoría. Finalmente, se realizaron adaptaciones al marco analítico, y se redactaron las conclusiones y recomendaciones según cada objetivo planteado.

5. Técnicas e instrumentos de recolección y matriz de consistencia

En primer lugar, se recolectó información mediante conversaciones extensas entre las investigadoras y los participantes, es decir, se emplearon entrevistas cualitativas, debido a que, a diferencia de las cuantitativas, son más abiertas, flexibles e íntimas (Savin-Baden, Major y King, Horrocks, citados en Hernández, 2014). De la misma forma, como las variables son propuestas por un modelo, algunas no se adecuaron a la realidad de Nopoki, de modo que las investigadoras incidieron en las preguntas para obtener información más precisa, por lo que se contó con guías de entrevistas semiestructuradas, que contienen un conjunto de preguntas, pero cuya formulación y secuencia se dió de manera flexible de acuerdo a los contextos (Ponce y Pasco, 2015).

En segundo lugar, un aspecto relevante para las investigadoras era conocer cómo se daba el relacionamiento entre los alumnos de distintas etnias y carreras, por lo que se realizó un grupo focal al recolectar información de manera simultánea y enfatizar en la interacción entre los participantes (Ponce y Pasco, 2015).

Es necesario destacar que, si bien el Manual publicado por la UNEP pretende indicar cómo identificar y gestionar grupos de interés, para el caso de estudio se utilizó a modo de guía, a fin de analizar cómo se gestiona esto en Nopoki. Asimismo, es pertinente mencionar que el Manual no toma explícitamente las variables utilizadas para el análisis pues, aunque las fases están estructuradas según recomendaciones, fue necesario identificar las variables implícitas en

estas, como se observa en la matriz de consistencia (Anexo M), para un adecuado análisis de la gestión de grupos de interés de Nopoki.

De este modo, en la matriz de consistencia se observa la coherencia entre el problema de la investigación, el objetivo empírico planteado y el modelo teórico elegido, a partir del cual se presentan las categorías que lo dividen y sus respectivas variables. Es así que, a partir de dichas variables, se realizó el análisis de la gestión de grupos de interés en Nopoki, por lo cual también se especifican las fuentes de las que se obtuvo información respecto de cada variable y la técnica de recolección correspondiente.

6. Técnicas e instrumentos de análisis y ética de investigación

El proceso de codificación y sistematización de la información se realizó mediante ATLAS.ti Web. Para ello, se creó un proyecto en el software, donde se colgaron todas las entrevistas previamente transcritas y adecuadas al formato requerido por la herramienta. Luego, se codificaron los hallazgos de cada una de las entrevistas según las variables del Manual. Añadido a ello, se consideró un código de “interculturalidad”, de modo que los hallazgos que evidencian los principios de la misma fueran empleados en el análisis. Una vez concluida la fase descrita, se crearon subgrupos en ATLAS.ti para reunir los códigos de acuerdo con su pertenencia a las categorías de análisis, es decir, las etapas de la gestión de grupos de interés. A partir de esto, se realizaron reportes en ATLAS.ti para cada categoría de análisis, de forma que, en cada reporte, se evidencian los hallazgos correspondientes a cada código de la categoría, así como los hallazgos que hacían referencia a más de un código.

Posteriormente, se extrajo la información sistematizada del ATLAS.ti, para lo que se sintetizaron los hallazgos obtenidos por cada variable en ideas centrales, las cuales se fueron exponiendo en el documento y se complementaron con citas. Asimismo, se analizaron dichos elementos a partir del marco analítico del estudio y conceptos de la gestión conocidos en contexto de distintos cursos de la malla curricular, tales como gestión del talento humano, liderazgo organizacional, entre otros.

De igual forma, tomando en consideración los principios del Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de esta universidad, se cumple con el principio de **respeto por las personas**, con la elaboración de consentimientos informados para la realización de las entrevistas, en los que se informó a los participantes de la naturaleza de la investigación y su rol como participantes en la misma, enfatizando su carácter voluntario, la posibilidad de retiro, el uso de la información proporcionada para fines académicos, las cláusulas de confidencialidad y devolución de resultados (Anexo N). También, se considera el principio de **beneficencia**, puesto que no se expuso a ningún tipo de riesgo a los participantes, sino que se pretende que las recomendaciones finales los beneficien. Igualmente, el principio de **justicia**, al tratar equitativamente a los

participantes, y se asume el compromiso de compartir los resultados de la investigación por correo electrónico. Respecto del principio de **integridad científica**, la obtención y procesamiento de la información se realizó de manera honesta y veraz, de modo que los datos son almacenados en las computadoras personales de las investigadoras, a los cuales únicamente la asesora tiene acceso, y será preservada durante tres años en el repositorio virtual. Por último, la aplicación del principio de **responsabilidad** se refleja en la referencia al programa académico y quien supervisa la investigación (Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019).



CAPÍTULO 6: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO

En el presente capítulo se exponen los hallazgos y análisis producto del trabajo de campo realizado. Para ello, se va desarrollando el capítulo de acuerdo a las fases de la gestión de grupos de interés según el Manual para el compromiso de los *stakeholders*. De este modo, se presentan los hallazgos y el respectivo análisis de los mismos en función a las variables implicadas en cada fase.

Asimismo, se optó por dicha estructura de presentación, puesto que, en el análisis de cada variable se hace referencia directa a los hallazgos correspondientes y se contrasta entre lo expuesto por el modelo y la realidad encontrada en Nopoki, teniendo en cuenta que la propuesta del Manual no considera aspectos de interculturalidad. Asimismo, hay variables e información sobre ciertos grupos de interés sobre las que no se encontró evidencia directa, por lo que en el análisis se incide en la importancia de gestionarlos según las oportunidades de generación de valor compartido.

1. Fase 1: Pensamiento estratégico

La necesidad de conocer la forma en que Nopoki se relaciona con sus grupos de interés, junto con los motivos por los cuales lo hace, y cómo con ello se definen los lineamientos sobre los temas de interés para la organización, llevó a la realización de una batería de preguntas vinculadas a las cinco variables de responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación como medio para poder identificarlos. A continuación, se encuentran detallados los hallazgos (obtenidos a través del proceso de codificación cualitativa), seguidos de forma inmediata del proceso de reflexión analítica sobre los mismos.

- Responsabilidad

Esta variable hace referencia a los grupos con los cuales Nopoki tiene algún tipo de responsabilidad y viceversa. Es así que, entre ellos, se logró identificar comunidades asháninka, comunidades ashéninka, comunidades shipibo, comunidades yánesha y comunidades yine; en tanto “Nopoki es un centro educativo que ayuda a las comunidades a poder sobresalir” (R. Benavides, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).

De la misma manera, se entrevistó a los jóvenes estudiantes pertenecientes a dichas comunidades que desean continuar sus estudios superiores, puesto que Nopoki tiene cierta responsabilidad para con ellos, como nos comenta Ranhyl Camacho, proveniente de la etnia nomatsigenka, sub encargado del albergue estudiantil nopokino: “la responsabilidad que tiene Nopoki es formar a los estudiantes provenientes de las comunidades que tengan el pensamiento de ayudar a servir a sus comunidades, pues Nopoki fue creado para formar promotores del desarrollo” (R. Camacho, comunicación personal, 01 de octubre de 2021). Es así que se tienen a los siguientes grupos de interés: alumnos asháninka, alumnos nomatsigenka, alumnos yine,

alumnos ashéninka, alumnos shipibo, alumnos matsigenka, alumnos yánesha y alumnos de otras etnias.

Asimismo, con miembros del Vicariato Apostólico de San Ramón, que para fines de la presente investigación se agrupan en tres grupos de interés: personal administrativo del albergue, encargados/coordinadores del albergue y docentes bilingües; quienes en algunos casos también son parte de Cáritas del Perú, ya que fueron designados por el promotor, monseñor Gerardo Zerdin.

- Influencia

La capacidad de influencia es otra variable a considerar en la definición de grupos de interés. A este respecto, un *stakeholder* principal es el monseñor Gerardo, representante de la iglesia católica en la Amazonía peruana, pues, gracias a haber forjado por medios propios una relación con el Ministerio de Educación, ha contribuido al proceso de reconocimiento de Nopoki como centro de estudios y a su posterior licenciamiento por SUNEDU. En la misma línea, debido a la ascendencia húngara e influencia de Monseñor, Nopoki se relaciona con diversas ONGs europeas y la división croata de la Orden de los Franciscanos quienes en distintas ocasiones han realizado donaciones (S. Panéz, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). En ese sentido, se evidencia la influencia y necesidad de la participación de monseñor Gerardo para la sostenibilidad de las relaciones con los grupos de interés mencionados; así como para el correcto funcionamiento y desarrollo de Nopoki

Pese a ello, esta variable no solo hace referencia a grupos que influyen en Nopoki, sino también a cómo Nopoki influye o ha influido en ellos. Esto se ejemplifica en que los profesores bilingües egresados de Nopoki se quedan o retornan a dicha casa de estudios, pues afirman que la formación recibida los ha incentivado a revalorar su cultura, tal como afirma Delio Siticonatzi, encargado del albergue de estudiantes: “Nopoki [...] me ha hecho ver un mundo diferente en rescatarme a mí mismo, a mi cultura, valorarla, respetarla” (Comunicación personal, 03 de octubre de 2021), lo cual es opinión compartida entre los estudiantes y miembros del albergue.

Así mismo, cabe resaltar que, a pesar del diferente grado de influencia de cada grupo de interés, en Nopoki se tiene una relación cercana entre los actores involucrados y las decisiones se toman en siempre en consenso.

- Cercanía

Para los fines del modelo elegido y el análisis a realizar, la variable cercanía no hace referencia únicamente a un sentido geográfico, sino también a un sentido de pertenencia, lo cual refuerza el vínculo entre Nopoki y los estudiantes indígenas. Esto se evidencia en los dos testimonios presentados a continuación:

Este para mí diría que es una zona pura, natural y, o sea, como nosotros, o sea los indígenas, me refiero a mí y a todos, porque mayormente estamos estudiando los indígenas y queremos una zona que fuera natural. Yo también quiero a Nopoki porque su área es pura naturaleza, árboles, sombra y todo se ve natural, la naturaleza se ve bacán y eso me encanta. (J. Guelnar, comunicación personal, 02 de octubre de 2021)

Igualmente, es necesario recalcar que los grupos de interés conformados por profesores, estudiantes y personas que realizan actividades dentro de Nopoki, consideran estratégica y adecuada tanto la ubicación como las instalaciones de la universidad.

Es un sitio muy bonito, el ambiente, también donde vas a encontrar mucha diversidad en cuanto a la flora y a la fauna. También contamos con una piscigranja, donde nos abastece para la alimentación también y, además de ello, tenemos muchos cultivos como frutas y lugares verdes para que tú puedas distraerte, jugar y todo eso con todos tus compañeros. (G. Mateo, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

El hecho de que Nopoki esté ubicado en Atalaya ha contribuido al desarrollo de la región. A la casa de estudios no sólo llegan estudiantes de comunidades aledañas sino también de diversos departamentos del país como Cusco, Amazonas, Junín, entre otros, lo cual se ha podido constatar a partir de entrevistas y conversaciones con el alumnado nopokino. Esta diversidad es sumamente enriquecedora, ya que permite que las diferentes culturas se relacionen, coexistan y se respeten, es decir, permite que se dé la interculturalidad como tal.

- Dependencia

La dependencia es otra de las variables a tomar en cuenta para identificar a quienes serían un grupo de interés para la organización, sin embargo, esta dependencia opera en distintos niveles, como se desarrolla en líneas posteriores.

A partir de las variables analizadas, se puede inferir que algunos grupos dependen en cierta medida de Nopoki, como es el caso de comunidades aledañas, mencionadas en el desarrollo de la variable “responsabilidad”, a las que se apoya con recursos alimenticios extraídos de las piscigranjas, o dependen de los estudiantes miembros del albergue, pues, como menciona uno de los estudiantes “esta universidad es la única universidad que brinda oportunidades, que brinda apoyo hacia los estudiantes que pertenecen netamente a los pueblos originarios” (J. Camacho, comunicación personal, 03 de octubre de 2021).

Asimismo, esta variable incluye la dependencia que puede tener Nopoki con respecto de los actores, como es el caso de los alumnos que viven en el albergue nopokino, de quienes se depende para el autosostenimiento de la organización, pues son ellos mismos quienes con sus trabajos diarios se encargan del orden, la limpieza y la alimentación. En la misma línea, esta codependencia es reconocida positivamente por los 7 grupos de interés de estudiantes, ya que en

su mayoría reconocen y comparten la idea de que el trabajo diario que realizan retribuye lo que Nopoki les ofrece. Lo cual se refuerza en testimonios como el presentado a continuación:

Nosotros estamos trabajando en sí porque él [Monseñor] nos está ofreciendo también este apoyo [el vivir en el albergue nopokino], por donde estamos ahora, y según lo que yo entiendo, Monseñor nos está ofreciendo este espacio y también deberíamos agradecer el porqué estamos aquí. Y nosotros agradecemos también, nosotros le pagamos, como se puede decir, a través de nuestros trabajos que hacemos cada día, cada mañana, todo ello, y por eso no solo él se alegra, se alegran también sus demás ayudantes. (J. Camacho, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

Otro grupo de interés hacia el cual Nopoki tiene algún grado de dependencia es la UCSS, debido a la gestión académica de la universidad, pues es la UCSS la que se encarga del pago a la plana docente, sin cuya participación financiera ello no sería posible. Esto sucede a raíz de que Nopoki no dispone de recursos económicos propios que permitan cubrir el gasto fijo que sería el pago de salarios, pues como ya se ha mencionado anteriormente, la mayoría del alumnado no paga una mensualidad, y el mayor porcentaje de ingresos consiste en donaciones, lo cual no es un ingreso fijo mensual. De igual modo, también depende de otras organizaciones que realizan donaciones no sólo monetarias, sino también en comida, medicinas o recursos humanos, lo cual recalca la importancia de relaciones sólidas con los grupos de interés para la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

Por último, y en la misma línea, es de suma importancia mencionar que, como se evidencia en los puntos anteriores, el papel de monseñor Gerardo es fundamental para el funcionamiento de Nopoki, lo cual es compartido por los actores involucrados: “pienso yo que por Monseñor es todo lo que estamos y que todo lo que está funcionando y si él alguna vez nos deja no va a ser igual” (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Detrás de él [monseñor Gerardo] no hay otra persona en su capacidad para que pueda seguir, entonces todos estos años estamos también buscando cómo vamos a seguir con Nopoki. Es un reto porque lo más fácil es que la universidad agarre, vuelva y haga un sólo programa a nivel nacional y esto se vuelva como cualquier otra universidad, no poniendo al primer actor indígena sino como poniendo sus cosas por encima de ello, y que se adecúe, porque eso se tiende a hacer. La educación que se lleva aquí no es igual que la de afuera, esta formación académica no es igual porque las necesidades son diferentes. Entonces estamos desde dentro para afuera, no de fuera para adentro y teníamos grandes problemas y Monseñor es quien lo soluciona. (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

En síntesis, como se infiere de la cita recientemente presentada, la dependencia de los subordinados hacia el monseñor se da en tanto este ejerce un liderazgo transformador, pues se

observa satisfacción ante su participación y, entonces, se halla cuatro características clave: paternalismo, comunicación, participación y colaboración (Múgica, 2003).

- Representación:

Para finalizar, en función de la variable de representación, se tiene como grupo de interés a los delegados representantes de cada etnia dentro del albergue, quienes son electos de manera democrática, siendo elegidos por los integrantes de cada grupo étnico, pues ellos colaboran tanto en la organización como en el cumplimiento de tareas para que Nopoki siga funcionando. Y cumplen el papel de nexo para que haya un constante diálogo entre alumnos y directivos, lo cual crea condiciones para la interculturalidad en tanto hay un diálogo basado en el respeto entre distintas culturas.

Se resalta el papel de monseñor Gerardo, pues es quien en representación de Nopoki viaja en busca de apoyo y, gracias a contactos personales, logra conseguirlo.

Él es el que busca apoyo, viaja al extranjero, ha viajado a Europa, siempre llevando algún producto y dice: mira estoy apoyando, necesito que me apoyes... pero cuando tiene que hacerse presente, él no quiere que estemos sino que sean los estudiantes, porque por ellos estamos. (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

En ese sentido, la representación en Nopoki se da de manera estratégica, lo cual permite identificar con facilidad a los actores respecto de esta variable.

2. Fase 2: Análisis y planificación

Para esta etapa, las organizaciones deben reunir información sobre sus *stakeholders* para así desarrollar un plan de acción basado en sus propiedades estratégicas. Por ello, a fin de saber cómo es que Nopoki lleva a cabo dicho proceso, se realizaron preguntas referidas a las siguientes variables:

- Temas

Se analizan los temas actuales que viene gestionando la organización, así como la intención de abordar nuevos temas. Al respecto, la gestión de temas en Nopoki es compartida con la UCSS, encargada de los referidos a la currícula académica, y el albergue se encarga de los temas principalmente relacionados a la interculturalidad y convivencia de los estudiantes internos: “Son dos cosas diferentes, la que hay que impartir la parte académica, que tiene una currícula que se da desde la universidad, y los temas se van revisando siempre con monseñor Gerardo, para ver también los temas de lengua” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Es así que, por un lado, la gestión de temas de la UCSS es guiada por su sede central y los respectivos encargados en Nopoki. Sin embargo, se resalta el involucramiento directo del monseñor, quien a través de un relacionamiento directo con las comunidades indígenas, trabaja en la integración del enfoque intercultural en la currícula de estudio desde los inicios de Nopoki.

Con ello, se ha logrado, por ejemplo, que el curso de matemáticas se adapte a los conocimientos de las poblaciones indígenas, resultando el curso de etnomatemática (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Por otra parte, los temas gestionados por el albergue están esencialmente relacionados con la interculturalidad práctica y la convivencia entre estudiantes internos, con lo que se busca que los mismos participen activamente en su desarrollo y mejora. De este modo, se evidencia la labor al respecto de estos temas a través del relacionamiento durante las actividades de autosostenibilidad, como la siembra y cosecha bajo distintas costumbres de las comunidades nativas, integrando y optimizando conocimientos al respecto (R. Benavides, comunicación personal, 01 de octubre de 2021). Igualmente, en las actividades de recreación como celebraciones de cumpleaños, mensualmente, los alumnos cuentan con espacios de expresión cultural (Anexo Ñ). Y la misma convivencia refleja los principios de la interculturalidad: “tengo la oportunidad de convivir con diferentes grupos étnicos, [...] nos vamos relacionando más y podemos así conocer de las diferentes culturas” (G. Cabrera, comunicación personal, 03 de octubre de 2021). Posteriormente, según el Manual, una vez que se determinó cómo se gestionan actualmente los temas, hay que conocer el nivel de madurez actual en que se encuentra la gestión respecto de cada tema, así como el nivel al que se desea llegar. Sin embargo, no se identificó que en Nopoki se cuente con mecanismos de seguimiento específicos para ello, por lo que no hay reconocimiento de indicadores sobre el nivel de madurez para los temas que gestionan. No obstante, es importante señalar que sí se presencia un ciclo de retroalimentación en el mismo relacionamiento con los grupos de interés: “gracias al obispo que ha tenido interés por trabajar temas de los alumnos, temas de los comuneros, también investigando y los sílabos se elaboran, se corrigen y se adecúan a la enseñanza de los alumnos” (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Respecto de la gestión de temas potenciales en Nopoki, se distingue que se planea escalar en el nivel de madurez en ciertos temas, sobre todo, en lo relativo a interculturalidad. Esto se sustenta con la cita a Escobar, docente bilingüe: “este año íbamos a proyectarnos para la especialización y también la maestría intercultural, pero todavía no está concretizado por esta pandemia que estamos viviendo” (S. Escobar, comunicación personal, 21 de octubre de 2021).

Entonces, los hallazgos de esta variable llevan a inferir que la UCSS y el albergue gestionan los temas relacionados con sus campos de acción a causa de la propia estructura de coejecución en Nopoki. Pero resalta la participación del monseñor como nexo entre el relacionamiento de ambas partes, así como la dirección hacia el desarrollo de los temas actuales y potenciales. En consecuencia, la gestión del conocimiento de los temas se encuentra centralizada

en monseñor, lo que, desde el punto de vista de la gestión estratégica, desequilibra las capacidades operacionales de la organización.

- Organizaciones del mismo rubro.

El Manual señala la importancia de identificar organizaciones con temas afines a los propios, con el objetivo de evaluar las posibilidades de desarrollar procesos de relacionamiento, considerando el conocimiento de estas organizaciones sobre la gestión de dichos temas como fuente relevante de aprendizaje. Así, por la naturaleza de las relaciones de Nopoki con organizaciones externas, se revela que el nivel de conocimiento de Nopoki, sobre cómo estas organizaciones gestionan sus temas, es escaso.

Nopoki ha establecido relaciones con organizaciones como la ONU, Fondo Ítalo Peruano, CESAL, Ministerio de Educación y el CAAAP. Algunas de estas relaciones fueron temporales, únicamente para el desarrollo de proyectos, como es el caso del Fondo Ítalo Peruano, pero con otras, como el CAAAP, se mantiene una relación de colaboración según las necesidades de ambas partes. Así, sobre la relación con el CAAAP:

Los representantes que forman el CAAAP son los vicarios apostólicos del Perú, porque monseñor Gerardo fue muchos años presidente del CAAAP. Estas son las decisiones que están pegadas a cualquier cosa de los indígenas, piden un *spot* en lengua y que tiene que traducirse, nos piden ayuda, etc., a veces hay una propina para los profesores o algo así, pero es mínimo. (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

Pese a lo mencionado, no se obtuvo información cuando se consultó a los entrevistados sobre el nivel de conocimiento de cómo estas organizaciones gestionan los temas de interés mutuos, con lo que se puede deducir que se están dejando de lado las oportunidades de aprendizaje de estos relacionamientos.

Cabe destacar que, para Nopoki, desde la perspectiva de este estudio, una posible fuente de aprendizaje es la comprensión de métodos de otras universidades interculturales del país y cómo gestionan sus temas. Por este motivo se hicieron preguntas sobre la relación con las mismas, con lo que Vasquez comenta: “Nosotros también en algunas reuniones que se han dado anteriormente, con diferentes universidades que tienen carreras de educación cultural bilingüe, hemos compartido experiencias sobre el trabajo que estamos haciendo en Nopoki” (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). Asimismo, un miembro del grupo focal expresó lo siguiente, desde su experiencia como ex estudiante de la Universidad Nacional Intercultural Juan Santos Atahualpa: “Para mí es lo más factible que he visto, ya que he postulado en otra universidad, es una diferencia” (J. Camacho, comunicación personal, 03 de octubre de 2021).

Por consiguiente, como se detalló en el capítulo tres, la educación superior intercultural en el Perú aún presenta desafíos importantes, por lo que se considera que el relacionamiento con

organizaciones nacionales e internacionales, que compartan la visión y/o metodología de gestión intercultural de grupos de interés, sería favorable para Nopoki. Ello en la medida que el relacionamiento con las mismas no solo genere intercambio de conocimiento a las partes activas, sino que también beneficie a las comunidades nativas.

- Expectativas

Una vez que se cuenta con un buen nivel de comprensión sobre cómo estas organizaciones externas gestionan los temas afines, se indaga sobre sus expectativas para hallar potenciales oportunidades de relacionamiento. En referencia a ello, en el trabajo de campo realizado no se encontró evidencia de que Nopoki trabaje por conocer las expectativas de sus grupos de interés previamente a la relación. En efecto, la siguiente cita de una de las participantes del grupo focal, alumna proveniente de la etnia asháninka, presenta la brecha entre las expectativas de los grupos de interés y la realidad al empezar su relacionamiento con Nopoki:

Al momento de ingresar, yo me imaginaba que era una universidad, digamos, mejorada, no sé, con los salones, con el ambiente... pensaba que era moderna, grande, y todo eso. Al momento de ingresar yo buscaba la universidad y me quedé sorprendida. (S. Balvin, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

Incluso, esta brecha también se expone en el hecho de que algunos alumnos desconocían que en la universidad iban a convivir con distintas culturas: “yo no sabía que acá había de diferentes pueblos originarios, no conocía nada, como decía sólo conocía Asháninka” (A. Pedro, comunicación personal, 03 de octubre de 2021).

Así, una explicación a esta brecha es la escasez de información a la que los estudiantes tienen acceso antes que empiece su relacionamiento con Nopoki, es decir, antes de su ingreso a la universidad. Además, una situación similar se encuentra en la relación con las ONG financieristas, la plana docente y comunidades, debido a que la información sobre la universidad es limitada, y al ser filial de la UCSS, se suele confundir con su sede central y sus otras filiales. De este modo, dicha asimetría en la información ocasiona que las expectativas de los grupos de interés no estén alineadas a la realidad de Nopoki.

No obstante, es importante mencionar que, una vez se inicia el relacionamiento y conforme va madurando, se demuestra que las expectativas de los grupos de interés se encuentran más alineadas a las expectativas de Nopoki sobre los mismos:

Aprovechar esta oportunidad y entonces eso me motivó bastante y eso es lo que estoy haciendo ahora, deseo ser una buena profesora, tengo esa vocación de que los niños aprendan bien, como deberían de aprender, más que todo la lengua y muchas cosas a que no pierdan esa tradición o nuestra cultura que es lo más valioso. (B. Sánchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021)

Estos hallazgos nos llevan a inferir que la complejidad y diversidad de los grupos de interés de Nopoki dificulta el conocimiento de las expectativas de los mismos previamente al relacionamiento. Sin embargo, una vez que se inicia el relacionamiento, el alineamiento de expectativas entre las partes es una señal de una cultura organizacional fuerte, pues Nopoki logra involucrar y comprometer a los grupos de interés internos en su propuesta de valor.

- Plan de acción

De acuerdo con el Manual, el plan de acción debe considerar como ejes todos los puntos analizados previamente, así como determinar los márgenes de maniobra para relacionarse con los *stakeholders*. En cuanto a esto, actualmente, Nopoki no realiza una gestión de grupos de interés planificada, únicamente, cuando se presenta la necesidad, se realizan esfuerzos individuales enfocados a lograr el relacionamiento con un *stakeholder* específico. En consecuencia, se parte de la necesidad de desarrollar un tema para buscar a aquellos actores que puedan generar valor al contribuir con el mismo, y es a partir de negociaciones de intereses mutuos que se concreta o no el relacionamiento.

Al respecto, Vásquez resalta el papel de monseñor Zerdin en la planificación del relacionamiento con docentes bilingües para preparar materiales de enseñanza, recursos esenciales de la propuesta de valor de Nopoki:

Entonces, como todo trabajo, tiene que surgir por una necesidad, entonces ahí surge justamente, pero yo pienso que monseñor lo tenían preparado para hacer de esta manera el trabajo, como yo digo, él tiene tanto lo calculado, que todo lo que va haciendo al final tiene que servir para esto, entonces, qué hicimos, cuando nosotros ingresamos no había materiales, para eso estaban los profesores lenguas originarias. (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

De igual manera, el relacionamiento con los alumnos nopokinos de las distintas etnias también corresponde a un plan de acción diseñado y liderado por el monseñor, puesto que él, desde un inicio, planteó las actividades de autosostenimiento para los alumnos del albergue, las que no sólo contribuyen a la sostenibilidad del mismo, sino que también forma parte de la propuesta de valor de Nopoki al brindarles herramientas con las que puedan contribuir en sus comunidades:

Trabajos de automantenimiento, también de autoalimentación, porque en plena selva a veces no hay dinero, no hay, simplemente no hay cómo mantenerse, cómo salir adelante. La ayuda gubernamental, que si llega, es muy poca, entonces los pueblos tienen que subsistir con programas de cultivos o de piscigranjas que los chicos van aprendiendo y haciendo sus prácticas y después desarrollan en su pueblo. (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

Si bien no se ha encontrado que la organización diseñe planes de acción para el relacionamiento con sus *stakeholders*, es evidente que Monseñor ha planificado previamente el relacionamiento con alumnos y docentes, de manera que sus roles se integren al cumplimiento del propósito de Nopoki. De esta forma, Monseñor es la única persona que planifica relacionamientos, pues cuenta con las capacidades y habilidades para gestionar el conocimiento, lo que a futuro implica un riesgo para Nopoki, pues nadie más se encarga de traducir la información captada de los grupos de interés en planes de acción que generen valor compartido. Asimismo, también se considera una debilidad que no se planifiquen los demás relacionamientos, ya que la planificación permite optimizar los recursos de la organización.

3. Fase 3: Fortalecimiento de las capacidades relacionales

Esta etapa consiste en asegurarse de que, tanto la misma organización como sus potenciales *stakeholders*, cuenten con los sistemas y habilidades organizacionales requeridas para participar en un relacionamiento que genere valor para ambas partes. Por consiguiente, el fortalecimiento de estas capacidades requiere de un esfuerzo continuo, y debe considerar las limitaciones y aspiraciones de ambas partes. Con el fin de conocer cómo Nopoki lleva a cabo este proceso se consideran las siguientes variables:

- Selección y convocatoria

El primer paso para el fortalecimiento es la selección y convocatoria, la cual se da tanto a nivel interno como externo. Internamente, se debe seleccionar a los colaboradores de la organización que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para involucrarse en el relacionamiento y gestión de los grupos de interés; y, en caso que no se cuente con quienes cumplan con el perfil, se debe convocar nuevos. Externamente, se debe seleccionar y convocar actores con los que el relacionamiento genere valor para ambas partes, pues, solo con dicha generación de valor, son grupos de interés para Nopoki. Y, tal como la organización no planifica el relacionamiento con sus grupos de interés, el análisis de este acápite se enfoca únicamente en analizar la selección y convocatoria de potenciales *stakeholders* externos.

Tabla 11: Convocatoria y selección de alumnos y docentes en Nopoki

Categoría de grupo de interés	1	2
	CONVOCATORIA	SELECCIÓN
Alumnos	Se da, principalmente, boca a boca, entre amigos, familiares, alumnos, exalumnos, miembros de sus comunidades u organizaciones que trabajen con sus comunidades: “Yo me entero de Nopoki en el año dos mil diecisiete de parte de mi cuñado, me dijeron que, para venir a estudiar acá, hay una oportunidad que te	Para el proceso de selección, únicamente, los postulantes a la carrera de EIB son evaluados con un examen de Lengua, que consiste en una entrevista con profesores de Nopoki, y tiene como fin determinar si el postulante domina su lengua originaria. La exigencia de ello radica en que “EIB tienen que tener la lengua materna en su

Tabla 11: Convocatoria y selección de alumnos y docentes en Nopoki (continuación)

<p>Alumnos</p>	<p>están mandando, que dan el albergue de la universidad” (A. Torres, comunicación personal, 03 de octubre de 2021). Adicionalmente, los alumnos de Nopoki, al regresar a sus comunidades por vacaciones, cumplen un rol relevante en la convocatoria: “Nopoki es una oportunidad para aprovechar y también se anima en las comunidades a los chicos que quieran venir, se les invita y vienen, y así va a ir creciendo Nopoki” (B. Sánchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).</p>	<p>vida, en su ser, entonces ingresan con un examen de Lengua[...], porque su título sale como profesor bilingüe intercultural, entonces desde el principio tiene que tener lengua materna originaria” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). Adicionalmente, los postulantes a todas las carreras son evaluados con un examen de conocimientos generales. Estos criterios de selección aplican para todos los postulantes, pero, si quieren ser albergados en Nopoki, deben presentar un certificado de pertenencia a una comunidad indígena (S. Balvin, comunicación personal, 03 de octubre de 2021).</p>
<p>Docentes</p>	<p>Por un lado, los docentes de Lengua, quienes son muchas veces exalumnos de Nopoki, son convocados por el vicariato con base en criterios como confianza, experiencia, disposición, sentido de pertenencia a una comunidad y vocación de servicio: “Durante mi tiempo de formación, pues me han visto como un estudiante que realmente se ha empeñado en esta carrera, esa vocación como docente en mi propia lengua, lo domino bien porque realmente soy Nomatsigenka que viene de una comunidad” (R. Camacho, comunicación personal, 01 de octubre de 2021). Por otro lado, los docentes de materias más tradicionales son convocados por la UCSS por su página web y bolsa de trabajo, mecanismos planteados uniformemente por la sede central.</p>	<p>Para ambos casos, la UCSS se encarga de la selección de docentes al cerciorarse de que el postulante cumpla con todos los requisitos para ser docente universitario (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).</p>

Cabe destacar que, con relación a los otros *stakeholders*, no hubo muestra de un proceso de convocatoria ni de selección. Y es que, frente a una necesidad emergente de relacionamiento, monseñor Gerardo, en representación de Nopoki, busca el vínculo más cercano con determinados y potenciales *stakeholders* con los que luego se negocia. Una situación ejemplar fue el acercamiento a la SUNEDU durante el proceso de licenciamiento (M. Benavides, comunicación personal, 12 de septiembre de 2021). Otro ejemplo está en la búsqueda de financistas, a cargo de Monseñor: “Ahorita no está justamente por las por las necesidades de Nopoki, no está aquí, está buscando más apoyos para así poder ayudar a este grupo” (B. Sánchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).

Por tanto, analizando lo expuesto, los procesos de convocatoria y selección de alumnos y docentes cumplen con el objetivo de sumar talento humano que genere valor al contribuir con el propósito de Nopoki. Sin embargo, el papel de Monseñor en estos procesos para el relacionamiento con los grupos de interés externos, como financista y la SUNEDU, significa centralismo en la toma de decisiones, lo que, como consecuencia, podría retrasar las gestiones y perder otras oportunidades de relacionamiento. A su vez, este centralismo también podría ocasionar que los demás miembros de la organización se desmotiven ante la imposibilidad de ejercer liderazgo en la gestión de estos relacionamientos.

- Evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras

Entonces, una vez seleccionados y convocados los grupos de interés, se establecen los sistemas de evaluación de desempeño que se emplearán para el relacionamiento y el perfil de cada actor en el desarrollo de las estructuras organizacionales. Por un lado, no se ha encontrado información sobre la existencia de un sistema de evaluación de desempeño para la gestión de grupos de interés en Nopoki. No obstante, el vicariato y la UCSS asumen las responsabilidades concernientes a sus campos de acción para evaluar la generación de valor de los relacionamientos. Por su parte, la UCSS cuenta con sistemas de evaluación académicos para alumnos y docentes, pero, en caso del albergue, los criterios de evaluación dependen de los encargados del albergue y alumnos delegados. Al respecto, Sánchez, alumna de la etnia shipibo, sobre su rol como delegada señala: “Elegimos a una responsable, tú encárgate de que todos cumplan esa cosa, tú te encargas y, si no cumple, ya nos informan y ahí podemos buscar una solución” (B. Sánchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).

Por otro lado, no hay un sistema de estructuras formalizado en Nopoki para gestionar sus grupos de interés, por lo que, frente a una necesidad de relacionamiento, se designan encargados y asignan recursos para atender dicha demanda. Por ejemplo, cuando los alumnos de EIB deben realizar sus prácticas pre profesionales en comunidades nativas, se requiere establecer y/o retomar un relacionamiento con las Ugeles de la zona, las comunidades, los padres de familia y alumnos de las instituciones educativas. Para ello, se desarrollan ciertas estructuras internas: “el encargado tiene que ir a las Ugeles [UGEL] para pedir los permisos necesarios, de ahí se va a conversar con los directores de colegio y después con los profesores de aula donde van a hacer las prácticas los chicos” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Igualmente, en la estructura del albergue, pese a que se procura un desarrollo más descentralizado, aún el papel de Monseñor es de significativa relevancia en el relacionamiento con los grupos de interés internos: “A veces no hay ese contacto, ese diálogo, entonces, cuando surge un problema, nosotros nos reunimos para ver por qué está pasando esto, a veces Monseñor

directamente toma y reporta en la sede central” (R. Camacho, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).

En suma, estas variables llevan a concluir que, por un lado, la UCSS, al emplear los mismos sistemas de evaluación de desempeño de manera uniforme en todas sus sedes, sin tener en cuenta el enfoque intercultural, deja de lado elementos para la identificación y refuerzo de áreas de mejora académica para Nopoki. Igualmente, la ausencia de mecanismos de evaluación de desempeño en el albergue puede afectar el relacionamiento con los grupos de interés compuestos por alumnos al restar transparencia al sistema de motivación y promociones (Werther y Davis, 2008). Por otro lado, la ausencia de desarrollo de estructuras integradas para la gestión de sus grupos de interés afecta la eficacia del empleo de recursos humanos, puesto que se enfocan en el logro de objetivos a corto plazo, eludiendo las oportunidades de aprendizaje mutuo de los relacionamientos.

- Políticas y sistemas de gestión

De igual manera, para un adecuado relacionamiento, es necesario el establecimiento de políticas y sistemas de gestión que guíen las acciones y/o actividades concernientes al relacionamiento. En el caso de Nopoki sí se logró identificar que Nopoki establece políticas y sistemas de gestión para el relacionamiento con determinados *stakeholders*. Así pues, existen políticas estipuladas para alumnos y colaboradores de Nopoki en los reglamentos, tanto para el albergue como para el área académica. Estos reglamentos son claros y regulan la relación entre estudiantes, docentes y la universidad (R. Benavides, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).

En cuanto al sistema de gestión, se encuentra enfocado en las necesidades de los alumnos, puesto que, tal y como menciona Josept Camacho, alumno de la etnia nomatsigenka, “cualquier dificultad que yo tengo, ya sea, con la profesora Rubby, con el profesor Delio o hasta con Monseñor, también. Siempre estoy en continua comunicación con ellos, siempre estoy ahí viendo para cualquier necesidad y siempre estoy pendiente de ellos” (comunicación personal, 03 de octubre de 2021).

Ahora bien, por la información obtenida, se han establecido políticas y sistemas con otros grupos de interés, siempre y cuando la naturaleza de la relación lo amerite. Sobre lo mencionado, Vásquez, docente bilingüe y ex estudiante nopokina, relata que, cuando culminó sus estudios, junto a tres egresados de distintas etnias, fue parte del proyecto de coejecución con el Fondo Ítalo Peruano, en el que se establecieron explícitamente las políticas para todos los participantes del proyecto, según los objetivos trazados (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Analizando esta sección, las políticas y sistemas de gestión para alumnos y colaboradores facilitan la integración del enfoque intercultural en el relacionamiento al brindar esquemas e instrumentos adecuados a las necesidades diversas de los grupos de interés. De la misma manera, la reducida participación de Nopoki en el establecimiento de políticas y sistemas para sus otros grupos de interés, no permite que la organización posea recursos para evaluar, posteriormente, la efectividad del relacionamiento.

- Capacitación

Parte del fortalecimiento es considerar el límite de recursos y hacer algo al respecto a través de capacitaciones internas y externas, de acuerdo con los requerimientos de cada *stakeholder* potencial. De tal modo, a partir del trabajo de campo, no se ha constatado que Nopoki realice capacitaciones internas exclusivamente para la gestión de sus grupos de interés. Posiblemente, se debe a insuficiencia de recursos, puesto que, según Samuel Panez, “nosotros no tenemos capacidad, no tenemos capacitación, no tenemos la necesidad urgente de hacer eso” (comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Hasta ahora, las capacitaciones han apuntado a la educación intercultural para los docentes, que estuvo a cargo de la UCSS e, inclusive, en algunas oportunidades, fueron impartidas por instituciones del Estado: “Nosotros hemos llevado cursos de intérpretes y traductores con el Ministerio de Educación” (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

En síntesis, Nopoki no cuenta con recursos suficientes para realizar capacitaciones específicas sobre la gestión de grupos de interés, por lo que, hasta la actualidad, se ha recurrido a ayuda externa de organizaciones nacionales e internacionales. De esta forma, capacitaciones sobre la gestión de grupos de interés dirigidas a actores internos, tales como alumnos y docentes, contribuirían al involucramiento de los mismos en la gestión de grupos de interés externos, e incentivarían el liderazgo.

4. Fase 4: Proceso de relacionamiento

El objetivo de esta fase es diseñar e implementar procesos que conjuguen, tanto las expectativas de los grupos de interés, como los propios objetivos. Con este fin, el Manual plantea una serie de pasos para llevar a cabo el proceso de relacionamiento, cuya clave consiste en elegir la técnica o enfoque adecuado según los objetivos y necesidades de ambas partes. Es así que, para analizar cómo Nopoki efectúa este proceso, se consideraron las siguientes variables:

- Necesidades

Sobre esta variable, se busca conocer cómo satisface Nopoki las necesidades de sus grupos de interés en el proceso de relacionamiento. Al respecto, se evidencia que la organización interna de Nopoki propicia que el relacionamiento entre actores que forman parte de ella

(administrativos, profesores, alumnos) esté basado en una comunicación fluida y basada en la confianza (G. Mateo, comunicación personal, 03 de octubre de 2021).

Aquello permite la transmisión de información sobre sus necesidades, pero, en ocasiones, la universidad no logra satisfacerlas por limitación de recursos. Un ejemplo de ello es la necesidad de los alumnos por una mejor conexión de Internet: “me gustaría que se mejore un poquito más en la parte que es de la señal del Internet, porque sí nos afecta bastante a nosotros en la carrera” (S. Balvin, comunicación personal, 03 de octubre de 2021). Sin embargo, satisfacer esta necesidad implica el incremento de recursos financieros, con los que Nopoki no cuenta actualmente.

Asimismo, se considera relevante vincular esta variable al relacionamiento con los financistas, pues la identificación de sus necesidades por contribuir financieramente es el primer paso para establecer una relación de fidelización. No obstante, en Nopoki no se emplean recursos para ello, por la complejidad que implica que estos grupos de interés se encuentren geográficamente más distantes y que no se hayan establecido mecanismos de comunicación con los mismos. Pese a ello, en la siguiente cita se refleja la percepción de que las necesidades de estos grupos de interés están relacionadas a que están colaborando con un proyecto de Monseñor: “Menos de lo que canta un gallo me dieron todo, no porque esto sea del vicariato o de la universidad, sino porque monseñor es la cabeza de Nopoki” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Por consiguiente, como se presentó en el segundo capítulo, el principal valor que entregan las organizaciones sociales está relacionado al logro de sus propósitos sociales y la satisfacción de los donantes al percibir su contribución como logro (Oster, 1995). Por un lado, el propósito social de Nopoki es la formación de promotores del desarrollo de las comunidades indígenas, por lo que la incapacidad de satisfacer las necesidades académicas de sus alumnos, como una mejor señal de internet, se considera un problema relevante. Por otro lado, hasta este punto, con Monseñor a la cabeza de Nopoki, se satisfacen las necesidades de los donantes. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, en caso de que se pretenda ampliar la red de donantes, se hace necesaria una estrategia de conocimiento de sus necesidades, así como mecanismos de comunicación sobre el impacto de sus aportes financieros.

- Objetivos estratégicos de la relación

El establecimiento de objetivos estratégicos con los grupos de interés permite guiar el proceso de relacionamiento, así como involucrar a ambas partes en el logro de los mismos para generar valor compartido. Sobre ello, no se obtuvo evidencia de la existencia de objetivos específicos para el relacionamiento entre Nopoki y sus grupos de interés. No obstante, como se

expresa a continuación, sí hay objetivos compartidos, pese a que estos no estén definidos en una planificación estratégica:

Nosotros, como futuros profesores, debemos conocer nuestras diferentes realidades de cada pueblo originario, cómo se convive en los diferentes pueblos, cuál es la cultura y cómo nosotros podemos impartir nuestros conocimientos al terminar nuestra carrera, y eso nos está ayudando a nosotros bastante, lo de la interculturalidad, porque nos ha hecho a nosotros conocer más nuestra cultura”. (J. Camacho, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

De igual manera, se halla objetivos compartidos en la relación con los docentes: “Uno trata de dar un poquito de aporte para que se vaya construyendo algo mejor para nuestras comunidades y por eso estamos” (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). Complementariamente, Siticonatzi expresa:

“Si no marcamos bien la visión, otros vendrán, lo tomarán así a la ligera, y se irá y se va perdiendo esa esencia. Por eso que en mi educación estando en Nopoki, mi educación es en el servicio y ver la mejoría, o sea, la autosostenibilidad de Nopoki”. (D. Siticonatzi, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

Analizando esta variable, la existencia de objetivos compartidos entre Nopoki y sus grupos de interés son reflejo de una cultura organizacional fuerte. Asimismo, pese a que no fueron planteados estratégicamente, estos objetivos generan valor al influir en el cumplimiento de la propuesta de valor de Nopoki, por la participación activa de los actores mencionados en la formación académica y productiva, y el albergue estudiantil.

- Enfoque o técnica

El Manual presenta ocho modalidades de enfoque o técnicas para el relacionamiento con los *stakeholders*: “hacer seguimiento”, “permanecer pasivo”, “informar”, “realizar transacciones”, “consultar”, “convocar”, “colaborar” y “delegar”. Cada nivel implica ciertas metas en el relacionamiento, tipos de comunicaciones que se debe mantener y, con ello, distintas naturalezas de relación. En el caso de Nopoki, el enfoque que guía el relacionamiento depende del grupo de interés y el contexto en que se dé la relación. Igualmente, no hay muestras de que Nopoki exprese formalmente en documentos o informes, la elección de determinados enfoques, pero, como se muestra en la siguiente tabla, los procesos de relacionamiento presentan características de los siguientes enfoques.

Tabla 12: Enfoques de los relacionamientos de Nopoki con sus grupos de interés

Enfoque	Categoría de grupo de interés	Justificación	Hallazgos
Delegar	Alumnos y docentes de Nopoki	En conjunto se desarrollan soluciones consensuadas respecto a diversos temas (académicos, de convivencia, responsabilidades, etc) y se procura que su rol dentro de la organización continúe desarrollándose.	Lo que se quiere es que, desde nuestras culturas, rescatar las culturas, por lo que estas investigaciones que van haciendo con los estudiantes son para pedagogizar, es decir, todos los elementos culturales de los pueblos originarios ahora ya no sólo lo vemos desde la perspectiva cultural, sino que esto ayuda para mejorar la enseñanza y aprendizaje, de tal manera que puedan tener un aprendizaje más significativo desde su cultura (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).
Consultar	Comunidades nativas	Relación bilateral limitada. la organización busca comprender bien las inquietudes de sus grupos de interés y los actores responden a lo que se requiera de ellos.	La esencia de Nopoki es “plasmar y seguir plasmando los sueños de muchas comunidades nativas” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021), y entre el Vicariato y las comunidades se han firmado convenios. Pese a ello, aún no se percibe el compromiso de las comunidades por relacionarse activamente en Nopoki: “Organizaciones de otros pueblos solamente velan por sus jóvenes que están acá, pero no nos dicen, sabes, qué cómo vamos a seguir ayudando para que Nopoki siga creciendo” (R. Camacho, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).
Realizar transacciones	Organizaciones financiadoras y con las que han trabajado temas mutuos	Trabajar de forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizaciones con las que se realizaron proyectos coejecutados, se trabajó en temas referidos a la interculturalidad y fueron ellas las encargadas de dirigir los objetivos y proveer los fondos (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). ● Organizaciones financiadoras no intervienen en la definición de objetivos, limitándose a proveer de recursos financieros y, en ocasiones, visitan el campus de Nopoki: “Ellos nos brindan apoyo

Tabla 12: Enfoques de los relacionamientos de Nopoki con sus grupos de interés

(continuación)

Realizar transacciones	Organizaciones financiadoras y con las que han trabajado temas mutuos	Trabajar de forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee de fondos.	y también después entra en evidencias, e incluso presencialmente vienen a ver lo que estamos haciendo” (R. Benavides, comunicación personal, 01 de octubre de 2021).
Informar	Entidades del Estado	La organización se limita a informar de acuerdo a las regulaciones y exigencias.	Municipalidad: “Atalaya, con la creación de esta universidad se ha hecho conocido por todos lados, claro que el municipio puede dar una aguja, pero hace propaganda inmensa” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Analizando ello, primero, el enfoque que Nopoki emplea para el relacionamiento con los alumnos y docentes responde a que estos actores son recursos humanos clave en la integración, valoración e investigación de las distintas culturas. Segundo, el enfoque aplicado a las comunidades indígenas refleja el esfuerzo de Nopoki por involucrar a las comunidades indígenas en la generación de conocimiento conjunto, pero no se percibe, por parte de estas, el nivel de compromiso necesario. Tercero, el enfoque con las organizaciones externas supone que Nopoki depende de estas en el relacionamiento, puesto que son las encargadas de proveer de fondos y/o establecer objetivos. Cuarto, las experiencias de relacionamiento de Nopoki con entidades estatales se limitan, actualmente, a informar de acuerdo con regulaciones y exigencias, dejando de lado la posibilidad de establecer relacionamientos que generen valor para ambas partes.

- Interacción

En el desarrollo de esta variable se analizan los aspectos más relevantes en la interacción entre la organización con sus grupos de interés en función de la generación de valor compartido. Así, en Nopoki, esta interacción difiere del grupo de interés con el que se establezca.

Por un lado, la interacción con los grupos de interés que residen en el albergue (administrativos del albergue, docentes bilingües, alumnos internos de las distintas etnias) se da a partir de la convivencia: “Mientras tú tienes esa interacción con los demás, vas a ir descubriendo cosas nuevas, vas a ir aprendiendo sobre todo, y ellos también de ti, van aprendiendo tu cultura” (B. Sánchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021). Asimismo, según Espíritu:

Tenemos una confianza, pero con respeto, porque nosotros, como te digo, somos de comunidades, a veces otras personas no son de comunidades y tienen ciertas palabras que quizás

nos pueda ofender, pero nosotros siempre con humildad, y vemos que Nopoki es un centro educativo y nosotros siempre estamos con responsabilidad y con respeto. (F. Espíritu, comunicación personal, 01 de octubre de 2021)

Por otro lado, la interacción en el relacionamiento con los grupos de interés que no forman parte del albergue la interacción se limita a los fines para los que se establece dicha interacción: la obtención de fondos, la ejecución de un proyecto específico, etc. Igualmente, si los actores se encuentran alejados geográficamente, la interacción es más limitada, pues no se establecen mecanismos de comunicación con los mismos (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). Cabe resaltar que estos relacionamientos se dan, principalmente, a través de Monseñor por ser considerado el vínculo más directo con Nopoki (R. Camacho, comunicación personal, 01 de octubre de 2021), por lo que se considera una interacción limitada entre Nopoki y estos grupos de interés.

De tal forma, a modo de análisis, en la interacción con los grupos de interés internos se genera de valor compartido para ambas partes, debido a que está caracterizada por los principios de la interculturalidad: espacios de diferencias y convergencias entre las personas con sus identidades individuales y colectivas, conocimientos propios como aporte complementario entre culturas, y la presencia de intereses comunes (Díaz, 2012). Asimismo, las limitaciones en la interacción con los *stakeholders* externos ocasiona que estos procesos de relacionamiento dependan de un sólo actor en la organización.

5. Fase 5: Implementación y revisión

Esta etapa trata de cómo Nopoki se relaciona con los grupos de interés y cómo se dan estas interacciones. Es por ello que se analiza en función de cuatro variables: empleo de recursos, efectividad en el alcance de objetivos, sostenibilidad de resultados y retroalimentación, todo esto para lograr una evaluación integral de las actividades del proceso de relación, con la que se podrá distinguir oportunidades para mejorar el enfoque de la organización.

- Empleo de recursos

Uno de los principales recursos brindados por Nopoki, y base para la relación con los estudiantes provenientes de pueblos originarios anteriormente especificados, es el ya mencionado

Albergue Nopokino, que incluye alimentación, y, a partir de un *focus group* con los alumnos se obtuvo las siguientes opiniones compartidas sobre la manera en la que se lleva a cabo la relación:

En el albergue si nos dan una alimentación y también nos dan vivienda para poder estar ahí. Es por ello que estamos agradecidos y nosotros también colaboramos para poder sustentar todo eso, aportamos también pero no digamos que económicamente sino con trabajos, trabajando y, bueno, produciendo para nosotros auto sostenernos algo. (R. Benavides, comunicación personal, 01 de octubre de 2021)

Es muy adecuado, lo más importante es el alimento y el dormitorio y necesidades que tenemos, [el albergue] nos cubre la preocupación o los gastos que cubre con tanta gente, y eso es, y eso hay que valorar, pues no y más si no sale nada de tu bolsillo, ni un sol, [por eso tenemos que] recompensar ayudando en el trabajo que se nos ofrecen, por ejemplo los sábados siempre trabajamos cinco horas de trabajo. (B. Sanchez, comunicación personal, 01 de octubre de 2021)

En ese sentido, es necesario ponerle especial atención a la relación con los los grupos de interés integrados por alumnos, dado que su participación es clave para el autosostenimiento de Nopoki, pues es a través de sus trabajos diarios que se logra la cosecha, crianza de peces o gallinas, limpieza, mantenimiento y alimentación.

Cabe mencionar que, además, fue gracias a la participación de los alumnos de los primeros años de Nopoki que se logró la traducción de materiales en las siete lenguas originarias con las que se trabaja en la universidad. Asimismo, apoyaron en la construcción de las actuales instalaciones. Lo cual refuerza la importancia de las buenas relaciones y disposición de los alumnos parte del albergue, para la continuidad y progreso de Nopoki.

Paralelamente, una pieza *-stakeholder-* clave para la obtención de recursos es monseñor Gerardo, ya que gran parte de las donaciones llegan a Nopoki por su mediación, como se mencionó en la fase 1. Por ejemplo, para la construcción de módulos: “gran parte de las instalaciones pequeñas son por los hermanos croatas franciscanos, croatas que han ayudado directamente a Nopoki por medio del Monseñor” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). “Nopoki mismo no tiene presupuesto [propio a disposición] sino que el director [Zerdin] tiene que estar buscando, gestionando para obtenerlo” (J. Vásquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

- Efectividad en alcance de objetivos

Si bien Nopoki no tiene un método para conocer la efectividad en el logro de objetivos, como menciona el personal administrativo, en algunos casos, como la realización de prácticas preprofesionales, se tiene un constante seguimiento en cada una de las fases de coordinación y actividad, pues se designa docentes para el acompañamiento a los alumnos en las distintas comunidades, ya que la reputación de Nopoki depende del desempeño de las prácticas en las comunidades y las relaciones interpersonales que se dan entre el alumnado y la comunidad elegida.

De igual manera, los profesores bilingües y los encargados del albergue realizan una observación continua de las labores diarias, pero no se tiene ningún método formal para la evaluación en cuestión.

Nosotros no hemos hecho ningún estudio específicamente desde nosotros, ha venido el Fondo Ítalo Peruano y nos ayudó. Ellos hicieron un estudio, pidieron la ayuda del campo y de

profesionales que contrató que no tengan relación con Nopoki, hicieron un sondeo y se dieron con la sorpresa [de] que sí, que realmente lo que hemos hecho hasta ahora ha cumplido con nuestros objetivos. (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

- Sostenibilidad de resultados

En este punto, el principal objetivo de Nopoki es que los jóvenes regresen a sus comunidades como promotores del desarrollo: “ese es el impacto de Nopoki que esperan las comunidades” (D. Siticonatzi, comunicación personal, 03 de octubre de 2021); es decir, el fin de la relación con Nopoki para las comunidades. Lo cual se hace posible gracias a la formación integral brindada, por ejemplo, respecto de los trabajos diarios, ya que “cuando salen de profesores les sirve... hacer esos programas o copiar los programas que han tenido aquí, [en] lo que han participado y [pueden] hacerlos en la comunidad también, por eso Nopoki es grande” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021). Asimismo, “la parte humana, íntegra, pues es lo que se requiere, y eso también ayuda, que [nosotros] sí valoramos lo que nos donan, lo que nos ofrecen, toda cosa que vemos” (J. Vasquez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Por otro lado, la sostenibilidad de dichos resultados, actualmente, depende de la presencia de monseñor Gerardo, debido a las relaciones con otros grupos de interés y que no podrían llevarse a cabo de la misma manera sin él, según es percibido por miembros administrativos.

Detrás de él no hay otra persona en su capacidad para que pueda seguir... Es un reto para todos nosotros porque no encontramos todavía la salida de monseñor, porque lo más fácil es que la universidad agarre, vuelva y haga un solo programa a nivel nacional y esto se vuelva como cualquier otra universidad, no poniendo al primer actor indígena sino poniendo sus cosas por encima de ello. (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021)

Lo cual provocaría que se pierda el enfoque intercultural porque “esta educación que se lleva aquí no es igual que la de afuera, la formación académica no es igual, porque las necesidades son diferentes...estamos desde dentro para afuera” (S. Panez, comunicación personal, 04 de octubre de 2021).

Entonces, [que Monseñor no esté presente] es un peligro que corre Nopoki, como dijo monseñor: Nopoki funcionará como está, así como está establecido en el reglamento, como está organizado... Hay otras personas que quieren venir, quieren hacer las cosas diferente [pero] monseñor dice no, deja que Nopoki fluya solo, ya está, ya está en camino. (D. Siticonatzi, comunicación personal, 03 de octubre de 2021)

- Retroalimentación

La última de las variables a analizar para conocer cómo se están dando las relaciones con los actores involucrados y aspectos a mejorar es la retroalimentación; sin embargo, pese a las preguntas realizadas y la revisión de la bibliografía compartida por el Monseñor, no se tiene evidencia de un sistema formal de retroalimentación para las relaciones con cada grupo de interés. Pese a ello, a partir de lo extraído de las entrevistas, se sabe que es posible tenerlas de manera informal y evaluar puntos de mejora, dada la buena comunicación intraorganizacional de Nopoki. Dicha comunicación se evidencia en testimonios como el de Jovita Vásquez, “yo le voy comentando a monseñor todas las cosas que estamos haciendo, pienso yo que desde su propia experiencia va haciendo planes para que esto continúe... conociendo esta realidad” (comunicación personal, 04 de octubre de 2021). O como el testimonio de Ranhyl Camacho:

Entonces venían [líderes de las comunidades] a decir acá que la universidad pues estaba formando a los jóvenes, porque en la comunidad están realizando bien su trabajo, su plan de trabajo y con un plan anual. También están haciendo bien, entonces están llevando bien el trabajo, así que nosotros hay que seguir, buscar la forma como ellos también van a seguir teniendo, pues, este perfil como profesionales que realmente se sienten realizados. (comunicación personal, 01 de octubre de 2021)

Finalmente, los hallazgos y la exposición del trabajo de campo revelan ciertos puntos de mejora en la gestión estratégica, con especial énfasis en la gestión de grupos de interés, lo cual se desarrolla en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones para el objeto de estudio y futuras investigaciones.

1. Conclusiones

Respecto del objetivo general de la presente investigación, analizar la gestión de grupos de interés en Nopoki en función del Manual para el Compromiso de los *Stakeholders*, se han planteado tres conclusiones principales.

Con respecto al primer objetivo analítico: reconocer los criterios que Nopoki emplea para identificar y clasificar a sus grupos de interés, el análisis de la evidencia recolectada apunta a que Nopoki no realizó un mapeo previo de actores con quienes debería relacionarse, sino que opta por relaciones de conveniencia con fines específicos, como es el caso de la relación con el MINEDU o con las ONG europeas que constantemente envían apoyo económico como consecuencia de conversaciones previas con monseñor Gerardo. Pese a ello, se observa que efectivamente los cinco criterios propuestos: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación, han sido tomados en cuenta al plantear los motivos de la relación con cada uno de los actores.

En cuanto al segundo objetivo analítico: determinar cómo Nopoki planifica interna y externamente el relacionamiento con sus grupos de interés, el análisis de la evidencia lleva a concluir que Nopoki no realiza una planificación integrada para el relacionamiento con sus grupos de interés, debido a que, frente a la necesidad de relacionamiento, se asignan recursos organizacionales para gestionarlo a corto plazo. Así también, las evidencias indican que ello se debe a que Nopoki no cuenta con los recursos para reunir la información necesaria, lo que no les permite establecer planes de acción para relacionamientos que generen valor para ambas partes de manera sostenible. Pese a ello, la información analizada refleja que el diseño y sistemas en el albergue de Nopoki están basados en las necesidades de su público objetivo: jóvenes de comunidades indígenas.

Por último, respecto al objetivo analítico: analizar el proceso de diseño, implementación y revisión del relacionamiento entre Nopoki y sus grupos de interés, el análisis de la información lleva a concluir que, por un lado, la gestión de grupos de interés internos genera valor para ambas partes, en la medida que el diseño y la interacción misma en el albergue refleja los principios de la interculturalidad al impulsar procesos de intercambio que permiten construir espacios de encuentro, diálogo y asociación de distintas culturas (Walsh, 2015). Por otro lado, respecto a los grupos de interés externos, se concluye que monseñor ejerce un liderazgo fuertemente centralizado para la gestión de los mismos, debido a que es el principal encargado del relacionamiento, y la participación de otros miembros de Nopoki en dichos relacionamientos es

escasa o nula. Finalmente, se evidencia ausencia de implementación de métodos de evaluación para el desempeño de los involucrados en el desarrollo de los proyectos o el cumplimiento de objetivos, no solamente porque no cuenta con presupuesto suficiente para poder implementarlos, sino porque, además, estos se deben desarrollar específicamente para el contexto intercultural en el que Nopoki está inmerso, y se requiere personal especializado para ello.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones a partir de esta investigación son las siguientes:

En primera instancia, para reducir el riesgo de no tomar en cuenta a algún *stakeholder* y el deterioro de las relaciones con los mismos, se recomienda destinar recursos de tiempo y financieros, a fin de realizar un mapeo de actores y, seguidamente, planear estratégicamente por qué y cómo llevar a cabo las relaciones entre Nopoki y cada grupo de interés. Lo cual es posible utilizando como guía de referencia el Manual para el Compromiso con los *Stakeholders*.

En segundo lugar, se recomienda implementar mecanismos de comunicación, tanto informales como formales, con sus grupos de interés: reuniones, talleres, charlas, etc., en los que se refleje transparencia en la transmisión y empleo de información, así como que se promueva la escucha activa por parte de los involucrados, para lo que se considera importante fortalecer, primero, a los grupos de interés internos. Esto servirá para transmitir la propuesta de valor de Nopoki, generar interés por el relacionamiento, y que se empleen como precedente para consolidar la red de contactos clave con los grupos de interés. Asimismo, aquello permitiría recolectar *insights* sobre las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, de forma que se tomen en cuenta en el planteamiento de estrategias.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que el rol que cumple Monseñor en la gestión de grupos de interés externos podría afectar la sostenibilidad de Nopoki en su ausencia, es importante que se construya y delegue progresivamente el liderazgo de Monseñor en el relacionamiento con estos actores hacia un equipo de actores internos, como docentes o administrativos, de modo que se reduzca el riesgo que conlleva que una sola persona conozca y mantenga un estilo de gestión que podría no ser replicable. Asimismo, Nopoki cuenta con grupo humano comprometido con el propósito de la organización, por lo que se recomienda empezar a desarrollar estratégicamente su papel en el relacionamiento con los actores externos. Para ello, se requiere que este equipo cuente con oportunidades de relacionamiento, como viajes o reuniones, y facilitarles las herramientas necesarias para ello, como capacitaciones. Asimismo, para identificar puntos de mejora o cuellos de botella tanto en la organización como en las relaciones con los grupos de interés, es recomendable implementar un mecanismo básico de evaluación de desempeño a modo de conversaciones personales con los encargados de cada proceso/área, y reuniones de grupo constantes, así como informes públicos acerca de dichas evaluaciones, para que todos los

stakeholders estén informados sobre los procesos de la organización, lo que, finalmente, es beneficioso para para generar confianza hacia la organización. Se recomienda, además, considerar postular a fondos concursables de organismos de cooperación internacional como el BID, la UNESCO o la OCDE.



REFERENCIAS

- Acuña, A. (19-20 de abril de 2012). *La gestión de los stakeholders*. [Archivo PDF]. Encuentro Regional Zona Sur Adenag, Bahía Blanca, Argentina. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%20de%20los%20stakeholders.%20an%20lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Agurto, J. (2011). *Perú: Desafíos de la agenda institucional para pueblos indígenas del nuevo gobierno*. Servindi. <https://www.servindi.org/actualidad/50161>
- Albarran, E. (2018). Identificación Y Análisis De Los Factores Que Facilitaron Y/O Limitaron El Desarrollo Del “Programa De Formación Para Los Jóvenes Indígenas De La Selva Peruana”. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12601/Albarran_Medina_Identificaci%3bn%20an%3%a1lisis_factores1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. En Anuario Jurídico y Económico Escorialense. pp. 235-254. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182231>
- Aliaga, J. (2017). La Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua. En Itacab (ed.), *Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina: aproximaciones, experiencias y desafíos* (pp. 233-236). Lima: Itacab. <https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2006). Unidad de pueblos indígenas y Desarrollo Comunitario. *Estrategia para el desarrollo indígena*. Washington, D.C.: BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-y-los-pueblos-ind%3ADgenas.pdf>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y Creación de Valor*. Lima, Perú: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%F3n%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8>
- Ben-Amar, W., Chang, M. y McIlkenny, P. (2017). Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics* 142(2), pp. 369-383.
- Bischoff, K., Volkmann, C., Audretsch, D. (2018). Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions. *Journal of Technology Transfer* 43(1), pp. 20-46. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fcf30850-0b46-45b0-b310-0dd995532ea4%40redis>

- Boesso, G. y Kumar, K. (20 de marzo de 2009). An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. *Journal of Accounting & Organizational Change* 5(1), 62-80. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/18325910910932214/full/html>
- Boris, E. (1999). The nonprofit sector in the 1990s. In C. T. Clotfelter & Ehrlich (Eds.), *Philanthropy and the nonprofit sector in a changing America*, 1-34. Bloomington: Indiana University Press. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=195wkm6SoOsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=%22The+nonprofit+sector+in+the+1990s%22&ots=tp29C_MjZQ&sig=-x3HlvyvLHBUQU67fSFNUruXutI#v=onepage&q=%22The%20nonprofit%20sector%20in%20the%201990s%22&f=false
- Breidlid, A. (2016). Educación, conocimientos indígenas y desarrollo en el Sur global: cuestionando los conocimientos para un futuro sostenible, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D12141.dir/EducacionConocimientoIndigenas.pdf>
- CAAAP (2016). Gestión pública e interculturalidad. <https://www.caaap.org.pe/2017/documentos/Gestion-Publica-e-Interculturalidad-caaap.pdf>
- CAAAP (2017). Sistematización de la Experiencia de Educación Superior Bilingüe Intercultural de la UCSS Nopoki [Archivo PDF].
- Cabrera, M. (2021). La gestión de grupos de interés para promover la innovación sostenible en un proyecto social destinado a purificar el aire de Lima: caso Programa Humanitario el Súper árbol de ONGD tierra nuestra [Tesis para obtener el título de licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18905/Cabrera%20Blume%20Gesti%c3%b3n%20grupos%20inter%c3%a9s1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cachay, K., y Delgado, R. (2018). La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, Región Loreto [Proyecto profesional para obtener el título de licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13512>

- Calderón S. y Sanchez, E. (2016). La gestión de stakeholders en proyectos : identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata - Región Amazonas. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8155>
- Cardín, M., y Álvarez, C. (2012). La importancia de la gestión de stakeholders para la consecución de un desarrollo rural sostenible. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Recuperado de https://www.aepro.com/files/congresos/2012valencia/CIIP12_1612_1622.3829.pdf
- Castañeda, V. (2017). La Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía Peruana (UNIA). En Itacab (ed.), *Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina: aproximaciones, experiencias y desafíos* (pp. 217-222). Lima: Itacab. Recuperado de: <https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html>
- Castaño, C., Díaz, N., y Lozano, J. (2013). Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés. Editorial Universidad EAN. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20GrupoI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chevalier, J. & Buckles, D. (2009). Guía para la investigación colaborativa y la movilización social. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo [IDRC]. https://ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/5/1.Chevalier.pdf
- Comisión Especial Multisectorial para las Comunidades Indígenas (30 de junio de 2001). *Plan de Acción para los Asuntos Prioritarios*. Recuperado de: http://www.servindi.org/pdf/CEMCN_final.pdf
- Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Etica-para-la-Investigacion-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia>
- Corporate Excellence (2011). Identificar y priorizar stakeholders clave para una buena gestión de crisis. <https://www.scribd.com/doc/164388118/I04-Identificar-y-priorizar-stakeholders-clave-para-una-buena-gestion-de-crisis>
- Correa, N. (2011). *Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016*. Recuperado de: <http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/interculturalidaddocumento.pdf>
- Cury, S., y Asray, A. (2018) The social needs of elderly people in residential settings today. *European Journal of Social Work*, 22(3), 511-525.

- <http://www.trabajosocialhoy.com/articulo/194/las-necesidades-sociales-de-las-personas-mayores-en-entornos-residenciales-en-la-actualidad/>
- Defensoría del Pueblo (2016). *Educación Intercultural Bilingüe al 2021. Una política de Estado imprescindible para el desarrollo de los pueblos indígenas*. Informe N° 174. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-defensorial-174-EIB.pdf>
- Degregori, C. y Huber, L. (2006). “Cultura, poder y desarrollo rural”, en: Iguñiz, J.; Escobal, J., y Degregori, C. (eds.). *Perú: el problema agrario en debate, SEPIA XI*. Lima. <http://desarrollo.mcvicious.com/sepia/wp-content/uploads/2018/07/SEPIA-XI-TRUJILLO-2005.pdf#page=451>
- Di Maddaloni, F. & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management* 36(3), pp. 542-565. <https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0263786317307871>
- De Haro, C. (2015). Recognition and Inclusion: the double challenge of Intercultural Bilingual Education (IBE). Some critical reflections on the case-study of the Intercultural University of UCSS Nopoki [Archivo PDF].
- Deloitte (2020). *Barómetro de empresas. Covid 19 Edición Especial*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Barometro-de-empresas-COVID-19-20200329.pdf>
- Díaz, J. (2012). Usabilidad e Interculturalidad. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5271>
- Díaz, N. y Castaño, C. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. <https://web-sbscohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ef829d85-669e-47e0-b217-d0ee9f8f0812%40redis>
- Durand, A. (2017). Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina: aproximaciones, experiencias y desafíos [Encuentro Internacional]. *Instituto de Transferencias de Tecnologías Apropriadas para sectores Marginales del Convenio Andrés Bello (ITACAB)*. Lima, Perú. Recuperado de: <https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html>
- El Peruano (1 de julio de 2019). Otorgan licencia institucional a la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba para ofrecer el servicio educativo superior universitario. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/otorgan-licencia->

[institucional-a-la-universidad-nacional-int-resolucion-no-085-2019-suneducd-1784301-1/](#)

El Peruano (11 de marzo de 2020). Decreto de urgencia que establece medidas extraordinarias para garantizar la continuidad del servicio educativo en las universidades públicas en el marco de las acciones preventivas y de control del gobierno ante el riesgo de propagación del COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-extraordinarias-pa-decreto-de-urgencia-n-107-2020-1883788-4/>

Espinosa de Rivero, O. (2008). Para vivir mejor: Los indígenas amazónicos y su acceso a la educación superior en el Perú. *ISEES: Inclusión Social y Equidad en la Educación Superior*, 2, 87-116. <https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3779669.pdf&sa=D&source=docs&ust=1650762879737359&usg=AOvVaw0gEeW1jod29CpIRv-6-XHj>

Espinosa, O. (2017). La educación superior para indígenas de la Amazonía peruana: balance y decisiones. *Anthropologica del Departamento de Ciencias Sociales*, 15(39), 99-122. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/886/88654184005/html/index.html>

Freeman, R., y Reed, D. (1984). "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance". *California Management Review*. pp. 88-106. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a011133b-ae37-45e4-99e2-f4d032b421c1%40redis>

Freeman, R. y Daniel R. (1987). "Managing stakeholder relationships", in S. Prakash Sethi and Cecilia M. Falbe (eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation* (D. C. Heath, Lexington, MA). pp. 397-422. <https://app-vlex-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/#vid/849594205>

Gárate, P. y Linares, Y. (2013). Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto "Fortalecimiento de las capacidades para la reducción de la desnutrición crónica infantil en la región de Tacna", para el periodo junio 2009 - junio 2010 [Tesis de Magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4655/GARATE_P_AOLA_LINARES_YELITZA_IMPLICANCIA_TACNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. y Serpa, I. (1 de enero de 2012). Sistema de Gestión Financiera para Proyectos Sociales: el caso de las Entidades de Ayuda Humanitaria. *Saber, Ciencia y Libertas*, 7(1), 127-149. <https://web-p-ebsohost->

com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/detail/detail?vid=0&sid=dba2b643-d37c-4a86-8e88-ebdce58ce61c%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl

- Gil, A. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. En *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. Pp. 71–90. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2095/1664>
- Granda, G. & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*, 381. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Gudykunst, W., Ting-Toomey, S., y Wiseman, R. (1991). “Taming the beast: designing a course in intercultural communication”. *Communication Education*, 40, 272-285, citado por Citado por Susan Sanhueza Henríquez, Fraño Paukner Nogués, Víctor San Martín y Miguel Friz Carrillo (2012) “Dimensiones de la competencia comunicativa intercultural y sus implicancias para la práctica educativa” En: *Folios*. No. 36. Segundo semestre de 2012. pp. 131-151. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n36/n36a08.pdf>
- Guédez, V. (2011). Los grupos de interés, de lo transaccional a lo relacional y a lo consustancial, CIES. Recuperado de: <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1063/140127%20Los%20grupos%20de%20inter%20C3%A9s.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Education. https://www-ingebook-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=5674
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Resultados Definitivos del III Censo de Comunidades Nativas 2017. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1598/TOMO_01.pdf
- International Organization for Standardization ISO (2010). Norma Internacional ISO 26000: 2010, Guía de Responsabilidad Social (traducción oficial). Ginebra. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Jima, A. & Paradela, M. (2019). The Negative Impact of Shining Path on Indigenous Mobilization in Peru. *Latin American Perspectives*, 241 (48), 194–209. <https://journals-sagepub-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1177/0094582X211031920>

- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2006). De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores. Texas: Accountability. http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/04/el_compromiso_con_los_stakeholders.pdf
- La Negra, I. (2016). *Valor social e Interculturalidad*. En N°1 de InnoVaG. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18764/19004>
- Ley N° 28044 (2003). Ley General de Educación. 17 de julio de 2003. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- López, L., Moya, R., y Hamel, R. (2009). *Pueblos indígenas y educación superior en América Latina y El Caribe*. En López Luis Enrique (Ed.) Interculturalidad, educación y ciudadanía: perspectivas latinoamericanas. Bolivia: FUNPROEIB Andes. http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/inter_edu_cuidadania.pdf
- López, F., y Silva, J. (2017). *Análisis y propuesta de mejora de la gestión estratégica de la ONGD DESCO* [Tesis para la obtención del título de Licenciado en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/results?qu=%3DAnálisis&qu=y+propuesta+de+mejora+de+la+gestión+estratégica+de+la+ONGD+DESCO&te=#
- Macassi, D. (2018). La gestión de la interculturalidad en una institución de educación básica de alto rendimiento ubicada en Lima. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12344/MACASSI_ZAVALA_LA_GESTION_DE_LA_INTERCULTURALIDAD_EN_UNA_INSTITUCION_DE_EDUCACION_BASICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Magallanes, C. (2 de junio de 2015). Salud Intercultural en el Perú: Situación y Políticas (Informe Temático 181/2014-2015). Área de Servicios de Investigación del Congreso de la República. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1CC7A4B0B085CB6B052580440059034D/\\$FILE/52_INFTEM181_2014_2015_salud_intercultural.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1CC7A4B0B085CB6B052580440059034D/$FILE/52_INFTEM181_2014_2015_salud_intercultural.pdf)
- Marulanda, N. y Rojas, M. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información Tecnológica*, 30(3), 269-276. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1ce64bba-8ffb-408d-92b0-a1195e781eff%40redis>
- Mateos, L. y Dietz, G. (2015). How Intercultural is an "Intercultural University"? Some lessons from Veracruz, Mexico. *Revista Lusofona de Educacao*, 31(31), 25-143. <https://web-s-ebsohost->

com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=294b496f-8833-4faf-bba8-2f0c36db2368%40redis

- Mato, D. (2014). Universidades Indígenas en América Latina. Experiencias, logros, problemas, conflictos y desafíos. *ISEES*, 14, 17-45. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/50938?show=full>
- Mato, D. (2018). Diversidad cultural e interculturalidad en educación superior. Experiencias en América Latina. Instituto Internacional de la UNESCO para la educación superior en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/323/Diversidad%20Cultural%20e%20Interculturalidad%20en%20Educación%20Superior.%20Experiencias%20en%20América%20Latina.pdf?sequence=1>
- Mato, D. (2018). Educación Superior y Pueblos Indígenas y Afrodescendientes en América Latina. Políticas y experiencias de inclusión y colaboración intercultural. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Recuperado de: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/04/MatoLibro.pdf>
- McHatton, P., Bradshaw, W., Gallagher, P., y Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233–249. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/264512389_Results_from_a_Strategic_Planning_Process_Benefits_for_a_Nonprofit_Organization
- Michaud, V. y Tello-Rozas, S. (2019). Integrating normative values and/in value creation: A strategic management decision aid tool for social enterprises' values practices. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(3), 377-398. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21392>
- Ministerio de Cultura (2014). *Diversidad cultural, desarrollo y cohesión social*. <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Diversidadculturaldesarrolloycohesionsocial.pdf>
- Ministerio de Cultura (2015). *Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/CoordAfroperuana/files/normativas/politica_nacional_de_transversalizacion_del_enfoque_intercultural.pdf
- Ministerio de Cultura (2015). Servicios públicos con pertinencia cultural. Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos. Parte II: ¿Cómo implementar servicios culturalmente pertinentes?. Lima: Ministerio de Cultura. Recuperado de:

- <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/guiaparalaaplicaciondelenfoqueinterculturalenlagestiondelosserviciospublicos-final.pdf>
- Ministerio de Educación (2013). *Hacia una Educación Intercultural Bilingüe de Calidad: Propuesta Pedagógica*. http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/01-general/2-propuesta_pedagogica_eib_2013.pdf
- Ministerio de Educación (2016). *Plan Nacional de Educación Intercultural Bilingüe al 2021*. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/eib-planes/rm-629-2016-minedu-plan-nacional-eib.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). *Aprueban los lineamientos de Interculturalidad para Universidades Interculturales*. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/noticia18.php>
- Ministerio de Educación (2018). *Lenguas Originarias del Perú*. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/lenguas-originarias-del-peru.php>
- Ministerio de Educación (2019). *Perú tiene más de 26 mil escuelas de Educación Intercultural Bilingüe*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/51929-peru-tiene-mas-de-26-mil-escuelas-de-educacion-intercultural-bilingue>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2008). *Aportes para la construcción de políticas de interculturalidad y equidad de género*. <https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/101.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B. y 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), 853 – 886. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1>
- Mokate, K. (2001). Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?. pp.5-6. *Banco Interamericano de Desarrollo [BID], Instituto Interamericano para el Desarrollo Social [INDES]*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1193/Eficacia%2c%20eficiencia%2c%20equidad%20y%20sostenibilidad%20C2%BFqu%20C3%A9%20queremos%20decir%3f%20%28I-24%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molano, O. L. (2006). La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial. *InterCambios*, 6(64). Recuperado de: <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=3746>
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica. Recuperado de: <http://200.13.244.221:8080/SGI/SGI/Registros/05.%20Capacitaciones/01.%20Memorias%20capacitaci%C3%B3n/Capacitaci%C3%B3n%20contec/valor%20publico1.pdf>

- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy for-profits, nonprofits, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764000291S009>
- Moreno, M. (2014). Patrones de autoidentificación etnoracial de la población indígena en las encuestas de hogares en el Perú. *Debates en Sociología*, 39, 39-71. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/download/10967/11478/0>
- Música, C. (2003). *Liderazgo en la gestión*. Revista del Hospital General “La Quebrada”. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/quebra/lq-2003/lq031h.pdf>
- Oficina 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. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf
- Olivera, I., y Dietz, G. (2017). Educación superior y pueblos indígenas: marcos nacionales para contextualizar. *Anthropologica*, 35 (39). Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92122017000200001&script=sci_arttext&tlng=en
- ONU (2008). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. Recuperado de: https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_es.pdf
- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=yJ9txWojyRQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Oster,+S.+\(1995\).+Strategic+management+for+nonprofit+organizations:+Theory+and+cases.&ots=TX9W6EXVFq&sig=OMA8h06aHB1HvgaeBbeTKkGPDng#v=onepage&q=Oster%20S.%20\(1995\).%20Strategic%20management%20for%20nonprofit%20organizations%3A%20Theory%20and%20cases.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=yJ9txWojyRQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Oster,+S.+(1995).+Strategic+management+for+nonprofit+organizations:+Theory+and+cases.&ots=TX9W6EXVFq&sig=OMA8h06aHB1HvgaeBbeTKkGPDng#v=onepage&q=Oster%20S.%20(1995).%20Strategic%20management%20for%20nonprofit%20organizations%3A%20Theory%20and%20cases.&f=false)
- Palacios, D., Gil, I., y Garridos, F. (2009). The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries. *Small Business Economics*, 32(3), 291-301. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/40344552>
- Pasco, M., y Ponce, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%A>

Da%20de%20Investigación%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gestión.pdf?sequenc
e=1&isAllowed=y

- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Recuperado de https://www.academia.edu/16491091/Marketing_social_Pérez_Romero
- Pomachagua, J. (2017). Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa. En Itacab (ed.), *Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina: aproximaciones, experiencias y desafíos* (pp. 223-226). Lima: Itacab. <https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html>
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 1-18. Recuperado de: <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Poveda, A. (2010) Manejo de Stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Revista Universidad Nacional de Colombia*. 28(3), p. 491-499. Recuperado de: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>
- Raj Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94-104. <https://doi.org/10.1108/09513541011020918>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española [Dictionary of the Spanish Language]* (22nd ed.). Madrid, Spain: Author. Recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/>
- Rincón, C. (2017). Caracterización de los stakeholders que se relacionan con las Oficinas de Gerencia de Proyectos - fundamento del ecosistema para la gestión de proyectos sostenibles. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(3), 230–255. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A15.12\(3\)230-255.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A15.12(3)230-255.pdf)
- Rivera, E. (2020). La Interculturalidad como contenido transversal en la Educación Superior Universitaria. *Educación XXIX*, 29(56), 211-231. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/22029/21420>
- Rodríguez, A. (2013). Gestión de Stakeholders. Gestión de grupos de interés. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 208-210. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20629981011.pdf>
- Rojas, M. y Marin, S. (2006). Aproximaciones a la medición de la confianza. *Dyna*, 63(150), 119-130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49615016.pdf>
- Rusconi, G. (2007). “Introduzione”, en R. E. Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti: *Teoria degli Stakeholder*, (Franco Angeli, Fondazione Acli Milanesi, Milano). 13-17.

- Sandoval, P. (2014). Diversidad cultural y derecho a la igualdad. *Diversidad, cultural, desarrollo y cohesión social*. Recuperado de: <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Diversidadculturaldesarrolloycohesionsocial.pdf>
- Sani, S. (2015). The importance of Intercultural Education in Developmental Age. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*. February(197), 1148-1151. Recuperado de: https://ac.els-cdn.com/S1877042815043700/1-s2.0-S1877042815043700-main.pdf?_tid=57f4df1e-00be-422e-a591-2ed21b8588a9&acdnat=1528265290_5840bb19bc2de4a29975f208140f2576
- Serpa, A. y Pineda, J. (2020). Límites y posibilidades de las instancias de asuntos indígenas en gobiernos locales: El caso de los distritos de Río Negro, Río Tambo y la provincia de Satipo, Junín, 2016. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17844/SERPA_A_RANA_ANA_CECILIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- SERVINDI. (2005). Interculturalidad: desafío y proceso en construcción. Lima: SINCO Editores. Recuperado de: <https://www.servindi.org/pdf/manual2.pdf>
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales 2006. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-efectiva-de-emprendimientos-sociales-Lecciones-extra%C3%ADdas-de-empresas-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-Iberoam%C3%A9rica.pdf>
- Spear, S. (2017). Impression Management Activity in Vision, Mission, and Values Statements: A Comparison of Commercial and Charitable Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 159-175. Recuperado de: <https://uwe-repository.worktribe.com/OutputFile/897840>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior (13 de septiembre de 2018). *Sunedu otorga el licenciamiento número 52 a la Universidad Católica Sede Sapientiae*. <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licenciamiento-numero-52-universidad-catolica-sedes-sapientiae/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior (2019). *Sunedu otorga licenciamiento institucional a la Universidad intercultural de Quillabamba*. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-otorga-licenciamiento-institucional-universidad-nacional-intercultural-de-quillabamba/>

- Superintendencia Nacional de Educación Superior (2021). *Condiciones Básicas de Calidad (CBC)* [Página web]. <https://www.sunedu.gob.pe/8-condiciones-basicas-de-calidad/>
- Storchevoi, M. (2015). The Theory of the Firm and Strategic Management. *Problems of Economic Transition*, 57(9), 1-19. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/287119456_The_Theory_of_the_Firm_and_Strategic_Management
- Tostes, M. (2016). *Tendencia en la gestión de proyectos de desarrollo en el Perú*. Recuperado de: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/64220/Tendencias_e_n_la_gesti%C3%B3n_de_proyectos_de_desarrollo_en_el_Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tubino, F. (2011). *Desarrollo humano, libertad cultural y políticas de reconocimiento*. Lima: Inédito. Recuperado de: <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/02/120211.pdf>
- Tubino, F. (2015). *La interculturalidad en cuestión*. Lima: Fondo Editorial PUCP. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2265364&lang=es&site=ehost-live&bv=EK&ppid=Page--1>
- Tubino, F. y Flores, A. (2020). *La interculturalidad crítica como política de reconocimiento*. Lima: Fondo Editorial PUCP. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2894011&lang=es&site=ehost-live&bv=EK&ppid=Page--1>
- Tostes, M., Padilla, A., y Torres, A. (2016). *Manual de Autoaprendizaje del Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y proyectos de Desarrollo*. Lima. Recuperado de: http://itpdse.net/files/Manual-Monitoreo_03MAR2016.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. Ciudad de México: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000546/054668mb.pdf>
- UNESCO (1997). *Nuestra diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. Ediciones UNESCO. Madrid. Recuperado de: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000104333_spa
- UNICEF (2012). *Caracterización de la oferta de entrenamiento y educación técnica profesional y percepciones de la noción de desarrollo de los pueblos indígenas de la Amazonía*

- peruana. Consulta: 10 de diciembre de 2017. Recuperado de:
https://www.unicef.org/ecuador/caracterizacion_de_la_oferta.pdf
- Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía (2021). <https://unia.edu.pe>
- Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (2021). <https://www.uniq.edu.pe>
- Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía [UNIBAGUA] (2021).
<https://unibagua.edu.pe>
- Velo, V. (2011). *Introduction to Cross-cultural management*. Cross-cultural management.
- Vicerrectorado Académico PUCP (4 de octubre de 2018). Universidades interculturales y regiones que se quedarán sin universidades. <https://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/universidades-interculturales-regiones-se-quedaran-sin-universidades/>
- Walsh, C. (2001). *La Interculturalidad en la Educación*. Lima: Ministerio de Educación.
 Recuperado de:
<https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/interculturalidad-y-pol%C3%ADtica-desaf%C3%ADos-y-posibilidades>
- Walsh, C. (2009). *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Seminario Interculturalidad y Educación Intercultural. La Paz: Instituto de Integración del Convenio Andrés Bello.
 Recuperado de: https://www.uchile.cl/documentos/interculturalidad-critica-y-educacion-intercultural_150569_4_4559.pdf
- Walsh, C. (2015). ¿Qué es la interculturalidad y cuál es su significado e importancia en el proceso educativo?. En: *La Interculturalidad en la educación*. Lima, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Educación Bilingüe Intercultural, pp. 4-7. Recuperado de:
https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/La%20interculturalidad%20en%20la%20educacion_0.pdf
- Werther, W., y David, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. (6ta ed.) The McGraw-Hill. Recuperado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. Recuperado de:
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/109821409401500309?journalCode=ajeb>
- Zapata, F. (2017). Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, Cusco. En Itacab (ed.), *Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina*:

aproximaciones, experiencias y desafíos (pp. 227-237). Lima: Itacab. Recuperado de:
<https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html>



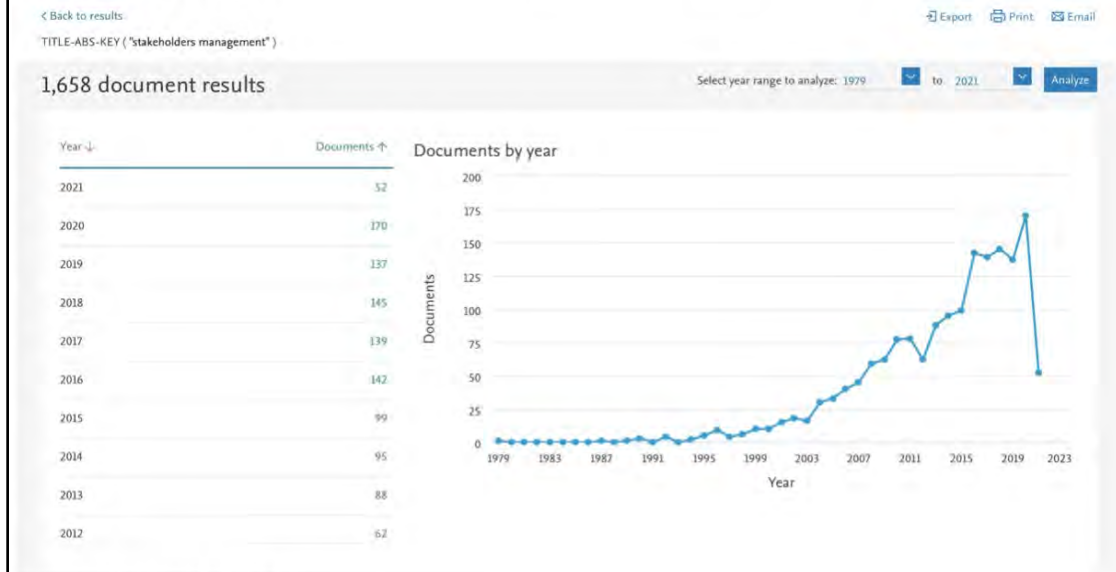
ANEXOS

ANEXO A: Reportes bibliométricos

Se emplearon las bases de datos digitales Scopus y ProQuest,. Para ello, se emplearon palabras claves, tanto en español como en inglés, como gestión de grupos de interés (*stakeholders management*), gestión social (*social management*), gestión estratégica social (*strategic social management*), sostenibilidad (*sustainability*), educación intercultural (*intercultural education*) y educación superior intercultural (*intercultural higher education*).

Por un lado, en Scopus se empezó con la búsqueda de la palabra clave grupos de interés (*stakeholders management*) (ver Figura A1, A2 y A3). Como se visualiza, en la Figura A1, la búsqueda arrojó 1,658 documentos, los que se desarrollaron principalmente entre el año 2016 y el 2020. Cabe señalar que, el número de publicaciones sobre el tema en el presente año es considerable, lo que sugiere que se continúa con la tendencia creciente. Asimismo, en la Figura A2 y A3, se detalla que principales tipos de publicaciones son los artículos (65.9%), entre los que resaltan “*Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?*”, “*Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective*”, y “*Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage*”. Así, la mayoría de los mismos, se encuentran enfocados en temas de negocios y gestión (32.0%); y ciencias sociales (15.2%). Al respecto, el primer grupo de temas se centran, principalmente, en la gestión de los grupos de interés como parte de la responsabilidad social empresarial, mientras que las publicaciones que tienen como sujeto a temas sociales presentan la aplicación de los modelos de gestión de grupos de interés a distintos proyectos para la mejora en la gestión de problemáticas sociales.

Figura A1: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) Parte I



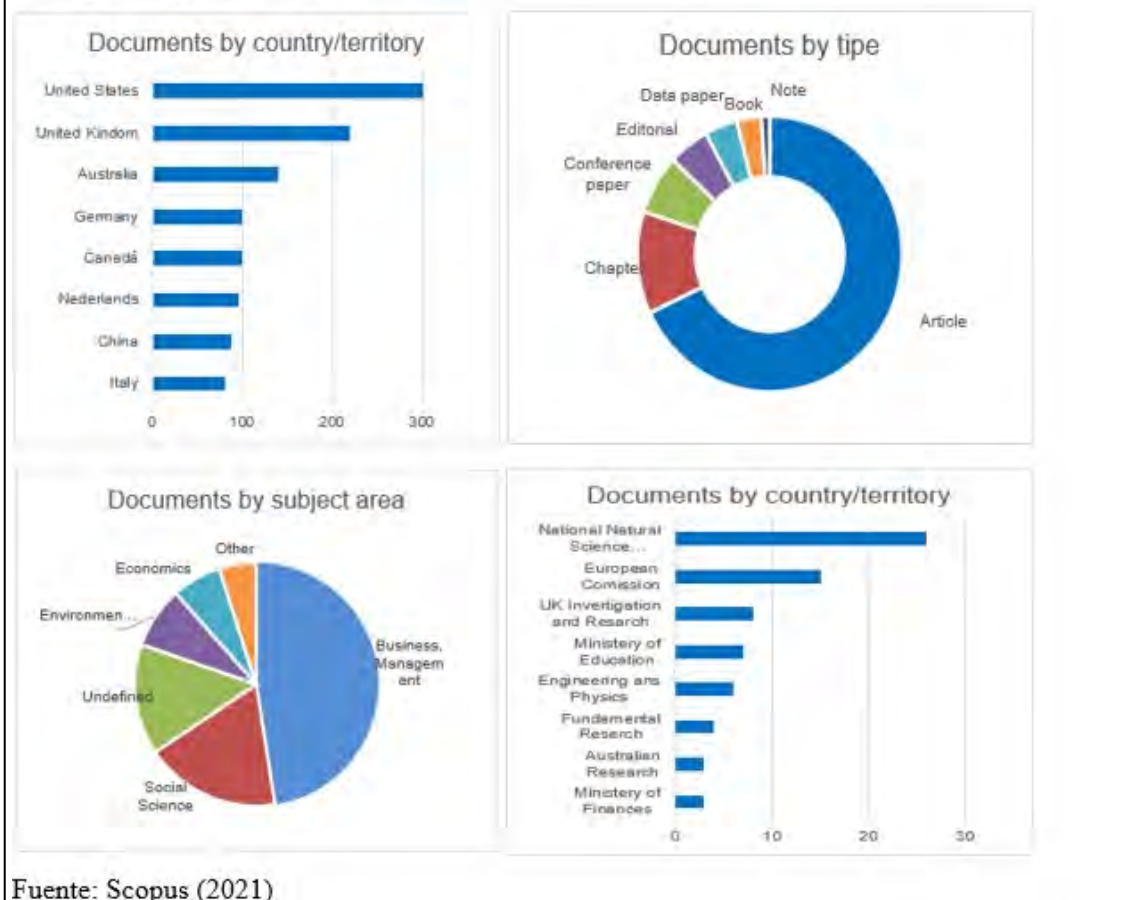
Fuente: Scopus (2021)

Figura A2: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) Parte II



Fuente: Scopus (2021)

Figura A3: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) Parte III



Fuente: Scopus (2021)

Posteriormente, se emplearon las palabras clave gestión de grupos de interés (*stakeholders management*) y gestión social (*social management*) (ver Figura A4 y A5). Como se observa en la Figura A4, solo se encontraron dos resultados: uno publicado en el año 2006 y otro en el año 2017. También, en la Figura A4, se visualiza que uno de los mismos es un artículo titulado “*Social management and innovation processes in the quest for sustainability*”; y el otro es un *conference paper* de título “*Integrated schemes for social and environmental impact management of large dams*”. El primero de ellos está enfocado en temas de negocios y gestión; y ciencias de decisión; mientras que el segundo comprende temas de ingeniería. Profundizando en el carácter de las fuentes, se considera que la primera es de utilidad para ahondar en la relación de la gestión de grupos de interés con la sostenibilidad organizacional.

Figura A4: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y gestión social (social management) Parte I

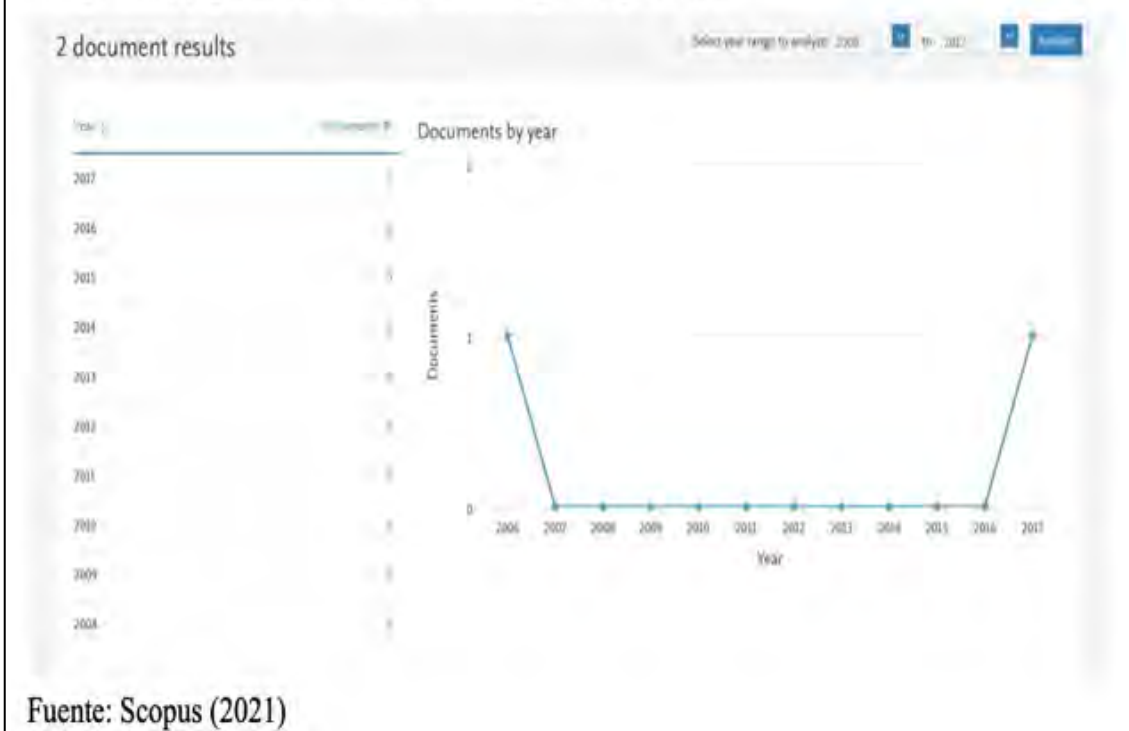
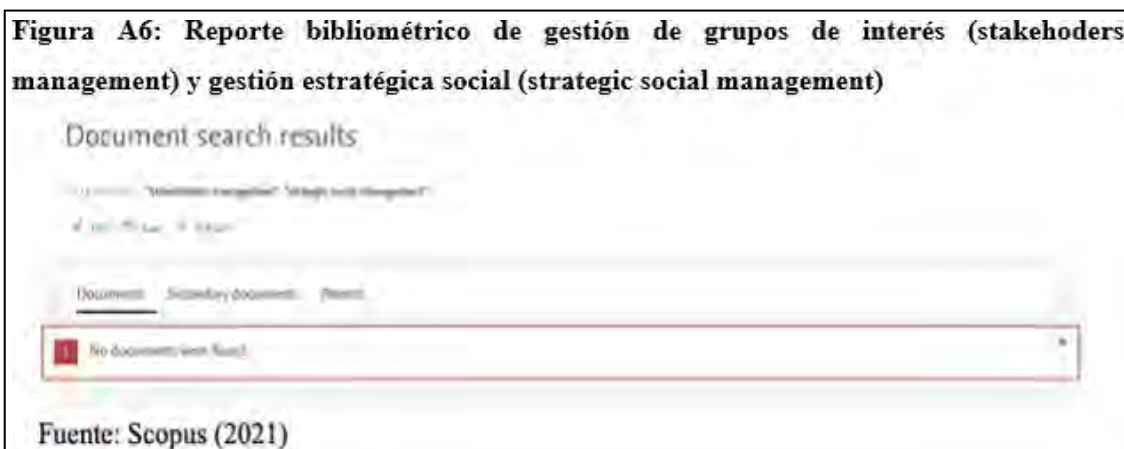


Figura A5: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y gestión social (social management) Parte II

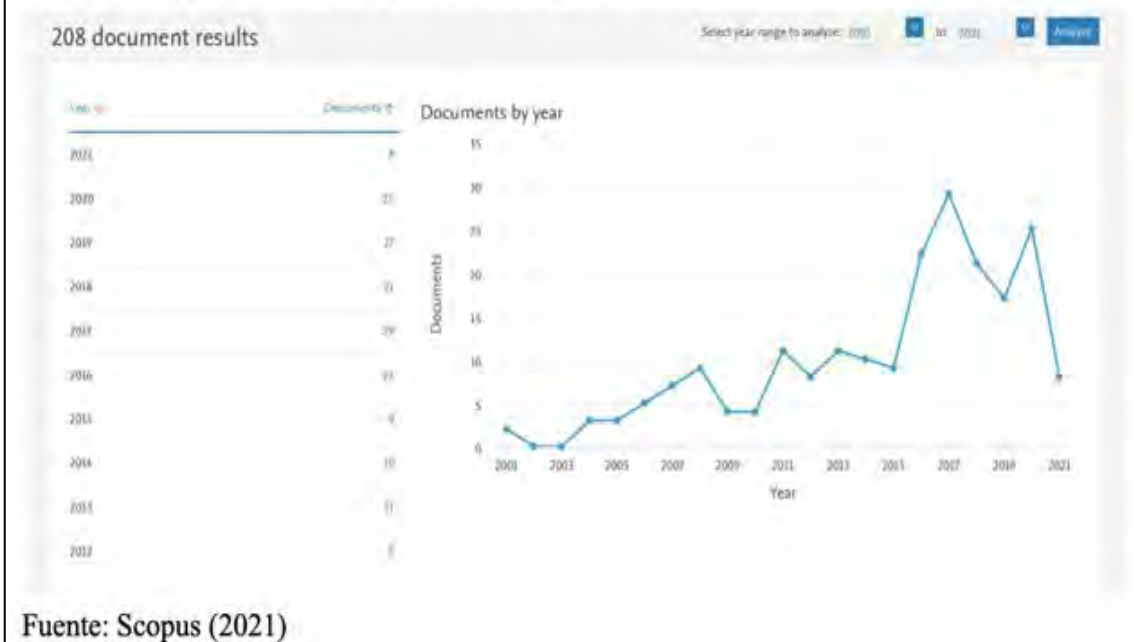


Luego, cuando se realizaron las combinaciones de las palabras clave gestión de grupos de interés (*stakeholders management*) y gestión estratégica social (*strategic social management*) no se encontraron resultados (ver Figura A6).



Después, cuando se realizó la búsqueda cruzada con las palabras clave gestión de grupos de interés (*stakeholders management*) y sostenibilidad (*sustainability*). Sobre ello, se encontraron un total de 208 resultados, y su mayoría fueron publicados entre los años 2016 y 2020 (ver Figura A7). Asimismo, en la Figura A8, se visualiza que la mayoría son artículos (68,8%), entre los que destacan como los más citados: “*The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points*”, “*Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project*”, “*The support of Quality Management to sustainable development: a literature review*” y “*Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective*”. Así, si bien dichas publicaciones se encuentran enfocadas en temas de negocios y gestión (30,8%), y ciencias sociales (15,8%), profundizando en sus contenidos, se encuentra que están orientados a proyectos y organizaciones con fin social.

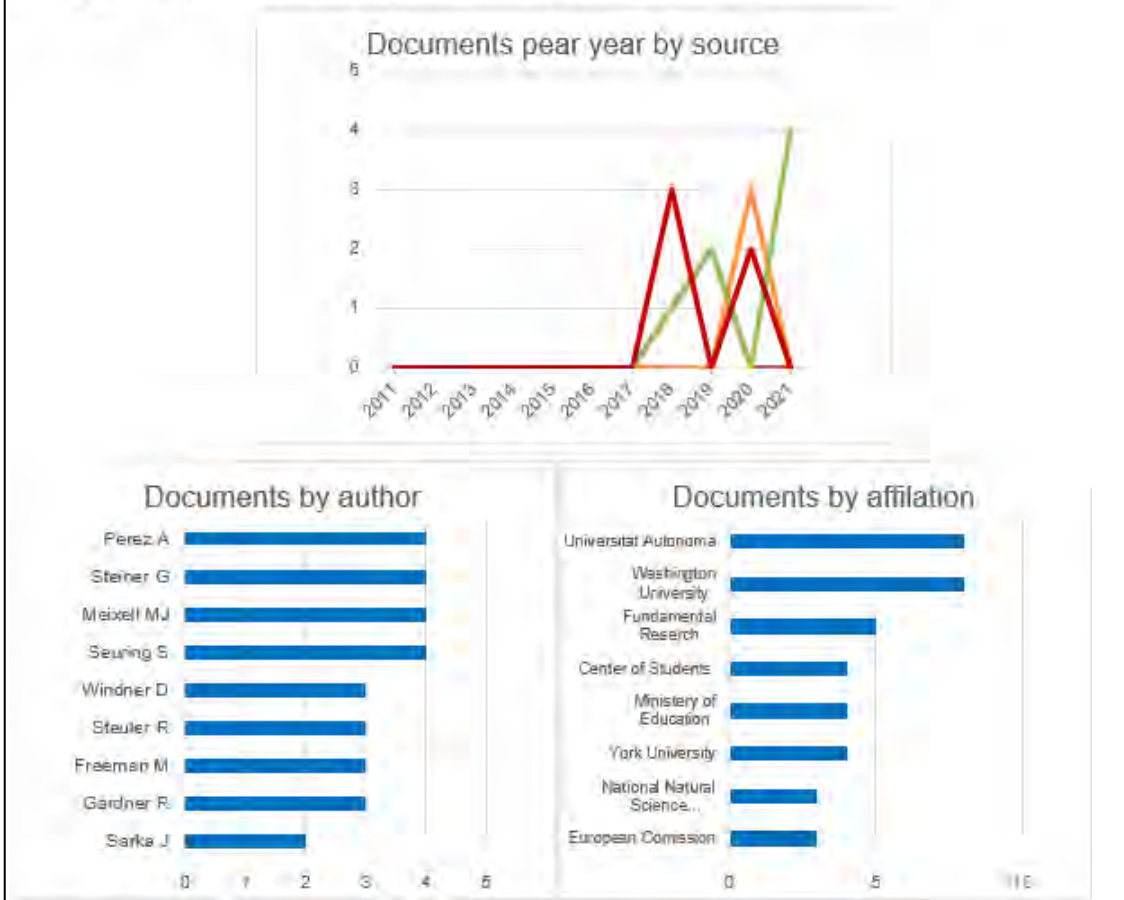
Figura A7: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y sostenibilidad (sustainability) Parte I



Fuente: Scopus (2021)

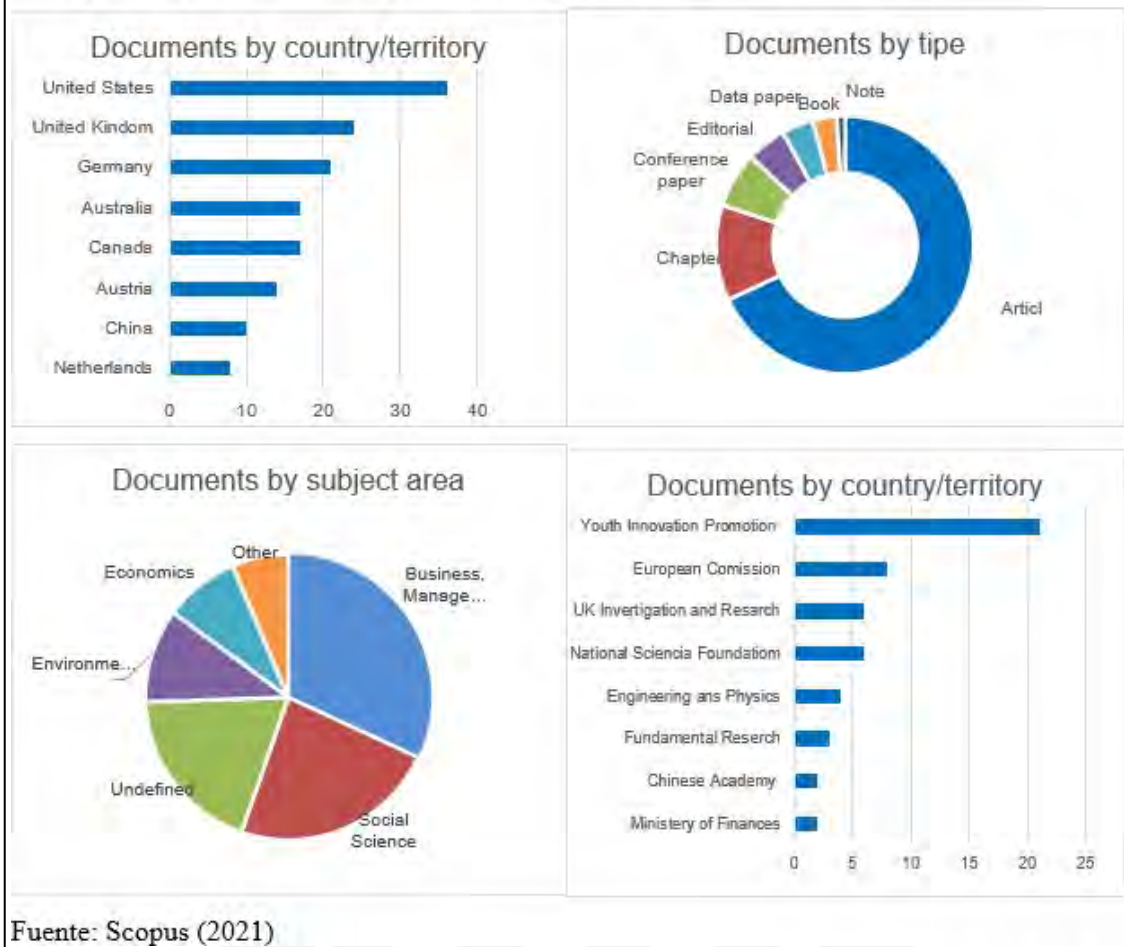


Figura A8: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y sostenibilidad (sustainability) Parte II



Fuente: Scopus (2021)

Figura A9: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y sostenibilidad (sustainability) Parte III



Seguidamente, al realizar búsquedas con las palabras clave gestión de grupos de interés (*stakeholders management*) y educación intercultural (*intercultural education*), no se encontraron resultados (ver Figura A10).

Figura A10: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) y educación intercultural (intercultural education)



Frente a lo anterior, se consideró ampliar la búsqueda con las palabras clave gestión de grupos de interés (*stakeholders management*) e intercultural (*intercultural*) (ver Figura A11 y

Figura A12). Como se detalla, se encontraron 4 resultados en total, dos de los cuales fueron publicados en el año 2020 y los otros dos en 2013 y 2016. Entre dichos resultados, se encuentra que los más relevantes son “*Intercultural competencies as antecedents of responsible global leadership*” y “*How National Culture Impacts the Success of Project Customer Engagement: An Empirical Investigation*”, cuyos enfoques son temas de gestión y ciencias sociales. De tal forma, estas fuentes brindan una perspectiva de la aplicación de la gestión de *stakeholders* a entornos interculturales.

Figura A11: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) e intercultural (intercultural) Parte I

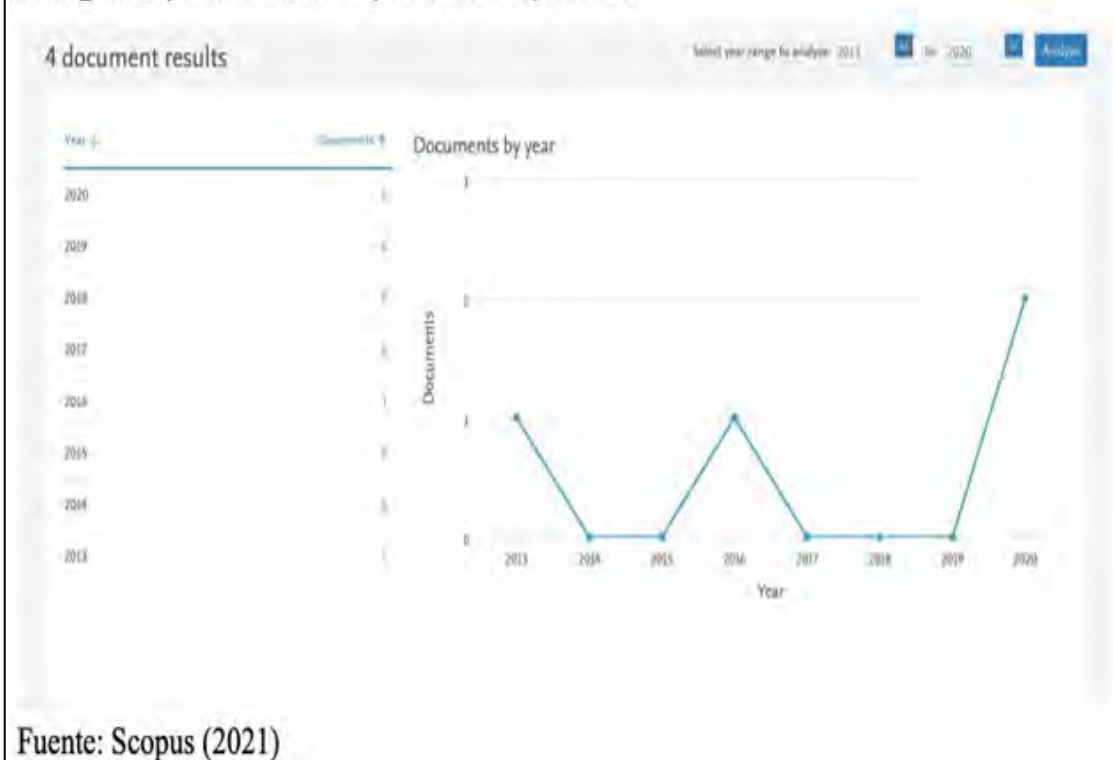
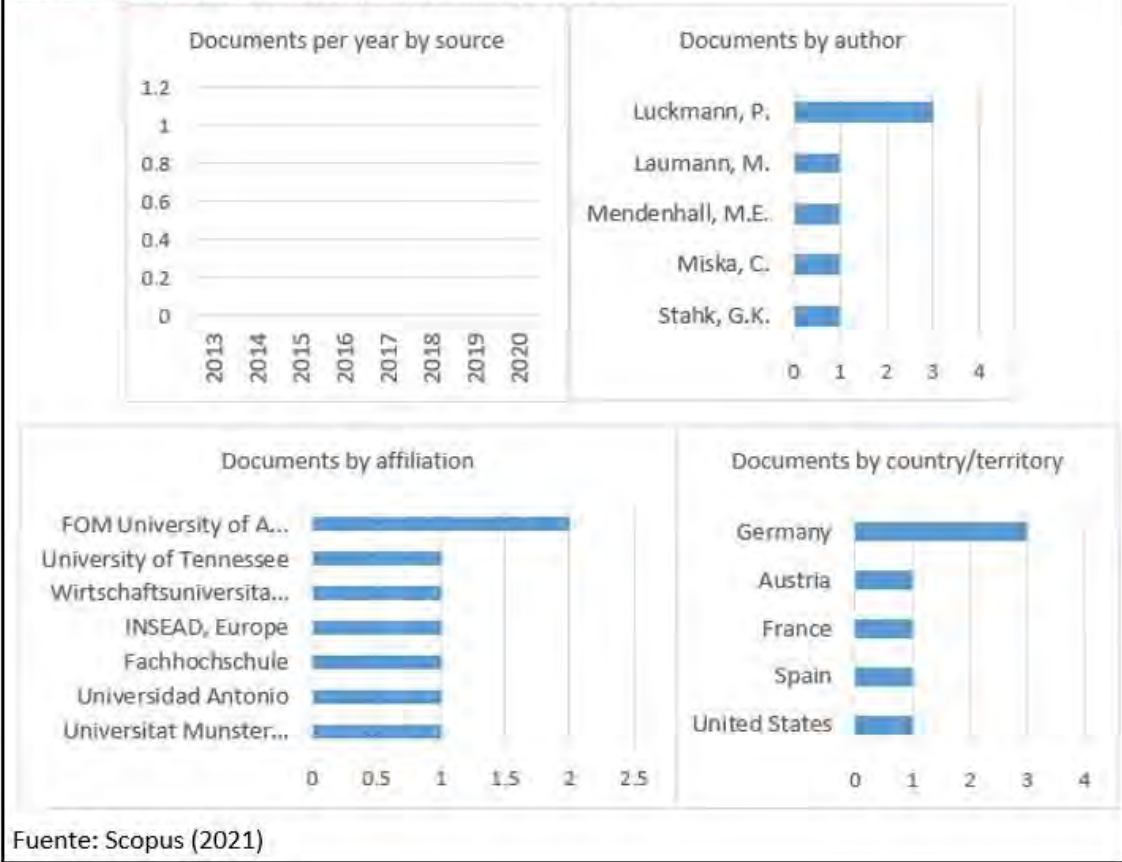


Figura A12: Reporte bibliométrico de gestión de grupos de interés (stakeholders management) e intercultural (intercultural) Parte II



Fuente: Scopus (2021)



ANEXO B: Lista de participantes de la investigación**Tabla B1: Lista de participantes**

Nombre del entrevistado	Cargo	Organización	Contacto	Datos de la entrevista
Stefany Balvin	Alumna	Nopoki		03/10/21
Renso Benavides	Alumno	Nopoki		01/10/21
Alexander Torres	Alumno	Nopoki		03/10/21
Josept Camacho	Alumno	Nopoki		03/10/21
Jose Guelnar	Alumno	Nopoki		02/10/21
Gaby Cabrera	Alumna	Nopoki		03/10/21
Franklyn Espiritu	Alumno	Nopoki		01/10/21
Ada Pedro	Alumna	Nopoki		03/10/21
Brìgida Sanchez	Alumna - Delegada de ètnia	Nopoki		01/10/21
Gavy Iris Mateo	Alumna - Encargada de cocina	Nopoki		03/10/21
Ranhyl Camacho	Encargado del albergue Nopokino	Nopoki		01/10/21
Delio Siticonatci	Encargado del albergue Nopokino	Nopoki		03/10/21
Jovita Vasquez	Ex alumna - Docente	Nopoki		04/10/21
Juan Martín Beaumont	Decano de la facultad de Estudios Interdisciplinarios - Sociólogo	PUCP	mbeaumont@pucp.edu.pe	27/04/21
Hellen Lopez	Docente - Gestora Social	PUCP	hellen.lopez@pucp.edu.pe	21/05/21

Tabla B1: Lista de participantes (continuación)

Martha de la Puente	Magister en Sociología con Mención en Sociología de las Organizaciones	PUCP	ppuentedelavega@pucp.edu.pe	10/09/21
Miguel Villaseca	Investigador en temas de Diversidad y Coordinador del Grupo de Investigación Gestión de la Diversidad	PUCP	mvillaseca@pucp.edu.pe	24/08/21
Anónimo	Doctor en Gestión Estratégica con mención en Innovación y Gestión en Educación Superior	PUCP		21/08/2021
Martín Benavides	Ex Superintendente de la SUNEDU	SUNEDU	cbenavides@pucp.edu.pe	27/08/21
Anuska Albornoz	Ex docente en Nopoki	UCSS	aalbornoz@ucss.edu.pe	18/08/21
Guisella Azcona	Ex docente en Nopoki	UCSS	gazcona@ucss.edu.pe	26/08/21
Werlin Pizango	Ex encargado del albergue Nopoki	UCSS		18/08/201
Gerardo Antón	Promotor de Nopoki	Vicariato Apostólico de San Ramón	Zerdina@gmail.com	05/06/2021
Samuel Panez	Administrador de Nopoki	Vicariato Apostólico de San Ramón		04/10/21

ANEXO C: Guías de entrevista semiestructurada

Tabla C1: Guía de entrevista semiestructurada a expertos académicos

OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECÍFICA
<p>Conocer la importancia de la gestión de los grupos de interés</p>	<p>¿Cuáles son los pilares fundamentales de la gestión social?</p>	<p>En su experiencia, ¿cuáles son los principales obstáculos en el desarrollo de proyectos sociales en el Perú?</p>
		<p>¿Cómo se abordan los problemas ante esta situación? ¿cómo considera que debería abordarse?</p>
		<p>¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrentan los gestores de organizaciones sociales?</p>
<p>Conocer el grado de involucramiento de los grupos de interés en proyectos sociales</p>	<p>¿Qué aspectos de la gestión de grupos interés considera relevantes para la gestión social?</p>	<p>¿Qué tipos de métodos considera importantes para conocer a los grupos de interés?</p>
		<p>¿Cómo se mapea la vinculación de los distintos grupos de interés con el logro de los objetivos planteados?</p>
		<p>¿Qué capacidades considera importantes desarrollar para mantener las relaciones con los <i>stakeholders</i>?</p>
	<p>¿Cuál es el impacto del involucramiento de los grupos de interés en los proyectos sociales?</p>	<p>En los proyectos en los que ha trabajado, ¿han habido planes de acción con respecto al involucramiento de los grupos de interés?</p>
		<p>¿Cuáles son los diferentes grados de involucramiento de los grupos de interés? ¿Cómo se determinan?</p>
		<p>Usualmente, ¿en qué casos se llega a dar la participación comunitaria?</p>

Tabla C2: Guía de entrevista semiestructurada a promotor de Nopoki

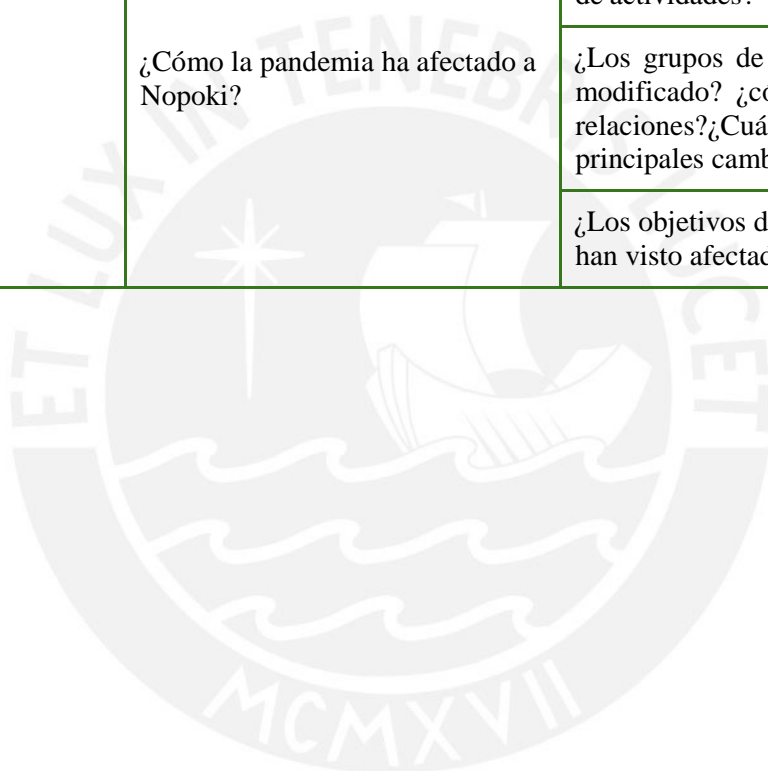
OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECÍFICA
<p>Conocer por qué y con qué fin se crea Nopoki</p>	<p>¿Qué necesidades busca cubrir Nopoki?</p>	<p>¿Cómo nace la idea de Nopoki?</p>
		<p>¿Cómo identificó la necesidad que cubriría Nopoki? ¿fue pensada en conjunto? ¿hubo un mapeo previo de actores?</p>
		<p>Al inicio, ¿qué recursos consideró necesarios para cubrir esa necesidad?</p>
		<p>En los comienzos, ¿qué tipo de apoyo consideró necesario? ¿cómo buscó este apoyo? ¿fue fácil de conseguir?</p>
		<p>¿Cuál es el fin de esta universidad?</p>
		<p>¿Qué metas se tienen a corto plazo?</p>
		<p>¿Qué metas se tienen a largo plazo?</p>
<p>Conocer la gestión interna y la reacción al entorno de Nopoki</p>	<p>¿Cómo se desarrolla la estructura organizacional?</p>	<p>¿Cómo es la estructura organizacional de Nopoki?</p>
	<p>¿Cuál es el valor diferencial de Nopoki?</p>	<p>¿Cómo se gestiona la toma de decisiones? ¿a quiénes involucra?</p>
	<p>¿Qué pilares considera necesarios para una universidad intercultural?</p>	

Tabla C2: Guía de entrevista semiestructurada a promotor de Nopoki (continuación)

Conocer la gestión interna y la reacción al entorno de Nopoki	¿Cuál es el valor diferencial de Nopoki?	¿Cuáles son las diferencias en la currícula de una universidad convencional con una universidad intercultural?
		¿Qué diferencia a Nopoki de las otras universidades interculturales en Perú?
	¿Cómo gestiona a sus grupos de interés?	¿Cuáles son los principales grupos de interés? ¿por qué? ¿Por qué se les considera grupos de interés?
		¿Cómo se integran los modos de vida de los estudiantes en Nopoki?
		¿Los objetivos de los grupos de interés se integran en los objetivos de Nopoki?
		¿Identificó a sus grupos de interés primarios? ¿cómo? ¿utilizó algún método en específico?
		¿Cómo se forma la alianza con la Universidad Sede Sapientae? ¿a raíz de qué motiva?
		¿Cuál es la percepción de las comunidades amazónicas acerca de Nopoki? ¿Estas comunidades perciben los resultados de Nopoki? ¿son tangibles? ¿son medibles?
Conocer las estrategias de sostenibilidad de Nopoki	¿Se han planteado estrategias de sostenibilidad en Nopoki?	¿Cómo es que Nopoki se ha logrado sostener en el tiempo hasta ahora?
		¿Qué estrategias se plantean para que esta iniciativa persista? Es decir, para la sostenibilidad.
		¿Qué afectaría la sostenibilidad de Nopoki?

Tabla C2: Guía de entrevista semiestructurada a promotor de Nopoki (continuación)

<p>Conocer las estrategias de sostenibilidad de Nopoki</p>	<p>¿Cuáles son los principales riesgos/limitaciones en Nopoki?</p>	<p>¿Cuáles son las limitaciones más fuertes que presenta Nopoki?</p>
		<p>¿Qué riesgos percibe que tiene la organización? ¿Cuál considera que podría desestabilizar a Nopoki en su totalidad?</p>
	<p>¿Cómo la pandemia ha afectado a Nopoki?</p>	<p>¿Cómo ha afectado la pandemia a Nopoki en cuanto a desarrollo de actividades?</p>
		<p>¿Los grupos de interés se han modificado? ¿cómo afectó las relaciones? ¿Cuáles han sido los principales cambios?</p>
		<p>¿Los objetivos de Nopoki se han visto afectados? ¿cómo?</p>



ANEXO D: Guía de entrevista estructurada a actores externos de Nopoki

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches, somos Claudia Bernuy y Vannia Robles, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, nos encontramos desarrollando una investigación sobre la gestión de los grupos de interés de Nopoki, ubicada en el distrito de Ucayali, Atalaya. Te agradecemos por brindarnos un espacio de tu tiempo para responder algunas preguntas sobre nuestra investigación.

Toda la información brindada empleada únicamente con fines académicos, como está normado bajo la Ley No 29733 de la protección de datos. Recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Su participación es totalmente voluntaria y puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio.

Teniendo esto en cuenta, ¿usted nos da su autorización de grabar la entrevista?

Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

DATOS GENERALES

1. Coméntenos un poco sobre usted, ¿cuál es su nombre completo? ¿edad? ¿a qué se dedica?
2. ¿Cuál es su relación con Nopoki? ¿Cuándo empezó esta relación?
3. ¿Cómo describiría su relación con Nopoki?
4. ¿Nos podría narrar brevemente una anécdota entrañable o divertida en Nopoki?

GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Para empezar, entendemos por grupos de interés a todas las personas u organizaciones que tienen alguna relación directa o indirecta con Nopoki. Dicho esto, ¿me he dejado entender?

Las preguntas que le haremos son para entender cómo Nopoki ha ido desarrollando las relaciones con sus grupos de interés.

Pensamiento crítico

En primer lugar, el objetivo de la etapa de pensamiento crítico es conocer cómo y por qué Nopoki identifica a sus grupos de interés.

En ese sentido, respecto a la **responsabilidad**

5. ¿Usted tiene algún tipo de responsabilidad en Nopoki? ¿De qué tipo? (financieras, legales, contratos, políticas, etc)?
6. Del 1 al 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, ¿qué tan importante considera que es su responsabilidad para el funcionamiento Nopoki?

Y ahora hablando sobre la capacidad de **influencia**

7. ¿Qué entiende usted por poder de influencia?
8. Del 1 al 5, siendo 1 poco influyente y 5 muy influyente, ¿podría puntuar el grado de influencia que considera que tiene sobre Nopoki?

Asimismo, sobre la *cercanía* en la que se encuentra respecto a Nopoki

9. ¿Cómo influye en su día a día la distancia hacia Nopoki?
10. ¿Qué opina del sitio donde se encuentra ubicado Nopoki? (bueno/malo/regular) ¿Por qué?
Asimismo, nos gustaría que nos comente ciertos aspectos sobre el grado de *dependencia*
11. ¿Cree usted que depende de Nopoki en algún aspecto de su vida?
12. ¿Cómo describiría su participación en Nopoki? (imprescindible, relevante, normal)?
13. Del 1 al 5, siendo el 1 nada dependiente y el 5 muy dependiente, ¿podría puntuar el grado de dependencia que considera que tiene respecto a Nopoki?
Respecto a la representación
14. ¿Usted representa a una persona o a un grupo de personas? ¿A quienes?

Análisis y planificación

Continuando con la siguiente etapa, análisis y planificación, las preguntas de esta parte buscan conocer cómo recolectaron la información de los actores.

Primero, respecto a los *temas* en los que se trabajan

15. ¿Conoce cuáles son los temas actuales en los que viene trabajando Nopoki?
16. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en los temas en los que participa? ¿de qué manera? ¿por qué motivos?
Igualmente, en cuanto a las organizaciones que se encuentran en el mismo rubro que Nopoki:
17. ¿Conoce alguna organización que venga trabajando en el mismo rubro que Nopoki? (entendiéndose como organizaciones relacionadas a EIB, Educación superior intercultural) ¿ha participado en alguna?
18. ¿Considera que Nopoki podría colaborar con dicha organización, o viceversa? ¿Por qué?
Y en cuanto al *plan de acción* de Nopoki sobre las relaciones con sus grupos de interés
19. ¿Conoce si Nopoki planifica la relación con sus grupos de interés?
20. ¿Hay un trabajo previo? ¿Un cronograma de actividades?
21. ¿Cómo se comunica con Nopoki?
Y hora hablando de sus *expectativas*
22. ¿Qué espera de su relación con Nopoki? ¿nos podría comentar sus expectativas?
23. Antes de su inicio de actividades en Nopoki, ¿Qué expectativas tenía sobre su participación?
24. ¿Considera que sus expectativas fueron tomadas en cuenta/satisfechas a lo largo de la relación? ¿Por qué?

Fortalecimiento de las capacidades relacionales

Continuando, en la etapa de fortalecimiento de las capacidades relacionales buscamos conocer cómo Nopoki se asegura que tanto ellos mismos como sus grupos de interés, cuenten con las capacidades necesarias.

Para ello, respecto a la **selección y convocatoria**

25. ¿Cómo se llevó a cabo la convocatoria para el rol que ocupa en Nopoki?
26. ¿Qué aspectos de su persona considera importantes para Nopoki? (formación en interculturalidad, manejo de idiomas, etc)
27. ¿Qué opina de la manera en la que se selecciona a los actores por cada aspecto a trabajar en Nopoki?

Asimismo, en cuanto a **capacitaciones**

28. ¿Alguna vez ha recibido alguna capacitación de Nopoki? ¿Qué opina de las capacitaciones recibidas?
29. ¿Sobre qué tema fue(ron) la(s) capacitaciones?
30. ¿Con qué frecuencia recibió dichas capacitaciones?

De igual manera, sobre la evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras

31. Antes de comenzar sus actividades en Nopoki, ¿le informaron cómo estaba organizada la universidad?
32. ¿Qué opina sobre la organización interna de Nopoki? ¿Es beneficiosa para su desempeño?

Por último, antes de pasar a la siguiente sección, nos gustaría conocer sobre las **políticas y sistemas de gestión**

33. Respecto a su relación con Nopoki, ¿se siguen normas o reglas ya establecidas?
34. ¿Qué piensa de la manera en que funciona Nopoki? ¿Tiene un sistema de gestión? ¿De qué tipo?

Proceso de relacionamiento

En esta sección, las preguntas están relacionadas a conocer cómo Nopoki diseña e implementa procesos de relación que cumplan con las expectativas de los actores y sus objetivos organizacionales.

De tal forma, respecto a sus **objetivos estratégicos**

35. ¿Tiene objetivos sobre su relación con Nopoki? ¿Podría comentarnos cuáles son?

Asimismo, nos gustaría conocer su opinión acerca del **enfoque** de Nopoki

36. ¿Cuál cree que es el enfoque actual de Nopoki respecto a sus grupos de interés?

Ahora, hablando de las **expectativas de su relación** con Nopoki

37. ¿Qué expectativas tenía antes de su inicio de actividades en Nopoki?

Y en cuanto a la **interacción** con Nopoki

38. ¿Cómo se da la interacción entre partes involucradas?

Para cerrar esta etapa, respecto al *diseño de la relación*

39. Respecto a sus compañeros de trabajo, ¿conversaron previamente a su inicio de actividades?
40. ¿Se definieron reglas/puntos clave antes de su inicio de actividades?

Implementación y revisión

Ahora en la etapa de implementación y revisión, las preguntas están relacionadas a conocer cómo Nopoki logra trasladar todo de lo que conversamos en la relación que tiene con sus grupos de interés.

Primero, sobre el *empleo de recursos*, queremos conocer

41. ¿Cómo se suelen emplear los recursos en Nopoki y en su organización?
De igual forma, respecto al alcance de los objetivos
42. ¿Sabe si se miden los objetivos en Nopoki? ¿Como?
43. ¿Saben quién son los encargados de verificar el alcance de los objetivos?
44. ¿Se realizó algún tipo de reunión de cierre con los actores para evaluar el alcance de sus objetivos? ¿cómo? ¿en qué fechas? ¿en qué lugar?

Seguido a ello, en cuanto a la *sostenibilidad de resultados*

*preguntar sobre resultados de Nopoki, comentar**

Asimismo, en cuanto al monitoreo y evaluación

45. ¿Nopoki realiza un monitoreo de las actividades que realiza? ¿quiénes están encargados de esta función?

Por último, sobre la *retroalimentación*, podría comentarnos si

46. ¿Se tiene en cuenta un proceso de retroalimentación entre Nopoki y sus grupos de interés? ¿se da desde ambas partes (usted y Nopoki)?

PREGUNTAS DE CIERRE

47. ¿Quisiera agregar algún comentario u observación sobre nuestra investigación?
¡Muchas gracias por tu tiempo y disposición para apoyarnos en nuestra investigación!

ANEXO E: Guía de entrevista estructurada a actores internos de Nopoki

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes/noches, somos Claudia Bernuy y Vannia Robles, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Actualmente, nos encontramos desarrollando una investigación sobre la gestión de los grupos de interés de Nopoki, ubicada en el distrito de Ucayali, Atalaya. Te agradecemos por brindarnos un espacio de tu tiempo para responder algunas preguntas sobre nuestra investigación.

Toda la información brindada empleada únicamente con fines académicos, como está normado bajo la Ley No 29733 de la protección de datos. Recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Su participación es totalmente voluntaria y puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio.

Teniendo esto en cuenta, ¿usted nos da su autorización de grabar la entrevista?

Muchas gracias. Comencemos con la entrevista.

DATOS GENERALES

1. Coméntenos un poco sobre usted, ¿cuál es su nombre completo? ¿edad? ¿a qué se dedica?
2. ¿Cuál es su relación con Nopoki? ¿Cuándo empezó esta relación?
3. ¿Cómo describiría su relación con Nopoki?
4. ¿Nos podría narrar brevemente una anécdota entrañable o divertida en Nopoki?

GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Para empezar, entendemos por grupos de interés a todas las personas u organizaciones que tienen alguna relación directa o indirecta con Nopoki. Dicho esto, ¿me he dejado entender?

Las preguntas que le haremos son para entender cómo Nopoki ha ido desarrollando las relaciones con sus grupos de interés.

Pensamiento crítico

En primer lugar, el objetivo de la etapa de pensamiento crítico es conocer cómo y por qué Nopoki identifica a sus grupos de interés.

Para empezar, sobre la capacidad de *influencia*

5. ¿Qué entiende usted por poder de influencia?
6. ¿Considera que usted tiene poder de influencia en el día a día en Nopoki?

Asimismo, sobre la *cercanía* en la que se encuentra respecto a Nopoki

7. ¿Qué opina del sitio donde se encuentra ubicado Nopoki? (bueno/malo/regular) ¿Por qué?

Asimismo, nos gustaría que nos comente ciertos aspectos sobre el grado de *dependencia*

8. ¿Cree usted que depende de Nopoki en algún aspecto de su vida?

Análisis y planificación

Continuando con la siguiente etapa, análisis y planificación, las preguntas de esta parte buscan conocer cómo recolectaron la información de los actores.

Primero, respecto a los *temas* en los que se trabajan

9. ¿Conoce cuáles son los temas actuales en los que viene trabajando Nopoki?
10. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en los temas en los que trabaja Nopoki?
¿de qué manera? ¿por qué motivos?

Igualmente, en cuanto a las organizaciones que se encuentran en el mismo rubro que Nopoki

11. ¿Conoce alguna organización que venga trabajando en el mismo rubro que Nopoki? (entendiéndose como organizaciones relacionadas a EIB, Educación superior intercultural) ¿ha participado en alguna?
12. ¿Considera que Nopoki podría colaborar con dicha organización, o viceversa? ¿Por qué?
Y en cuanto al *plan de acción* de Nopoki sobre las relaciones con sus grupos de interés
13. ¿Conoce si Nopoki planifica la relación con sus grupos de interés?
14. ¿Qué opina de la forma en la que se lleva a cabo el plan de acción con los actores?
¿Alguna vez se le consultó sobre ello?

Y hora hablando de sus *expectativas*

15. ¿Nos podría comentar ¿Qué espera de su relación laboral con Nopoki y qué expectativas tenía sobre su participación?
16. ¿Considera que sus expectativas fueron tomadas en cuenta/satisfechas a lo largo de la relación? ¿Por qué?

Fortalecimiento de las capacidades relacionales

Continuando, en la etapa de fortalecimiento de las capacidades relacionales buscamos conocer cómo Nopoki se asegura que tanto ellos mismos como sus grupos de interés, cuenten con las capacidades necesarias.

Para ello, respecto a la *selección y convocatoria*

17. ¿Cómo se llevó a cabo la convocatoria para el rol que ocupa en Nopoki? ¿Cómo se enteró de esta convocatoria?
18. ¿Qué aspectos de su persona considera importantes para Nopoki? (formación en interculturalidad, manejo de idiomas, etc.)

Asimismo, en cuanto a *capacitaciones*

19. ¿Alguna vez ha recibido alguna capacitación de Nopoki? ¿Qué opina de las capacitaciones recibidas?
20. ¿Sobre qué tema fue(ron) la(s) capacitaciones?
21. ¿Con qué frecuencia recibió dichas capacitaciones?

22. ¿Desearía recibir (más/otras) capacitaciones? ¿sobre qué temas?

De igual manera, sobre la evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras

23. Antes de comenzar sus actividades en Nopoki, ¿le informaron cómo estaba organizada la universidad?

24. ¿Considera que se siente/sintió agusto en Nopoki?

25. ¿Qué opina sobre la organización interna de Nopoki? ¿Es beneficiosa para su desempeño?

Por último, antes de pasar a la siguiente sección, nos gustaría conocer sobre las **políticas y sistemas de gestión**

26. Respecto a su relación con Nopoki, ¿se siguen normas o reglas ya establecidas?

27. ¿Qué piensa de la manera en que funciona Nopoki? ¿Tiene un sistema de gestión? ¿De qué tipo?

Proceso de relacionamiento

En esta sección, las preguntas están relacionadas a conocer cómo Nopoki diseña e implementa procesos de relación que cumplan con las expectativas de los actores y sus objetivos organizacionales.

De tal forma, respecto a sus **objetivos estratégicos**

28. ¿Tiene objetivos sobre su relación con Nopoki? ¿Podría comentarnos cuáles son?

29. ¿Cree que sus objetivos y los de Nopoki coinciden?

Ahora, hablando de las **expectativas de su relación** con Nopoki

30. ¿Qué expectativas tenía antes de su inicio de actividades en Nopoki?

31. ¿Considera que sus expectativas se cumplieron? ¿sí, no? ¿por qué? ¿Qué fue diferente?

Para cerrar esta etapa, respecto al **diseño de la relación**

32. Respecto a sus compañeros de trabajo, ¿conversaron previamente a su inicio de actividades?

33. ¿Se definieron reglas/puntos clave antes de su inicio de actividades?

34. ¿Se trabajó la relación de confianza? ¿de qué manera?

Implementación y revisión

Ahora en la etapa de implementación y revisión, las preguntas están relacionadas a conocer cómo Nopoki logra trasladar todo de lo que conversamos en la relación que tiene con sus grupos de interés.

Primero, sobre el **empleo de recursos**, queremos conocer

35. ¿Qué recursos utiliza para desempeñar su función? ¿son útiles? ¿cuáles fueron mapeados en un inicio?

De igual forma, respecto al **alcance** de los objetivos

36. ¿Sabe si se miden los objetivos en Nopoki? ¿Cómo o quién lo mide?

Seguido a ello, en cuanto a la *sostenibilidad de resultados*

*preguntar sobre resultados de Nopoki, comentar**

Asimismo, en cuanto al monitoreo y evaluación

37. ¿Nopoki realiza un monitoreo de las actividades que realiza? ¿quiénes están encargados de esta función?

Por último, sobre la *retroalimentación*, podría comentarnos si

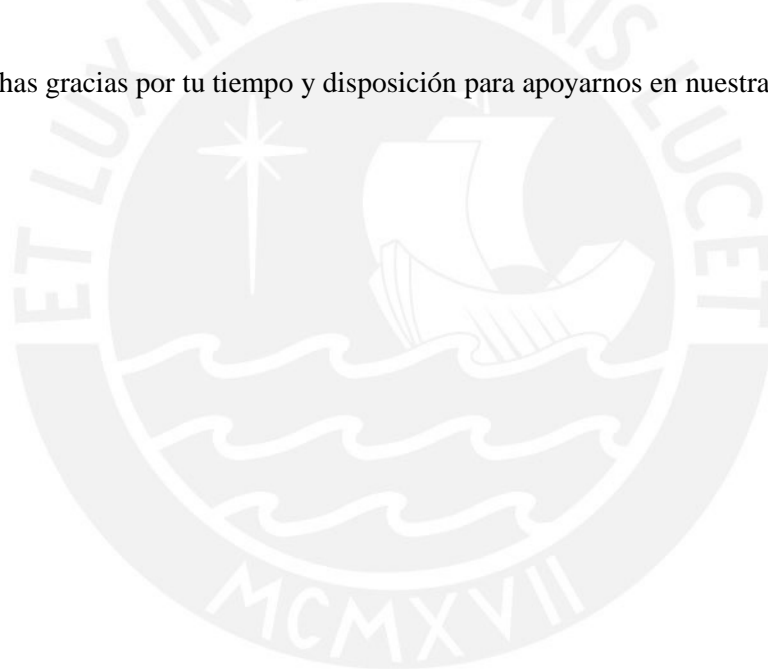
38. ¿Se tiene en cuenta un proceso de retroalimentación entre Nopoki y sus grupos de interés? ¿se da desde ambas partes (usted y Nopoki)? ¿y cómo se comunica esta?

PREGUNTAS DE CIERRE

39. Además de lo mencionado, ¿le gustaría mencionar algún aspecto de los grupos de interés de Nopoki?

40. ¿Quisiera agregar algún comentario u observación sobre nuestra investigación?

¡Muchas gracias por tu tiempo y disposición para apoyarnos en nuestra investigación!



ANEXO F: Descripción de los modelos a partir de sus fases de gestión de grupos de interés

Tabla F1: Descripción de los modelos a partir de sus fases de gestión de grupos de interés

	Análisis social CLIP	Modelo de Prominencia	Manual para el compromiso con los stakeholders	Manual para la Gestión del Relacionamento con los Grupos de Interés
Autores	Chevalier y Buckles (2009)	Mitchell, Agle y Wood (1997)	Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2006)	Castañó, Díaz y Lozano (2013)
Principios	Colaboración y conflicto, legitimidad, intereses, poder	Poder, legitimidad y urgencia	Relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta	—
Fases o etapas de la gestión de grupos de interés	Identificación de los <i>stakeholders</i> Mediante el uso de las variables: poder (P), intereses netos (I), legitimidad (L) y conflicto (C).		Pensamiento estratégico Identificarlos de acuerdo a los criterios de: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación.	Conocer a los <i>stakeholders</i> Identificación a partir de dos aspectos relevantes: el sector al que pertenece la organización y los grupos según la dimensión a la que pertenezcan. Luego, los mismos deben ser clasificados a partir de tres dimensiones (económica, social o medioambiental).
	Clasificación de los <i>stakeholders</i> Según orden de importancia: dominante, fuerte, influyente, inactivo, respetado, vulnerable o marginado. Luego, se ordenan las categorías de forma vertical y se insertan las cinco categorías de ganancias y pérdidas netas en la parte superior, con lo que identifican los vínculos de colaboración o conflicto entre los grupos de interés.	Clasificación de los <i>stakeholders</i> División de los actores en tres categorías: latentes, expectantes y definitivos. Ello se cruza con los atributos principales (poder, legitimidad y urgencia) para determinar el orden de importancia de cada grupo en función a la cantidad de atributos que posea.	Seguidamente, se los clasifica de acuerdo la madurez social de los temas de la organización (latente, emergente, en consolidación o institucionalizado), y según el nivel de influencia y dependencia de los <i>stakeholders</i> .	Asimismo, se debe conocer su grado de influencia en las decisiones, ingresos, operaciones, estrategias y en la reputación de la organización; con el objetivo de categorizarlos (básicos, importantes o esenciales).

Tabla F1: Descripción de los modelos a partir de sus fases de gestión de grupos de interés (continuación)


Fases o etapas de la gestión de grupos de interés			<p>Análisis y planificación Proceso de obtención de información con el fin de desarrollar un plan de acción basado en los diversos niveles de relacionamiento con los grupos de interés y que considere las capacidades actuales de la organización.</p>	<p>Plantear estrategias de relacionamiento Proceso de conocimiento y entendimiento de las motivaciones, formas de trabajo y ámbitos de influencia entre ambas partes. A partir de ello, se elabora el plan de acción: estructura de la ruta en la que se plantea el tipo de relación que se quiere formar con cada grupo de interés, los objetivos y acciones propias o en conjunto que se ejecutarán.</p>
			<p>Fortalecimiento de las Capacidades de Relación Verificar que las herramientas actuales permitan el desarrollo adecuado del plan de acción establecido.</p>	
			<p>Proceso de Relación Estructuración e implementación de los procesos del plan de acción</p>	<p>Comunicación con los <i>stakeholders</i> Identificación de puntos de contacto, canales y oportunidades comunicativas, así como establecimiento de compromiso de ambas partes.</p>
			<p>Acción, Revisión e Informe Recopilar la información obtenida previamente, así como las experiencias adquiridas durante el proceso, para delimitar las acciones concretas a seguir</p>	<p>Evaluar la gestión y el impacto del relacionamiento Evaluar cada estrategia, actividades, medios y metas propuestas en su plan de acción respecto a las relaciones con los grupos de interés.</p>

ANEXO G: Estado del arte

Tabla G1: Estado del arte

BIBLIOGRAFÍA EMPÍRICA SELECCIONADA		
INTERCULTURALIDAD Y EDUCACIÓN INTERCULTURAL	GESTIÓN ESTRATÉGICA SOCIAL	GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS
<p>Estos textos abordan los conceptos de interculturalidad y del enfoque intercultural aplicados a la realidad en un contexto específico, por lo cual se consideran valiosos para la presente investigación.</p> <p>Albarran, E. (2018). Identificación Y Análisis De Los Factores Que Facilitaron Y/O Limitaron El Desarrollo Del “Programa De Formación Para Los Jóvenes Indígenas De La Selva Peruana”</p> <p>Durand, A. (2017). Educación superior intercultural indígena en el Perú y América Latina: aproximaciones, experiencias y desafíos [Encuentro Internacional]. <i>Instituto de Transferencias de Tecnologías Apropriadadas para sectores Marginales del Convenio Andrés Bello (ITACAB)</i>. Lima, Perú. Recuperado de: https://docplayer.es/61125895-Educacion-superior-intercultural-indigena.html</p> <p>CAAAP (2017). Sistematización de la Experiencia de Educación Superior Bilingüe Intercultural de la UCSS Nopoki</p>	<p>En cuanto a este eje temático, si bien no se encuentra el concepto de gestión de grupos de interés de manera explícita en los títulos, sí se extrapola la importancia de está para la gestión estratégica y así contribuir a la sostenibilidad.</p> <p>Aldeanueva, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. En <i>Anuario Jurídico y Económico Escurialense</i>. pp. 235-254</p> <p>Spear, S. (3 de marzo de 2017). Impression Management Activity in Vision, Mission, and Values Statements: A Comparison of Commercial and Charitable Organizations. <i>International Studies of Management & Organization</i>, 47(2), 159-175.</p> <p>Tostes, M. (2016). Tendencia en la gestión de proyectos de desarrollo en el Perú.</p>	<p>No se han encontrado estudios empíricos específicamente sobre la gestión de grupos interés en escenarios interculturales; sin embargo, la revisión de los textos presentados a continuación ha aportado a nuestra investigación distintas maneras de abarcar la gestión de grupos de interés según los diferentes modelos.</p> <p><u>Bischoff, K., Volkmann, C., Audretsch, D. (2018). Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions. <i>Journal of Technology Transfer</i> 43(1), pp. 20-46.</u></p> <p>Boesso, G. y Kumar, K. (20 de marzo de 2009). An investigation of stakeholder prioritization and engagement: who or what really counts. <i>Journal of Accounting & Organizational Change</i> 5(1), 62-80.</p> <p>Cabrera, M. (2021). La gestión de grupos de interés para promover la innovación sostenible en un proyecto social destinado a purificar el aire de Lima: caso Programa Humanitario el Súper árbol de ONGD tierra nuestra [Tesis para obtener el título de licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]</p> <p>Cachay, K., y Delgado, R. (2018). La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la</p>

Tabla G1: Estado del arte (continuación)

<p>De Haro, C. (2015). Recognition and Inclusion: the double challenge of Intercultural Bilingual Education (IBE). Some critical reflections on the case-study of the Intercultural University of UCSS Nopoki.</p> <p>Gárate, P. y Linares, Y. (2013). Implicancia del enfoque intercultural en las actividades implementadas por el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades para la reducción de la desnutrición crónica infantil en la región de Tacna”, para el periodo junio 2009 - junio 2010</p>		<p>sostenibilidad del proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, Región Loreto [Proyecto profesional para obtener el título de licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]</p> <p>Calderón S. y Sanchez, E. (2016). <u>La gestión de stakeholders en proyectos : identificación y evaluación de los stakeholders clave en un proyecto ecoturístico en la laguna de Huamanpata - Región Amazonas.</u></p> <p>Cardín, M., y Álvarez, C. (2012). La importancia de la gestión de stakeholders para la consecución de un desarrollo rural sostenible. <i>XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.</i></p> <p>Di Maddaloni, F., Davis, K. (2018). <u>Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. <i>International Journal of Project Management</i> 36(3), pp. 542-565.</u></p> <p>Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy for-profits, nonprofits, and governmental organizations. <i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>, 29(1), 183-204.</p> <p>Poveda, A. (2010) Manejo de Stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. <i>Revista Universidad Nacional de Colombia.</i> 28(3), p. 491-499.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO H: Principales hitos relacionados a la interculturalidad en Perú

Tabla H1: Principales hitos relacionados a la interculturalidad en Perú

AÑO	HITO
1983	En Latinoamérica, el Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (PROMEDLAC), de la mano con la UNESCO, modifica el concepto de “educación bicultural” por “educación intercultural” (Tubino, 2016).
1989	En Perú, el documento oficial, Política de Educación Intercultural (PEBI), cambia “educación bilingüe” por “educación intercultural” (Ministerio de Educación, 2016).
1991	Se coloca “oficialmente” a la interculturalidad como eje central de las políticas de educación (Ministerio de Educación, 2016).
1995	Entra en vigencia el Convenio 169 de la Oficina Internacional del Trabajo [OIT] (2014) que abarca distintos aspectos relacionados a los derechos de los indígenas sobre su cultura y participación sobre decisiones que los involucren. Sin embargo, hasta el momento, no se visibilizaban cambios a nivel institucional que respalden, den continuidad y refuercen estas propuestas (Tubino y Flores, 2020).
2000-2001	La Comisión Especial Multisectorial para las comunidades indígenas estableció la Mesa de Diálogo y Cooperación en la que participaron organizaciones indígenas, representantes del Estado y de asociaciones civiles, y consultores independientes. Como resultado, se presenta el Plan de Acción para Asuntos Prioritarios (Meentzen, 2010), que presenta distintos objetivos, acciones y entidades responsables de acuerdo a distintas áreas (Comisión Especial Multisectorial para las Comunidades Indígenas, 2001).
2009	Luego de los sucesos trágicos de Bagua, se retoman los alcances y se crea el Grupo Nacional de Coordinación para el Desarrollo de los Pueblos Amazónicos, pero sin tomar en cuenta el carácter democrático de la Mesa de Diálogo de 2001 (Agurto, 2011). Pese a ello, se presentó la Propuesta Nacional para el Desarrollo Amazónico que retoma puntos importantes como la ampliación de EIB a todas las comunidades y a todos los niveles.
2010	Se dan importantes cambios institucionales en el Estado como la creación del Ministerio de Cultura y, como parte del mismo, del Viceministerio de Interculturalidad (Olivera y Dietz, 2017) que plantea cuatro ejes centrales para la Transversalización del Enfoque Intercultural: una gestión pública intercultural fundamentada en la institucionalidad y en la calidad del servicio del Estado, lucha contra la discriminación racial y atención específica a la población indígena y afroperuana (Ministerio de Cultura, 2015).

ANEXO I: Marco normativo de Perú vinculado a la interculturalidad

Nacional	General	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Creación del Ministerio de Cultura, N° 29565. • Ley del Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos, N° 28495. • Ley General de Comunidades Campesinas, N° 24656. • Ley para la Protección de Pueblos Indígenas u Originarios en Situación de Aislamiento y en Situación de Contacto Inicial, N° 28736. • Ley de Incorporación del Componente Étnico en la Ejecución de los Censos de Población y Vivienda, N° 27778. • Ley de Creación de la Comisión Revisora de la Legislación sobre Comunidades Campesinas y Nativas, N° 2815. • Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las Entidades del Gobierno Nacional (Decreto Supremo 027-2007-PCM).
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Educación, N° 28044. • Ley para la Educación Bilingüe Intercultural, N° 27818.
	Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Salud, N° 26842. • Resolución Ministerial N° 638-2006 – Norma Técnica de Salud para la Transversalización de los Enfoques de DD.HH., Equidad de Género e Interculturalidad en Salud. • Resolución Ministerial N° 771-2004 – Creación de Estrategia Sanitaria de Salud de Pueblos Indígenas. • Resolución Ministerial N° 195-2005 – Aprobación del Plan General de la Estrategia Sanitaria Nacional de Salud Sexual y Salud Reproductiva.
	Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica del Poder Judicial – Decreto Supremo 017-93 (1993). • Código Civil – Decreto Legislativo N° 295. • Ley de Rondas Campesinas, N° 27908.
	Mujer y Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres, N° 28983.
	Agro y recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de las Regiones de Selva y Ceja de Selva, N° 22175. • Ley Marco de Desarrollo Económico Sector Rural, N° 28298. • Ley de la Inversión Privada en el Desarrollo de las Actividades Económicas en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas, N° 26505. • Ley General del Ambiente, N° 28611. • Ley Forestal y de Fauna Silvestre, N° 27308. • Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, N° 26821. • Ley de Aprovechamiento de Plantas Medicinales, N° 27300. • Ley de Régimen de Protección de los Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas Vinculados a Recursos Biológicos, N° 27811. • Ley de Protección al Acceso a la Diversidad Biológica Peruana y los Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas, N° 28216. • Ley de Titulación de Tierras de las Comunidades Campesinas de la Costa, N° 26845.

Fuente: Correa (2011).

ANEXO J: Demanda y déficit de docentes EIB según formación en EIB y dominio de la lengua

Tabla J1: Demanda y déficit de docentes EIB según formación en EIB y dominio de la lengua

Nivel	Instituciones educativas de EIB	Total plazas docentes bilingües	Docentes bilingües			Docentes bilingües con formación en EIB		
			Registados	Nº Déficit	% Déficit	Registados	Nº Déficit	% Déficit
Inicial	6,147	9,052	5,385	3,667	41%	463	8,589	95%
Primaria	9,020	28,110	16,666	11,444	41%	1,789	26,321	94%
Secundaria	1,929	5,815	8,146	586	10%	495	5,320	91%
Total	19,305	45,186	30,198	17,905	10%	2,747	42,439	94%

Adaptado de Defensoría del Pueblo (2016).

ANEXO K: Postulados referentes a educación intercultural en el Convenio 169 y en la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígenas

Tabla K1: Postulados referentes a educación intercultural en el Convenio 169

Convenio 169 de la OIT	
Art. 22 - Formación profesional	“Cuando los programas de formación profesional de aplicación general existentes no respondan a las necesidades especiales de los pueblos interesados, los gobiernos deberán asegurar, con la participación de dichos pueblos, que se pongan a su disposición programas y medios especiales de formación” (OIT, 2014, pp. 49-50).
Art. 27 - Educación	“Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con estos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales” (OIT, 2014, pp. 55-56).

Tabla K2: Postulados referentes a educación intercultural en la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígena

Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los Pueblos Indígenas	
Art. 14	“Los pueblos indígenas tienen derecho a establecer y controlar sus sistemas e instituciones docentes que impartan educación en sus propios idiomas, en consonancia con sus métodos culturales de enseñanza y aprendizaje” (ONU, 2017, p.7).

ANEXO L: Postulados de las leyes peruanas referentes a educación intercultural

Tabla L1: Postulados de las leyes peruanas referentes a educación intercultural

Ley General de Educación N° 28044	Uno de los principios para una educación de calidad y equitativa, es adoptar un enfoque intercultural que “contribuya a igualar las oportunidades de desarrollo integral de los estudiantes y a lograr satisfactorios resultados en su aprendizaje” (MINEDU, 2003)
Ley para la Educación Intercultural Bilingüe N° 27818	Instaura el Plan Nacional de Educación Bilingüe que debe incorporar la visión y los conocimientos indígenas, para lo cual se establecen disposiciones en cuanto a las instituciones educativas, docencia bilingüe y planes de estudio (Ministerio de Educación, 2016).



ANEXO M: Matriz de consistencia

Tabla M1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Tema:	Análisis de la gestión de grupos de interés, como parte de la gestión estratégica social, en la universidad intercultural NOPOKI y planteamiento de recomendaciones que contribuyan a la sostenibilidad de la organización					
Objetivo general:	Analizar la gestión de grupos de interés, como parte de la gestión estratégica social, en la universidad intercultural Nopoki, y plantear recomendaciones que contribuyan a la sostenibilidad de la organización					
Problema	Objetivo empírico	Marco teórico	Categorías de análisis	Variables empíricas	Fuente	Técnica de Recolección
La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Pensamiento estratégico	Responsabilidad	Docente de Nopoki: Jovita Vasquez	Entrevistas semi estructuradas
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	
					Alumno de NOPOKI: Brígida Sanchez	
				Influencia	5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Entrevistas semi estructuradas
					Encargado del albergue nopokino: Delio Siticonatci	Observación participante
					Miembro del Vicariato: Samuel Panez	Entrevistas semi estructuradas

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Pensamiento estratégico	Dependencia	Docente de Nopoki: Saul Escobar	Entrevistas semi estructuradas
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	Entrevistas semi estructuradas
				Representación	5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias	Grupo focal
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	Entrevistas semi estructuradas
			Análisis y planificación	Miembro del Vicariato: Samuel Panez	Entrevistas semi estructuradas	
				Temas	"Sistematización NOPOKI"	Informe
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	Entrevistas semi estructuradas
				5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Grupo focal	
Docente de Nopoki: Jovita Vasquez	Entrevistas semi estructuradas					

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Análisis y planificación	Organizaciones del mismo rubro	Docentes de Nopoki: Saul Escobar y Jovita Vasquez	Entrevistas semi estructuradas
					Miembro del Vicariato: Samuel Panez	
				Plan de acción	Alumno de NOPOKI: José Guelnar	Grupo focal semi estructurado
					Miembro del Vicariato: Samuel Panez	
					Docente de Nopoki: Saul Escobar	Entrevistas semi estructuradas
				Expectativas	"Recognition and Inclusion the double challenge of IBE Some critical reflections on the case study of the intercultural university of ucss nopoki"	Documentos de la universidad
5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Grupo focal semi estructurado					

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Fortalecimiento de las capacidades relacionales	Convocatoria y selección	5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Documentos de la universidad
					Docente de Nopoki: Jovita Vasquez	Entrevistas semi estructuradas
					Encargado del albergue nopokino: Delio Siticonatci	Entrevistas semi estructuradas
					Miembro del Vicariato: Samuel Panez y Saul Escobar	Entrevistas semi estructuradas
				Capacitación	Informes de capacitaciones	Documentos de la universidad
					Docentes de Nopoki: Saul Escobar y Jovita Vasquez	Entrevistas semi estructuradas
					5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Entrevistas semi estructuradas
				Evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras	Docente de Nopoki: Saul Escobar	Entrevista semi estructuradas
					Alumnos de NOPOKI: Franklyn y Renso	Informes de la universidad

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Fortalecimiento de las capacidades relacionales	Evaluación de desempeño y desarrollo de estructuras	Miembros del Vicariato: Samuel Panez y Saul Escobar	Entrevista semi estructuradas
				Políticas y sistemas de gestión	Alumno de NOPOKI: Brígida Sanchez	Documentos de la universidad
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	Entrevista semi estructuradas
				Objetivos estratégicos	Alumno de NOPOKI: José Guelnar	Documentos de la universidad
			Docente de Nopoki: Saul Escobar		Entrevistas semi estructuradas	
			Enfoque	Miembro del Vicariato: Samuel Panez	Entrevistas semi estructuradas	
				Docente de Nopoki: Jovita Vasquez	Entrevista semi estructuradas	
			Necesidades	Alumno de NOPOKI: Brígida Sanchez	Entrevista semi estructuradas	
				Encargado del albergue nopokino: Delio Siticonatci	Entrevista semi estructuradas	

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

<p>La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial</p>	<p>Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI</p>	<p>Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i></p>	<p>Proceso de relacionamiento</p>	<p>Necesidades</p>	<p>Miembro del Vicariato: Samuel Panez</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p>
					<p>Docente de Nopoki: Jovita Vasquez</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p>
				<p>Interacción</p>	<p>5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal</p>	<p>Grupo focal semi estructurado</p>
					<p>Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas</p>
			<p>Técnica</p>	<p>Miembro del Vicariato: Samuel Panez</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas</p>	
				<p>Docente de Nopoki: Jovita Vasquez</p>		
				<p>Alumnos de NOPOKI: Franklyn y Renso</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas</p>	
			<p>Implementación y revisión</p>	<p>Efectividad en el alcance de objetivos</p>	<p>"Sistematización NOPOKI"</p>	<p>Documentos de la universidad</p>
<p>5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal</p>	<p>Grupo focal semi estructurado</p>					

Tabla M1: Matriz de consistencia (continuación)

La universidad NOPOKI realiza una gestión de grupos de interés intuitiva y circunstancial	Analizar los factores de la gestión de grupos de interés de la universidad intercultural NOPOKI	Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	Implementación y revisión	Efectividad en el alcance de objetivos	Docente de Nopoki: Saul Escobar	Entrevistas semi estructuradas
				Sostenibilidad de resultados	Miembro del Vicariato: Samuel Panez	Entrevistas semi estructuradas
					Alumno de NOPOKI: Brígida Sanchez	Entrevistas semi estructuradas
					5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Observación participante
				Monitoreo y evaluación	Docente de Nopoki: Jovita Vasquez	Informes de la universidad
					Encargado del albergue nopokino: Ranhyl Camacho	Entrevistas semi estructuradas
				Retroalimentación	5-6 alumnos de NOPOKI de distintas etnias: grupo focal	Observación participante
Encargado del albergue nopokino: Delio Siticonatci	Documentos de la universidad					

ANEXO N: Formato de consentimiento informado de entrevistas

Estimado participante,

Como comentamos al inicio de la entrevista efectuada, somos Claudia Alessandra Bernuy Peña y Vannia Janice Robles Zerga, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación denominado “Gestión de grupos de interés de Nopoki”, cuyo objetivo es analizar la gestión de grupos de interés de Nopoki. Esta investigación es asesorada por la docente Martha Marianella Pacheco Mariselli.

Usted fue contactado en calidad de [cargo de la entrevistado]. La información proporcionada durante la entrevista será utilizada únicamente para la elaboración del mencionado trabajo de investigación, así como para la tesis derivada. Los reportes de investigación formarán parte del repositorio virtual abierto de la universidad.

Dado que ha sido contactado como [cargo del entrevistado], consideramos referir su nombre de manera expresa al citar la información que nos ha proporcionado. Sin embargo, si desea que su identidad sea tratada en forma confidencial usando un código de identificación o seudónimo.

La grabación y notas del entrevistado serán almacenadas por las investigadoras en sus computadoras personales por un periodo de cinco años luego de que los reportes de investigación hayan sido derivados al repositorio virtual, transcurrido el cual serán eliminadas. Solamente nosotras y nuestro asesor tendremos acceso a esa información.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos y teléfonos: [información de contacto de las investigadoras].

Finalmente, agradeceremos mucho que responda este correo indicando si está de acuerdo con los términos indicados.

Claudia Alessandra Bernuy Peña
Vannia Janice Robles Zerga

ANEXO Ñ: Registros fotográficos

Figura 7: Entrada Albergue Nopokino



Figura 8: Comedor Albergue Nopokino



Figura 9: Alumnas y alumnos en comedor del Albergue Nopoki



Figura 10: Biblioteca de Nopoki



Figura 11: Alumnos de la etnia Asháninka en la biblioteca de Nopoki



Figura 12: Piscigranja del Albergue Nopokino



Figura 13: Habitaciones del Albergue Nopokino



Figura 14: Área académica de Nopoki



Figura 15: Aula de clases de Nopoki



Figura 16: Actividades recreativas entre miembros de Nopoki



Figura 17: Presentación de danzas a cargo de alumnas y alumnos de Nopoki



Figura 18: Alumnas de Nopoki vistiendo kushmas



Figura 19: Panadería a cargo de alumnos del Albergue Nopokino



Figura 20: Placas de reconocimiento a donantes del Albergue Nopokino

