

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**Programa de Diálogo Productivo, desarrollo local y  
licencia social. Caso: El modelo de diálogo entre  
Estado, empresa y comunidad (organizaciones  
indígenas y productores agrarios) implementado  
entre el 2010 al 2012 en el Distrito del Morona,  
Datem del Marañón, Región Loreto, Perú**

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en  
Gerencia Social con mención en Gerencia de la Participación  
Comunitaria que presenta:

***Cristóbal Ernesto Yallico Madge***

Asesor:

***Carlos Torres Hidalgo***

Lima, 2023


## Informe de Similitud

Yo, Carlos Torres Hidalgo, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada: Programa de Diálogo Productivo, desarrollo local y licencia social. Caso: El modelo de diálogo entre Estado, empresa y comunidad (organizaciones indígenas y productores agrarios) implementado entre el 2010 al 2012 en el Distrito del Morona, Datem del Maraón, Región Loreto, Perú, del autor, Cristóbal Ernesto Yallico Madge, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 6 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02/10/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 7 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Torres Hidalgo, Carlos	
DNI: 10471642	Firma 
ORCID: 0000-0002-5202-9767	

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación aborda los factores de éxito del Programa de Diálogo Productivo de la empresa Talisman implementado entre la compañía, organizaciones indígenas y de productores del distrito de Morona y el Estado peruano entre el 2010 al 2012. Estas consistían en reuniones tripartitas que fueron más conocidas a nivel local como reuniones multifederativas, dado que, en vez de un representante indígena, se incorporaban líderes de hasta once de estas organizaciones distritales y participaban en estas sesiones de diálogo al mismo tiempo. La estrategia metodológica ha sido cualitativa y consistió en la compilación de documentos y testimonios de los actores indígenas y de funcionarios estatales y corporativos que participaron en la experiencia cuya sistematización, aportaron evidencias de cómo la construcción de formas de diálogo y de participación en la gestión de los acuerdos, contribuye al logro de la licencia social para la exploración y explotación de hidrocarburos en zonas sensibles al deterioro ambiental. El aporte a la gerencia social serán las innovaciones de herramientas, métodos y conceptos que agreguen los conocimientos obtenidos de esta investigación que pueden ser aplicados en futuros procesos dialógicos que requieren el involucramiento a pueblos indígenas.

Palabras clave: Licencia social, Diálogo tripartito, empresa petrolera, organizaciones indígenas, relaciones comunitarias, Morona.

## **ABSTRACT**

This research addresses the Talisman company success factors of its Productive Dialogue Program implemented among this corporation, indigenous and producer organizations of the Morona district and the Peruvian government during 2010-2012. These consisted of tripartite meetings that were better known locally as multi-federative meetings, since, instead of a single representative for the communities, up to eleven leaders of this district organizations joined and participated in these dialogue sessions at the same time. The methodological strategy has been qualitative and consisted of the compilation of documents and testimonies of the indigenous actors, state and corporate officials who participated in the experience. The systematization, provided evidence of how the construction of forms of dialogue and participation in the management of the agreements, contributes to the achievement of the social license for the exploration and exploitation of hydrocarbons in areas sensitive to environmental deterioration. The contribution to social management will be the innovations of tools, methods and concepts that aggregate knowledge obtained from this research that can be applied in future dialogic processes that require involvement to indigenous peoples.

**Keywords:** Social license, tripartite dialogue, oil company, indigenous organizations, community relations, Morona.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Preguntas de Investigación.....	5
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos .....	7
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 Marco contextual social y normativo .....	8
2.2 Marco Teórico .....	43
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>56</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>56</b>
3.1 Estrategia Metodológica.....	56
3.2 Diseño muestral .....	56
3.3 Variables e indicadores .....	58
3.4 Unidades de análisis .....	60
3.5 Fuentes de información.....	60
3.6 Instrumentos de investigación.....	61
3.7 Procedimientos de información .....	62
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>68</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS.....</b>	<b>68</b>

4.1	Estrategia de diseño de las RMF y como respondieron a las necesidades de las organizaciones. ....	<b>68</b>
4.2	Determinación de la medida en que las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativa fueron eficaces en el logro de los resultados para las partes. ....	<b>102</b>
4.3	Metodología de seguimiento adoptada según el contexto con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos .....	<b>122</b>
4.4	Percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo .....	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>154</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>154</b>
5.1	Conclusiones.....	<b>154</b>
5.2.	Recomendaciones .....	<b>159</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>164</b>
<b>PROPUESTA APLICATIVA.....</b>		<b>164</b>
6.1	Título de la propuesta.....	<b>164</b>
6.2	Descripción de la propuesta.....	<b>164</b>
6.3	Desarrollo de la propuesta de solución .....	<b>166</b>
6.4	Organización .....	<b>171</b>
6.5	Recursos de implementación .....	<b>171</b>
6.6	Anexos de la propuesta aplicativa.....	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>191</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>229</b>

## Dedicatoria

A todos quienes nos acompañaron en las sesiones de diálogo de las reuniones multifederativas del Morona, y ya no están con nosotros<sup>1</sup>. Con aprecio recordamos a:

Los cuatro líderes del pueblo *chakra*:

- Rafael Totarika (1989-2014)
- Fidel Shutka Sinta (1979-2019)
- Alejandro Sinta Masho (1980-2018)
- Miguel Angel Bisa (1985-2021)

Al representante del pueblo *shawi*

- José Ayambo Etene (1969-2016)

A la representante del pueblo *wampis*

- Sara Mari Unkum (1980-2014)

Al férreo representante del pueblo *achuar*

- José Chichipe (1969-2017)

A los profesionales:

- Fernando Morán del Rosario (1966-2016), ex Gerente de relaciones comunitarias de Talisman y posteriormente de Petroperu.
- Luis Ramírez (1960-2020), representante de la Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (ProNaturaleza).

---

<sup>1</sup> Que en paz descansen y que de Dios gocen.

## INTRODUCCIÓN

Los diálogos de calidad entre el Estado, comunidades y empresas son una necesidad urgente y reconocida en el Perú. Se han instalado muchas instancias o espacios de diálogo a lo largo del país, existiendo éxitos y fracasos. Estos espacios de diálogo han tenido poco escrutinio o evaluaciones para intentar conocer las razones de éxito o fracaso, como revisar las técnicas utilizadas, los tiempos usados, el contexto político, etc.. Creemos que independientemente a los resultados de estos procesos, el monitoreo, evaluación y posterior sistematización, serían de gran valor para todos quienes van a continuar recurriendo al diálogo como medio para llegar a acuerdos de desarrollo, salvar problemas, resolver conflictos, etc..

Montar un espacio de diálogo tripartito, cuesta un esfuerzo creativo y de adaptación dependiendo de múltiples factores. Típicamente van a resultar onerosos en tiempo y dinero. Las complejidades logísticas se acrecientan en forma directamente proporcional a las condiciones rurales. Sea, o no, que tales eventos se den en medios rurales o en ciudades, el tiempo y movilización segura y cómoda de los representantes de áreas rurales convocados deberá tenerse presente. La sistematización de las experiencias de diálogo, herramientas y metodologías probadas en contextos con pueblos indígenas, resultan estratégicamente importantes.

El presente estudio revisa el caso de los diálogos tripartitos promovidos por la empresa Talisman<sup>2</sup>, entre tres actores principales: la empresa, las comunidades y el Estado. Para abordar las exigencias de esta tesis, se hizo un esfuerzo de sistematización de estos espacios de diálogo conocidos popularmente como reuniones multifederativas de Talisman, ocurridas entre el 2010 al 2012.

Todo lo expresado en esta tesis es única responsabilidad del autor que expresan sus pensamientos, recuerdos, percepciones y apreciaciones con plena libertad. Lo hace sin representar intereses, sin intermediar pagos, sin presiones de

---

<sup>2</sup> La razón social completa de la empresa: Talisman (Perú) Ltd., Sucursal Peruana.



organizaciones indígenas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones, empresas, ni entidades estatales peruanas.

En el primer capítulo se aborda la problemática de los diálogos entre empresas extractivas y pueblos indígenas en el contexto peruano, nos planteamos las preguntas de investigación que pretenden rescatar los factores de éxito de los programas de dialogo implementados por Talisman con los pueblos indígenas en la esperanza que sirvan a otros procesos, y también a la continuación de futuros diálogos tripartitos en el Morona. En el capítulo II se hace una revisión de los enfoques de desarrollo que pensamos mínimamente debieran tenerse presente en futuros diálogos tripartitos en la provincia Datem del Marañón. En este mismo capítulo entramos a conocer brevemente las características socio económicas del distrito del Morona en Loreto y luego pasamos a estudiar el programa de Diálogo Productivo que fue implementada por la empresa Talisman a través de reuniones multifederativas. También se exhiben las investigaciones que abordan el diálogo entre empresas y pueblos indígenas en otras realidades y que pueden aportar con nuevas ideas para mejorar los actuales modelos. En este mismo capítulo se dan a conocer los conceptos clave para un diálogo tripartito de calidad dada la constatación que muchos actores llegan estas reuniones sin nociones claras.

El diseño metodológico de la investigación se ve en el capítulo III. En el cuarto capítulo se presentan los análisis e interpretación de los hallazgos observados, se discuten estos y se muestran los resultados de esta investigación. En el capítulo V se muestran las conclusiones y recomendaciones ordenados según cada variable. Finalmente, en el capítulo VI se ingresa a ver la propuesta de mejora, se plantean alternativas desde el punto de vista de gestión de nuevos proyectos de diálogo tripartito.

Los resultados esperados de las propuestas de mejora servirán para preparar mejores procesos de diálogo tripartito con pueblos indígenas, que sean más eficientes y eficaces.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Para mitigar conflictos sociales o socioambientales, las Instituciones peruanas, sus autoridades, gerentes de empresas o corporaciones y líderes políticos invocan a las partes a que lleguen a acuerdos mediante mecanismos de participación y diálogo entre actores institucionales, privados y las comunidades como lo constituyen las mesas de diálogo, creación de espacios de diálogo, ingresar a procesos de diálogo, etc. pero debido a que las partes tienen escaso conocimiento de la gestión de procesos, ejercicios de las técnicas y herramientas a usar durante el diálogo o las acciones y estrategias de seguimiento de acuerdos, el desencanto de los procesos de diálogo parece ser frecuente y en ocasiones ocurre tempranamente. Esto se constata, porque en muchos casos se ha llegado a mesas de diálogo con resultados poco fructíferos y desalentadores para las partes. En otros casos, los conflictos sociales se han reiniciado<sup>3</sup> o enardecido aun después de llegar a acuerdos, sea debido a incumplimiento de compromisos<sup>4</sup>, a diferencias de opinión no conciliadas, etc..

Al respecto, los fracasos de los mecanismos de diálogo implementados traen también consecuencias de inestabilidad institucional, conflictos que amenazan la paz y estos colocan escollos al deseado desarrollo sostenible<sup>5</sup>. Las federaciones indígenas se dividen para buscar nuevos líderes que los lleven al éxito de las negociaciones; a nivel estatal la rotación de funcionarios dedicados a atender las urgencias de la conflictividad es alta; las empresas pueden decidir retirarse del proyecto, etc.. Los peores escenarios se dan cuando la conflictividad social se torna violenta, la gobernabilidad parece inefectiva o imposible y se tiene la sensación que el Estado de derecho es un concepto muerto y se duda de la efectividad de la vigencia de los Derechos Humanos.

---

<sup>3</sup> De 134 casos de conflictos peruanos que habían culminado el 2015 en los cuales no se cumplieron todos los acuerdos, 12.7% (17 casos) se reiniciaron los conflictos por este motivo (DP 2017: 69)

<sup>4</sup> Un caso que ilustra este caso es el de los pobladores de Espinar contra la empresa Xstrata Tintaya en el que por la demora de cumplimiento de compromisos del Estado se dio un paro en mayo de 2016 (DP 2017: 67).

<sup>5</sup> La Defensoría del Pueblo reporta que el 0.8% de 247 casos peruanos estudiados, los actores se niegan a participar de nuevos diálogos por "anterior fracaso del proceso de diálogo" (DP 2017: 43)

En relación con lo anterior, muchas veces la violencia se traduce en derramamiento de sangre y/o muertes. En estos casos, los cambios de ministros y sus funcionarios, leyes apresuradas o el encarcelamiento de algunos actores, etc.. suelen ser paliativos más políticos que medidas realmente efectivas para modificar ese rumbo con alto riesgo de *repetir la historia* más temprano que tarde. Así, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que indica: “sin paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el Estado de derecho, no es posible alcanzar el desarrollo sostenible” (PNUD 2020b).

El descubrimiento de recursos energéticos, como los hidrocarburos, en territorios indígenas y la implementación de proyectos para su implementación, implica cambios importantes tanto para el proyecto, como para las comunidades del área de influencia<sup>6</sup>. En el 2009, en el distrito del Morona, provincia Datem del Marañón, Loreto, la empresa Talisman Energy descubrió petróleo, luego de varios años de exploración hidrocarburífera. Para acceder a la explotación de dichos yacimientos, la empresa, inició sus propios espacios de diálogo, de forma voluntaria y anticipada a los requerimientos de participación ciudadana y decidió implementar y experimentar nuevos métodos y herramientas de trabajo preparándose a la necesaria relación no solo con aquellas que condujo su programa exploratorio, sino con las que adicionalmente se sumaban a la fase de construcción de facilidades y explotación.

Para las reuniones de diálogo la empresa invitó al Estado e involucró a 11 organizaciones locales del Morona, comprendidas en el área de influencia del proyecto, que ayudaron a implementar un programa de apoyo al fortalecimiento organizativo, facilitar la obtención de licencia social para el estudio de impacto ambiental. En estas reuniones, a las que se les llegó a denominar multifederativas, se resolvieron quejas y reclamos, antes irresolutos, sirvieron para desescalar conflictos o amenazas al tránsito fluvial, y favorecer a las organizaciones con proyectos de desarrollo.

En este marco, entre el 2010 y 2012 se llegaron a implementar acuerdos y proyectos tales como: fortalecimiento organizacional, capacitación de líderes, sistemas de monitoreo fluvial con personal local, proyectos de salud, educación,

---

<sup>6</sup> En cuanto a la empresa, la condición de proyecto exploratorio cambia hacia uno en preparación para ingresar a la etapa de explotación.

entre otros. Las reuniones multifederativas se llevaron a cabo en forma pacífica, y si bien los actores tenían preocupaciones, quejas y reclamos todas fueron abordadas y solucionadas profesionalmente por las partes, se cumplieron las agendas de trabajo, los objetivos corporativos se alcanzaron y se avanzó el estudio de impacto ambiental, todo esto evidenció el éxito del programa de diálogos productivos como estrategia de obtención de licencia social de pueblos indígenas y el logro de acuerdos de beneficio para las partes. No todos pueden estar de acuerdo con un éxito total, eso puede verificarse con entrevistas, y aun así el éxito fuere parcial, vale la pena conocer las razones de tales logros.

En el 2017 los mismos líderes del Morona volvieron a tener reuniones de diálogo con el Estado y otra empresa petrolera y notaron la gran diferencia entre las reuniones multifederativas y sus nuevos procesos de diálogo tripartitos en los que salían desilusionados y desanimados de las reuniones, los compromisos tenían observaciones, se demoraban o no se cumplían, las quejas y reclamos eran lentamente abordadas y los eventos eran candentes. —por decir lo menos—. Entonces surgen las preguntas acerca de cuáles fueron los factores de éxito de las reuniones multifederativas que permitieron llevar las sesiones de diálogo pacíficamente, implementar proyectos a favor de las comunidades y cumplir los compromisos.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cuáles fueron los factores de éxito de diseño del programa de diálogo productivo de Talisman y cómo este diseño respondió a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- a) ¿Cuál fue la estrategia de diseño del programa de Diálogos Productivos?
- b) ¿Cuáles fueron las herramientas, metodologías y su eficacia en los logros obtenidos por los actores involucrados en los diálogos productivos?

- c) ¿Cuál fue la estrategia de seguimiento implementado por el programa en el contexto cultural con pueblos indígenas y cuáles sus resultados en el logro de los objetivos propuestos por el programa de diálogo productivo?
- d) ¿Cuál es la percepción de los actores sobre la implementación de los diálogos productivos?

### 1.3 Justificación

Una de las características de estos tiempos en el Perú es la alta conflictividad social en la relación del trinomio Estado-Empresa-Sociedad (comunidad). Una de las frecuentes respuestas para enfrentar este problema es la invocación al diálogo, como espacio de comunicación entre las partes.

Los espacios de diálogo, dependiendo de los casos, o no se han podido implementar o algunos se han dado pero sus resultados terminan por ser cuestionados. Existe por tanto el riesgo que la única medida planteada para disminuir la conflictividad, el diálogo, se relativice y pierda su verdadero potencial. Una experiencia exitosa aporta conocimiento valioso para futuros procesos. La gerencia social se nutrirá de experiencias de gestión del Programa de Diálogos Productivos implementados por la empresa Talisman, con modelos de promoción de participación de pueblos indígenas.

Si se logra conocer los factores de éxito, de fracaso, conocer brechas de desempeño, entre otros, tendremos una posibilidad de replicar lo bueno, rechazar las fallas, sortear o salvar las brechas y mejorar el proceso de la mitigación de la conflictividad social del país.

El análisis de las variables del programa de diálogo productivo y los eventos que lo materializaron, conocidas como las **reuniones multifederativas (RMF) realizadas entre los años 2010 al 2012**, contribuyen a llenar un vacío de conocimiento en la investigación de procesos de negociación orientados a obtener la licencia social para proyectos extractivos con pueblos indígenas amazónicos.

Conocidos los factores limitantes, los vacíos de información y los factores coadyuvantes se podrían proponer nuevas herramientas para implementar proceso de diálogo de mayor calidad y con mejores resultados, y finalmente tener

la esperanza de tener un efecto positivo sobre la mitigación de la conflictividad social del país y aun prevenir los posibles resultados fatales.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Conocer los factores de éxito del programa de diálogo productivo implementado por la empresa Talisman Energy, el Estado peruano y organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona, Datem del Marañón, Loreto; analizando el seguimiento de los diálogos (reuniones multifederativas), la percepción de los actores involucrados, y si estos respondían a las necesidades de las organizaciones moroninas con el fin de mejorar las herramientas y metodologías y contribuir en el logro de los resultados

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a).- Determinar la estrategia de diseño del programa de diálogos productivos y en qué medida este diseño responde a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona.
- b).- Determinar en qué medida las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativa Fueron eficaces en el logro de los resultados.
- c).- Analizar la metodología de seguimiento adoptada según el contexto con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos.
- d).- Determinar cuál es la percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo.
- e).- Formular una propuesta de mejora de metodología y herramientas para optimizar los resultados.

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### **2.1 Marco contextual social y normativo**

##### **2.1.1 Contexto Social**

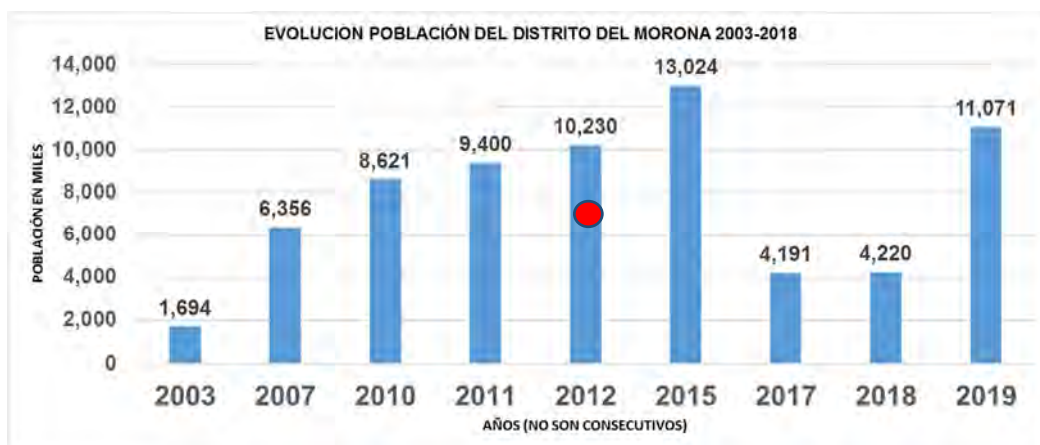
El Datem del Maraón es una provincia con una gran presencia e influencia indígena que abarcan aspectos administrativos, políticos, económicos. En el distrito del Morona (ver anexo 1) en particular, conviven indígenas de las etnias, *achuar, wampis, awajunt, chapra, shawi* y mestizos Ellos han conformado organizaciones indígenas y de productores agrarios. En el 2012, se tenían 11 de estas organizaciones inscritas en registros públicos con las cuales la empresa Talisman se relacionó para programar reuniones multifederativas, dentro de las cuales se aplicó el concepto y programa de reuniones productivas.

Para tener idea de la situación social del distrito del Morona, en la época en la que se desarrollaban las reuniones multifederativas (RMF), se ha recurrido a la información socioeconómica en retrospectiva al 2010-2012. La información socioeconómica confiable del Morona, para la época en la que se desarrollaban las RMF (2010-2012) era muy pobre, se desconocía por el ejemplo el número de habitantes.

En vista que no existía una compilación oficial de datos actualizados y confiables del distrito, Talisman apostó por ayudar a la Municipalidad del Morona de entonces a generar una segunda actualización del Plan de Desarrollo Concertado<sup>7</sup> (PDC) que incluyó, un estudio socioeconómico realizado verdaderamente en el campo, un censo poblacional confiable y los primeros mapas oficiales del distrito que hasta entonces usaba solo un croquis dibujado a mano. El PDC fue inscrito en la Biblioteca Nacional y la resolución municipal registrada el Diario Oficial (MDM, 2013).

---

<sup>7</sup> La Gerencia de Responsabilidad Corporativa de Talisman, a cargo de Verónica Bonifaz, decidió apoyar a la gestión municipal y a todas las organizaciones moroninas, mediante el Plan de Desarrollo Concertado - PDC. La empresa *Expertise Plus* se encargó de coordinar los trabajos de campo, junto con funcionarios de la Municipalidad Distrital del Morona.



**Figura 2.1: Evolución de la población del Distrito del Morona 2003-2019**

*Fuente: Elaboración propia en base a anexos estadísticos PNUD (2019b)*

*Nota: El punto rojo en el 2012 indica la población del censo de la Municipalidad distrital del Morona (7234 habitantes) realizado para el PDC (MDM 2012: 18).*

La figura 2.1 muestra la evolución de la población del Distrito del Morona entre el 2003 al 2019 (años no consecutivos) en el que se nota caídas inexplicables de la población (2017 y 2018) o crecimientos explosivos de la población en 12 años (2003-2015) multiplicándose la población en 7, 6 veces. Esta ciertamente no es la realidad. Con esta calidad de datos, la fiabilidad de los análisis socio económicos es muy pobre, y estos datos demográficos afectan a otros índices, sin embargo, se deben mostrar porque los datos obtenidos por la PNUD (2019b) son los más confiables y son una muestra de lo pertinente y urgente que resultaría de mejorar las estadísticas y llamar la atención a las organizaciones sociales moroninas y autoridades estatales para actualizarlas y así generar conclusiones y recomendaciones más acertadas. La planificación del desarrollo a mediano y largo plazo necesita de estas herramientas.

El Morona es eminentemente rural, existen solo 2 poblados consideradas urbanas (234 viviendas entre las dos)<sup>8</sup> y que compiten entre ambas para establecer la sede municipal y al alcalde de turno.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>9</sup> estimado para el Morona actualizados a partir del cambio metodológico introducido por el PNUD, para los años en los que

<sup>88</sup> Puerto América tiene 131 viviendas y Puerto Alegría 103 (MDM 2012:124-125).

<sup>9</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual mide el avance promedio de un país en tres dimensiones básicas de desarrollo. Esperanza de vida, acceso a la educación y niveles de ingresos. El IDH pretende ser un indicador más confiable de desarrollo en comparación con el crecimiento del Producto Bruto Interno - PBI ya que considera otras dimensiones además del ingreso (IPE 2019).



se desarrollaron las RMF (2010-2012) muestra para el 2010 el Morona tenía un IDH de 0.1665 (tabla 1), y en el ranking de entre los 1874 distritos peruanos estaba en el puesto 1749. Su ranking empeoró, tal que en 2012 estaba en el 1780 del ranking, lo que significa que tenía al 94% de distritos peruanos con mejores índices, o que estaba entre el 6% de los últimos distritos con malos índices. De la tabla también se observa que la esperanza de vida para el 2012 era de 74 años<sup>10</sup>, y el porcentaje de la población con educación secundaria completa era de escasamente 11% y el ingreso familiar per cápita mensual de 104 soles.

**Tabla N°. 2.1: Índice de Desarrollo Humano para el Distrito del Morona durante las reuniones mutifederativas**

Ubigeo	Distrito	Año	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
			habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N S. mes	ranking
160704	Morona	2010	8,621	572	0.1665	1749	71.83	1066	11.06	1764	5.39	1235	122.1	1776
160704	Morona	2011	9,400	535	0.1599	1781	73.48	861	11.05	1764	5.62	1200	107.4	1805
160704	Morona	2012	10,230	497	0.1597	1780	74.73	716	11.07	1765	5.70	1193	104.4	1801

Fuente: Compilación en base a PNUD (2013)

Nota: Recalculado según la nueva metodología, PNUD (2010). El ranking se hace en base a 1874 distritos peruanos.

El 2011, el 1.8% de la población del Morona declaró tener estudios superiores (MEF, 2011: 49), ellos son profesores, enfermeros y otros con estudios técnicos. Durante las RMF no había ningún graduado universitario de origen moronino. La situación mejoró al 2021, pues ya se tenían 15 graduados universitarios<sup>11</sup>, la mitad de origen indígena y 6 mujeres.

El Índice de Densidad de Estado (IDE)<sup>12</sup> 2017 para Loreto, preparado por la PNUD (2020d) lo colocaba en el último puesto entre los departamentos (IDE 0.6163), y eso es también respuesta a la situación de sus provincias. De entre las provincias

Su posición en un ranking IDH, más que el mismo valor del índice es quizás el indicador más fácil de comprender para la población rural.

<sup>10</sup> En el 2020, los datos de la Micro Red de Salud del Morona mostraban una esperanza de vida al nacer de 65 años (Evelinda Tarazona, comunicación personal, Puerto América, 3 de enero 2020), que creemos es un dato más cercano a la realidad.

<sup>11</sup> Comunicación personal: Daniel Muñoz y Jhamilith Núñez; San Lorenzo, Datem del Marañón, 13 de febrero de 2021.

<sup>12</sup> Según PNUD (2019: 84), "la densidad del Estado es concebida (...) en el plano de los desempeños o funcionamientos del Estado en el momento de proveer servicios sociales básicos. La magnitud de la densidad del Estado en una determinada circunscripción dependerá del número y cobertura de servicios que el Estado ofrezca en ella".

de Loreto, el Datem del Marañón es el último con un IDE de 0.4095 (el último de los últimos a nivel regional) y en el ranking de provincias a nivel nacional el Datem del Marañón ocupa el 195, es decir el penúltimo en todo el Perú.

No existe un IDE para el distrito del Morona. Pero, como ya vimos, los datos de población tienen imprecisiones. Se conoce que existen muchos adultos, jóvenes y niños sin DNI especialmente en comunidades de difícil acceso<sup>13</sup>, y esto es notorio en toda la provincia que ocupa el ranking 194; se han tenido médicos en el Morona por tiempos acotados, felizmente la provincia si tiene alguna representación médica y ocupa el puesto 146 del ranking; en cuanto a la asistencia secundaria entre 12 a 17 años la provincia ocupa el último lugar en el Perú (ranking 196), las viviendas con agua y desagüe son tan pocas a nivel provincial que ocupan el puesto 194 del ranking, las viviendas electrificadas igualmente sin contar la pésima calidad del servicio cuando este se pone en funcionamiento. Todo esto contribuye a un triste ranking IDE de penúltimo en el Perú y dibuja la tristeza de sus distritos que en general están más desfavorecidos que Barranca la capital provincial. En la tabla 2.2, con fines comparativos se ha colocado los índices de Loreto que contrastan fuertemente con el Datem del Marañón.

El Morona como distrito y el Datem del Marañón como provincia, tienen ingentes recursos naturales que contrastan con la situación socioeconómica de sus pobladores. En el caso particular del Datem del Marañón, la provincia se creó entre otras, buscando mejoras en la distribución del canon petrolero. “Irónicamente esta provincia es la que menos transferencia de canon y sobrecanon petrolero recibe, a pesar de que en su territorio se encuentran los principales pozos petroleros del país” (Paniagua 2011).

---

<sup>13</sup> Quebradas, *Situche*, *Anas*.

**Tabla N°. 2.2: Índice de Densidad de Estado (IDE) para el Datem del Marañón y Región Loreto 2017**

Ubigeo	División Política	Población 2017		Población con partida nacional 2017		Médicos por 10000 hab 2017		Asistencia secundaria 12-16 años, 2017		Viv con agua y desague, 2017		Vivienda electrificadas, 2017		IDE 2017	
		habitantes	ranking	%	ranking	ratio	ranking	%	ranking	%	ranking	%	ranking	Indice	ranking
160700	Datem del Marañón	56,698	104	95.6947	193	6.0400	146	51.1641	196	6.0868	194	42.1805	193	0.4095	195
160000	R. Loreto	981,897	12	98.1187	25	8.2750	21	72.2373	25	49.8136	24	74.7737	23	0.6163	25

Fuente: PNUD 2020d anexos estadísticos.

Nota: El ranking se hace en base a 196 provincias.

### 2.1.1 Descripción del proyecto

Talisman se preparaba para ingresar a la fase de explotación del recurso petrolero, esto es, construir facilidades para la extracción comercial del crudo (producción), facilidades de exportación (oleoducto, estaciones de bombeo) y facilidades administrativas y de control (centro de producción, campamentos, etc.). Esta nueva etapa necesitaba un nuevo Estudio de Impacto Ambiental (EIA) que debe realizarse con permisos de las comunidades.

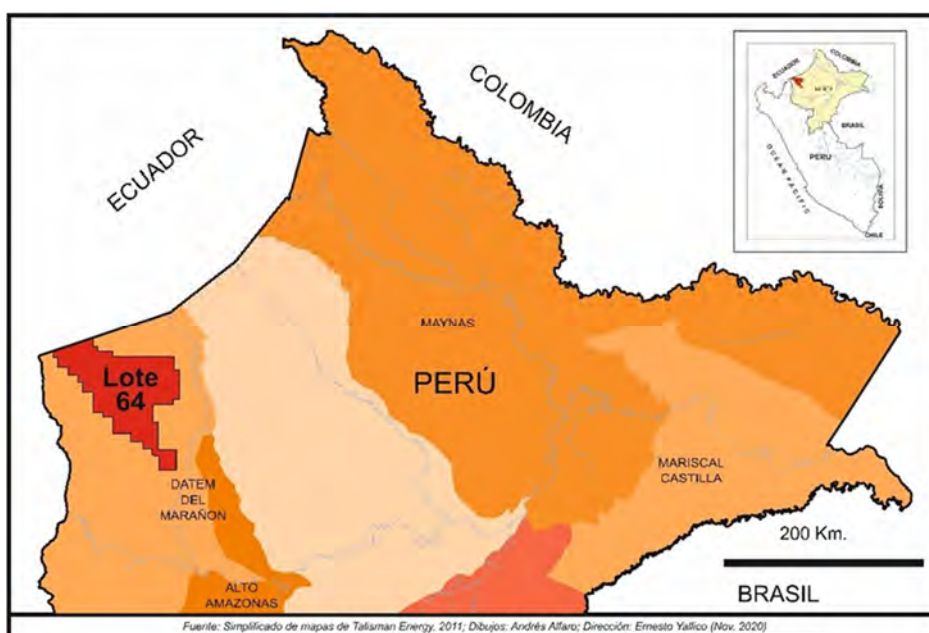
Durante la fase exploratoria las empresas petroleras que trabajaron en el Lote 64 (ver figura 2.2), se relacionaron con los dueños de las tierras de los territorios de interés geológico<sup>14</sup>, con comunidades indígenas de la etnia *achuar* que viven entre las quebradas *Situche* y *Anas*, afluente de la margen izquierda del Morona. Se debe tener en cuenta que, para poder desarrollar facilidades para comercializar el crudo, los oleoductos y otras facilidades implican extender el área de influencia del proyecto. Así el área de influencia directa del proyecto se amplió desde las comunidades *achuar* alrededor del *Situche Central 3X (SC3X)*, hasta casi a la mitad de la margen izquierda del Morona, terminando en la estación de bombeo de *Petroperu* ubicado a orillas del río Morona.

El incremento del área de influencia del proyecto significaba también implicar a nuevas comunidades de las etnias *wampis* y *chapas*. Adicionalmente, la fase de construcción del proyecto planificaba, además, hacer uso del río Morona<sup>15</sup> como vía de transporte, y usar casi toda la extensión del río Morona involucrando por tanto a más a comunidades de las etnias *shawi*, *awajunt* y a poblados de colonos.

<sup>14</sup> Entre las empresas operadoras, tenemos primero a Occidental desde el 2002, y desde el 2007 al 2013, Talisman.

<sup>15</sup> El río Morona nace en el Ecuador con el mismo nombre hasta su desembocadura en el Marañón. En este caso nos referimos a la mitad del curso del río en territorio peruano.

Por ello, Talisman debía relacionarse con prácticamente todas las organizaciones indígenas y de productores agrarios del distrito del Morona.



**Figura N°. 2.2: Ubicación del Lote 64**

Fuente: Simplificado de mapas de Talisman, s/a.

Entre las 11 organizaciones moroninas, tres contienen entre sus miembros una combinación de mestizos e indígenas (APAM<sup>16</sup>, FEFERO<sup>17</sup>, NOUM<sup>18</sup>), las 8 restantes son organizaciones indígenas que representan a cinco etnias amazónicas (FASAM<sup>19</sup>, y NUEVO OSHAM<sup>20</sup> representan al pueblo *achuar*; OSHDEM<sup>21</sup> y FAWABAM<sup>22</sup>, representan a los *wampis*; FESHAM<sup>23</sup> y ORCHASIM<sup>24</sup>, representan al pueblo *chapra*; FENADEM<sup>25</sup>, a los *awajunt* y

<sup>16</sup> APAM es la Asociación de Productores Agrarios del Morona. Su sede es Nuevo Alegría, sus líderes siempre han sido colonos.

<sup>17</sup> FEFERO es la Federación Indígena de Fernando Rosas. Su sede es Fernando Rosas, un poblado alrededor de la estación de Bombeo de Petroperu a orillas del río Morona.

<sup>18</sup> NOUM, es la Nueva Organización Única del Morona. Su sede es Puerto América, en la desembocadura del Morona.

<sup>19</sup> FASAM, es la Federación Achuar del Morona, era la federación en cuyos territorios se descubrió petróleo en la cuenca de la quebrada Anas.

<sup>20</sup> NUEVO OSHAM; es la renovación de la Organización Shakay Achuar del Morona, es la federación achuar más antigua del Morona. FASAM se escindió de ella.

<sup>21</sup> OSHDEM, es la Organización Shuar del Morona, una de las más grandes del Morona aun después de su escisión con FAWABAM.

<sup>22</sup> FAWABAM, es la federación Wampis del bajo Morona. Reivindican entre otras el nombre de la etnia como *wampis*, en lugar de *shuar*.

<sup>23</sup> FESHAM, es la Federación Shapra del Morona, de la cual se escindió ORCHASIM.

<sup>24</sup> ORCHASIM es la Organización Chapra del Sicuanga y Morona.

<sup>25</sup> FENADEM, es la Federación Nativa de Defensa y Desarrollo del Morona, tiene un nombre amplio, pero básicamente representa a pocos poblados *awajunt* del Morona.

FECONASHAM<sup>26</sup>, a los *shawi*), todas las organizaciones tienen arreglos en los registros públicos. Tres de ellas se consideran escisión de organizaciones más grandes del mismo Morona, una de ellas (NOUM) es más bien la unificación de organizaciones que anteriormente competían políticamente, tres de ellas están afiliadas a confederaciones indígenas nacionales (AIDSESP<sup>27</sup>, ONDEPIP<sup>28</sup>). Tres organizaciones, tuvieron presencia puntual y/o sin continuidad (FENADEMO<sup>29</sup>, ONDEPIP, CORPI SL<sup>30</sup>).

**Cuadro 2.1: Organizaciones indígenas y de productores que asistieron al menos a una reunión multifederativa**

N°.	SIGLAS	NOMBRE	Situación al 2010-2012						Composición
			Moronina	Inscrita RRPP	escisión	Unificación	afiliada	Continuidad	
1	APAM	Asociación de Productores Agrarios del Morona	Si	Si	No	No	No	Si	Mestizos/indígenas
2	FASAM	Federación del Situche y Anas del Morona	Si	Si	Si	No	No	Si	Achuar
3	FAWABAM	Federación Wampis del Bajo Morona	Si	Si	Si	No	No	Si	Wampis
4	FESHAM	Federación Shapra del Morona	Si	Si	No	No	Si	Si	Chapra
5	FENADEM	Federación de Defensa y Desarrollo del Morona	Si	Si	No	No	Si	Si	Awajunt
6	FEFERO	Federación Indígena de Fernando Rosas	Si	Si	No	No	No	Si	Mestizos/indígenas
7	FECONASHAM	Federación de Comunidades Nativas Shawi del Morona	Si	Si	No	No	No	Si	Shawi
8	ORCHASIM	Organización Chapra del Sicuanga y Morona	Si	Si	Si	No	No	Si	Chapra
9	OSHDEM	Organización Shuar del Morona	Si	Si	No	No	Si	Si	Wampis
10	NUEVO OSHAM	Nueva Organización Shakay Achuar del Morona	Si	Si	No	No	No	Si	Achuar
11	NOUM	Nueva Organización Única del Morona	Si	Si	No	Si	No	Si	Mestizos/indígenas
12	FENADEMO	¿Federación de Comunidades Nativas del Morona?	?	No	No	No	No	No	Indígenas
13	ONDEPIP	Organización Nacional de Defensa y Desarrollo de Pueblos Indígenas del Perú	No	Si	No	No	No	No	Indígenas
14	CORPI - SL	Coordinadora de Pueblos Indígenas de San Lorenzo	No	Si	No	No	Si	No	Indígenas

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La raya roja indica la separación entre organizaciones moroninas y no moroninas.

<sup>26</sup> FECONASHAM, es la Federación de Comunidades Shawi del Morona.

<sup>27</sup> AIDSESP, es la Asociación Indígena de la Selva Peruana. Confederación indígena más grande del Perú. OSHDEM y FESHAM están afiliadas a esta confederación.

<sup>28</sup> ONDEPIP, es la Organización Nacional de Defensa y Desarrollo de Pueblos Indígenas del Perú, es una confederación a la cual estaba afiliada FENADEM.

<sup>29</sup> FENADEMO aparentemente era una organización que intentaba unificar y representar a todas las organizaciones moroninas, pero no tuvo éxito.

<sup>30</sup> CORPI SL, es la Coordinadora de Pueblos Indígenas de San Lorenzo. Tiene personería jurídica independiente de AIDSESP, pero siempre han estado vinculados ideológicamente realizando diversas actividades proindígenas en la provincia Datem del Marañón.

## **2.1.2 Programa de diálogos productivos**

El diálogo productivo, es un concepto con el que se promueve lograr *resultados tangibles y beneficiosos* entre las partes. Como resultado secundario se genera confianza e interés en mantener el diálogo (Talisman 2011f:10)<sup>31</sup>.

Para ahorrar, tiempo, dinero y brindar un solo mensaje a todas las organizaciones, la empresa vio por conveniente reunir las a todas a la vez, en lo que se llamaron las reuniones multifederativas - RMF, mediante las cuales se implementó el Programa de Diálogo Productivo.

Si bien Talisman podría haberse reunido únicamente con las organizaciones moroninas, su estrategia fue la de conformar espacios de diálogo tripartito, mediante las reuniones multifederativas, es decir, tener al trinomio Estado-empresa-comunidad, trabajando y coordinando conjuntamente. Así entonces estos fueron los actores y partes primarias del diálogo, pero también hubieron actores secundarios de diversa índole: Observadores, facilitadores, etc..

### **2.1.2.1 Componentes y fases**

#### **2.1.2.1.1 Fase preparatoria (pre-reunión):**

En esta etapa se alistaban los materiales (mapas, presentaciones), se firmaban los contratos de servicio de terceros (alojamiento, alimentación, transporte fluvial) se planificaba meticulosamente el evento y se obtenían las autorizaciones de mensajes, presupuestos, etc.. en un trabajo que trascendía al del equipo de relaciones comunitarias designado para las reuniones multifederativas.

#### **2.1.2.1.2 La fase de ejecución, o las mismas RMF en si:**

Las RMF se llevaban a cabo ya sea en el mismo Datem del Maraón o fuera de ella<sup>32</sup>. Esta es la fase donde se dieron los procesos dialógicos más importantes, la comunicación e intercambio de información ocurren en esta etapa. Los

---

<sup>31</sup> Los diálogos productivos se oponen a los “diálogos sin rumbo”, “diálogo mecedora”, “diálogo vertical”, “diálogo de sordos”, “diálogo frío” y “diálogo bajo amenaza” (PREVCON-PCM 2011:16) que se dan en el ámbito peruano.

<sup>32</sup> Hubo reuniones en San Lorenzo (Datem del Maraón), Tarapoto, Iquitos y Lima. Se programaron reuniones en el mismo Morona, pero ya no llegaron a realizarse.

componentes de esta fase fueron, a).- la reunión plenaria entre los actores principales, b).- las reuniones privadas entre empresa y representantes de cada organización por separado, y en ocasiones, c).- capacitaciones dirigidas a los líderes de organizaciones.

Durante las reuniones plenarias se daban diferentes presentaciones y la empresa emitía una serie de mensajes, las partes podían discutir, negociar, realizar trabajos conjuntos de priorización de proyectos, tener reuniones grupales, exposiciones, etc.. y todas sus incidencias estaban registradas en video, fotografía, grabaciones de audio y una relatoría escrita que comenzaba a organizarse presencialmente.

Aprovechando las RMF pero en sesiones fuera de la plenaria, ocurrían lo que se convino en denominarlas “reuniones privadas” donde la empresa y los representantes de las organizaciones revisaban -a solas- con cada organización, los presupuestos, cotizaciones, planes de trabajos, cronogramas, se hacía seguimiento a proyectos y se resolvían quejas y reclamos. En esta sesión ocurría un importante flujo de información de interés bilateral. Cada sesión con cada organización culminaba con acta de acuerdos. El programa y horario estricto de las reuniones privadas se conocía dos a tres semanas antes de la reunión de tal manera que ambas partes podían prepararse para atender la agenda bilateral lo más eficientemente posible.

#### **2.1.2.1.3 La fase de seguimiento (post reunión):**

Terminada la RMF los líderes retornaban a sus comunidades con el encargo de difundir los acuerdos y cumplir sus tareas. Como apoyo, una carta con un resumen de los puntos más importantes y también una relatoría con las incidencias del evento, las presentaciones, y materiales distribuidos se les hacía llegar para que puedan ser revisadas y compartidas con los miembros de sus comunidades. También se les entregaba en copia digital, la grabación de video, grabaciones de audio y fotografías de la RMF<sup>33</sup>. Los diferentes compromisos asumidos por las partes eran registrados en un cuadro resumen de tareas como la herramienta principal de seguimiento de compromisos, cuyo avance sería revisado como primer punto de agenda de la próxima reunión.

---

<sup>33</sup> En la 5ta RMF se les entregó *laptops* a los líderes de las organizaciones y se les capacitó en su uso como parte de los proyectos de fortalecimiento institucional.

Personal de las comunidades, fueron contratados para que apoyen a su junta directiva de su organización en el seguimiento e implementación de los proyectos y tareas encomendadas. No eran parte de la Junta Directiva de las organizaciones sino coordinadores como se les conoció por los diversos trabajos de coordinación que realizaban, además de apoyar las labores de difusión de información de acuerdos de las reuniones.

Como se puede apreciar, se dio un proceso de involucramiento de los actores indígenas en sus comunidades para fomentar la continuidad de diálogos e información y que los diferentes temas de agenda surgidos y emergentes se aborden también comunilmente, esta vez sin presencia de actores externos, que facilitó que un mayor número de interesados locales se informe y haga conocer sus puntos de vista en un ambiente de total confianza.

#### **2.1.2.2 Mecanismos de las reuniones multifederativas**

Los diferentes mecanismos que operaban dentro y asociadas a las RMF se pueden clasificar en:

##### **2.1.2.2.1 Mecanismos de planificación, autorización y evaluación de las RMF:**

Las RMF eran planificadas meticolosa y minuciosamente, mediante un juego de matrices en formato Excel, conocidas como Protocolo de RMF en el que detallaban los objetivos de cada RMF, las metas programadas a alcanzar, agenda propuesta, los mensajes de la empresa a emitir, las presentaciones, mapas y otros documentos corporativos a entregar, el presupuesto, detalles de la logística general, los contratos que se usarían, entre otros. Así, este se constituía en el mecanismo de autorizaciones de mensajes, presupuestos, etc.. por parte de varios líderes de la empresa de diferentes gerencias quienes aparecían en un cuadro RACI<sup>34</sup> que era una de las matrices del protocolo. A su vez, era el mecanismo para *escuchar al público interno* en cuanto a sus necesidades de información que necesitaban conocer del campo, o emitir al campo (inicio o fin de actividades, necesidades de licencias comunales, etc..).

---

<sup>34</sup> Por sus siglas en inglés: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed* = Responsable, Comprometido, Consultado, Informado.



Este mecanismo, preparado por los organizadores de las RMF, permitió un involucramiento de varias gerencias de la empresa, disminuyó los temores de entrega inadvertida de información que resulte sensible, y sobre todo la mejora de calidad de las reuniones, pues se compromete corporativamente el cumplimiento de los objetivos dado que la herramienta también servía para hacer evaluaciones objetivas del resultado de cada reunión o grupo de reuniones y de desempeño del equipo organizador de las RMF.

#### **2.1.2.2.2 Mecanismos de información y comunicación:**

Por una parte, los eventos dialógicos de las RMF eran los momentos de comunicación e intercambio de información formal. A nivel informal, antes y después de cada RMF se daba también mucho intercambio de información entre todos los actores.

Presenciales: Además de las RMF que eran los espacios de información y comunicación por excelencia, las organizaciones tenían el encargo de realizar reuniones informativas para sus comunidades. Estas reuniones ya no eran parte de las RMF sino meramente de la misma organización, si bien la empresa apoyaba mínimamente para su ejecución porque era de su interés que las comunidades también reciban información. Entre otras, para mejorar el modelo de comunicación a las comunidades se creó dentro de las organizaciones el puesto de Coordinador de Implementación de Proyectos, persona que no siendo parte de la directiva, se encargaba de visitar a las comunidades de su organización a informar y recibir sus comentarios y trasmitirla a su organización y la empresa. Fue un sistema de retroalimentación muy útil.

Documentales: Información que se intercambiaba en base a Relatorías, cartas, mapas, procedimientos de la empresa, borradores de convenios, acuerdos, presupuestos, impresiones de las presentaciones, fotografías, videos, registros sonoros de la RMF, etc.. que entregaba la empresa. Las comunidades a su vez, entregaban informe de avance de proyectos, solicitudes, perfiles de proyectos, etc.. La agenda de las reuniones fue aprobada entre las partes con unas dos semanas de anticipación, si bien antes de terminar una reunión se proponía una agenda preliminar.

### **2.1.2.2.3 Mecanismos de prevención y resolución de conflictos:**

La Política de Relaciones Comunitarias de la empresa daba el encargo de desarrollar expresamente un procedimiento que se denominó Procedimiento de atención de Preocupaciones, Quejas y Reclamos (Procedimiento PQR, o simplemente PQR) que una vez aprobado internamente fue refrendado por las organizaciones moroninas que con anticipación tuvieron el borrador para emitir sugerencias.

Las reuniones privadas entre representantes de la empresa y organizaciones tenían entre uno de sus fines, atender los PQR que se hayan presentados y cerrarlos profesional y definitivamente. Cada reunión privada era programada y comunicada a las partes con una anticipación de dos semanas con datos precisos de fechas, horarios, agenda y lugar de reunión.

Conocer que se tendría una reunión privada con tiempo suficiente de anticipación con fecha, hora y lugar exacto, facilitó que se canalicen las PQR a estas reuniones, dejando entonces las plenarios y otros medios sin interrupciones. El método ayudó también porque todos confiaban en que su caso sería escuchado, tratado y gestionado diligentemente. Las reuniones privadas y el procedimiento PQR fueron uno de los hallazgos de las RMF y factores de éxito para tratar situaciones difíciles y/o sensibles que pudieron haber llegado a conflictos y crisis.

El facilitador de las RMF era experto en resolución de conflictos, aunque no fue necesaria su intervención conciliadora, en ninguna de las reuniones privadas ni en las plenarios.

Aun así, no faltaron conflictos. Mientras los líderes de comunidades de OSHDEM continuaban en las RMF, la dirigencia de esta federación abandonó el diálogo y organizó un bloqueo de tránsito fluvial con una plataforma de lucha con la mayoría de los pedidos que competían al Estado. Luego de una visita de una delegación del Estado y Talisman a la Comunidad Nativa de Shinguito donde se producía el bloqueo, se programaron reuniones de diálogo las cuales canalizaron hacia las RMF, donde el diálogo continuó pacíficamente con soluciones de aquello en lo que podría contribuir la empresa. OSHDEM continuó participando de las reuniones.

#### **2.1.2.2.4 Mecanismos de seguimiento de tareas y acuerdos:**

Inicialmente la empresa propuso el modelo de seguimiento en base a un Comité de Obligaciones y Conciliación (COC) que ya había venido utilizando exitosamente con las federaciones FASAM y NUEVO OSHAM por 10 años y una de sus virtudes era el seguimiento de los compromisos de las partes. Para las RMF se adaptó el modelo COC a un diagrama de flujo de procesos, que resultó bastante complejo para ser entendido aun por quienes ya lo utilizaban. Para los líderes moroninos, el uso práctico era más fácil que reconocerlos en forma de gráficos, que antes que ayudar, dificultó la comprensión de sus virtudes en el contexto educativo-cultural en el que se desenvolvían las RMF.

Para las tareas de seguimiento, se introdujo entonces una herramienta. Una matriz que no debía ser de más de una página, con el registro de tareas, responsables, fechas esperadas de culminación, etc.. Este “cuadro de tareas” se convirtió en la principal herramienta de seguimiento de acuerdos entre las partes, y el modelo COC se siguió usando sin necesidad del diagrama de flujo de procesos.

#### **2.1.2.2.5 Mecanismos de monitoreo y evaluación**

Los mecanismos de monitoreo y evaluación, podrían dividirse en 3: a). - Los mecanismos internos (de la empresa), los externos (observadores externos), c). - las evaluaciones de las partes.

Mecanismos Internos: El medio para monitorear y evaluar las RMF internamente o con el público interno de la empresa, era mediante el protocolo de las RMF en que se comparaba el logro obtenido de cada reunión con los objetivos y metas planteadas.

Mecanismos externos: La evaluación externa ocurría mediante instituciones que podían realizar observaciones, recomendaciones y críticas. OXFAM y PRODIÁLOGO<sup>35</sup> (observadores independientes e imparciales). El consorcio entre ProNaturaleza<sup>36</sup> y el Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia

---

<sup>35</sup> En la 5ta RMF, junto con el representante de PRODIÁLOGO vino el Sr. Luis Soltau Salcedo, que firmó la asistencia como miembro de la PUCP.

<sup>36</sup> La condición varió para ProNaturaleza dado que al terminar este trabajo y ni bien Talisman se retiró, obtuvo un convenio con la empresa para ejecutar un fondo para un programa de desarrollo a

Universidad Católica del Perú (CARC-PUCP) que conformaron el Programa de Evaluación y Monitoreo Ambiental y Social Independiente (PMASI). En efecto, a principios del 2012, Talisman con asistencia del Fondo de las Américas-FONDAM; identificaron a ProNaturaleza para que, con el apoyo del (CARC-PUCP), diseñe un mecanismo que verifique, en forma sistémica e independiente el cumplimiento de las políticas ambientales y de relaciones comunitarias de Talisman aplicadas al proyecto de exploración Situche, Lote 64 (ProNaturaleza, 2013: 3) una de sus intervenciones era sobre las RMF.

Si bien muchas autoridades firmaron como observadores en la lista de asistencia, no tenían obligación de un aporte escrito u oral. OXFAM y PRODIALOGO entregaron aportes por escrito y PMASI una presentación evaluativa de las RMF en el último evento.

Evaluación de partes: La evaluación de las partes se centró básicamente sobre asuntos logísticos, no sobre los resultados parciales o totales del diálogo.

#### **2.1.2.2.6 Mecanismos para consultas y toma de decisiones de las RMF:**

En las RMF se debían tomar muchas decisiones de importancia para las partes. Para facilitar y asegurar que este proceso no sea bloqueado en el proceso y traiga reveses luego de tener ya un acuerdo firmado, se adoptaron los siguientes pasos:

- a) Anuncio del tema en consulta o tema necesario a tomar decisión: Podía ser permisos comunales, la necesidad de firma de un acuerdo, etc.. Este es básicamente un acto de transparencia entre las partes.
- b) Compartir documentación: Típicamente borradores de convenios, documentos de trabajo de procedimientos. Por ejemplo, se compartió el reglamento de navegación, el procedimiento de contratación de mano de obra local, el procedimiento PQR, esbozos de mapas limítrofe de tierras comunales, el mapa de la ruta del futuro oleoducto proyectado, entre otros. El objeto de las dos primeras etapas no es solo para que los líderes tengan tiempo de pensar y meditar sea la consulta o posible acuerdo, sino también

---

manera de legado final de la empresa, por lo que aquí fue considerado dentro de los contratistas. ADDRA si bien era observadora, tenía interés en ser proveedora de Talisman mediante un convenio que no llegó a concretarse; la Red Amigos de los Hidrocarburos asistió una sola vez, y el OEPIAP tenía apoyo financiero de Talisman para constituirse en las RMF por lo que pueden ser considerados observadores, pero no tan independientes.

que las bases (comunidades) de las organizaciones tengan oportunidad de conocerlas. Esa responsabilidad quedaba en manos de los líderes, si bien se tendría el apoyo de los coordinadores de implementación de acuerdos.

- c) Trabajo en plenarios y reuniones privadas, para tomar decisiones. Ya sea en plenarios o reuniones privadas –según corresponda– se tomaron las decisiones finales. Por ejemplo, el detalle de cada convenio con cada federación fue trabajado en reuniones privadas con cada cual.
- d) Acto de firma de acuerdos, o acto de decisión final sobre un tema: Esto podría darse típicamente en sesiones como parte de la plenaria, siempre con actas, relatorías, fotografías y videos que documenten el acto final.

Entre el primer paso y el último, se podía tener mínimamente 90 días de espacio de tiempo para decisiones más importantes. No obstante, también se tomaron decisiones de urgencia entre las partes, por ejemplo, para perfeccionar el modelo de tránsito fluvial ante la ocurrencia de incidentes que necesitaron ser atendidos de inmediato, o para atender y cerrar casos de preocupaciones, quejas y reclamos que tenían una secuencia y plazos fijados por el procedimiento.

### **2.1.2.3 Objetivos de las reuniones multifederativas**

El artífice principal de las reuniones multifederativas fue Wayne Lamphier<sup>37</sup>, quien convenció a la empresa a impulsar un innovador tipo de reuniones tal que garanticen resultados favorables para las partes. Se necesitaba hacer una diferencia y superar los escollos de muchas reuniones de diálogo que ocurrían en el ambiente peruano<sup>38</sup>, que independientemente a la disponibilidad de recursos, se desarrollaban reuniones sin estructura, sin agendas claras, o agendas inexistentes, pocos o ningún registro de incidencias, actas con borradores, logística y hospitalidad (alojamiento, alimentos y otros) desorganizadas y poco proclives a considerar facilitadores independientes para apoyar en los registros, aliviar diferencias de opinión, generar orden y disciplina, etc.. Por tanto, la respuesta era hacer que las reuniones sean planificadas, organizadas, y sobre todo imprimirle el carácter de productivas, sin que esto signifique riesgos de descontrol al reunirse

---

<sup>37</sup> Canadiense radicado en Perú (Ancash), lideró estudios de impacto social y ambiental para proyectos mineros en Perú y fue contratado por Talisman para dirigir la ejecución del EIA de desarrollo del Proyecto Situche Central.

<sup>38</sup> El Dr. Iván Ormachea Choque en PREVCOM-PCM (2011: 15-16), identifica más o menos la misma tendencia de reuniones del ámbito nacional.

con 11 organizaciones indígenas a la vez, más un grupo de representantes estatales, y observadores independientes.

Los objetivos del plan de relacionamiento con comunidades locales y autoridades de Talisman (Talisman 2011f: 10), desarrollados por Wayne Lamphier, para el proyecto de desarrollo del Situche fueron:

- Mantener diálogo continuo y productivo con representantes claves de grupos de interés en el área del Lote 64.
- Mantener presencia y contacto continuo con comunidades en el área del proyecto

La vía para lograr el primer objetivo (diálogo continuo y productivo) eran las reuniones multifederativas. Para el segundo objetivo las RMF también ayudaban, pero además, se diseñaron también nuevos métodos para lograrlo, como siempre, con ayuda de relacionistas comunitarios, pero sobre todo con la constitución del grupo de coordinadores de implementación de proyectos que provenían de las mismas federaciones.

#### **2.1.2.3.1 Objetivos específicos de las reuniones multifederativas**

Se diseñaron cuatro objetivos específicos que se hicieron conocer a las partes durante las RMF:

- a) Intercambiar información del proyecto (situación, diseño y cronograma) y confrontarlo con las expectativas de los grupos de interés local.
- b) Maximizar los beneficios y minimizar los riesgos del desarrollo del proyecto
- c) Desarrollar un procedimiento y acuerdo para resolver potenciales conflictos
- d) Documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento.

#### **2.1.2.4 Actores primarios y secundarios y terciarios de la RMF**

##### **2.1.2.4.1 Actores primarios o principales:**

- Convocante: La empresa petrolera Talisman (1).
- Organizaciones indígenas o de productores agrarios del Morona:11

- Estado peruano: Perupetro, Dirección Regional de Energía y Minas de Loreto (DREM Loreto): 2

#### **2.1.2.4.2 Actores secundarios:**

- Instituciones estatales diferentes (10) el más destacado de todos, fue la Municipalidad Distrital del Morona (MDM).
- Observadores independientes: OXFAM, PRODIALOGO (2) Generaban recomendaciones orales o escritas, podían también criticar el proceso.
- PRONATURALEZA-CARC-PUCP: Tenían convenio con Talisman para monitorear y evaluar el proceso de las RMF.

#### **2.1.2.4.3 Actores terciarios:**

- Contratistas: (6) Algunas de estas contratistas son ONG, pero fueron consideradas entre los contratistas pues tuvieron o buscaban contratos con Talisman.
- Observadores temporales: 4 (asistieron a pocas o solo una RMF).
- Organizaciones indígenas mayores: (2) ONDEPIP, asistió a dos reuniones y CORPI San Lorenzo estuvo presente solo algunas horas. Son organizaciones indígenas, pero de carácter nacional y regional respectivamente.

Los actores primarios del Estado, PERUPETRO y DREM Loreto estarían autodefinidos por su legítimo interés que le imprimen sus funciones, que a su vez provienen de mandato legal -como los más interesados en los diálogos tripartitos de hidrocarburos- con pueblos indígenas y empresas<sup>39</sup>.

En total, pueden reconocerse hasta 39 instituciones en el control de asistencia institucional, pero no a todas se les puede reconocer como parte principal (primario) del diálogo tripartito pues algunas tuvieron participaciones puntuales. Se tienen 10 instituciones que participaron en una sola RMF y 8 instituciones que participaron solo dos veces. Con esto, suman 18 instituciones que participaron una o dos veces. Esto no quiere decir que su participación haya sido de poco impacto o influencia sobre las RMF porque algunas contribuyeron a modelar proyectos comunales, mejorar información de los líderes, etc.. El modelo de cómo debe funcionar el diálogo tripartito es precisamente así, con actores primarios,

---

<sup>39</sup> Ver encargos legislativos de artículos 3 y 6 para el MINEM y Perupetro S.A respectivamente: Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos; Decreto Supremo N° 042-2005-EM (MINEM 2005: 2-4)

secundarios, terciarios, cada cual libre de aportar y contribuir, sin necesariamente ser actor principal.

El promedio de asistencia general de participación por institución fue de solo 4.4 veces (55 %). De las 11 instituciones estatales que estuvieron presentes la mayoría que participaron puntualmente (promedio 2.4 y 30 %) fueron invitadas ya sea a sugerencia de los pueblos indígenas o a criterio de Talisman para tratar temas puntuales, y creemos que ese es el modelo como deberían funcionar estas reuniones tripartitas, con participación de invitados que no necesariamente deben participar en todas las reuniones, pero cuya participación es crucial para capacitarse, entender la legislación, forma de trabajo, obtener asesoría, etc.. El promedio de instituciones presentes en cada multifederativa fue de 19.1 instituciones. El número mínimo fue 15 (1ra y 8va RMF) y el máximo fue 26 (6ta RMF) en la reunión en San Lorenzo.

**Tabla N°. 2.3: promedios de asistencia institucional a las reuniones multifederativas**

	Asistencia a eventos RMF		
	Total	Promedio	%
Promedio de asistencia de organizaciones indígenas y agrarias por institución	8	6	75%
Promedio de asistencia de contratistas por institución	8	3.5	44%
Promedio de asistencia del Estado peruano por institución	8	2.4	30%
Promedio de asistencia de "otros" (observadores) por institución	8	2.1	26%
Promedio de asistencia de la institución convocante	8	8	100%
<b>Promedio general de asistencia por institución</b>	<b>8</b>	<b>4.4</b>	<b>55%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base al registro de asistencia institucional.*

Como se ve en el cuadro 2.2 que sigue, hubo 8 reuniones que se iniciaron el 2010 hasta el 2012, cuando la empresa Talisman inicia su salida del país. El EIA se avanzó, pero ya no se presentó a las autoridades. La construcción del proyecto no se realizó.

Además de las RMF hubo 3 reuniones asociadas que eran talleres de capacitación para producir y aprender a gestionar y "vender" proyectos de desarrollo a nivel de perfil de proyectos, elaborados por los mismos líderes de las organizaciones, complementada con un evento de la entrega de una contrapropuesta de parte de la empresa para financiar a algunos de estos proyectos de desarrollo comunitario.



Antes de la última multifederativa, las federaciones entregaron nuevos proyectos de desarrollo para el segundo año de trabajo, pero se anunció el retiro de la empresa. En total hubo 11 reuniones de las cuales 8 califican de tripartita o multifederativa.

**Cuadro N°. 2.2: Lugar y fecha de reuniones multifederativas**

Reunión Multifederativa	Fecha	Lugar
1ra. RMF	28 y 29 de octubre 2010	Tarapoto
2da. RMF	31 de enero al 1 de febrero 2011	Tarapoto
3ra. RMF	27 al 30 de abril 2011	San Lorenzo
4ta. RMF	23 al 26 de agosto 2011	Tarapoto
5ta. RMF	15 al 16 de noviembre 2011	Lima
6ta. RMF	17 al 20 de enero 2012	San Lorenzo
7ma. RMF	15 al 19 de mayo 2012	Iquitos
8va. RMF	10 al 16 diciembre 2012	Tarapoto

*Fuente: Elaboración propia en base información de Talisman (2013).*

Las reuniones tripartitas se realizaron en promedio cada 96 días (más o menos cada 3 meses). Si agregamos las reuniones complementarias de trabajo y capacitación a las RMF que básicamente eran bipartitas entre la empresa y comunidades, entonces se tienen que las reuniones en general se desarrollaron a un ritmo promedio de cada 70 días (más o menos cada dos meses)<sup>40</sup>.

Se tuvieron en promedio 48 asistentes a estas reuniones de los cuales en promedio 24 personas eran representantes de organizaciones indígenas y de productores agrarios (50% de los asistentes). La empresa y el Estado tenían el 11 y 12 por ciento de representantes respectivamente. Las ONG 1%, y otros participantes 25%.

La duración de las reuniones fue variable (en promedio 3.75 días), la más larga duró 7 días. Sumando todos los días de reunión se llega a completar un mes de trabajo.

<sup>40</sup> Para quienes trabajan en relaciones comunitarias, este es un ritmo denso y exigente.

Las relatorías entregadas a los líderes después de unos días de terminadas las RMF, más otro tanto de documentos entregados (presentaciones, mapas, etc.) sumaban en promedio 86 páginas por reunión.

#### **2.1.2.5 Documentación de las reuniones multifederativas**

Todas las RMF fueron documentadas con videos, grabaciones de audio y fotografías<sup>41</sup>. En 3 reuniones se procedió a procesos de priorización de proyectos de desarrollo, en 4 reuniones, observadores del proceso entregaron contribuciones escritas<sup>42</sup>. En las 7 reuniones se trabajó la herramienta conocida como el *cuadro de tareas*. Todas las RMF y sus reuniones asociadas (11 reuniones en total) tuvieron agendas de trabajo acordadas entre las partes antes de iniciar las reuniones.

#### **2.1.2.6 Capacitaciones asociadas a las RMF**

Las convocatorias a las RMF se aprovecharon para ofrecer hasta 6 capacitaciones a los líderes de las organizaciones moroninas. La capacitación más prolongada (21 días de duración) y de variedad de temática fue aquella desarrollada en Aspitia, Lima cargo de ICA dentro del contexto de la 5ta RMF. En diferentes sedes de las reuniones multifederativas (San Lorenzo, Tarapoto e Iquitos) los profesionales de esta institución dictaron los 3 talleres asociados a las multifederativas (en promedio 4.7 días de duración) y varias otras de duración corta de 1 a 2 días de duración siempre asociadas a las RMF. También Se dictaron capacitaciones cortas como la de OXFAM (derechos humanos y derechos de los pueblos indígenas) y PERUPETRO (canon petrolero) y un taller de manejo de animales domésticos estabulados a cargo de un consultor independiente<sup>43</sup>. La temática seleccionada provino a sugerencia de los actores principales y en una ocasión a sugerencia de OXFAM (observador independiente).

---

<sup>41</sup> No se han podido recuperar materiales audiovisuales, fotografías ni grabaciones magnetofónicas.

<sup>42</sup> No se han podido recuperar tampoco todos los aportes de los observadores del proceso de RMF.

<sup>43</sup> El Ing. Noé Carrasco, dictó el curso teórico y luego práctico en las instalaciones del Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA San Martín.

### 2.1.3 Contexto normativo

El marco normativo que modeló las actividades de las RMF se resume en los siguientes grupos de normas:

- a) Estudios de Impacto ambiental y social.
- b) Derechos indígenas, negociaciones y goce de beneficios por explotación de recursos.
- c) Procesos de participación ciudadana efectiva e intercambio de Información.
- d) Procesos de negociación y acuerdos compensatorios e indemnizatorios por el uso de tierras indígenas

#### 2.1.3.1 Estudios de Impacto Ambiental y Social:

Para realizar estudios con actividades de campo del estudio de impacto ambiental (EIA) y estudios de impacto social (EIS), dada la inminencia del inicio de la etapa exploratoria era necesario obtener licencias y permisos comunales en las cuales también participan las organizaciones federativas y la de productores.

El 2001 se promulga la Ley N°. 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental<sup>44</sup> (SEIA), crea el sistema único y coordinado de identificación, prevención, supervisión, control y corrección anticipada de los impactos ambientales negativos derivados de las acciones humanas expresadas por medio del proyecto de inversión (MINAM 2011:11). En el 2008 la norma fue modificada agregándosele más precisiones<sup>45</sup>. El Reglamento de la Ley<sup>46</sup> N°. 27446 en su Art. 34 aborda escuetamente el tema de los impactos sociales (MINAM 21011: 60). En el 2011 se especifica cuáles proyectos de inversión de hidrocarburos estarán sujetas al SEIA<sup>47</sup> (MINAM 2011: 148-149), en las que, por supuesto las actividades previstas por el Proyecto Situche comprendían la explotación, unidades de procesamiento, almacenamiento y transporte en ductos.

---

<sup>44</sup> Ley 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental; publicada el 23 de abril de 2001 (MINAM 2011: 9)

<sup>45</sup> Decreto Legislativo N°. 1078, Modificatoria de la Ley 27446; publicada el 28 de junio 2008 (MINAM 2011: 23-33).

<sup>46</sup> Decreto Supremo N°. 019-2009-MINAM; publicada el 25 de setiembre de 2009 (MINAM 2011: 35-129)

<sup>47</sup> Resolución Ministerial N°. 157-2011 MINAM; Aprueban primera actualización del listado de inclusión de los proyectos de inversión sujetos al Sistema nacional de Evaluación del Impacto Ambiental; publicada el 21 de julio de 2011 (MINAM 2011: 141-156)

El 2005 la Ley General del Ambiente (Nº. 28611) definió en su artículo 25 a los EIA (MINAM 2013: 31) e incorpora dentro del texto definatorio de los EIA una breve mención a lo social<sup>48</sup>.

### **2.1.3.2 Derechos indígenas y goce de beneficios por explotación de recursos:**

Mención especial, merece el Convenio 169 (OIT 2013)<sup>49</sup>, del cual se discute mucho que su enfoque y encargos son solo para los Estados firmantes, y no para las empresas. Si bien esto es cierto, si tiene impacto jurídico sobre las empresas (OLADE et al., 2016?: 11-12).

Si la empresa se compromete a respetar la legislación nacional, implica respetar El Convenio 169, que no solamente tiene que ver el tema de la consulta previa, libre e informada, sino también asuntos de seguridad y pago justo a los trabajadores indígenas que sean contratados en los proyectos corporativos, recordación de prohibiciones para no contratar menores de edad, etc. Prepararse para un megaproyecto como el del desarrollo del Situche, significaba haber repasado y cubierto todos estos temas por parte de la empresa y nivelar el conocimiento de los representantes indígenas sobre sus derechos, casi todos limitados a la consulta. El diálogo tripartito anticipado, pausado y bien planificado es una oportunidad para ello.

Cuando las empresas usan recursos naturales dentro de las tierras indígenas, dos instrumentos internacionales, están relacionados: El Convenio 169 de la OIT. Parte II (Tierras) en su Art. 15 y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Art. 28 y 32. (Camero, Pilar e Isabel Gonzales 2018: 31).

---

<sup>48</sup> Actualmente, decenas de EIA contienen descripciones socioeconómicas, pero no verdaderos EIS. La principal diferencia entre la evaluación de impacto social (EIS) y el EIA es el creciente hincapié, en la EIS, en mejorar los beneficios de los proyectos para las comunidades afectadas. La evaluación de impacto social surgió en los años 1970, al mismo tiempo que la evaluación de impacto ambiental (EIA), y originalmente intentó emular a la EIA tanto como fuera posible. A menudo, la EIS se elaboraba como parte de la EIA, en general de manera incorrecta. Con el tiempo la EIS se separó debido a una mayor comprensión de las diferencias fundamentales que existen entre los aspectos sociales y los aspectos biofísicos (Vanclay et al., 2015: iv).

<sup>49</sup> Recomendamos el documento OIT (2013) porque no solamente contiene el texto del Convenio 169, sino explicaciones didácticas detalladas para los interesados que deseen aprender la amplitud de alcance de esta norma y despejar dudas interpretativas.

En parte, los diálogos tripartitos con temática hidrocarburífera también tienen implicancia con las nociones del Art. 15 del Convenio 169 incisos 1 y 2 (OIT 2013: 38). Este resumen tiene comentarios nuestros entre paréntesis.

- Derecho a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos<sup>50</sup>.
- Si el Estado tiene la propiedad de los recursos del subsuelo, deberá establecer consultas a los pueblos interesados, a fin de determinar si los intereses de esos pueblos serían perjudicados, y en qué medida, antes de emprender o autorizar cualquier programa de prospección o explotación en tierras indígenas.
- Los pueblos interesados deberán participar siempre que sea posible en los beneficios que reporten tales actividades (esto es asunto típico de las negociaciones de buena fe).
- Percibir una indemnización equitativa por cualquier daño que puedan sufrir como resultado de esas actividades (esto suele ser parte indicada en los códigos de conducta y/o negociaciones típicas con pueblos indígenas).

La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (ONU 2008), también se relacionaron a algunas actividades y acuerdos realizados mediante las reuniones multifederativas. Ver Art. 28 que trata del derecho a reparación, restitución, o cuando ello no es posible, una indemnización (ONU 2008: 11) y el Art. 32 que le da el derecho a los pueblos indígenas a: a).- determinar y elaborar las prioridades y estrategias para el desarrollo o la utilización de sus tierras o territorios y otros recursos, b).- el derecho a que los Estados celebren consultas por conducto de sus propias instituciones representativas a fin de obtener su consentimiento libre e informado antes de aprobar cualquier proyecto que afecte a sus tierras o territorios y otros recursos, c).- Los Estados adoptarán medidas adecuadas para mitigar las consecuencias nocivas de orden ambiental, económico, social, cultural o espiritual (ONU 2008:12-13).

Acerca de la normatividad emitida nacionalmente y relacionada al Convenio 169, se tiene a la Ley N°. 29785. Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización

---

<sup>50</sup> El petróleo es un recurso no renovable, la mención a la *conservación*, se refieren, por ejemplo, a recursos como los ecoturísticos.

Internacional del Trabajo (OIT), y su Reglamento (DS 001-2012-MC). Ver SINIA (2011) y SINIA (2012).

La Ley N°. 27506, Ley de Canon<sup>51</sup>, está vigente desde el 2001 (MEF 2001) y ha sufrido varias modificaciones y perfeccionamientos especialmente en el Art. 2 que es el que incluye o excluye –según los cambios normativos– a las comunidades de donde se explotan los hidrocarburos<sup>52</sup>. El Decreto Supremo N°. 005-2002-EF promulgó el Reglamento de la Ley de Canon (MEF 2002).

En el 2011 se emite la Ley N°. 29693. Ley que homologa el canon y sobrecanon por la explotación de petróleo y gas. Con el Art. 3 de esta Ley: Se eleva canon al 15% y sobrecanon a 3.75% (El Peruano, 2011: 443676).

Este marco normativo y compromisos internacionales permiten no solo modelar el tipo de reuniones, sino que permiten asegurarse del cumplimiento u observancia a los derechos indígenas mediante diferentes mecanismos. Sin embargo, estas no son estables. Las discusiones, controversias y propuestas de innovaciones y cambios de este marco legal seguramente continuarán especialmente tras la búsqueda de mejoras en el sistema de distribución del canon y sobrecanon, pero tal inestabilidad normativa también le confiere riesgos de recorte de derechos indígenas como advierte DAR 2019.

### **2.1.3.3 Procesos de participación ciudadana efectiva e intercambio de Información**

El Reglamento de Participación Ciudadana para la realización de actividades de hidrocarburos (DS 012-2008 EM)<sup>53</sup>, y los Lineamientos para la Participación Ciudadana en las Actividades de Hidrocarburos, aprobados mediante Resolución Ministerial N° 571-2008-MEM-DM<sup>54</sup> que regían durante las RMF han sido reemplazadas por el Reglamento de participación ciudadana para la realización de actividades de hidrocarburos, mediante DS N°. 002-2019-EM, que es mucho

---

<sup>51</sup> El canon proviene del total de ingresos recibidos por el Estado por las actividades de hidrocarburos, se destinan a regiones y municipios en modelos estructurados por Ley.

<sup>52</sup> El Oleoducto Norperuano tiene en el distrito del Morona al Ramal I, al Ramal Norte y Estación de bombeo del Morona.

<sup>53</sup> Ver: MINEM 2008.

<sup>54</sup> Ver: SNMPE 2021b

más detallada<sup>55</sup>. Es importante mencionar que, en la cuarta disposición complementaria final de esta última norma, se deja como encargo el desarrollo de los Lineamientos para el desarrollo de mecanismos de participación ciudadana para poblaciones vulnerables, mujeres y pueblos indígenas u originarios (El Peruano 2019: 31-32).

El Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos (DS 015-2006-EM) vigente durante la RMF y derogado por el DS N°. 039-2014-EM (SINIA 2014)<sup>56</sup> resulta importante por cuanto inicia con un glosario de términos técnicos relacionados a las actividades de hidrocarburos que serían de gran utilidad para nivelar el diálogo en una relación tripartita y especialmente para aprendizaje y consulta de los pueblos indígenas que pueden complementar con el DS 032-2002-EM que es específicamente un glosario, siglas y abreviaturas del sector hidrocarburos (MINEM 2002).

El DS N°. 39-2014-EM es amplio y contiene consideraciones hacia los pueblos indígenas por ejemplo en el Art. 44 respecto a técnicas para usar sistemas de grabaciones de audios en idiomas indígenas para complementar los textos escritos (por ejemplo para procesos de participación ciudadana); El Art. 109 aborda el tema de mecanismos voluntarios de participación ciudadana en vigilancia y monitoreo –por ejemplo para el tráfico fluvial– indicando que serán complementarios y articulados con el que la autoridad impone (SINIA, 2014).

El Capítulo 4 de la Ley General del Ambiente, aborda el acceso a la información ambiental y participación ciudadana entre sus artículos 46 a 50 (MINAM 2013: 40-43), de ellos el artículo 49 merece un poco más de atención por cuanto se exige que los mecanismos de participación ciudadana se extiendan a la elaboración de los EIA (inciso a), evaluación y ejecución (inciso c) y del seguimiento, control y monitoreo, incluyendo las denuncias ambientales (inciso d). El artículo 134 trata de la vigilancia ciudadana (MINAM 2013: 66-67), que es un campo aun

---

<sup>55</sup> A los indígenas se les recorta algunos derechos pues no asegura la incorporación de metodologías diferenciadas para asegurar la participación de pueblos indígenas y se elimina la tercera etapa del proceso de participación (DAR 2019).

<sup>56</sup> La derogatoria de DS 015-2006-EM es en realidad una actualización, porque mantiene el nombre de la norma que deroga: Aprueban Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos D.S. N° 039-2014-EM (SINIA 2014).

desaprovechado por los pueblos indígenas, pero cuyos inicios se dieron mediante la implementación de los monitores fluviales de tráfico fluvial del Morona.

El Reglamento de la Ley N°. 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (DS N°. 019-2009-MINAM), define la participación ciudadana en su Art. 68. El Art. 69 habla de las instancias formales y no formales de participación ciudadana donde calzan las RMF. El Art. 71 aborda la participación de comunidades nativas, y se inserta la noción de *participación efectiva* para estos pueblos que recogen lineamientos del Convenio 169 (MINAM 2011: 33-127).

#### **2.1.3.4 Procesos de negociación y acuerdos compensatorios e indemnizatorios por el uso de tierras indígenas**

Talisman se preparaba para la negociación de tierras con todas las comunidades que pertenecían al área de influencia directa del proyecto de desarrollo del SC3X. De hecho, uno de los temas de mayor interés de las comunidades moroninas era la expectativa de recibir compensaciones por el uso de tierras.

El Reglamento de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, Decreto Supremo 032-2004-EM que data del 2004, establece la obligación legal de indemnizar y compensar a las comunidades nativas, mediante el Art. 297 (MINEM 2004: 34). Los procedimientos, clasificaciones, requisitos, criterios con los que se indemniza, aparecen en el Título VII, Uso de Bienes Públicos y de Propiedad Privada, que cuenta con 19 artículos relacionadas a la servidumbre de hidrocarburos (MINEM 2004: 73-80).

La Ley Orgánica de Hidrocarburos N°. 26221, aprobada mediante el Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos D.S: N° 042-2005-EM, contiene al Título IX: Derechos de uso, servidumbre y expropiación, con los artículos 82,83 y 84 que tratan este tema (MINEM 2005: 18).

Las normas que se derivan de la Ley Orgánica mencionada, por ejemplo, el Reglamento de Transporte de Hidrocarburos por Ducto, Decreto Supremo 081-2007-EM, también tiene al Título V referido al uso de bienes públicos y de terceros. Su Art. 98 trata específicamente de la indemnización y compensación (MINEM 2007).



La Ley N°. 26570 sustituye un artículo de la Ley N°. 26505 referido a la utilización de tierras para el ejercicio de actividades mineras o de hidrocarburos (MINEM 1996). El Art. 1 se sustituye por el Art. 7 de la Ley N°. 26505, Ley de Promoción de la Inversión Privada en el Desarrollo de las Actividades Económicas en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas; en particular deberá revisarse este Art. 7 que trata de los acuerdos para uso de tierras, servidumbres de hidrocarburos, indemnizaciones, etc. El Decreto Supremo N°. 011-97-AG que Aprueba el Reglamento de la Ley 26505 (MINEM 1997).

Finalmente conviene conocer lo que dice la Ley N°. 28611, Ley General del Ambiente, en su Art. 72.2 respecto de proyectos o actividades a ser desarrollados dentro de las tierras de poblaciones indígenas: Se explican los procedimientos de consulta para establecer acuerdos, a fin de resguardar sus derechos y costumbres, así como para establecer beneficios y medidas compensatorias por el uso de los recursos o tierras (MINAN 2013: 49).

#### **2.1.4 Síntesis de Investigaciones relacionadas**

##### **2.1.4.1 La Participación Anticipada de la Comunidad (PAC) de Chile**

La *Participación Anticipada de la Comunidad en Proyectos*, son acciones de los proyectos de inversión antes que se presenten al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) de Chile. Tiene algunas similitudes con las RMF por ser también procesos voluntarios, de naturaleza tripartita<sup>57</sup> y que pretenden prácticamente los mismos resultados.

[...] “El objetivo que se persigue con la participación anticipada es que el titular pueda informar oportunamente a la comunidad y considerar sus opiniones de forma previa a la evaluación ambiental de los proyectos, teniendo en cuenta que los/as vecinos/as conocen su entorno y manejan información relevante sobre el lugar donde viven. [...] Al mismo tiempo, representa una oportunidad para que los

---

<sup>57</sup> La diferencia más grande de la RMF con las PAC de Chile es que las primeras comenzaron cuando ya el EIA para el desarrollo del proyecto había comenzado, aunque mucho antes de los eventos del PPC.

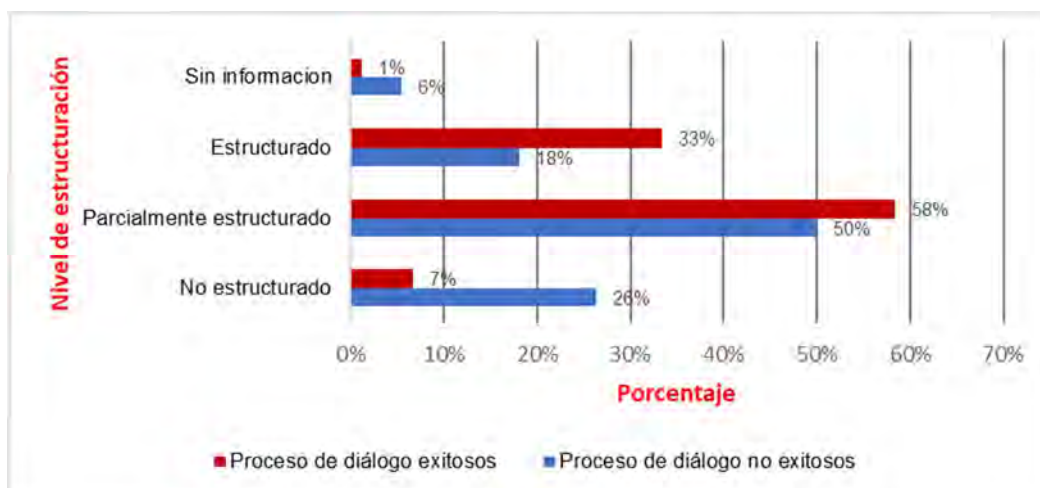
titulares conozcan a tiempo las inquietudes de la gente y puedan resolverlas antes de que se conviertan en situaciones complejas, a la vez que permite recoger información clave para resolver problemas, mitigar impactos o enfrentar imprevistos, que sólo aquellos que viven o trabajan en el lugar pueden aportar” (SEA 2013: 12-13).

#### **2.1.4.2 Calidad de estructuración como factor de éxito dialógico**

Podemos definir la estructuración del diálogo “como el proceso mediante el cual los actores involucrados deliberan y deciden acerca de la planificación y las reglas que seguirán durante el diálogo” (DP 2017: 55). Los componentes indicadores de la calidad de estructuración del diálogo para la Defensoría del Pueblo son:

- a) La acreditación de representantes.
- b) Los mecanismos de creación de los espacios de diálogo.
- c) La frecuencia de las reuniones (o el cronograma).
- d) Las reglas de juego internas para el diálogo.
- e) La presencia de observadores.
- f) La decisión sobre la conducción del diálogo, principalmente en el caso de que se opte por algo distinto a las figuras del mediador o del facilitador.
- g) El lugar de las reuniones.
- h) La presencia de un traductor o intérprete (en los casos en que corresponda).

La influencia de los eventos estructurados para el éxito de los procesos dialógicos puede verse en el estudio de la DP (2017: 71-72), la cual muestra un estudio peruano donde el éxito en procesos de diálogo estructurados y parcialmente estructurados es siempre superior a los casos no exitosos (33% y 58% respectivamente); es notorio además que el éxito es mínimo (7%) en los no estructurados, y que el nivel de fracaso (no exitoso) casi lo cuadruplica en estos casos (26%).



**Figura 2.3: Procesos de diálogo peruanos por nivel de éxito según nivel de estructuración (2009-2015)**

Fuente: Adaptado de datos de Defensoría del Pueblo (2017: 71-72)

Porcentajes calculados sobre el total de casos exitosos: 89 casos, y sobre el total de casos no exitosos: 72 casos.

La contribución de Künkel et al. (2011: 43 - 46) indican que también debería existir un sistema de monitoreo y evaluación del proceso. Esto fortalecería la estructuración del diálogo.

Según Pruitt y Thomas (2008: 79) los beneficios del proceso de estructuración se acentúan si se apoya en la participación de todas las partes interesadas. El co-diseño del proceso fomenta un sentido de apropiación, permite darle forma entre todos al diálogo porque toma en cuenta diversas perspectivas y asegura su claridad para todos los participantes<sup>58</sup>. El co-diseño es tanto más importante si ya se conoce que se va a abordar un conflicto, o cuando este ya está declarado. Costantino y Merchant citados por DP (2017: 55), afirman que un sistema de abordaje de conflicto que es resultado de un proceso participativo tiene menos problemas de implementación y de adecuación que uno que no lo sea<sup>59</sup>. Estas autoras sugieren que el co-diseño ayuda a que los participantes se sientan más responsables e interesados en que el abordaje del conflicto sea exitoso, fomentando por ello un mayor involucramiento.

<sup>58</sup> Un diseño individualista o unilateral acarreará riesgos de insatisfacción. Las formas de generar co-creación pueden darse antes o una vez iniciado el proceso dialógico (Pruitt & Tomas (2017:80).

<sup>59</sup> DP (2017:55) refiere al trabajo de: Costantino, C.& Merchant, Ch. (1995). Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Buenos Aires: Jossey Bass INC., p. 106.

### 2.1.4.3 Pasos secuenciales para el relacionamiento positivo

Esperar que mágicamente se obtengan buenos resultados (relacionamiento positivo), tan solo por lograr reunirse varias veces con la comunidad, es iluso, se necesita conocer los pasos y secuencias para obtener resultados productivos. Zandvliet y Anderson (2009: 117-118) han desarrollado un camino de escalada hacia el relacionamiento positivo



**Figura 2.4: La escalada hacia el relacionamiento positivo**

Fuente: Adaptado de Zandvliet y Anderson (2009: 118)<sup>60</sup>

“...El relacionamiento positivo requiere de tres elementos: Relacionamiento, procedimiento y contenido. Los tres necesitan ser realizados, y en el orden correcto” (Zandvliet y Anderson 2009: 117). Para el caso de las RMF, gran parte del relacionamiento ya estaba realizado con anterioridad con la mayoría de las organizaciones moroninas por compañías previas que cedieron esta herencia a Talisman, y podía proceder ventajosamente con las fases 2 y 3 (procedimiento y contenido). Figurativamente, la base que sostiene todo es el relacionamiento.

**Primero el relacionamiento:** a). - Relacionamiento respetuoso y firme, b). - Comunidades genuinamente escuchadas y reconocidas; **Segundo el procedimiento:** a). - Esclarecer y acordar los procedimientos de compromisos, b). - Legitimar la representatividad: Detallar, quien representa a cada parte, c). - Cuándo y dónde se llevarán a cabo los compromisos/acuerdos; **tercero el contenido:** a). - Agenda

---

<sup>60</sup> Estas herramientas provienen del campo de especialización de quienes se dedican a la resolución de conflictos. Chris Moore, *The mediation Process: practical Strategies for Resolving Conflicts* (San Francisco: Jossey-Bass, 2<sup>nd</sup> edición, 1996) citados por Zandvliet y Anderson (2009: 117).

“Cuando las compañías y comunidades se dan tiempo para desarrollar relaciones positivas y juntos ejercitan un grupo de procedimientos para discutir diferentes tipos de asuntos, ellos encontrarán sus interacciones —aun entre difíciles problemas— respetuosas y productivas” (Zandvliet y Anderson 2009: 117).

#### **2.1.4.4 Factores de éxito de reuniones con comunidades**

El diseño y estrategias para las reuniones de negociaciones, consultas, información y de otro tipo, podrían considerar los consejos de Zandvliet y Anderson (2009), cuya revisión muestra factores de éxito de reuniones que pueden emplearse en reuniones con comunidades.

Los siguientes autores, proponen factores de éxito para diferentes tipos de diálogo; Künkel et al. (2011:47-48) para diálogos con stakeholders; Partnership 2030 (2021:6-16) que vieron los diálogos de asociaciones multi actor y Haider (2019: 2-3) que estudiaron los diálogos nacionales.

Künkel et al. (2011: 47) explican que “existen una serie de factores que influyen la calidad de los resultados alcanzados por el diálogo de stakeholders. Ninguno de ellos puede ser considerado separadamente; cada uno influye el otro”. Por otro lado, no existe un formato único para identificar los factores de éxito, pues dependen de la naturaleza del diálogo, su contexto político, los recursos comprometidos, voluntades, etc..

**Cuadro N°. 2.3: Factores de éxito de diálogo según varios autores**

Kunkël et ál (Diálogos de stakeholders)		Partnership2030 (Asociaciones multi actor)	
1	Liderazgo y patrocinio	1	Estrategia común y planificación a futuro
2	Gestión de la cohesión y relacionamiento	1.1	Desarrollo conjunto de objetivos claros
3	Claridad del objetivo y proceso	1.2	Liderazgo y responsabilidad común
4	Conocimiento y competencia	1.3	Apoyo de alto nivel
5	Credibilidad	2	Gestión de la cooperación
6	Inclusividad	2.1	Involucrar a socios relevantes
7	Apropiación	2.2	Comunicación respetuosa
8	Entregas y Orientación de resultados	2.3	Establecimiento de un lenguaje común
<b>HAIDER, Huma (Diálogos nacionales)</b>		3	Dirección y recursos
1	Voluntad Política	3.1	Secretaría neutral del proyecto
2	Enlaces a otros procesos transicionales		Estructuras de dirección y toma de decisiones
3	Fundamentos comunes entre las partes	3.2	inclusivas y transparentes
4	Comprensión del público	3.3	Movilización sostenible de recursos
5	Aprender de experiencias pasadas	4	Gestión del proceso
6	El rol de actores externos y la apropiación nacional	4.1	Orientación de la implementación y resultados
7	El grado de inclusión y participación	4.2	Roles claros
8	Representación y criterios de selección	4.3	Estrategia de comunicación transparente
9	Planteo de objetivos y alcances	5	Monitoreo, evaluación y aprendizaje
10	Marco institucional y estructuras de apoyo	5.1	Monitoreo de proceso y resultados
11	Rol de figuras de autoridad	5.2	Evaluación y reporte
12	Procedimiento para la toma de decisiones	5.3	Procesos de aprendizaje y capacidad de desarrollo
13	Medidas para construir confianza	6	Contexto
14	Provisiones para la implementación	6.1	Contexto global
		6.2	Meta gobernanza

Fuente: Resumido de Kunkël et ál (2011:47-48); Haider (2019: 2-3); Pamertship2030 (2021: 6-11)

#### 2.1.4.4.1 La escucha activa

Las inversiones de tiempo, dinero y otros esfuerzos para montar un proceso dialógico donde no existan habilidades de comunicación entre las partes, tendrán un futuro y resultados nada promisorios. “Las buenas habilidades de comunicación se basan en la certeza de perfeccionar sus habilidades de habla, escritura y escucha” (UO People 2021). Por ello, se dice que “En la comunicación, la escucha a menudo se pasa por alto. La mayoría de las personas están tan enfocadas en hablar y compartir sus propias experiencias que pueden olvidar que escuchar es una habilidad que requiere práctica y atención constante” (UO People 2021).

La escucha activa es una técnica muy útil y productiva en los diálogos<sup>61</sup> y en la solución de situaciones conflictivas, pero poco difundida en los manuales dialógicos. Su dominio, puede convertirse en factor de éxito dialógico. Debiera ser parte del capital de conocimientos de todo practicante de las relaciones

<sup>61</sup> Los beneficios de la escucha activa parecen ser aún más amplios cuando se trabaja con pueblos indígenas y donde la diversidad de lenguas de los actores son ininteligibles entre los actores, se tienen que usar intérpretes y aun así realizar esfuerzos de reinterpretación adicional para asegurar los mensajes.

comunitarias, pero su campo realmente se extiende en muchas materias del quehacer humano. Escuchar no es sinónimo de oír.

“Oír es un fenómeno que pertenece al campo fisiológico, dentro de territorio de las sensaciones. Nuestro sentido auditivo nos permite percibir los sonidos en mayor o menor medida. Oír es sencillamente percibir las vibraciones del sonido. Es recibir los datos suministrados por el emisor. Oír es pasivo. Escuchar es la capacidad de captar, entender e interpretar los mensajes verbales y otras expresiones como el lenguaje corporal y el tono de la voz. Representa deducir, comprender y dar sentido a lo que se oye. Es añadir significado al sonido. Escuchar es oír más interpretar” (Ortiz, 2007: 9).



**Figura 2.5: Escuchar implica oír e interpretar**

Fuente: Adaptado de Ortiz (2007: 9)

**Cuadro 2.4: Dinamismo de la escucha y diferencias entre oír y escuchar**

	OIR	ESCUCHAR
<b>Orden</b>	Fisiológico	Interpretativo del lenguaje
<b>Suceso</b>	Percibe sonidos	Interpreta el sonido
<b>Acción</b>	Pasiva	Activa

Fuente: Adaptado de Ortiz (2007:9)

Escuchar pertenece al orden interpretativo de lenguaje. Entraña la comprensión del lenguaje (gestos, silencios, expresiones faciales, etc.). requiere la participación activa del oyente (Ortiz, 2007: 9).

Sea en una situación de consulta sin apremios o en medio de una crisis social o conflicto, la escucha activa "...Es un primer paso importante para calmar una situación y buscar soluciones a los problemas" (USIP 2021a). "Al ser capaz de concentrarse en lo que otra persona está diciendo, puede comprender las necesidades y la información con mayor precisión" (UO People 2021). En algunos diálogos, la sensación que tiene una o más partes o actores es que "no se les está escuchando", "no me entienden", "no me comprenden". Así entonces, "... La escucha activa muestra que te has enfocado en lo que la otra persona está diciendo porque haces preguntas relevantes para profundizar en la conversación. La escucha activa ayuda a demostrar y construir relaciones" (UO People 2021).

Con datos de Ortiz (2007: 13), (USIP 2021b) y UO People (2021) se pueden esbozar los fundamentos prácticos de la escucha activa: a).- Poner atención a los mensajes verbales y no verbales (leguaje corporal); el esfuerzo de atención es físico y mental para obtener la totalidad del mensaje<sup>62</sup>, b).- Parafrasear lo escuchado para asegurarse que es el mensaje que se quiso emitir, pero tratando de no interrumpir al emisor, c).- Reflexionar sobre lo escuchado, d).- Esclarecimiento de los mensajes e interpretamos el sentido correcto del mensaje (crucial cuando las culturas en diálogo no dominan las lenguas de sus interlocutores).

#### **2.1.4.4.2 Tripartismo como factor de éxito**

Para reunirse y llegar a acuerdos entre empresa y comunidad, existen varias opciones. La reunión bipartita se presta para aquellas reuniones de coordinaciones rutinarias, o convenios de regular envergadura o cuando las partes desean tener un trato directo para resolver un conflicto<sup>63</sup>. Las reuniones tripartitas comienzan a tener importancia mientras la trascendencia de los acuerdos crece y los derechos de las partes deben tenerse en consideración. En este tipo de reuniones, el Estado generalmente va a ser parte de los actores principales<sup>64</sup>, mientras otros actores pueden tener roles secundarios. Las reuniones multipartitas tienden a tener a todos los actores participantes como principales.

Creemos que la opción de haberse logrado reuniones tripartitas —incluyendo al Estado— en el caso de las RMF fue un factor de éxito, y su potencial de logros aún mayores está mucho más allá de los logros obtenidos. La empresa y las comunidades se preparaban para una negociación que comprometería a una sus territorios, ambiente y cultura por espacio mínimo de 30 años de operaciones petroleras.

---

<sup>62</sup> Francisco Ingouville, experimentado instructor de la escucha activa, recomienda para mejorar esta práctica: Preparar anticipadamente el espacio físico (para evitar distracciones) e ir tomando algunas notas sin dejar de mirar a nuestro interlocutor como muestra de interés en su mensaje y porque finalmente necesitamos recordar lo importante de lo que nos dijo (Francisco Ingouville, comunicación personal, Huampaní, Lima, 2001)

<sup>63</sup> La Defensoría del Pueblo reporta que 26% de los casos, las partes decidieron el trato directo para solucionar conflictos (DP 2017: 62).

<sup>64</sup> Hasta el 74.8% de casos donde intervino un tercero para facilitar el conflicto, el Estado actuó como facilitador (DP 2017: 62). Evaluación de 299 casos peruanos entre 2009-2015.



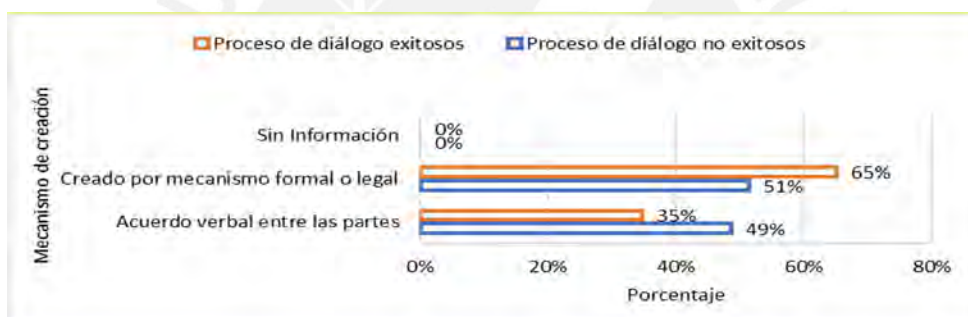
**Cuadro 2.5: Posibles opciones de diseño que puede usarse en el diálogo entre empresa-comunidad**

Tipo de diseño a elegir	Partes reunidas	Parte obligada			Opcional
		Empresa	Comunidad	Estado	Otros
Bilateral	2	Principal	Principal		
Tripartita	3	Principal	Principal	Principal	Secundario
Multipartita	≥ 3	Principal	Principal	Principal	Principal

Fuente: Elaboración propia

Generalmente cuando surgen conflictos previos al diálogo, una opción es que sea el Estado el convocante, podría así convertirse también en garante del inicio de diálogo, conducción, parte firmante como garante de los acuerdos, entre otros.

La Defensoría del Pueblo muestra que cuando el diálogo ha sido creado por un mecanismo formal o legal (en otras palabras, con intervención estatal), el éxito es de 65% frente a un 51% de fracasos. Cuando el acuerdo es verbal el éxito baja a 35% y los fracasos los superan con un 49% (DP 2017: 43)



**Figura 2.6: Procesos de diálogo por nivel de éxito según mecanismos de creación.**

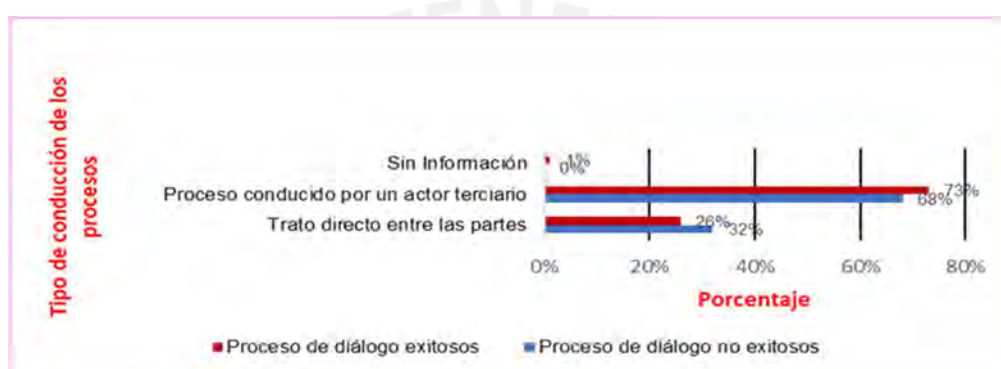
Fuente: Adaptado de DP (2017:43)

En el caso de las RMF la convocatoria lo hizo Talisman tanto a las organizaciones y al Estado, todas formalmente (cartas de invitación), si bien para el inicio del proceso no fue necesario firmar un acuerdo para iniciar el diálogo.

Considerar tener los servicios de un facilitador externo e independiente es una ventaja estratégica. La Defensoría del Pueblo reporta que de 299 casos estudiados en Perú (del 2009 al 2015), aquellos que fueron exitosos y fue conducidos por un actor terciario, tuvieron éxito en un 73%, y no fueron exitosos en un 68% (5 puntos de diferencia), mientras que aquellos donde hubo trato directo entre las partes 26% fueron exitosos y los no exitosos los superan por 6 puntos (32%). Felizmente, para las RMF un facilitador independiente, con experiencia no fue difícil de encontrar. El facilitador a había tenido experiencia

desde el 2001<sup>65</sup> específicamente en el Lote 64, ya era conocido y aceptado para las organizaciones del AID y todas sus actuaciones habían tenido éxito.

La figura de autoridad y carisma del facilitador para conducir y verificar las reglas del diálogo, la credibilidad de su persona que permitirá su aceptación por los representantes de las partes, además le darán seriedad y confianza al proceso (Haider 2019: 3). Igualmente, tener observadores con el respaldo de instituciones confiables, ayudarán a que los actores más débiles del diálogo se sientan apoyados y confiados en el proceso.



**Figura 2.7: Procesos de diálogo peruanos por nivel de éxito según tipo de conducción (2009-15)**

Fuente: Adaptado de DP (2017: 43)

Nota: Porcentajes calculados sobre el total de casos exitosos: 89 casos, y sobre el total de casos no exitosos: 72 casos.

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Enfoques

En el diseño de las reuniones multifederativas, no se mencionó específicamente los enfoques de desarrollo, ni se mencionaron los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la PNUD; sin embargo, dado que esta tesis no solo intenta sistematizar y conocer el parecer de los actores principales, sino también brindar

<sup>65</sup> El facilitador principal fue el Sr. Antonio Bernal de la empresa Futuro Sostenible. Alternó con su hermano y sobrino. La empresa fue contratada por Talisman para la facilitación, elaboración de relatorías, documentación en video, fotografías y grabaciones de sonido de las incidencias de las plenarios.

aportes en la mejora de estos procesos de diálogo, es pertinente recomendar el enfoque de desarrollo intercultural y los objetivos ODS de la PNUD sean conocidos y gestionados en futuros diálogos tripartitos en el Datem del Marañón, por ello, seguidamente se desarrollan por considerarlos relevantes.

### **2.2.1.1 Enfoque intercultural para las actividades y planes en el Morona**

El Perú tiene una definición oficial de interculturalidad, que fuera publicada como parte del Decreto Supremo 003-2015-MC que da a conocer la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque de Interculturalidad (MINCU 2015). Es decir, también existe una política pública para fomentar este enfoque. Veamos primero el concepto oficial de interculturalidad:

“Proceso de intercambio, diálogo y aprendizaje que busca generar relaciones de equidad entre diversos grupos étnico-culturales que comparten un espacio; a partir del reconocimiento y valoración positiva de sus diferencias culturales” (MINCU 2015: 73).

A partir de esta definición se derivan conceptos que los diálogos tripartitos deberían tener en cuenta, tales como: ciudadanía intercultural, diálogo intercultural y nociones dentro de cuya definición se encuentra el enfoque intercultural, como los servicios con pertinencia intercultural. Finalmente, veamos el concepto oficial de enfoque intercultural:

La interculturalidad desde un paradigma ético-político parte del reconocimiento de las diferencias culturales como uno de los pilares de la construcción de una sociedad democrática, fundamentada en el establecimiento de relaciones de equidad e igualdad de oportunidades y derechos. El Enfoque Intercultural implica que el Estado valore e incorpore las diferentes visiones culturales, concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales para la generación de servicios con pertinencia cultural, la promoción de una ciudadanía intercultural basada en el diálogo y la atención diferenciada a los pueblos indígenas y la población afroperuana (MINCU 2015: 25).

El enfoque intercultural es ineludible en los diálogos bipartitos, tripartitos, etc. con pueblos indígenas. Típicamente se trata de inculcar este enfoque en quienes no

son indígenas, pero el enfoque es válido para todas las partes (incluye a indígenas), por ello los esfuerzos para que las capacitaciones sean dadas a todas las partes será importante pues se trata del encuentro de dos o más culturas con las cuales se busca comunicar e interactuar.

Políticas de relacionamiento armónico con pueblos indígenas, los códigos de conducta, los reglamentos de los campamentos se van haciendo comunes entre las empresas extractivas que trabajan en pueblos indígenas, pero el mensaje de interculturalidad parece flojo o ausente.

El enfoque intercultural, brinda la oportunidad de mejorar el relacionamiento entre las partes y coadyubar en el éxito de los diálogos con pueblos indígenas. Dicho de otro modo, la ausencia de este enfoque pone en riesgo la calidad del diálogo y las relaciones.

#### **2.2.1.2 Enfoque de derechos indígenas:**

Quizás la posición de Stavenhagen (1989?) resulte ser la más apropiada para tratar el tema de derechos, cuando se trabaja con pueblos indígenas. Si bien, no se va a encontrar bibliografía que respalde tal nueva proposición de un *enfoque de derechos de pueblos indígenas*, creemos que resulta pertinente resaltarla, por cuanto serviría para obligar a las partes tratantes con los pueblos indígenas a conocer no solo el enfoque de interculturalidad, y el enfoque de derechos, sino introducirse específicamente en la temática indígena desde una perspectiva más completa. Es decir, ir más allá de la revisión de la legislación vigente, sino también aquella faltante, los vacíos de implementación, las diversas interpretaciones que los Estados y empresas tienen sobre la legislación vigente en sus países, las propuestas normativas de los indígenas, etc..

#### **2.2.1.3 Enfoque de desarrollo territorial con identidad.**

Existen propuestas de enfoques que no se limitan a reproducir los enfoques más conocidos o corrientes y se atreven a proponer o nuevos enfoques o perfeccionamiento de enfoques precisamente porque son más pertinentes al interrelacionarse con pueblos indígenas.

Carmen Albertos (2018) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), reflexionando sobre el desarrollo sostenible de los pueblos indígenas nos dice:

En el BID trabajamos con un nuevo enfoque, llamado Desarrollo Territorial con Identidad, que implica aprender primero de los pueblos, conocerlos y dialogar con ellos, para posteriormente identificar —de manera participativa— sus expectativas de desarrollo. De esta forma, apoyamos a las entidades gubernamentales a diseñar e implementar intervenciones efectivas y adecuadas a su realidad cultural (Albertos, 2018).

Al desarrollo territorial (DT), se le puede aplicar la especificación de lo *rural* (DTR) y a este combinar la identidad cultural (IC), finalizándose en un DRT-IC.

En el marco de los avances teórico/conceptuales y operativos del enfoque de desarrollo territorial, surgió la necesidad de profundizar en el análisis de las potencialidades de la identidad cultural (IC) como un instrumento para luchar contra la pobreza, la desigualdad y la exclusión. Los estudios realizados mostraron que una de las posibles formas que puede asumir el DTR es aquella que incorpora de manera sustantiva la IC como generadora de oportunidades para los sectores pobres y excluidos (PROCASUR 2013: 5)

Manuel Glave (2015) explica que el Desarrollo Rural Territorial con Identidad Cultural - DRT-IC nació en Latinoamérica como un nuevo enfoque territorial del desarrollo que intenta combinar las tres dimensiones, de lo que en los 90 se conocía como los pilares del desarrollo sostenible (económico, social, ambiental), pero imprimiéndoles un nuevo contenido. En lo económico se trata de una transformación de la productividad y competitividad de los pequeños productores (transformación productiva); en lo social se trata del desarrollo de capacidades de gestión, mayor transparencia en las gestiones, mayor participación ciudadana, rendición de cuentas (transformación institucional), en lo ambiental, se trata de gobernanza ambiental entendida como la creación de marcos institucionales que permitan tomar decisiones sobre el uso de recursos y territorios (gobernanza ambiental). Dentro de este marco, se ve cómo introducir los saberes locales y prácticas culturales.

No se trata de una implementación ligera, superficial con ánimo de un rápido salvataje de la cultura en riesgo de perderse o acumular indulgencias culturales

con miras a obtener licencia social. Las reflexiones del urbanista Cansiani<sup>66</sup> (2008) acerca del desarrollo territorial con identidad, nos da cuenta que existen límites y riesgos de la recreación o reinención de una identidad que puede llevar a una banalización de la cultura, a la carencia de autenticidad o falsificación.

¿Cuánto más ricas habrían sido las RMF, las capacitaciones otorgadas, la calidad de los planes de desarrollo y su impacto, en caso se hubiesen implementado estos enfoques? Al predecir acerca de la factibilidad de implementación del enfoque intercultural, enfoque de derechos indígenas y el enfoque de desarrollo territorial con identidad, sugieren ser fáciles, no onerosos, pero altamente redituables para las partes en general.

Siendo tan grande la oferta y tan fáciles de acceder a estos tres enfoques, lo que debe tenerse en cuenta es el riesgo de una inclusión descuidada de estos en los procesos dialógicos. Por ejemplo, tenerlos solo como una mera declaración de los enfoques, como una pose o de manera instrumental para mejorar la imagen del promotor del diálogo, o caer en las banalizaciones que comenta Cansiani (2008). Para evitar este riesgo, se propone realizar el planteamiento de los enfoques, capacitar a las partes en el significado, alcances y potencialidades de estos y programar evaluaciones tripartitas cada cierto tiempo para asegurar que los enfoques se están tomando en serio y en la medida que correspondan.

## 2.2.2 Conceptos Principales

Entre los conceptos clave que consideramos importantes para un diálogo tripartito relacionado a hidrocarburos y pueblos indígenas en el contexto peruano, tenemos: *el diálogo, la participación, y la licencia social para operar (LSO)*.

### 2.2.2.1 Diálogo:

“El diálogo es un proceso horizontal de interacción comunicativa que busca el entendimiento y la transformación positiva y respetuosa de los participantes” (Arce 2014).

---

<sup>66</sup> Arquitecto y urbanista del departamento de arquitectura PUCP.

“El diálogo es un medio hacia y una expresión de la inclusión para quienes se ven tradicionalmente marginados o, de otra forma, restringidos en su participación. A la vez, el diálogo provee oportunidades para que los representantes de la industria y del gobierno expresen sus necesidades y preocupaciones dentro de un contexto de respeto mutuo” (Fierro et al., 2003: 10)

### **2.2.2.2 Participación.**

La definición de Defensoría del Pueblo nos parece que tiene un sesgo litigante o defensorial de derechos, no llega a cubrir la intrincada complejidad del término:

“Es la posibilidad que tiene un individuo de interactuar para presentar su punto de vista o el del grupo al que representa y defender sus intereses dentro de un proceso en particular. Según la Constitución los ciudadanos pueden participar de forma individual o asociada en la vida política, económica, social y cultural. La consulta previa puede ser entendida como un derecho que permite y fortalece el derecho a la participación de un determinado grupo de ciudadanos y por sí mismo el derecho de consulta constituye un proceso participativo” (DP 2015:45).

Parafraseando a Giovanni Sartori (citado por Silva 1997), la participación significa, en su sentido estricto:

- "tomar parte en persona" (implica un tomar parte en forma voluntaria y activada por el propio sujeto).
- No solo significa "ser parte de" (simplemente estar involucrado en algún hecho).
- Jamas significa "ser obligado a tomar parte por otra voluntad"

Ninguna de las ideas precedentes dan a entender la *participación en los beneficios* de actividades empresariales. Por ejemplo, la sección final del Art.15, numeral 2, del Convenio 169 dice: [...] “Los pueblos interesados deberán *participar* siempre que sea posible en los beneficios que reporten tales actividades, y percibir una indemnización equitativa por cualquier daño que puedan sufrir como resultado de esas actividades” (OIT 2013: 38).

Parafraseando a Salcedo (2018). Lo que los ciudadanos peruanos entienden lo que es la participación, ha sido fuertemente influenciada por procesos históricos, político-económicos nacionales e internacionales que han hecho variar su

significado o formas de interpretarla, definirla y recordarla. Es decir, existen factores contextuales condicionantes de la participación y a qué sector de la sociedad fueron dirigidas y por quienes. Además, las nuevas tecnologías (internet y otras formas de comunicación e información) permiten “nuevas formas de participación social” (Salcedo 2018:22). Es decir, no basta con conocer una definición aun si nacional.

Donoso (2014: 11) identifica un triángulo (trinomio) presente en el Convenio 169: consulta-territorio-participación en los beneficios.

Igualmente, Donoso (2014: 4-6) identifica los fundamentos filosóficos y principios orientadores del Convenio 169 de la OIT dentro de los cuales resalta el de la participación:

1. Igualdad ante la ley y no discriminación (negativa).
2. No asimilación.
3. Discriminación positiva.
4. Participación.

El mismo autor comenta que las disposiciones sobre la participación son transversales al instrumento.: El Art. 2: numeral 1: Se menciona el encargo para la *participación* de los pueblos interesados. Por su parte el Art. 6: Obligación de consultar a los pueblos indígenas (cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles directamente).

[...] “Esta obligación de consulta –la más importante de las disposiciones sobre *participación* del Convenio 169– ha sido erigida por la propia OIT como la ‘piedra angular’ de aquel, como se indica expresamente en su manual sobre el Convenio” (Donoso 2014: 6)

No permitir o impedir la participación significa excluir y esto puede ser hecho feroz o elegantemente, abierta o subrepticamente, ilegal o legalmente con adornos eufemísticos inútiles finalmente.

Se debe tener en cuenta que pueden existir una o más partes con debilidades, desaliento y frustraciones en participación, aun si los organizadores del evento



no bloquean el diálogo, actúan con transparencia, etc.. y es que aun con un grado de participación, esta podría fallar en calidad y no ser efectiva o significativa<sup>67</sup>.

La calidad de participación también podría ser medida según su capacidad de influenciamiento en procesos políticos y societales:

“La participación es un concepto nebuloso y multifacético que necesita clarificación. Primero, la distinción entre *participación como una actividad social* y la *participación como influenciamiento y cambio creativo* en procesos políticos o societales necesitan ser reconocidos. Influenciamiento significa que cierta transformación ha sido conseguida en el proceso o a través de la toma de decisiones (Anttiroiko 2003: 19). La interfase entre las dos interpretaciones puede ser nominada como participación efectiva” (Sotkassiira et al. 2009: 176).

La participación también es un término normativo y también se puede aplicar a diferentes contextos y actividades (Sotkassiira et al. 2009). Así entonces, conociendo el contexto se puede identificar fácilmente si esa *participación* se trata de una actividad social o un ejercicio de transparencia de información, consulta o programa con posibilidades de influenciamiento de diseños, de políticas, de pronunciamientos, de planes, de proyectos, etc..

### 2.2.2.3 Licencia social para operar (LSO)

Parafraseando a Mastrangelo 2017, tenemos que la LSO es la licencia intangible<sup>68</sup> y dinámica que es otorgada por una comunidad hacia un proyecto, organización o actividad (empresarial o estatal)<sup>69</sup> para realizar acciones u operaciones en sus dominios, después de haber considerado la satisfacción de ciertas expectativas proporcionales a la magnitud del proyecto.

---

<sup>67</sup> Debido a la importancia y lo estratégico que resulta la participación significativa, para las partes interesadas de las empresas dedicadas a la minería, petróleo y gas; se ofrecen directrices de participación en la *Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo* (OCDE, 2018). Esta publicación también cuenta con múltiples consejos para organizar y evaluar diálogos de partes interesadas.

<sup>68</sup> La LSO ha sido descrita como intangible y no escrita (Franks et al., 2013, citado por Moffat y Zhang 2014: 62)

<sup>69</sup> De una definición inicial relacionada al riesgo social en operaciones mineras (Boutillier y Thompson, 2011, citados por Moffat y Zhang 2014: 61) la licencia social para operar fue ganando terreno sobre otros actores y ámbitos privados y estatales, llámense, otras industrias extractivas diferentes de la minería, industrias de transformación de materias primas, proyectos agrícolas, entre otros, pero “lo que constituye una licencia social y los procesos subyacentes para obtenerlas son menos entendidos. Adicionalmente, es limitada la investigación a la fecha que se ha realizado para conocer qué factores contribuyen y/o socavan la aceptación del desarrollo minero [de diferentes actividades en general] por las comunidades receptoras” (Moffat y Zhang 2014: 61- 62).

Los dominios comunales pueden ser sus territorios, propiedades legales o por derecho consuetudinario, pero también su gente. Por ejemplo, cuando el Estado va a iniciar una campaña de vacunación o un estudio serológico en pueblos indígenas, se necesitará una LSO para actuar sobre las personas a inmunizar o muestrear serológicamente. Entendiéndose entonces que estas licencias no son exclusivas para empresas o solo para recursos extractivos.

Proyectos empresariales grandes o pequeños necesitarán la LSO y proporcional al tamaño del proyecto en espacio y extensión de tiempo, se podrá tener la satisfacción de las expectativas más fácil en unas más que en otras. Proyectos cortos y acotados en el espacio no necesitarán complejas estrategias de relacionamiento como aquellos de larga duración y/o amplitud de influencia sobre el espacio. Sin embargo, generar confianza es factor común en ellas.

A pesar de que la LSO es un concepto intangible, Moffat y Zhang (2014) han experimentado con modelos matemáticos y análisis de procesos para tratar de medir los factores que la hacen posible. Ellos recomiendan que para obtener y mantener la LSO es necesario: a).- Alta calidad de relacionamiento. Valorar la calidad del contacto y no tanto su cantidad, b).- Trato y procedimientos justos con las comunidades. Esto se da cuando los individuos sienten que han sido activamente participes en la toma de decisiones y que han sido tratados de modo respetuoso, c).- Trabajar en la mitigación de los impactos negativos de las operacionales, d).- La confianza, que debe entenderse como resultado de un proceso el cual es influenciado por todos los puntos anteriores. Los autores mencionados concluyen que la confianza juega un rol central para obtener y mantener la LSO.

La experiencia nos muestra que existe una Licencia Social para Operar Inicial (LSOI), que corresponde a los primeros pasos de un proyecto que ha alcanzado suficiente confianza y colma las expectativas iniciales<sup>70</sup> de la comunidad para aceptar *el inicio de operaciones* y actividades de la empresa o Estado en sus dominios. Condicional al desempeño, más adelante el proyecto podrá ganar más

---

<sup>70</sup> Aunque no está demostrado, también pueden existir expectativas no manifiestas u ocultas, tal que, si son insatisfechas, la oposición al otorgamiento de la LSO se manifestará por otras vías, dejando soterrada las verdaderas razones de insatisfacción.

confianza y otros atributos lo que le permitirá obtener llegar a una segunda etapa que es la *obtención* de la verdadera LSO. La tercera etapa son las acciones para *mantener* la verdadera LSO.

La LSOI es la más común con la que empiezan a operar algunas empresas. Típicamente es obtenida por un pequeño grupo de relaciones comunitarias, y en ocasiones con poco involucramiento y compromiso de otros departamentos y líderes de la empresa, con riesgo al decaimiento de la licencia social por desgaste en la fase intermedia de trabajo o descuido por “dormir sobre sus laureles”. Al ser una licencia intangible, el riesgo es desconocer como acrecentarla, mantenerla y los procesos y actividades para lograrla. Lo siguiente expresa este riesgo: “... Ambas la corporación y las comunidades comienzan sus interacciones con actitudes positivas y expectativas, pero en corto tiempo aparecen tensiones entre las dos y las actitudes negativas sobrepasan a las positivas” (Zandvliet y Anderson 2009: 6).

#### **2.2.2.4 ¿Pueblo Indígena u originario?**

Se discute cuál de estos términos se aplicaría mejor: ¿Pueblos indígenas o pueblos originarios? . Se arrastra en la discusión a los términos siguientes: aborígenes, nativos, indios y autóctonos. La academia, organizaciones locales y ONG intentan encontrar el mejor término que designe a estos pueblos y comunidades sin alusiones peyorativas, rezagos colonialistas o neocolonialistas, improntas o cargas evangelizadoras o de conquista.

Zulema Enríquez<sup>71</sup>, como periodista indígena “considera que **si bien los términos aborígenes, indígena y originarios son producto de la colonización y occidentalización**, los pueblos originarios están en **proceso de reconfigurar el lenguaje**, de deconstruirlo y resignificarlo para reivindicar las identidades políticas indígenas en las ciudades y en los territorios.” (Ministerio de Cultura Argentina, 2018).

Quizás la que mayor influencia tiene actualmente para usar el término “indígena” es la OIT mediante el Convenio 169, la cual inclusive tuvo un proceso de revisión

---

<sup>71</sup> Directora del Departamento de Pueblos Originarios de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de la Plata

y consultas entre 1987 y 1989 en la cual participaron gran número de pueblos (OIT 2014: 7) y el nombre del convenio quedó haciendo mención a “pueblos indígenas y tribales”, igual que su precedente de 1957, el Convenio 107. Además, en 1994, el Perú ratificó<sup>72</sup> el Convenio 169 con lo cual se obliga a su cumplimiento.

Este Convenio incluye una definición en su Art. 1, inciso “b” e indica que “se aplica a los pueblos en países independientes, considerados indígenas por el hecho de descender de poblaciones que habitaban en el país o en una región geográfica a la que pertenece el país en la época de la conquista o la colonización o del establecimiento de las actuales fronteras estatales y que, cualquiera que sea su situación jurídica, conservan todas sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas” (OIT 2011:19).

Los detractores del uso del término “indio” lo hacen porque proviene de la confusión denominativa a la población americana cuando Colón creyó llegar a las Indias. Al término “indio”<sup>73</sup> se le ha asociado con cargas peyorativas, excluyentes y de dominación (Yuquilema, 2022). Se mal asocia lo “indio” con lo “indígena” y a este segundo término se le atribuye cargas colonialistas o de conquista y por lo tanto ilegítima. Un defensor del uso de la palabra indígena, indica que tal deslegitimación es inválida pues “...proviene del latín *inde*: de allí mismo; y del sufijo *genos*: nacido, generado” [...], y en nada alude a la India” ( Fernández, 2011:1).

Aborígen, es un término usado comúnmente para referirse a los pueblos indígenas de Australia aunque ahora se considera peyorativo (Survival, 2001). Se le atribuye una carga evangelizadora por ser usada por iglesias evangélicas (Fernández, 2011:4) y que surgió de antropólogos que viajaron al África.

Autóctonos. Se puede usar también en plantas y animales. Para referirse a poblaciones humanas, este término es casi exclusivo de la India, donde se usa para designar a los pueblos de las islas Andamán y Nicobar (Survival, 2001).

Los Nativos, pueden ser de cualquier lugar del mundo al designar al nacido en un determinado lugar, y puede aplicarse también a plantas o animales. La palabra nativo “ha sido defenestrada de la antropología actual” (Fernández, 2011:10). En el Perú la legislación ha influido de alguna manera para denominar nativos a los

---

<sup>72</sup> Resolución Legislativa No. 26253 del 5 de diciembre de 1993, ratificado el 17 de enero de 1994 y entró en vigencia el 2 de febrero de 1995 (Congreso de la República, 1993).

<sup>73</sup> La deslegitimación del término “indio” seguramente arrastrará consigo a términos asociados como indo americano, amerindio, etc..

pobladores originarios de la selva y ceja de selva, mediante la “Ley de Comunidades Nativas”<sup>74</sup>. Esto, para diferenciarlos de las Comunidades Campesinas de la Sierra. A diferencia de otras denominaciones oficiales, esta Ley les confiere reconocimiento, derechos de propiedad y usufructo y los caracteriza cultural y socialmente. Aun más, la norma tiene provisiones para aquellas poblaciones en contacto inicial (quinta disposición transitoria). La denominación como comunidades nativas también influyó sobre la Constitución Política vigente (Art. 89) y como indica la Defensoría del Pueblo (DP, 1998) la personalidad jurídica y reconocimiento a la existencia legal de estas organizaciones está amparada en la Constitución Política.

En el Morona, a partir del 2015, previa capacitación de AIDSESP a los líderes de esta cuenca se les ha propuesto usar el término “pueblos originarios” como un término más apropiado al de pueblos indígenas o pueblos nativos, esto en el proceso de conformar “naciones originarias” mediante las propuestas de gobiernos territoriales autónomos (O. Bisa, comunicación personal, Lima, 7 de agosto de 2023)

A nivel del Estado peruano, el organismo más autorizado, el Ministerio de Cultura tiene la siguiente definición: “Los pueblos indígenas u originarios son aquellos colectivos que tienen su origen en tiempos anteriores al Estado, que tienen lugar en este país o región, conservan todas o parte de sus instituciones distintivas, y que, además, presentan la conciencia colectiva de poseer una identidad indígena u originaria” (MINCU 2021). De esta manera se da a entender que indígenas y originarios son sinónimos oficialmente para el Perú, pero también es notorio el proceso de adopción del nuevo término como originarios.

En el contexto de esta discusión, el término pueblos originarios también tiene sus detractores.”... es la más reciente y peligrosa denominación con la que se pretende de-signar y de-nominar a nuestros indígenas, globalmente considerados, sin diferenciación de ningún tipo: ni cronológica, ni geográfica, ni conceptual, ni cultural” (Fernández, 2011:4) y concluye que es peligrosa para la identidad, independencia y autodeterminación (Fernández, 2011: 9).

La decisión final debería ser tomada por estos mismos pueblos, para que plenamente hagan ejercicio de sus derechos de autodeterminación y sean, a decir

---

<sup>74</sup> Decreto Ley 20653. Ley de Comunidades Nativas y de promoción agropecuaria de las regiones de Selva y Ceja de selva (FAO, 2023). Este decreto data del 9 de mayo de 1978. La Constitución Política de 1919, reconocía a las poblaciones de indígenas (DP, 1998:3).

de Zulema Enríquez “ ...sujetos políticos, activos, sociales, del presente y **no como objetos de estudio del pasado**” (Ministerio de Cultura Argentina, 2018).

En esta tesis se usan los términos: pueblos indígenas, organizaciones indígenas, líderes indígenas como se presentaban a sí mismos y a sus organizaciones los representantes locales de aquel entonces durante las reuniones multifederativas, al menos hasta el 2012 cuando terminaron estas reuniones.



## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### **3.1 Estrategia Metodológica**

Desde la forma, esta investigación se aproxima a una sistematización de la experiencia de Diálogos Productivos; desde la estrategia metodológica, la investigación será cualitativa. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los actores del diálogo, dando preferencia numérica a los representantes de comunidades para conocer mejor sus percepciones<sup>75</sup> y se revisó los documentos del programa y cuadernos de observación obtenidas cuando se realizó el proceso, con fines de sistematización de la experiencia aprovechando que el autor participó del proceso.

En vista que el autor participó como coorganizador de las RMF, el estilo testimonial en la redacción de esta tesis es ineludible sobre todo en las secciones que tienen sistematizaciones.

#### **3.2 Diseño muestral**

**Tipo de muestra:** significativa.

##### **Población objetivo – Universo**

El promedio de asistentes a las RMF fue de 48 personas. De ellos, los actores principales que asistieron en promedio fueron 35 personas (72%) y de estos el 50% pertenecen a las organizaciones moroninas<sup>76</sup>.

**Método de muestreo:** Muestreo no probabilístico por lo que el tamaño de la muestra fue determinado por conveniencia.

---

<sup>75</sup> El sesgo para lograr un mayor número de entrevistas de representantes de comunidades se sustenta en la necesidad de profundizar las percepciones de los frecuentemente poco escuchados (los pueblos indígenas en general) y en un afán de resaltar su participación.

<sup>76</sup> En el 6ta RMF asistieron hasta 39 personas que no eran actores directos y aun cuando muchos de ellos eran personal de la empresa y aparecen legítimamente como tal en los registros, dado que estaban colaborando con labores logísticas y otros servicios, se les clasificó como "otros" y no como actores principales porque no participaron directamente de los diálogos.

**Elementos de la muestra significativa:** El número y tipo de actores entrevistados fueron:

**Comunidades:** Se generaliza el término para designar a líderes de las organizaciones indígenas, “*apus*<sup>77</sup>” de comunidades, o colonos de organizaciones de productores agrarios. Los asesores nombrados y acreditados por estas organizaciones y que los representan, también son considerados como parte del grupo de comunidades (76%).

**Estado:** Personal que trabajaba ligada a una entidad estatal. Vg. Municipalidad, Petroperu, Perupetro, una dirección regional, etc.. (9%).

**Empresa:** Personal contratado directamente por la empresa convocante (7%).

**Otros:** Contratistas de la empresa (vg. facilitador) y personal independiente como los observadores. Estos son actores secundarios y se consideran un subgrupo de la empresa.

**Tabla N°. 3.1: Número y tipo de actores entrevistados**

Tipo	Descripción	Cantidad	Porcentaje
Comunidades	Representantes de organizaciones indígenas o de productores agrarios, incluye asesores.	34	76%
Estado	Representantes del Estado.	4	9%
Empresa	Representantes de la empresa	3	7%
Otros	Observadores y/o contratistas de la empresa	4	9%
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: *Elaboración propia*

### **Método de selección de los elementos de la muestra**

Por oportunidad y conveniencia. La lista de asistente brindó información de la identidad de participantes y frecuencia de participación en las 8 RMF. Debido a la amplitud del territorio del Morona y dispersión de los líderes, se entrevistó a quienes pudimos encontrarlos principalmente en la ciudad de San Lorenzo, capital

<sup>77</sup> *Apu* es el nombre con el que se conoce al jefe de la comunidad especialmente en las comunidades del Noroeste selvático peruano. Actualmente es nombrado democráticamente. También pueden nombrar un “segundo *apu*”, “*apu* de trabajo comunal, etc..



del Datem del Marañón<sup>78</sup>, a los representantes del Estado se les entrevistó en San Lorenzo, Iquitos y Lima. Los actores secundarios fueron todos entrevistados en Lima. Los criterios de selección fueron:

- a) Entrevistar de preferencia a actores principales. Se logró en un (91%) para actores principales y un 9% a actores secundarios clave que participaron de las RMF y que podían aportar buscando mejoras al diálogo tripartito debido a su amplia experiencia de trabajo con grupos indígenas.
- b) Actores principales que participaron un mayor número de veces en las RMF y entre los líderes moroninos se trató de cubrir a representantes de todas las etnias.
- c) Actores principales que no tengan problemas de representatividad evidentes en el Morona, o que no sean rechazados por los líderes moroninos.

La muestra (45 entrevistados) tiene un sesgo hacia entrevistas de representantes de pueblos indígenas y de productores agrarios (76%). Se intentó saturar la muestra hasta obtener suficiente información sobre las materias de investigación en cuanto no todos contestaron todas las preguntas.

### 3.3 Variables e indicadores

**Estrategias de diseño:** Se refiere a cómo se estructuraron las reuniones multifederativa con plenarias y reuniones privadas, la gestión de reuniones tripartitas y la inclusión de observadores y facilitadores independientes y una cuidadosa planificación de cada evento. Sus indicadores están nominados según las consideraciones tomadas en cuenta y son:

- Consideraciones políticas
- Consideraciones de recursos
- Consideraciones de experiencia
- Consideraciones procedimentales
- Consideraciones culturales

---

<sup>78</sup> Se hicieron entrevistas en idiomas indígenas en algunas comunidades del río Morona. También se lograron entrevistas en las comunidades achuar del AID pero estas últimas se perdieron en un accidente fluvial nocturno en la quebrada Situche (María Yacum, com. pers. San Lorenzo, 2017). Las dificultades logísticas para llegar a las comunidades hicieron que nos centráramos principalmente a realizar entrevistas en San Lorenzo.

**Necesidades de las organizaciones expuestas en el marco del proyecto:** Son las expresiones de carencias y problemas planteados por los líderes de las organizaciones para ser atendidas en el marco del proyecto, sea por la empresa o por el Estado. Su indicador:

- Tipos de necesidades de las organizaciones indígenas y de los productores agrarios del Morona

**Herramientas de diálogo:** Se define por los protocolos de planeamiento de las reuniones, cuadros de seguimiento de acuerdos y procedimiento de atención de quejas y reclamos. Su indicador:

- Valoración de las herramientas usadas

**Metodología de diálogo:** Se refiere a la valoración de las estrategias de diálogo diseñadas e implementadas según recordación de los participantes. Su indicador:

- Valoración de métodos de diálogo usadas

**Logro de resultados para las partes:** Se refiere al cumplimiento de acuerdos, mitigación y resolución de conflictos, fortalecimiento de los líderes de las organizaciones y licencias para el trabajo de campo para elaborar el EIA. Su indicador:

- Valoración positiva de los logros por recordación para las partes

**Metodología de seguimiento de acuerdos:** Valoración de las herramientas empleadas y valoración del seguimiento de los acuerdos en el logro de resultados por recordación. Su indicador:

- Nivel de importancia del seguimiento de acuerdos

**Contexto cultural para el seguimiento:** Se refiere al contexto cultural amazónico de indígenas y de colonos que conforman las comunidades y sus organizaciones en el Morona. Su indicador:

- Adaptaciones culturales para el seguimiento de actividades asociadas a las RMF.

**Resultados en el logro de objetivos propuestos por el programa:** Se refiere a los objetivos específicos planteados para los diálogos productivos, como: Intercambiar información del proyecto, contrastarlo con las expectativas de los grupos de interés local; maximizar los beneficios y minimizar impactos negativos; desarrollar procedimiento para resolver potenciales conflictos y documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento. Su indicador:

- Número de objetivos específicos propuestos logrados

**Percepción de los actores involucrados:** Responde a las opiniones de los actores principales y secundarios acerca de la implementación de los diálogos productivos. Su indicador:

- Valoración positiva y negativa por recordación al modelo propuesto por el diálogo productivo

### **3.4 Unidades de análisis**

La unidad de análisis es el Programa de Diálogo Productivo y sus actores, analizados mediante los documentos del programa y las entrevistas semiestructuradas a los actores relevantes.

### **3.5 Fuentes de información**

#### **3.5.1 Fuente primarias:**

Como fuentes primarias, se eligió entrevistar representantes de las partes intervinientes como actores primarios (comunidades, Estado, empresa) y otros relacionados con las RMF. Se dio preferencia a los actores primarios (representantes de comunidades, empresa y Estado), pero también se entrevistaron a actores secundarios (facilitador, contratista del EIA) que eran un subgrupo asociado a la empresa, no la representan, pero estuvieron brindándoles algún tipo de servicio clave durante las RMF y que estuvieron presentes en todas o la mayoría de las reuniones.

### 3.5.2 Fuentes secundarias:

Los documentos de relatorías de las RMF fueron las principales fuentes secundarias bajo revisión<sup>79</sup>. Allí se tiene compilada no solamente una narración de la información compartida entre las partes y sus puntos de vista, pero también la agenda, el programa, las presentaciones, los participantes, mapas, y otros materiales distribuidos durante cada evento<sup>80</sup>. Los acuerdos principales quedan entre los documentos federativos y son celosamente cuidados. Durante las RMF a las directivas de las organizaciones se les pedía que los acuerdos principales sean pegados en los libros de actas de las organizaciones, y se guarden los documentos que se entregaban. Por otra parte, las presentaciones que se realizaban en estas reuniones y sobre todo las relatorías que la facilitación preparaba en versión impresa se entregaba a los actores principales.

Los líderes también recibieron documentos en versión electrónica de la 1ra a la 7ma multifederativa. Estas relatorías contenían detalles de las reuniones que han permitido reconstruir hasta cierto límite los temas tratados, los acuerdos, los cambios, listas de asistencia, tareas, agendas, etc.. Es decir, las relatorías y archivos comunales son aún una reserva de información documental de las reuniones multifederativas que se encuentran ya sea en los archivos de las organizaciones y/o en poder del líder de ese entonces.

### 3.6 Instrumentos de investigación

**Entrevista semi estructurada.** Para obtener percepciones de los actores principales (representantes de comunidades, empresa y Estado). También se entrevistó a actores secundarios como los facilitadores y observadores del proceso que estuvieron en la mayoría de reuniones. Se diseñaron 54 preguntas. La última pregunta era abierta, para que el entrevistado agregue o se exprese en algún tema que consideraba a su juicio importante o quiera resaltar algo en particular.

---

<sup>79</sup> Ver: Talisman, 2010; Talisman 2011a,b,c,d,e,f ; Talisman 2012a,b,c.

<sup>80</sup> Información en formato electrónico entregados en discos compactos a los líderes, tales como videos, grabaciones de audio de las plenarias, fotografías, acuerdos de cierre de casos, mapas, etc. no pudieron recuperarse, aunque es posible que aun permanezca en manos de nuevos líderes de las organizaciones moroninas.

**Revisión documentaria:** Además de la bibliografía de la sección del marco teórico, se revisaron especialmente las relatorias producidas para cada RMF en el que se destalla la agenda de diálogo, presentaciones, disertaciones y discusiones de la plenaria, acuerdos y tareas de cada reunión.

**Revisión de cuadernos de observaciones y sistematización:** Para conocer las estrategias de diseño de las RMF (que fue un trabajo realizado exclusivamente por la empresa) se sistematizó la experiencia aprovechando que el autor participó de este diseño<sup>81</sup>.

### **3.7 Procedimientos de información**

#### **3.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos**

Se procedió a realizar pruebas piloto presenciales a representantes de comunidades que se encontraban en el poblado San Lorenzo<sup>82</sup>, Barranca, capital del Datem del Maraón. Esto permitió afinar la forma en la que se hacían las preguntas, por ejemplo, para hacer preámbulos para explicar o aclarar términos como el significado de *herramientas y metodologías del diálogo*, que se suponían ya dominadas.

Antes de proceder con las entrevistas se les explicó a los participantes de qué trataba el estudio y se les pidió permiso para las grabaciones para usarlas en la tesis.

Las entrevistas tuvieron varios desfases, tal que la mayoría se realizaron entre el 2016 y 2017 (entrevistas presenciales y por teléfono) y el 2021 las últimas de ellas durante la pandemia COVID 19 mediante entrevistas vía video conferencia a líderes que estaban de paso por San Lorenzo.

---

<sup>81</sup> Se realizó una compilación de notas de los cuadernos de observación y de todas las relatorias de las RMF la cual tiene condición de inédita (Talisman, 2013).

<sup>82</sup> Samuel Kayap Tsamagen y Enrique Kayap Tsamagen (hermanos), líderes de FENADEM, San Lorenzo, junio de 2016.

Para identificar las estrategias de diseño de las reuniones multifederativa se recurrió a los documentos existentes y a un trabajo de sistematización aprovechando que el autor había participado de este diseño.

### **3.6.1.1 Uso de traductores e intérpretes de lenguas indígenas:**

Se ensayaron varias alternativas para entrevistar a indígenas según el caso:

- i. Preguntas y respuestas en castellano (sin traducción). Lo podía hacer el autor u otra persona encargada pues el idioma no era problema. Se leía las preguntas y se tenían las respuestas. Esto es apto para entrevistas a indígenas que dominan el castellano (bilingües), típicamente para quienes han estudiado en pueblos mestizos o ya viven en San Lorenzo por varios años y ostentan cargos dirigenciales. Los resultados de la entrevista se producen directamente en un solo evento y una sola grabación. No existen riesgos de pérdida de ideas en el esfuerzo interpretativo.
- ii. Interpretación simultánea castellano - idioma indígena - castellano. El intérprete traducía la pregunta al idioma indígena (podía ser traducción a la vista o traducción después de escuchar al entrevistador de lengua hispana). El intérprete escuchaba la respuesta en idioma indígena y volvía a traducir al castellano (Esto produce interrupción del proceso preguntas-respuestas). Todo el proceso ocurre en una sola fase y por ende se produce una sola grabación, pero es más lento por el cambio de idiomas.

Aquí se tiene el riesgo que se podía obviar ideas de las versiones del entrevistado por la prisa y porque el intérprete es retado al máximo, quien típicamente hace una entrega interpretativa resumida con lo esencial. Son entrevistas de mediana dificultad, interrumpen la transcripción lineal y alarga el tiempo que el entrevistado debe esperar para culminar la entrevista.

- iii. Traducción a la vista (primera fase) e interpretación al castellano en forma diferida (segunda fase). Se parte de la lectura de las preguntas en castellano y se traduce a la vista (a la velocidad que el traductor prefiera) y se emite pregunta en idioma indígena. La respuesta es en idioma nativo (no se interrumpe proceso de preguntas-respuestas) y se genera una primera grabación donde termina la primera fase. Posteriormente y en gabinete escuchando la grabación e interpretándola al castellano en forma

simultánea, se genera una segunda grabación. Esta metodología parece la más aparente para entrevistar indígenas que no dominan el castellano y para aquellos que aun conociendo el castellano para temas coloquiales, al hablar en su lengua materna son más locuaces y se expresan más en sus respuestas. Es el sistema más complejo y largo.

Dependiendo de las facilidades de comunicaciones, algunas entrevistas se hicieron vía telefónica o videoconferencia (Iquitos, Tarapoto). Si bien hubo intentos de lograr entrevistas en las comunidades, la mayoría de las entrevistas ocurrieron presencialmente en San Lorenzo, Datem del Marañón<sup>83</sup> o con ayuda de intérpretes en su lengua nativa. En Lima, autoridades, miembros de organizaciones no gubernamentales y el facilitador de las RMF fueron entrevistados presencialmente.

En las pruebas iniciales de las entrevistas se notaron asuntos muy importantes para el desarrollo de las entrevistas a algunos representantes de pueblos indígenas:

- a) Notamos falta de soltura en las respuestas, pero cuando estaban de a dos (en familia) entonces las respuestas eran más naturales. Era como que faltaba confianza para hablar directamente al entrevistador. Entonces siendo que esa confianza era crucial para avanzar, era preferible que en lo posible se tenga intérpretes de sus mismas lenguas entrevistándoles y/o permitir tener a un acompañante durante las entrevistas<sup>84</sup>.
- b) La interpretación simultánea produce versiones finales recortadas (resumidas con lo esencial) de la versión original. Esto se afirma, porque se comparó este tipo de entrevista con entrevistas en castellano (sin uso de intérpretes), al mismo entrevistado<sup>85</sup>. El resultado fue que se lograba una versión argumentativa más rica en caso el indígena entrevistado dominaba el castellano. Esta versión resumida del mensaje traducido es

---

<sup>83</sup> Grabaciones realizadas en el idioma *achuar* en las mismas comunidades se perdieron en accidente fluvial en la quebrada Situche. Las grabaciones realizadas vía telefónica desde el río Morona tenían poca calidad.

<sup>84</sup> Un elemento perturbador a la confianza son los equipos novedosos pero intrusivos como la grabadora, pero tal desconfianza se pierde pronto mientras avanza la entrevista. Esto se podría superar con entrevistas por teléfono, sin tener a la vista este equipo, pero la calidad del servicio telefónico desde el Datem del Marañón deja mucho que desear.

<sup>85</sup> Elias Curitima de ONDEPIP fue entrevistado en idioma *cucama* y también en castellano. La versión en castellano es de lejos más rica argumentativamente que en el idioma nativo.

un problema muy frecuente en los diálogos con pueblos indígenas y notorio en los procesos de participación ciudadana. Dependen mucho de la experiencia del intérprete y conocimiento del tema (términos técnico-legales) para ofrecer la máxima calidad del mensaje original.

- c) Como el entrevistador (autor), había sido organizador de las multifederativas, algunas respuestas se percibían con cierto sesgo de condescendencia y evitaban el expresar críticas a las RMF. En lo posible se prefirió tener entrevistadores imparciales, indígenas moroninos o colonos con experiencia en el Morona, para tratar de obtener versiones lo más objetivas posibles.

### 3.7.2 Procedimiento de procesamiento de datos

Metodología seguida:

- Se prepararon las entrevistas para 3 grupos de actores primarios (comunidad, empresa, Estado), Estas entrevistas son prácticamente similares (ver anexo 2) excepto en las preguntas en las cuales se indaga del desempeño de los otros actores<sup>86</sup>.
- Se controló la cantidad de respuestas dadas a cada pregunta por cada entrevistado, y cuales preguntas eran respondidas, dado que se les daba la opción de no responder una pregunta si no quisieran hacerlo (ver anexo 3). Así se conoce el número entrevistados que dieron una o más opiniones sobre las preguntas (n)<sup>87</sup>.
- Las grabaciones se lograron presencialmente, por teléfono o video conferencia, según la disponibilidad de tecnología en el lugar de entrevista.
- Se asignó un código a los entrevistados (anexo 4).
- Las transcripciones de las entrevistas fueron ordenadas según cada pregunta en grupos separados según su tipo (comunidades, Estado, empresa, contratista). Las transcripciones vienen con el registro de tiempo tal que facilita la revisión si fuera necesario. Las transcripciones son literales y conservan las muletillas y formas regionales de hablar el castellano.

---

<sup>86</sup> A los representantes de las comunidades se les preguntó por el desempeño de los representantes del Estado en las RMF y a estos últimos por el desempeño de los primeros.

<sup>87</sup> Con esta guía se prefirió eliminar del procesamiento de datos a la entrevistada con código 35, porque no pudo continuar la entrevista debido urgencias personales.



- Se organizaron cuadros por ideas centrales o palabras clave a partir de las respuestas obtenidas para contabilizar las percepciones emitidas por los entrevistados ante cada pregunta. Las percepciones minoritarias se mantuvieron en lugar de incluirlas en una categoría *otros*, especialmente para registrar con más detalle percepciones de los representantes indígenas y darles oportunidad de “hacer escuchar su voz”.
- Se prepararon tablas, se analizan e interpretan los resultados. Para analizar algunas respuestas de representantes indígenas que todavía no dominan a perfección la argumentación en castellano se hizo un verdadero trabajo de interpretación.

Luego de algunos fallos de las grabaciones, se prefirió el uso grabadoras portátiles que ofrecen el uso de un software gratuito (*Sound organizer*)<sup>88</sup> que ayudan en la organización de grabaciones y pueden apoyar también en las transcripciones.

Se perdieron grabaciones de entrevistas en idioma *chakra* por acción de *virus informáticos* que en condiciones de campo, no se pudieron recuperar. También ocurrió que se perdieron entrevistas en idioma *achuar* en un accidente fluvial nocturno después de los cual las grabadoras de campo se protegieron en envases herméticos a prueba de agua y se prefirió que se envíe a Lima la grabadora con las entrevistas para procesarlas en un lugar con servicios informáticos en caso de fallos.

### 3.7.3 Procedimiento de análisis de información

Para tener un proceso de análisis de la información procesada se hizo una triangulación de información de la sistematización, documento de las RMF y entrevistas. Esto permitió, por ejemplo, entre los indicadores de metodologías, distinguir entre aquellas que verdaderamente se habían utilizado en las reuniones multifederativas que de aquellas que mencionaron los funcionarios del Estado que

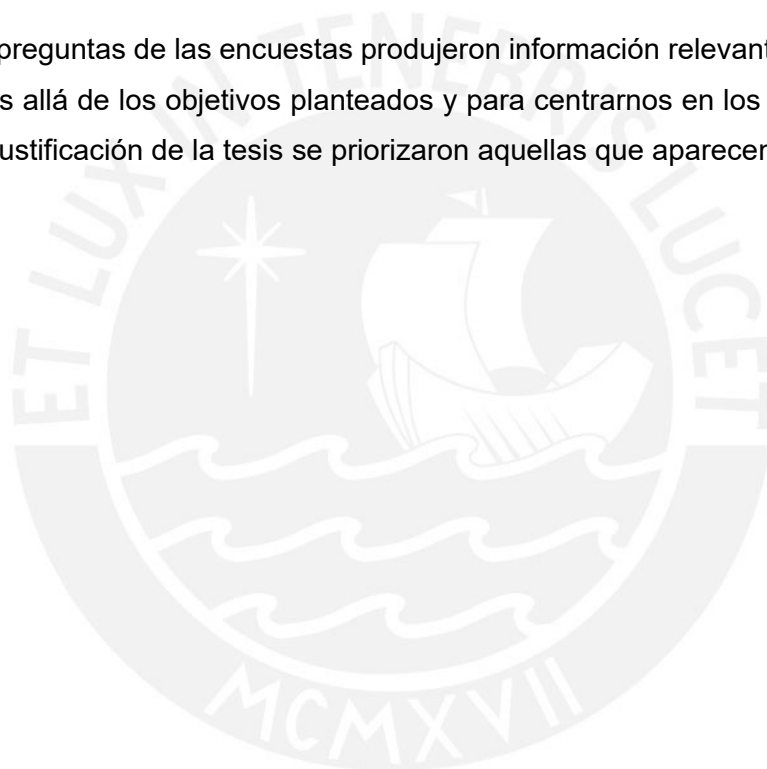
---

<sup>88</sup> Enlace para descargar el software *Sound Organizer* para grabadoras con chip integrado: <https://www.sony.es/electronics/support/digital-voice-recorders-icd-series/icd-p620/articles/00172809>

no pertenecían a estos eventos, y que seguramente recordaban de otros eventos en los que participaron.

Para el indicador *Adaptaciones culturales para el seguimiento de las actividades asociadas a las RMF*, se vió que no se hicieron entrevistas en idioma *shawi*, ni se recordaba a un intérprete de esta lengua durante las RMF. Ya fuera de las entrevistas el líder de entonces (Vicente Pizango) explicó que la federación FECONASHAM, trata de reivindicar la cultura *shawi* pero que esta cultura está erosionada en el Morona y se conserva mejor en otros distritos ubicados al Sur del Morona hasta Yurimaguas.<sup>89</sup>

Las 54 preguntas de las encuestas produjeron información relevante e importante aún más allá de los objetivos planteados y para centrarnos en los objetivos de la tesis y justificación de la tesis se priorizaron aquellas que aparecen en el texto de la tesis.



---

<sup>89</sup> La predicción del Banco Mundial ilustra este problema: “La mitad de los idiomas que existen hoy en el mundo se extinguirá durante este siglo. En el caso de América Latina y el Caribe, uno de cada 5 pueblos indígenas ya ha perdido su idioma nativo: en 44 de estos pueblos ahora hablan español y en 55 lo hacen en portugués” (Banco Mundial, 2019).

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS**

En este capítulo se expondrá y sustentará los resultados y hallazgos relacionados a los lineamientos de esta tesis. En primer lugar se verá la estrategia de diseño del programa de diálogos productivos y en qué medida este diseño responde a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona, también se va a determinar en qué medida las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativas fueron eficaces en el logro de los resultados; luego se va a establecer la estrategia de seguimiento adoptada según el contexto cultural con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos y finalmente, determinar cuál es la percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo<sup>90</sup>.

#### **4.1 Estrategia de diseño de las RMF y como respondieron a las necesidades de las organizaciones.**

La estrategia de diseño pudo haber servido únicamente a la empresa, pero en esta investigación veremos si tales esfuerzos también sirvieron a las organizaciones del Morona para atender a sus necesidades. Entonces, se analiza, por una parte, la estrategia de diseño y por otra las necesidades de las organizaciones expuestas en el marco del proyecto.

##### **4.1.1 Estrategia de diseño:**

Tener una estrategia es uno de los principales factores de éxito de cualquier proceso de negociación o abordaje de un problema u oportunidad. La estrategia se opone a la improvisación. Aun si se plantea tener actividades experimentales dentro del proceso de diálogo, una estrategia conducirá a mejores resultados.

En la investigación realizada se ve que para diseñar las estrategias de las RMF se tomaron como base “consideraciones o condiciones” que facilitarían tener las

---

<sup>90</sup> El autor fue coorganizador y actor en las RMF, y abstraerse totalmente de un “estilo testimonial” en las secciones donde se hacen las sistematizaciones es difícil.

reuniones multifederativas, y en base a ella planificar e implementar acciones de desarrollo para la comunidad y obtener la licencia social para las acciones de desarrollo del proyecto. Estas consideraciones surgen del análisis de procesos dialógicos de la experiencia propia de los organizadores y de la revisión de procesos dialógicos ajenos. Ante un problema dado, se ideaba un tema o asunto a tenerse en cuenta para implementar las RMF las cuales, mediante la sistematización se han agrupado en *consideraciones* las cuales se han tabulado.

A partir de estos temas agrupados en consideraciones políticas, de recursos disponibles, de experiencias sobre procesos similares, de procedimientos y de la cultura de poblaciones nativas, se buscó identificar y valorar los factores que influyen en el logro de la licencia social y el desarrollo de la comunidad mediante la atención de necesidades de las organizaciones en base a proyectos (Ver tabla N° 4.1).

**Tabla N°. 4.1: Consideraciones para el diseño del programa de diálogo productivo e influencia sobre la licencia social, acciones de desarrollo y las RMF.**

Consideraciones	Código	Temas o asuntos contemplados para la implementación de las reuniones multifederativas para lograr un diálogo productivo	Calificación			Promedio
			Licencia social	Desarrollo	RMF	
1. Política	1.a	Políticas corporativas específicas para el relacionamiento	3	2	3	2.7
	1.b	Voluntad de las partes para ingresar y mantener el diálogo	1	2	3	2
	1.c	Ejecutar y transparentar el monitoreo, seguimiento, evaluación	1	1	3	1.7
	1.d	Apertura a innovaciones de conceptos, herramientas y métodos	1	1	3	1.7
	1.e	Representantes con potestad de toma de decisiones y acuerdos	1	2	3	2
	1.f	Opción tripartita incluyendo al Estado	1	2	3	2
2. Recursos	2.a	Recursos para mantener el diálogo	3	1	3	2.3
	2.b	Recursos para acuerdos de proyectos de desarrollo (convenios)	1	3	3	2.3
	2.c	Tiempo suficiente para trabajar, proponer y meditar acuerdos	1	2	3	2
	2.d	Recursos humanos y relacionales	1	2	3	2
3. Experiencia	3.a	Factores de éxito y fracaso en contextos similares	1	1	3	1.7
	3.b	Experiencia del personal organizador y facilitador	1	1	3	1.7
	3.c	Experiencia de diálogo y negociación de los actores	1	2	2	1.7
4. Procedimental	4.a	Proceso de acreditación y lograr legitimidad de representantes	1	2	3	2
	4.b	Procedimientos formales y estructurados para el diálogo	1	1	3	1.7
	4.c	Procedimientos de planificación, autorización y evaluación	1	1	3	1.7
	4.e	Procesos de comunicación e información	2	1	2	1.7
	4.f	Procesos de selección de facilitadores y observadores	1	1	3	1.7
5. Cultural	5.a	Intérpretes	1	1	2	1.3
	5.b	Coordinadores de implementación de proyectos	1	3	3	2.3
<b>Promedio</b>			<b>1.3</b>	<b>1.6</b>	<b>2.9</b>	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Escala de calificación : Débil (1), Medio (2), Fuerte (3).

Si bien para la planificación y diseño de la estrategia, no se realizó una identificación sistemática de consideraciones, ni una ponderación, pues, hubo una tendencia hacia las consideraciones de experiencia y de recursos, se recomienda

que la identificación y ponderación se haga participativamente con revisiones regulares. Sustentándonos en dicha experiencia se ha realizado un ensayo de calificación (ponderación) de la influencia que cada consideración tendría para el logro de los fines de la intervención. Se ha usado tres niveles de influencia (del 1 al 3) para la ponderación. Un nivel más alto significa una influencia más alta para uno de los temas o asuntos contemplados en la implementación de las RMF para lograr el diálogo productivo. Con estos valores se pondera su “influencia” sobre la licencia social, el desarrollo comunal y sobre las mismas RMF.

En este ensayo, se muestra que la consideración más influyente identificada por el promedio más alto de calificación o ponderación (2.7) corresponde a las políticas corporativas (código 1.a). Esto se interpreta como que el tema de más alta influencia sobre la licencia social, las acciones desarrollo comunal y las RMF fueron las políticas corporativas, seguido de los recursos disponibles (códigos 2.1 y 2.b) que comparten su promedio (2.3) con la participación de los coordinadores de implementación de proyectos (código 5.b). El promedio más bajo (1.3) está entre los asuntos culturales, con la participación de intérpretes (código 5.a)<sup>91</sup>.

Los temas o asuntos contemplados estuvieron pensados para el programa de diálogo productivo dándole prioridad a las RMF (promedio 2.9), casi la mitad de influencia sobre las acciones de desarrollo (promedio 1.6) y poco menos sobre la licencia social (promedio 1.3).

De este análisis del valor de influencia de estos factores o consideraciones en la estrategia de diseño, se puede deducir que tuvieron mayor influencia aquellos cuyo control están en el ámbito de la empresa que realizó el diseño independientemente (sin participación de otros actores).

Por otra parte, si vemos el promedio general de Licencia social (1.3) es la más baja. Esto es, que las consideraciones y su temática no la influyeron tanto como para las acciones desarrollo (1.6) y las acciones para el diseño de la RMF (1.9). Una explicación es que la mediante las RMF se planeaba obtener logros en la licencia social mediante proyectos de desarrollo comunal, y que el establecimiento

---

<sup>91</sup> Mucho habría servido en el proceso de planificación y diseño de las RMF revisar, por ejemplo, los consejos de Caravedo y Moreno (2007: 16-21) que produjeron una guía para conducir y fortalecer procesos dialógicos. Posterior a las RMF el Estado peruano produjo una guía práctica para la gestión del diálogo específicamente dirigido a funcionarios del Estado, en ella se muestra una figura que resume sus consideraciones de planeamiento (PCM, 2014: 10). La calificación a las consideraciones creemos que es una herramienta potente pues permite encontrar fortalezas y debilidades de la situación social específica a enfrentar mediante procesos dialógicos.

de relaciones es la base para posteriores compromisos de las partes<sup>92</sup>. También se puede argumentar que el otorgamiento de la licencia pasa por los esfuerzos por aliviar las necesidades prioritarias de las comunidades. Visto en reversa, es difícil obtener licencia social si no se ayuda a aliviar al menos parcialmente las necesidades comunales, y que tales acciones se logran ya sea mediante proyectos de desarrollo comunal y *escuchando a las comunidades*, para lo cual a su vez es necesario lograr calidad en el relacionamiento.

#### 4.1.1.1 Consideraciones políticas

Aquí se agrupan los temas o asuntos contemplados como parte de decisiones para lograr los objetivos. Mediante estas es posible una rápida evaluación en las que se pueden encontrar fortalezas (si la estrategia es buena) o debilidades (si es mala o mediocre) ya sea al iniciar el diálogo, mantenerlo, evaluarlo, mejorarlo, y que los actores enviados al diálogo finalmente lleguen a acuerdos. Entre los asuntos o temas contemplados se incluyen documentos de políticas, voluntad política de las partes, políticas para ejecutar y transparentar el seguimiento y evaluaciones, política de apertura a innovaciones, la política de ceder potestades a los representantes de las partes, y la política por optar por el diálogo tripartito invitando al Estado. Así entonces, las *Consideraciones políticas*: Son las declaraciones y lineamientos corporativos que constituyen el “apoyo de alto nivel” (Partnership 2030, 2021: 6) para realizar ciertas acciones y evitar otras.

En las empresas son típicas las declaraciones de salud, seguridad, y ambiente. La decisión de incluir en las políticas corporativas asuntos expresos de relaciones comunitarias (código 1a), brindará apoyo a los equipos de relaciones comunitarias como confianza a las poblaciones con las que se interrelacionen. Si esta política es específica para el relacionamiento, su favorecimiento al éxito de las relaciones ayudará aún más<sup>93</sup>. Es obvio que, sin voluntad de al menos una de las partes primarias para el diálogo, este simplemente no comenzará (código 1b)<sup>94</sup> o tendrá

---

<sup>92</sup> Esto ratifica a los pasos secuenciales para el relacionamiento positivo de Zandvliet y Anderson (2009:114). Para detalles ver sección 2.1.4.3 de esta tesis.

<sup>93</sup> Ver Talisman (2005: 8).

<sup>94</sup> La Defensoría del Pueblo (DP 2017: 74) indica que, de 546 casos de conflictos estudiados, en 54,8% se usó el diálogo y en el resto (45.2%) no. Una de las razones es que no hubo voluntad para el diálogo o que se usó otras vías como la administrativa o la judicial; esta última también denota falta de voluntad al diálogo. El Instituto de Opinión Pública (2013), citado por DP (2017: 107) encontró en una entrevista que solo el 23% (278 personas) que las autoridades demuestran voluntad para dialogar sobre demandas sociales de la población.

un inicio forzado con voluntades disminuidas que es una condición indeseable<sup>95</sup>. La decisión política de transparentar entre las partes el monitoreo, seguimiento y evaluaciones del proyecto (código 1c) ayudará a ganar confianza entre las partes y tener un frente amplio en la colaboración para resolver los escollos y problemas encontrados. La decisión política de dar apertura a innovaciones de conceptos dialógicos, herramientas y métodos (código 1d) para el diálogo, seguimiento y monitoreo de proyectos, etc.. mostrará a una empresa que permite la participación y está dispuesta a aceptar sugerencias y recomendaciones de las partes. El problema de representantes legítimos<sup>96</sup>, pero sin potestad para tomar decisiones, es común para todas las partes, pero soslayado mediante una serie de eufemismos y dilaciones. Son decisiones políticas las que permiten que los representantes adquieran potestades de toma de decisiones (código 1e) en los procesos dialógicos y negociaciones. Finalmente, es una decisión política de la empresa y/o comunidades, hacer que el diálogo sea exclusivamente bipartito, o se convierta en tripartito (código 1f) invitando al Estado<sup>97</sup>.

#### 4.1.1.2 Consideraciones de Recursos

En este grupo de consideraciones aparecen todos los recursos y provisiones necesarios para mantener la calidad de los diálogos durante toda su extensión (tiempo de duración). Para comprometerse a promover, mantener y culminar exitosamente procesos de diálogo y negociación se deberá considerar los siguientes tipos de recursos: a). - Recursos monetarios, b).- Recursos humanos y relacionales , c).- Recurso tiempo.

Los recursos para mantener el diálogo (código 2.a) se refieren al mantenimiento con *calidad* de todos los servicios para facilitar el diálogo (logística, equipos, materiales, hospitalidad, facilitadores, fotógrafos, etc.) durante todo el tiempo que duren hasta su culminación honrosa<sup>98</sup> y siguiendo las formas de respeto al igual

---

<sup>95</sup> También ver Caravedo y Moreno (2007: 28).

<sup>96</sup> Condición aún más grave es tener representantes ilegítimos que toman potestades falsas para tomar decisiones en acuerdos y negociaciones.

<sup>97</sup> La Defensoría del Pueblo reporta que hasta 73.7% de casos en los que se trató de solucionar conflictos participó una entidad estatal, frente a 26.4% de trato directo de partes (DP 2017: 62-63). Hasta 66% la participación del Estado comenzó luego de hechos de violencia, es decir en forma reactiva (DP 2017: 49).

<sup>98</sup> De 213 casos peruanos estudiados, la duración de diálogos para solucionar conflictos socioambientales tuvo una duración media de 355 días (DP 2017: 64).

como se comenzó. La calidad de los servicios entregados a los participantes resulta importante no solo por la prerrogativa que las autoridades y líderes indígenas tienen, sino porque los actores pueden concentrarse en la agenda y no distraerse en las fallas de servicios<sup>99</sup>. Los recursos para los acuerdos o convenios de proyectos de desarrollo (código 2.b) deben tenerse provisionados aun antes de iniciar el diálogo.

El recurso tiempo (código 2.c) suficiente para trabajar, proponer y también para pensar y meditar en el futuro acuerdo a firmar sopesando sus consecuencias positivas o negativas. Establecer rangos de tiempo amplios resulta muy importante sobre todo al trabajar con pueblos indígenas pues sus modelos de toma de decisiones y velocidad para informar a las comunidades son más lentas que la velocidad y/o urgencia a la que las empresas requieren obtener las licencias comunales. La estrategia de anticipación sirve para asegurarse un tiempo apropiado de trabajo, y la propuesta de *Participación Anticipada de la Comunidad* – PAC de Chile, va por ese camino (SEA 2013).

Los recursos humanos y relacionales (código 2.d), se refieren a dos tipos de servicios de profesionales calificados. Por una parte, aquellos que necesitan ser contratados con fondos de la empresa (facilitadores, redactores de relatorías, fotógrafos, etc.) y por otra, algunos servicios de observadores independientes que participan haciendo uso de sus propios recursos para ser totalmente independientes e imparciales, esto último es posible únicamente con recursos relacionales y/o un trabajo de fina diplomacia institucional<sup>100</sup>.

#### **4.1.1.3 Consideraciones de experiencia**

En este grupo se tienen a los temas que tienen que ver con la experiencia de los actores primarios (experiencia en diálogos, negociación, resolución de conflictos), los actores secundarios (facilitadores) y la experiencia que se conoce de

---

<sup>99</sup> El 2017, después de las RMF y del retiro de Talisman, se volvieron a tener diálogos tripartitos en el Morona para solucionar casos de derrames petroleros, en las cuales el convocante hacía llegar invitaciones tardías, a los líderes no les brindaban logística para llegar al lugar de reunión y no les informaban si tendrían servicios básicos al llegar. De hecho, los actores que pudieron llegar ya tenían quejas y reclamos antes del evento. Quienes no pudieron llegar aún más, pues consideraban que se había manipulado su no participación. Así, con esta calidad de servicios y desatenciones se prepara un caldo de cultivo para reuniones conflictivas.

<sup>100</sup> Los servicios de observación del proceso de OXFAM en las RMF eran independientes financieramente de la empresa aun para constituirse en el lugar de reuniones.



resultados de procesos dialógicos externos que hayan ocurrido o estén en curso<sup>101</sup>.

La revisión de los factores de éxito y fracaso en contextos similares (código 3.a). Considera las experiencias de diálogo que estaba ocurriendo en el contexto nacional, regional en los diálogos entre empresas y pueblos indígenas, que ayudaron a identificar nuevas estrategias de diseño. Haider (2019: 2) aborda este tema como “aprender de las experiencias pasadas”.

La experiencia de diálogo y negociación de los actores (código 3.c) es asunto para evaluar al inicio del diálogo. Se pueden presentar varios casos, pero en contextos como en el Morona, casi siempre habrá que nivelar las habilidades de al menos una de las partes y/o procurar un tiempo para que las partes ganen confianza para expresarse, y en el contexto típico de las urgencias corporativas para avanzar los proyectos, el tiempo se acorta para estas tareas previas. Al ser entrevistado sobre la participación de líderes indígenas en las RMF, el líder achuar Angel Taish nos da su punto de vista:

Bueno, en los primeros eran un poco tímidos ¿no?, pero como yendo, avanzando, conociéndonos más que todo, ya estaban concentrados en los temas, cuáles son la área de multifederativo ¿no?, estaban conociendo. Entonces, pues, a mí también a veces me dificultaba para exponerlo en la reunión, o hablarlo en la reunión; pero, eso es una manera que por primera vez nos pasa, después ya vamos acostumbrándonos, pues, nosotros también, para opinar ahí en esas reuniones entre nosotros ¿no?, o ante el Estado (Taish 2016a)<sup>102</sup>.

#### **4.1.1.4 Consideraciones procedimentales**

Aquí se agrupan aquellos procedimientos metodológicos formales o informales para ejecutar o poner marcha temas relacionados a las RMF y procurar su éxito.

La legitimidad acreditada de los representantes es deseable (código 4a), recomendable y sugerida pero no es una norma o tema que se logre compulsivamente y por lo tanto se basan en la buena fe. La legitimidad y

---

<sup>101</sup> Ver notas de Caravedo y Moreno (2007: 47).

<sup>102</sup> Angel Taish Mashinkias es líder del pueblo *achuar* del Morona.

acreditación comunal y/o en registros públicos<sup>103</sup> tienen procedimientos que deben ser conocidos por las partes.

Los procedimientos formales y estructurados para el diálogo (código 4.b) se refieren a generar una serie de condiciones para el desarrollo de los eventos. Básicamente se oponen a la improvisación e informalidad del diálogo (para detalles ver sección 2.1.4.2). La falta de involucramiento y compromiso de las gerencias diferentes a relaciones comunitarias en los procesos de diálogo con stakeholders es un factor de fracaso o mediocridad de los procesos de diálogo, asunto todavía poco conocido y discutido<sup>104</sup>. Lo contrario –el involucramiento y compromiso gerencial– tiene varias ventajas que son factores de éxito. Künkel et al. (2011:47-48) se refieren a este asunto como “Liderazgo y patrocinio”; mientras que Parnertship 2030 (2021: 6-11) lo identifica como “apoyo de alto nivel”.

Los Procesos de comunicación e información (4.e). Se refieren al intercambio de información confiable de la empresa a las comunidades y viceversa. Típicamente la información queda en manos y bajo dominio de líderes que participaron en las reuniones de diálogo sin pasar a las comunidades en forma oral o escrita.

Los procesos de selección de facilitadores y observadores (código 4.f) se refiere a la identificación de criterios para seleccionarlos. Una apresura gestión e involucrando de facilitadores y observadores, solo con fines propagandísticos y de imagen, es posible que susciten problemas antes que soluciones.

#### **4.1.1.5 Consideraciones culturales:**

Aquí se agrupan las medidas que tomó la empresa en consideración y respeto a las culturas con las que interactuó.

Participación de intérpretes (código 5.a). La Defensoría del Pueblo comunica que en general “Los procesos de diálogo tienen una dimensión cultural, no siempre tomada en cuenta” DP (2017: 198). De 299 casos estudiados (entre 2013 al 2015),

---

<sup>103</sup> La condición es aún más compleja cuando la personalidad Jurica comunal u organizativa no está completa. Para una revisión más amplia de las complejidades se recomienda revisar CIDH (2018: 16).

<sup>104</sup> Los equipos de relaciones comunitarias necesitan información resumida de calidad con explicación de la descripción del proyecto, mapas, croquis, maquetas, etc., las medidas de mitigación, cronogramas, cantidad de trabajadores locales, requisitos para postular a trabajos, o concursar como contratistas para diferentes oportunidades, etc... Esto solo es posible con trabajo en equipo.

solo 5.9% tuvieron apoyo de intérpretes, si bien el 64.7% no los necesitó pues los dirigentes eran bilingües.

Si bien en las RMF hubo intérpretes locales, los deseos de mostrar o tener mejor representada a las culturas en las reuniones -mas allá de su lengua- se nota a partir de las entrevistas de esta tesis, mediante la pregunta 49 acerca de la participación indígena en estas reuniones:

Sí es bueno para poder, este, hacer presente más que todo en nuestra costumbre, nuestra cultura ancestral, nuestro idioma, para que las empresa también, este, respeten a nosotros para más adelante no tener problemas con ellos. Y por eso servía, este, esa RMF, cada, cada este, organización lo informaba a sus culturas, sus costumbres, su idioma y de acuerdo a ello para que puedan, este, empleados de la empresa, puedan respetar (Shutka, 2016)<sup>105</sup>.

Pero también sería muy importante que después de las reuniones multifederativas habría un intercambio cultural. Sería bueno para conocer qué es lo que hacían más antes, qué les identifica a ese pueblo culturalmente. Mira, yo pensaba que en toda la Amazonía la bebida tradicional era el *masato*, entre todos los pueblos indígenas, pero resulta que en el pueblo Arabela, su bebida tradicional no es el masato, sino la chicha de maíz. Ese pueblo tiene siete calidades de maíz, y maíz suave. Entonces, la pregunta es, ¿cómo llegó ese maíz suave?, si ese maíz suave solamente se da en la sierra. Son siete variedades y de siete colores. Entonces, hacer espacios culturales en la noche [...] De conocerse más, de intercambiar, y también si es que hubiese mujeres que participen en las multifederaciones, así como una pequeña muestra de la artesanía que tiene cada pueblo. Eso sería muy importante, porque de esa manera también estaríamos revalorando la cultura de cada uno de nuestros pueblos, dándole la importancia debida (Bardales, 2016)<sup>106</sup>.

#### **4.1.2 Resultados de aplicación de las consideraciones estratégicas en el diseño**

Ahora veamos, los resultados más importantes que obtuvo la empresa de aplicar las estrategias arriba indicadas, y aquellas en cuya aplicación se encontró vacíos o debilidades:

---

<sup>105</sup> Marcos Shutka Kunanpi, es líder del pueblo *chakra*, ligado a la organización ORCHASIM.

<sup>106</sup> Irinea Bardales no es indígena, pero es la esposa del líder *cocana* Elias Curitima, ambos ligados en la dirección de la organización indígena ONDEPIP.

#### 4.1.2.1 Acciones implementadas y resultados al tener en cuenta consideraciones políticas

Talisman acababa de promulgar a nivel de todas sus operaciones en el mundo, una política específica de relacionamiento (Política Global de Relaciones Comunitarias)<sup>107</sup>, la cual dio el respaldo necesario para la implementación del procedimiento de atención de preocupaciones quejas y reclamos, que se implementó e inició su funcionamiento en las RMF con excelentes resultados, pues se redujeron a cero las reclamaciones pendientes que se habían acumulado hasta antes de las RMF (código 1a), aceleró el proceso de atención, las hizo predecibles y confiables en la secuencia de pasos conocidos a seguir para solucionarlos.

La voluntad de las partes para ingresar al diálogo (código 1b) fue un logro obtenido con anterioridad por gestiones anteriores. Para las RMF el logro fue solamente con las organizaciones más jóvenes con las que la empresa se relacionaba por primera vez (FEFERO, FAWABAM, NOUM). Todas las organizaciones del Morona decidieron participar del diálogo en las RMF. Algunas organizaciones del Pastaza mantienen una política contraria a las actividades petroleras y prefirieron dialogar con directivos de la empresa fuera del país (SERVINDI 2012), pero ambos grupos mostraron voluntad por el diálogo en diferentes escenarios y con posturas diferentes.

Transparentar el proceso dialógico, las actividades de la empresa, realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación conjunta (código 1c) fue una decisión que dio nacimiento a las RMF. La empresa tenía mecanismos de evaluación interna de las RMF y una de las recomendaciones fue la implementación de un *Protocolo de RMF*<sup>108</sup> la cual constituyó un factor de éxito del proceso dialógico. Además, se contó con las contribuciones del programa de Monitoreo y Evaluación Ambiental y Social Independiente (PMASI)<sup>109</sup> que entre sus múltiples tareas también estaba el monitoreo a las RMF. La participación de observadores independientes como OXFAM y ProDiálogo<sup>110</sup> contribuyeron a identificar errores, vacíos, mediocridades,

---

<sup>107</sup> Documentos anteriores de Talisman ya tenían consideraciones a las relaciones comunitarias (Talisman 2005:8). Para ver detalles previos al proceso de implementación de la Política Global de Relaciones Comunitarias, ver Lehr, A. & G. Smith (2010).

<sup>108</sup> Ver el "Protocolo de RMF" en la sección 2.1.2.4

<sup>109</sup> Ver detalles del PMASI en la sección 2.1.2.4

<sup>110</sup> Ver noticias de participación de ProDiálogo en las RMF (PRODIALOGO, 2011).

y también ideas de cómo corregirlas. Una de las debilidades fue que la mayor parte de los consejos fueron conocidos solo por la empresa<sup>111</sup>.

Existen riesgos de innovar herramientas, métodos y proponer poner en práctica conceptos novedosos (código 1d). La decisión política de tomar esos riesgos se mitiga mediante un enfoque intercultural y con la revisión de manuales dialógicos. Precisamente el concepto de diálogo productivo introducido por las RMF fue una innovación. Las RMF pudieron haber ganado aún más con la adaptación de algunas recomendaciones de manuales dialógicos y capacitando a todas las partes en su uso.

La decisión política para tener a los representantes con potestades para tomar decisiones (código 1e), creemos que no es posible obtenerse desde la primera reunión de diálogo, hasta que las bases comunales, los jefes de los funcionarios del Estado y representantes de la empresa, conozcan con certeza la naturaleza de los compromisos a asumir, por tanto, la lección aprendida y conclusión es que debe tomarse como *un proceso* en el cual se conozcan con anticipación los posibles compromisos de las partes, luego de los cual recién se emiten las potestades acotadas. Las comunidades tienden a creerse únicamente receptoras o beneficiarias, sin compromisos ni responsabilidades ulteriores en el diálogo y proyectos a implementar. Al menos en las RMF asumieron compromisos y responsabilidades para decidir por la elección de sus proyectos de desarrollo, las proporciones de montos que cada rubro debía recibir según el presupuesto asignado, para hacer cambios justificados entre los rubros, etc. y en cada decisión debían colocar su firma en actas.

El otro resultado de importancia es que el cierre de casos de quejas y reclamos, el cual requiere tomar decisiones entre las partes. Tanto el Gerente del EIA<sup>112</sup> y gestor de las RMF como los líderes de las organizaciones, tomaron estas decisiones y cerraron todos los casos durante las RMF. Este fue un logro que ayudó a que los líderes tengan confianza en el sistema de atención de quejas y reclamos y que por lo tanto no era necesario tomar medidas fuera del diálogo, ni interrumpir las plenarios de las RMF con los diferentes casos a atender. El

---

<sup>111</sup> Realizar un trabajo con observaciones y recomendaciones para cada parte debe tomar más tiempo y personal, un lujo difícil para un voluntario u observador totalmente independiente.

<sup>112</sup> Wayne Lamphiere.

embalse de casos anteriores que se encontró al inicio de las RMF creemos que era fruto de falta de decisiones por creer no tener suficiente potestad y autoridad para resolverlos, ya sea por una o más partes.

La decisión política de invitar al Estado a ser parte del diálogo productivo mediante las RMF fue acertada (código 1f). Si bien el diálogo fue pacífico y no se buscaba que el Estado se convierta en mediador, los representantes del Estado y comunidades ganaron confianza mutua, los funcionarios eran informados de la situación y avances de trabajos en el Lote 64 de forma privilegiada, además que podían ratificar la información en base a los líderes de las comunidades que estaban presentes, y tener noticias directas del desempeño ambiental y social de la empresa.

#### **4.1.2.2 Acciones implementadas y resultados al tener en cuenta consideraciones de recursos**

Para las RMF el Plan de trabajo presentado fue aprobado con ambos presupuestos (para mantener el diálogo y proyectos de desarrollo) lo que dio la suficiente soltura para poder negociar los rubros de los proyectos de desarrollo comunal (códigos 2a y 2b).

Lo que hizo la empresa, para alinearse con los tiempos (código 2c) de la comunidad fue: a).- Iniciar un proceso de diálogo temprano o anticipado, antes que la decisión corporativa se sancione para iniciar el proceso constructivo, b).- Iniciar el proceso de diálogo paralelo al inicio del estudio de impacto ambiental y social, tal que las reuniones también sirvan para coordinar permisos, actividades, contratación de mano de obra, etc. que le permitan avanzar el trabajo sin interrupciones, c).- Anunciar a las comunidades con aproximadamente dos años de anticipación, la necesidad de llegar a una negociación por el uso temporal de tierras, tal que tengan tiempo de informarse y prepararse a nivel documentario (títulos de tierras), nivelar sus habilidades de negociación (capacitación de líderes), fortalecer su organización y legitimar líderes para que los acuerdos firmados tengan fortaleza en el tiempo, d).- Anunciar con tiempo de anticipación, la necesidad de firma de convenios bilaterales con sus organizaciones para el

desarrollo comunitario<sup>113</sup>, e).- Incluir en el proceso informativo de las multifederativas, presentaciones con cronogramas de fechas tentativas y sus cambios, tal que los líderes estén bien informados del proceso y lapsos de tiempo requeridos.

La opción de reuniones multifederativas pudo reducir costos, tiempo y asegurarse de emitir un solo mensaje para todas las 11 organizaciones a la vez. Al contar con el recurso tiempo, se logró<sup>114</sup>:

- Tiempo para que líderes informen y consulten a sus bases. Para una reunión comunal, los líderes deben viajar a sus comunidades base, por río o por trocha. Las comunidades más difíciles de llegar están a un día de viaje de su sede.
- Tiempos para pensar, consultar y meditar las propuestas. Las comunidades y sus organizaciones tuvieron tiempo de meditar las propuestas que propondrían a la empresa<sup>115</sup>.
- Seguridad para decidir y firmeza para compromisos. Lo contrario muestra a un representante desconfiado, dubitativo e inseguro.
- Mejor diseño de acuerdos. Tiempo para diseñar y redactar mejores acuerdos, y ser revisados pausadamente entre las partes.
- Tiempo para hacer entregas de información a la velocidad y cuotas que las partes puedan procesarla. El número de temas de agenda por cada multifederativa tenía que ser tanteada a la capacidad de procesamiento de información las organizaciones moroninas, considerando además que la información entregada a líder luego debe ser procesada en las comunidades.<sup>116</sup>
- Oportunidad para prevenir y transformar conflictos. Es preciso tener tiempo para analizar la problemática de conflictos y a diseñar buenos acuerdos para solucionarlos, pero mejor aún para identificarlos a tiempo y prevenirlos.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Para ello se entregó el borrador del convenio con 3 meses de anticipación para que sea revisado y dado a conocer a sus comunidades.

<sup>114</sup> A pesar de los logros generados por el tiempo anticipado, en esta tesis se encontraron vacíos y debilidades, en parte explicados a falta de tiempo y recursos humanos para procesarlos.

<sup>115</sup> La empresa tuvo tiempo de proponer una contrapropuesta durante las RMF, y aun se tuvo tiempo de consulta con sus bases. Esto en un espacio de 3 meses, pero la noticia que se firmarían convenios de desarrollo tenía un año de anticipación. En el Morona se conocen a las ceremonias "wayusas", del pueblo achuar en la que se toman decisiones familiares, comunales o pancomunales.

<sup>116</sup> Las reuniones se programaron cada 3 meses. Entre reunión y reunión, las 11 organizaciones debían tener reuniones en sus 78 bases en total, lo que acentúa la necesidad de tiempo en las comunidades.

<sup>117</sup> Dos RMF sirvieron para solucionar pacíficamente y en pocas horas problemas que se habían presentado en el campo y que de no solucionarlos podrían escalar a situaciones difíciles. DP (2017: 198) reporta que de 299 casos peruanos estudiados, 66.6% iniciaron diálogo ya después de desenlaces violentos.

En cuanto a la consideración de recursos, un aspecto para mejorarlos sería: Consultar para conocer el tiempo y forma de toma de decisiones por medios tradicionales.

En suma, el diseño de una reunión de diálogo tripartita en un contexto como el Morona deberá: a).- asegurar dos rubros de recursos financieros antes de iniciar el proceso dialógico (para mantenimiento y proyectos), b).- considerar al tiempo como uno de sus recursos a medir (estrategia de anticipación), c).- tener en cuenta que comunidad y empresa y Estado tienen formas de administrar el tiempo y la toma de decisiones muy disímiles, y finalmente d).- algunas instituciones podrían participar como observadores haciendo uso de sus propios recursos llegando ser totalmente independientes, y esto es solo posible cuando se tiene capital o recursos relacionales<sup>118</sup>.

#### **4.1.2.3 Acciones implementadas y resultados al tener en cuenta consideraciones de experiencia**

Antes de montar un proceso de diálogo bipartito o tripartito, lo ideal sería, no solo tener en consideración la experiencia de los miembros el equipo, sino realizar un estudio de los factores de éxito y fracaso de los procesos de diálogo (código 3a) con pueblos indígenas en el contexto nacional, regional y local. La Defensoría del Pueblo (DP 2015) ya hizo parte de este trabajo publicado después de las RMF, si bien no todos los actores evaluados eran pueblos indígenas<sup>119</sup>.

La experiencia previa de los organizadores de las RMF (código 3b), era haber conocido de eventos que fracasaron por desorganización, no tenían estructura, había improvisación, no contaban con planes escritos, etc.. Precisamente al

---

<sup>118</sup> Capital relacional: es un tipo de capital que incluye el valor generado por las relaciones, no solo con clientes, proveedores y accionistas sino con todos los grupos de interés tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordoñez de Pablos 1993a; Stewart 1998; Ross et al., 1991), citados por Hormiga (2006?: 1218).

<sup>119</sup> Ver (DP, 2017: 50). El libro "*El valor del diálogo*" se logró analizando 199 casos de diálogos peruanos. Entre los actores se tuvieron a 155 empresas extractivas, 121 comunidades campesinas, 18 comunidades nativas, 12 federaciones indígenas, 12 rondas campesinas, etc. lo que lo hace pertinente de revisión para diálogos tripartitos entre empresas extractivas, pueblos indígenas y Estado.



reflexionar sobre ellas, surge como respuesta el Programa de Diálogo Productivo. Para que la propuesta sea primero aceptada por la alta jerarquía de la empresa y para darle estructura se preparó un plan escrito que incluía los presupuestos. La estructuración se fortaleció ya después gracias a la herramienta interna “protocolo de las RMF” que fue propuesta por agentes empresariales que no pertenecían a relaciones comunitarias.

La experiencia personal de los organizadores de las RMF aportó dos metodologías de trabajo: la *escucha activa* y la *distinción entre urgente e importante*.

Saber escuchar no parece un factor de éxito importante<sup>120</sup> ni motivo de una estrategia. Sin embargo, la técnica de *escucha activa* fue crucial y permitió ingresar al Lote 64 en el 2002, después varios años de negativa al diálogo entre pueblos indígenas y petroleras para el Lote 64<sup>121</sup>. Esta herramienta también permitió en las RMF eliminar las preocupaciones, quejas y reclamos que estaban pendientes, atenderlas y cerrarlas con éxito.

Por otra parte, conocer las necesidades que comunicaban los líderes de las organizaciones moroninas, en diferentes momentos y de diferentes formas y sistematizarlas, significaba también practicar la *escucha activa*. Las reuniones privadas fueron el mecanismo implementado en las RMF para atender las preocupaciones, quejas, reclamos, avances de implementación de proyectos de desarrollo, etc. era el espacio privilegiado para la *escucha activa*. A su vez, el *protocolo de las RMF* era la herramienta para *escuchar al público interno*.

Si bien se atendieron todas las preocupaciones, y se cerraron exitosamente todos los rumores, quejas y reclamos en las RMF, una de las debilidades era que no todos los miembros del equipo de relaciones comunitarias de empresa habían

---

<sup>120</sup> Ver sección 2.1.4.4.1 de esta tesis referente a la *escucha activa*.

<sup>121</sup> En setiembre de 2001, en Lima, en el Centro de convenciones de Huampaní, se desarrolló el evento “Nuevos Estándares Ambientales y Sociales en la Región Amazónica<sup>121</sup>: Nuevos caminos hacia una cooperación Tripartita en el sector hidrocarburos”, ocasión en la que pudieron reunirse representantes achueros del Lote 64 (OSHAM), la empresa Occidental Petrolera y representantes del Estado peruano. Gracias a esta oportunidad las 3 partes que se habían conocido y ejercitado en diálogos tripartitos en este evento iniciaron encuentros tripartitos en Tarapoto logrando llegar a acuerdos el 2002 donde antes se tenía prohibido el trabajo con petroleras

recibido entrenamiento en escucha activa ni se capacitó a más representantes de comunidades y Estado<sup>122</sup>.

*Distinguir entre urgente e importante*, permitió disminuir la cantidad de solicitudes recibidas en las RMF (de cerca de 50 por reunión en las primeras RMF a menos de una decena en las últimas reuniones), y también a esperar el turno de las reuniones privadas para abordar asuntos particulares sin interrumpir las plenarios, siempre con tiempos acotados. Típicamente la falta de esta distinción hace que el proceso dialógico corra el riesgo de convertirse en una mesa de partes de solicitudes y parte de la plenaria también corre el riesgo de usar su tiempo en intervenciones de justificación del motivo de las variopintas solicitudes que pueden ser urgentes, pero no importantes para la agenda planteada. Atender lo importante permite planificar, diseñar estrategias (acción proactiva) para luego atender diferentes asuntos y anticiparse a las urgencias de carácter reactivo.

Los líderes de las organizaciones eran todos expertos en diálogo, dominaban el castellano, pero pocos habían participado en negociaciones (código 3c). Por el contrario, los jefes de las comunidades (“apus”) que rotativamente estuvieron en las RMF en su mayoría no estaban preparados para diálogos tripartitos ni negociaciones. Aquí se tiene un vacío, tanto evaluativo, como de ofertas de capacitación. Si bien en las RMF hubo negociaciones para la firma de convenios, la negociación más importante por el uso temporal de tierras no se hizo, pero habría necesitado un equipo independiente para capacitarlos, entrenarlos y asesorarlos en negociación.

Por tanto, tener en cuenta experiencias previas propias y ajenas contribuyeron a encontrar como respuesta al programa de diálogo productivo, y la experiencia personal de los actores puede contribuir en los resultados dialógicos. Se necesita nivelar las habilidades dialógicas y de negociación de los actores poco experimentados.

---

<sup>122</sup> Solo un representante indígena que participó en las RMF (Angel Taish Mashinkash) que había aprendido de la “escucha activa” en Huampaní en el 2001.

#### 4.1.2.4 Acciones implementadas y resultados al tener en cuenta consideraciones procedimentales

En las RMF, se entendió que se necesitaba un proceso para lograr legitimidad de representantes (código 4.a), de todos los actores primarios, en lugar de exigir que solo participen los que ya estaban plenamente legitimados y acreditados. Estas fueron las acciones que se tomaron en las RMF:

- Entender como un proceso la obtención de legitimidad acreditada: Los actores primarios del diálogo debían primero entender la necesidad de contar con representantes legítimos y acreditados para que los acuerdos tengan validez y luego realizar los procedimientos para obtenerlo. Esto tomaría su tiempo.
- Invocación y exhortación insistentes: Para lograr legitimidad acreditada en las RMF se hicieron invocaciones y exhortaciones para que los representantes, entreguen sus documentos que acrediten la existencia formal de su organización<sup>123</sup>, el nombramiento de sus cargos<sup>124</sup> y la aprobación de la asamblea para su participación en los eventos<sup>125</sup>. La inminencia de acuerdos o convenios entre la empresa y las organizaciones hacía que sean requeridos en esta formalidad insistentemente.
- Anunciar la proximidad de firma de acuerdos con representantes legítimos: La legitimidad de la representación se torna más importante al momento de firmar los acuerdos que comprometen a la persona jurídica en diversas obligaciones. Proceder a la firma de acuerdos en las primeras reuniones sin tener seguridad de legitimidad hubiese significado el inicio de muchos problemas de relacionamiento.

Los resultados fueron que todas las organizaciones y sus líderes iniciaron gestiones para obtener legitimidad o la actualización de sus juntas directivas. Dos organizaciones que se disputaban el liderazgo en Puerto América se pusieron de acuerdo para crear una sola organización unificada (NOUM)<sup>126</sup>. Algunos *apus* de las comunidades comenzaron a traer a las RMF sus libros de actas donde se les nombraba parte de la comisión para participar en una RMF o como líder elegido de la federación (prueba de acreditación de la asamblea). Estos logros sin

---

<sup>123</sup> Inscritas en los registros reconocidos por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

<sup>124</sup> Elecciones e inscripción en sus libros de actas los cuales a su vez son refrendados por agencias del Ministerio de Agricultura para los líderes de comunidades nativas.

<sup>125</sup> Actas comunales y/o federativas.

<sup>126</sup> Nueva Organización única del Morona.

embargo tuvieron ciertos altibajos porque no todos los líderes federativos o comunales llegaban a las RMF acreditados por las comunidades. Todas las organizaciones habían logrado inscribirse en registros públicos al momento de la firma de convenios en la 5ta RMF y los líderes habían recibido el visto bueno para participar en un curso de desarrollo comunitario donde se insistió en el visto bueno de sus asambleas.

Para las RMF se tomaron las siguientes acciones que logren estructura y formalidad (código 4b) lográndose los siguientes resultados:

- Plan escrito para el relacionamiento e implementación del Programa de diálogo productivo (Talisman, 2011: f). El plan fue aprobado y apoyado por la corporación, y el estar escrito facilita su evaluación.
- Formalidad documentaria: Todos los documentos cursados de la empresa hacia los otros actores eran formales<sup>127</sup>. En las reuniones privadas se firmaban actas de acuerdos, actas de conformidad de balances, actas de cierres de reclamos y quejas, acta de entrega, etc..
- Guardar las formas diplomáticas: Al inicio del proceso de diálogo, y al ponerle fin, considerar las formas apropiadas que muestren respeto por las partes. La importancia de una *buena despedida* también cuenta<sup>128</sup>.

Entre los procedimientos de planificación, autorización y evaluación (código 4.c) se implementaron mediante el Protocolo de las RMF además que coadyuvó con los procesos de mejora continua. Entre los principales resultados se tienen: calidad de información del proyecto entregada a los interesados, control presupuestal, alineamiento de mensajes corporativos y momento preciso para emitirlos a los stakeholders, objetivos y metas del diálogo conocidos y que pueden ser medidos y evaluados. Los logros:

- Planificación minuciosa: Cada nueva RMF fue planificada, con posibilidad a ser evaluada comparándose los resultados con los objetivos propuestos.

---

<sup>127</sup> Invitaciones, agendas, programas, entrega de la relatorías de las reuniones, actas de cierre de los casos vistos entre las preocupaciones quejas y reclamos, actas de convenios, reportes de avance de proyectos, entrega de saldos pendientes de presupuesto de proyectos, etc..

<sup>128</sup> La 8va RMF sirvió para realizar los actos de despedida final, si bien desde la 7ma RMF algunos miembros del equipo de la empresa comenzaron a despedirse.

- Aprobación y autorización corporativa: Un comité aprobaba los objetivos, metas, mensajes, agenda, cronograma, el programa y presupuesto, la logística programada, los contratos y contratistas necesarios para la reunión.
- Confianza en el modelo: En la confianza que los mensajes para cada reunión estaban estructurados y ya aprobados, y que el discurrir de las sesiones se preveía pacíficas, en las RMF participaron directa y presencialmente algunos gerentes de la empresa con lo que el involucramiento presencial corporativo también fue factible<sup>129</sup>. Algunas gerencias enviaron a sus representantes para aprovechar la oportunidad de interactuar con los representantes de las organizaciones y del Estado.

Los procesos de comunicación e información (código 4e), tuvieron las siguientes acciones: a).- Documentar las RMF mediante videos, fotografías, grabaciones de audio, cartas resúmenes, relatorías, mapas con la esperanza que estos sirvan para revisarlos a nivel dirigenal y/o se pongan a disposición de las comunidades, b).- Solicitar a las organizaciones realizar reuniones en las comunidades y apoyar parcialmente la ejecución de al menos una de ellas<sup>130</sup>, c).- Contar con intérpretes de idiomas indígenas en las reuniones, d).- Compartir borradores de procedimientos corporativos (documentos de trabajo) para que tengan oportunidad de proponer cambios y mejoras, e).- Realizar presentaciones con lenguaje apropiado para la audiencia, f).- Desarrollar métodos para comprobar si mensajes fueron bien recibidos, g).- Tener coordinadores locales para que ayuden a los dirigentes a difundir información y retroalimentar a la empresa con información para mejorar procesos, h).- Dosificar la entrega de información de cada evento, i).- Implementación de teléfonos rurales, radios, botes y motores fuera de borda para hacer llegar mensajes orales o escritos.

El resultado, es que aun con todas estas acciones e inversiones sin precedentes, la información no llegaba plenamente a las comunidades especialmente las más alejadas. De las respuestas de la entrevistas a la pregunta 38 tenemos que el 5%

---

<sup>129</sup> El Ing. Jesús Angulo; Gerente de Construcciones, era el encargado de diseño y construcción del nuevo oleoducto y otras facilidades para la explotación petrolera participó en la mayoría de las RMF. La Gerencia de Responsabilidad Corporativa envió dos representantes y contratistas, mientras el Gerente General y Director Ejecutivo hizo breves visitas durante algunas reuniones de las RMF.

<sup>130</sup> Un pequeño fondo para organizar las reuniones fue otorgado a las organizaciones en calidad de piloto para evaluar su eficiencia en implementación y resultados. Solo una organización pudo continuar el sistema al cumplir con los requerimientos de rendición de cuentas.

recae en la categoría “que no recibían visitas o no había comunicación” (ver la categoría “e” de la tabla 4.9).

Mediante la sistematización se han compilado los criterios de los procesos de selección de facilitador y observadores (código 4e).<sup>131</sup>

Facilitador: a). - Experiencia, de preferencia específica en el Lote 64, b). - Experiencia en diálogo tripartito (indígenas amazónicos, Estado y empresa extractiva), c). - Figura de autoridad, para imponer orden, disciplina, focalizarse en la agenda acordada, y que su imparcialidad e independencia debe infundir confianza.

Observador: a). - Dispuesto a hacer observaciones críticas profesionales en base a hechos (con fundamento) y en varios aspectos del desempeño corporativo, b). - Reconocimiento académico y/o institucional, c). - Preferir la independencia financiera para constituirse en el lugar del diálogo y realizar su trabajo, d). - No es necesario que tenga experiencia en el Lote 64 ni en diálogos tripartitos, e). - No es necesario complejos acuerdos de entendimiento

En ambos casos: Se requiere que sean aceptados por las partes antes de comenzar el trabajo (asegurar que no tienen anticuerpos ni antecedentes negativos de ninguna de las partes)<sup>132</sup>.

Los resultados fueron positivos, los facilitadores ayudaron a mantener un orden y cumplir estrictamente la agenda en el tiempo pactado. Los observadores hicieron llegar valiosos comentarios. El área de mejora estaría en la posibilidad que cada una de las partes reciban observaciones<sup>133</sup>, este proceso quizás sea posible, aunque con más trabajo para los observadores.

#### **4.1.2.5 Acciones implementadas y resultados al tener en cuenta consideraciones culturales,**

En las RMF se tomaron las siguientes acciones:

---

<sup>131</sup> Estos criterios no estaban en términos de referencia, provienen más bien de la sistematización de la experiencia.

<sup>132</sup> En el caso de las RMF los organizadores presentaron al facilitador, y de allí en adelante este se encargó de preparar espacios para que los actores principales, observadores, autoridades invitadas, etc. se presenten y expliquen su cargo, proveniencia institucional y rol en el diálogo.

<sup>133</sup> Solo el PMASI hizo una presentación de evaluación de las RMF a todas las partes en la última reunión multifederativa.

- Consulta de necesidad de intérpretes: Antes de cada RMF el facilitador preguntaba si era necesario la participación de intérpretes (código 5a). En efecto en ocasiones se utilizaron, especialmente para representantes de comunidades mujeres o *apus* de las comunidades que no dominaban el castellano.
- Contratación de coordinadores locales: Los coordinadores locales, se convirtieron en el equipo técnico de las organizaciones, al ser contratados por trabajos específicos, tenían un incentivo para realizar sus funciones y sus limitaciones para llevar información a las comunidades alejadas estaban solamente en la calidad del equipamiento.

Los resultados fueron que la calidad de las interpretaciones no se evaluó durante las RMF. Durante la realización de entrevistas para esta tesis, notamos varios problemas de la interpretación básicamente generadas por la falta de experiencia y la dificultad para adaptar rápidamente términos técnicos a sus lenguas originarias.

Se necesitaba una combinación de equipos logísticos de acuerdo a las circunstancias<sup>134</sup>. Por ejemplo, en las quebradas más pequeñas donde se ubican las comunidades más lejanas, pudieron usar sus naves tradicionales a remo y donde sea posible motores de bajo caballaje. En las quebradas más grandes y en el Morona debieran tener embarcaciones rápidas según las prescripciones de seguridad de la empresa.

Conocer bien a las culturas con las que trata, hubiera también significado saber de la existencia de grupos vulnerables, dentro de los ya vulnerables (pueblos indígenas). En el planeamiento, ni durante las RMF se mencionaron a los grupos vulnerables.

La tabla 3.3 tiene dos categorías que revelan que *no se les tuvo en cuenta a los grupos vulnerables* (18b) con un porcentaje de poco más de un cuarto de las percepciones (28%) y también que *No reconocen grupos vulnerables en su federación* (18j, 2%).

---

<sup>134</sup> Los chalecos salvavidas pueden ser utilizadas en todas las circunstancias y las habilidades de natación ser un requisito del perfil del trabajador. El uso de canoas y remo en quebradas extremadamente angostas ofertarían más seguridad a los usuarios y navegantes tradicionales de estas quebradas.

**Tabla N°. 4.2: Percepciones sobre participación de grupos vulnerables.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta en base a pregunta: ¿Cómo se aseguraba que los grupos vulnerables de las comunidades participen en las reuniones multifederativas?, ¿eran escuchados?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	Todos los pobladores eran informados en asamblea	14	1			15	30%
b	No se les tuvo en cuenta a los grupos vulnerables	6	2	3	3	14	28%
c	No sabe, no precisa	8				8	16%
d	Se elige un traductor o intérprete en las reuniones	3		1		4	8%
e	Se realizaba visitas domiciliarias para informar	3				3	6%
f	Se necesitan otros mecanismos específicos				2	2	4%
g	Se entregaba información en un disco compacto, se hacían actas y se tomaban apuntes	1				1	2%
h	Se propiciaba reunión entre mujeres (club de madres)	1				1	2%
i	Se hablaba de esto temas en reunión privada empresa-comunidad	1				1	2%
j	No reconocen grupos vulnerables en su federación	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>76%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 18; n=39

Teniendo en cuenta la diversidad cultural moronina, se necesitarían muchas más temas o asuntos culturales a ser incluidos y mucho más conocimiento de los pueblos indígenas. En particular los modelos locales de diálogo, resolución de conflictos, negociaciones con patrones indígenas son poco conocidos y podrían aportar al diálogo intercultural. La implementación de proyectos de desarrollo con pueblos indígenas es un campo de mucho más amplio y que necesita también más tiempo, proceso que fue trunco en las RMF.

#### **4.2 Necesidades de las organizaciones moroninas expuestas en el marco del proyecto**

En esta sección se verá las necesidades expresadas por los líderes moroninos ya sea en forma oral o escrita, y la estrategia para coleccionar esta información, tipificación y finalmente, cómo se procedió a atenderlas.

La situación de información primaria y secundaria de las necesidades del Morona al comenzar las RMF era la siguiente: a).- La información oficial disponible, fue puesta en duda y fue invalidada por los líderes y aun el mismo alcalde pues les constaba que los censos nacionales se hicieron sin visitar a todas las comunidades del Morona; b).- El PDC existente para entonces se había logrado como cientos de esos documentos distritales, sin un verdadero trabajo de campo



en las comunidades, sin recoger información de necesidades de las mismas comunidades. Alcalde y líderes no habían revisado tal documento y por lo tanto no podían validarlo. Ante este panorama, el proceso de levantamiento de necesidades de las comunidades se realizó con las siguientes estrategias en las cuales se resume un resultado para cada cual:

a). - Actualizar el Plan de Desarrollo Concertado: El efecto, se comenzó un trabajo de censo demográfico y colección de información y necesidades en las mismas comunidades. El riesgo era que la información y aprobación oficial del PDC llegue tarde al periodo de diseño de proyectos comunales y firma de acuerdos entre empresa y comunidad, y efectivamente así sucedió.

b). - Sistematizar las necesidades intereses, expectativas, preocupaciones durante el proceso de diálogo productivo. Esta información entregada en documentos (solicitudes, memoriales comunales o federativas) expresada oralmente en diferentes momentos de las RMF (plenarias, reuniones privadas, espacios antes o después de las reuniones formales) y sus actividades asociadas en las mismas comunidades que eran transmitidas por los coordinadores de las organizaciones.

**Cuadro N°. 4.1: Sistematización de problemas y necesidades expresadas por los líderes comunales y federativos del Morona**

No.	Problema	Necesidad
1	Inseguridad de tenencia de territorios	Seguridad física y legal de tierras
2	Molestias y riesgos del tráfico fluvial moderno	Seguridad de tráfico fluvial
3	Agotamiento de recursos de subsistencia	Seguridad alimentaria
4	Debilidad organizativa	Fortalecimiento organizacional
5	Suspicias de actuaciones del Estado y ONG	Generar confianza con Estado y ONG
6	Aislamiento comunal e incipiente presencia estatal	Promover presencia y atención estatal
7	Problemas de salud parsimoniosamente atendidos	Atender problemas de salud
8	Educación con resultados muy básicos	Atender problemas de educación
9	Economía comunal frágil e invisible	Empleo y proyectos productivos
10	Discriminación y negación étnica y cultural	Conocimiento y difusión de derechos
11	Creciente deterioro ambiental	Atender problemas ambientales

*Fuente: Elaboración propia en base a versiones orales y solicitudes durante las RMF*

La sistematización condujo primero a tener una lista de problemas a atender, que fueron asumidas como necesidades, aunque los líderes no las expresaron todas ellas en forma de necesidad. Del cuadro 4.1 se observa esta transformación de problemas expresados a necesidades preexistentes, otras coyunturales e

influenciadas por la presencia de la empresa; por ejemplo, las comunidades comienzan a preocuparse por tener sus territorios saneados física y legalmente ante la expectativa de negociar con la empresa por uso temporal de tierras, y las expresiones por las molestias y riesgos del tráfico fluvial con la llegada de naves rápidas y de alto tonelaje (necesidades 1 y 2).

La necesidad 5 merece una explicación. La suspicacia de actuaciones del Estado y ONG se debe que ante la presencia de la empresa en el Morona, la autoridad edil moronina de entonces, en reuniones tripartitas previas a las RMF, conminaron públicamente a la empresa a la entrega de fondos de compensación, no a las comunidades ni organizaciones indígenas sino directa y únicamente al municipio que ya había mostrado signos de debilidad de gestión. Por otra parte, ONG antagonistas a la actividad petrolera -también antes de las RMF- les habían mostrado en videos los peligros de la actividad petrolera irresponsable pero ningún posible impacto positivo. Esto produjo suspicacia entre los líderes indígenas moroninos y pidieron que las ONG -aun si se presentasen como de desarrollo y de conservación de la naturaleza- sean traídas y presentadas en las RMF por la empresa para tenerles confianza. La simple pertenencia a una ONG se volvió sospechosa y las actuaciones de las recientemente elegidas nuevas autoridades ediles durante las RMF también eran vistas con recelo.

c). - Capacitar líderes y coordinadores: La ONG ICA-Perú<sup>135</sup> capacitó e hizo ejercicios con los líderes para identificar y elaborar de perfiles de proyectos comunales. Como resultado de los talleres complementarios, se presentaron 161 proyectos de desarrollo elaborados por los mismos líderes de organizaciones indígenas y productores agrarios, pero de ellos solo 6 (4%) tenían el proyecto completo. Con al menos el título del proyecto y objetivos, se lograron recopilar 51 (32%), y con solamente el título, que era la forma como se recibían las solicitudes para implementar proyectos en las comunidades<sup>136</sup> se tuvieron el 104 (65%), esto es un logro muy magro. Creemos que era necesario, más tiempo de capacitación, mejor distribución temática, más acompañamiento y formar más personas de la comunidad y/o federación (con réplicas del curso a nivel local) y no solo a líderes para poder superar esta situación (ver tabla 4.3)

---

<sup>135</sup> La ONG es parte del grupo del *International Cultural Affairs*, cuya sede en Perú se encuentra en Azpitia, Lima. <http://www.ica-international.org/>

<sup>136</sup> Una de las preocupaciones iniciales era poder salvar la escasa capacidad propositiva de las organizaciones, que típicamente solo atinan a presentar necesidad de proyectos con una idea general: un título del proyecto.

**Tabla N°. 4.3: Producción de perfiles de proyectos en talleres asociados a las reuniones multifederativas**

Organización	Pyto. Completo	Solo título y objetivos del Pyto.	Solo título del Pyto.	TOTAL	%
FENADEM	1	3	8	12	7%
FECONASHAM	0	12	14	26	16%
APAM	2	6	16	24	15%
ORCHASIM	0	7	17	24	15%
FESHAM	1	7	19	27	17%
FASAM	1	16	16	33	20%
OSHDDEM	0	0	0	0	0%
FEFERO	0	0	14	14	9%
Multifederativo	1	0	0	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>51</b>	<b>104</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>
%	4%	32%	65%	100%	

Fuente: Agenda preliminar propuesta para la 5ta RMF (noviembre 2011)

Las capacitaciones de cómo elaborar perfiles de proyectos de desarrollo a nivel comunal, dictados por la ONG ICA-Perú en Azpitia, Lima, fueron reforzados con este mismo personal especializado en capacitación de adultos en Tarapoto, con los resultados arriba indicados. La parte positiva es que algunos de estos proyectos logrados fueron financiados ya sea con el mismo título o dentro de rubros más grandes con fondos que se asignaron para las federaciones. La repentina salida de Talisman del Perú evitó ulteriores evaluaciones, controles, réplicas y medidas de impacto de esos proyectos. Si bien se deseaba generar *efectividad en el desarrollo*<sup>137</sup>, faltaba mucho más trabajo para alcanzar este peldaño. A nivel de la participación comunal correspondía llegar hasta la identificación del proyecto (idea o título del proyecto), pero la expectativa esperada en los líderes después de las capacitaciones era mayor<sup>138</sup>.

d).- Priorizar proyectos de desarrollo: Con los proyectos del acápite anterior, y una contrapropuesta de la empresa, mediante un taller de priorización se ayudó a diseñar los rubros de proyectos para los convenios de apoyo al desarrollo comunal.

<sup>137</sup> Efectividad en el Desarrollo, es un enfoque promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mediante el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Para el accionar del banco también ha desarrollado el Marco de Efectividad en el Desarrollo (BID 2021).

<sup>138</sup> Una posible explicación del magro resultado sería el muy bajo Índice de Densidad del Estado de la provincia Datem del Maraño (que impacta sobre la calidad de educación), que para el 2017 era el penúltimo a nivel nacional, como se explica en la sección 2.1.1, el contexto social de esta tesis.

**Cuadro N°. 4.2: Propuesta de títulos para los convenios empresa-comunidad e ideas de temas para atender necesidades identificadas.**

No.	Propuesta de títulos	Ejemplo de lo que podía financiarse
1	Proceso de diálogo y capacitación	Hasta 4 reuniones multifederativas por año con capacitaciones asociadas
2	Apoyo para la salud y servicios médicos	Clinicas médicas móviles, mejoramiento de infraestructura, capacitaciones, nutrición, fondo de emergencias
3	Apoyo a la educación	Asesor para un Plan Maestro de educación del Morona, mejoramiento infraestructura, capacitación docentes, kits escolares.
4	Apoyo para la electrificación rural	Sistemas domésticos de energía solar
5	Formación y capacitación comités de monitoreo socioambiental	Capacitación monitores, equipamiento
6	Plan de empleo local	Coordinador de empleo con base de datos distrital, becas y prácticas en fase de construcción
7	Plan de desarrollo de micro empresas	Talleres con proveedores del proyecto, estudio de mercado de oportunidades, programa de micro créditos.
8	Apoyo para el financiamiento público	Oficina de pre inversión del GOREL en San Lorenzo
9	Plan de fortalecimiento de las federaciones	Apoyo técnico y financiero para saneamiento físico y legal de tierras

Fuente: Resumen de Relatoría de la 4ta reunión multifederativa (Talisman, 2011c: 11-19)

Analizando toda la información disponible, la empresa presentó su propuesta mediante la cual cada federación podía priorizar sus fondos asignados y no era obligatorio tener todos los rubros mencionados en los convenios (cuadro 3.2). En la columna de la izquierda aparecen los títulos que irían en los convenios y en la derecha lo que serían las respuestas a las necesidades identificadas en forma de ideas a implementar. Con esto se pretendía obtener y mantener la licencia social, mediante la contribución con el desarrollo comunal.

Ahora veamos, qué es lo que las entrevistas permitieron revelar respecto a las necesidades.

Lo primero que se verifica es que los representantes de comunidades (89% de respuestas) pusieron en debate sus necesidades, expectativas y preocupaciones durante las RMF (ver tabla 4.4).

Hasta 95% de percepciones de las entrevistas indican que si se pusieron en debate específicamente a las necesidades (39%) las expectativas (16%) y preocupaciones (11%) de las organizaciones. Así, acumulativamente 66% de las respuestas fue específica y un 29% afirmó ante la pregunta, pero no especificó el tipo. Aquí se tiene espacio para perfeccionamientos, dado que el 5% expresó que estos temas no se pusieron en debate o tuvieron problemas para plantearlos.<sup>139</sup>

<sup>139</sup> Precisamente por esto, se cree que la calidad de la escucha a las necesidades, problemas, expectativas, etc. necesitó perfeccionamientos mediante capacitación de la técnica de escucha activa.

**Tabla N°. 4.4: Representantes de comunidades y su participación en la identificación de preocupaciones, expectativas y necesidades de sus comunidades**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ¿Los representantes de las organizaciones indígenas ponían en debate las preocupaciones, expectativas y necesidades de sus comunidades?	Nociones emitidas					Porcentaje		
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total			
a	Ponían en debate necesidades	14		1		15	39%	SI	95%
b	Afirma que si, pero no especifica si eran necesidades, expectativas o preocupaciones	11				11	29%		
c	Ponían en debate expectativas	6				6	16%		
d	Ponían en debate preocupaciones	2		2		4	11%		
e	No ponían en debate o tenían problemas para plantear preocupaciones, expectativas o necesidades.	1	1			2	5%	NO	5%
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>		
<b>Porcentaje</b>		<b>89%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>		<b>100%</b>			

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 7; n=38

Para conocer a mayor profundidad las *Necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios* y para tipificarlas en el caso específico de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona, nos basamos en las respuestas a preguntas de las entrevistas<sup>140</sup> (ver cuadro N° 4.3) que fueron logradas categorizando varios grupos de respuestas asociadas.

**Cuadro N°. 4.3: Principales tipos de necesidades para comunidades y sus definiciones, identificadas a través de entrevistas**

No.	Tipo de necesidad	Definición
1	Aliviar necesidades mediante acuerdos	Necesidad de lograr alianzas con sus aliados para el desarrollo para resolver o mitigar más rápidamente las múltiples necesidades de las comunidades, mediante acuerdos o convenios, sean orales o escritos.
2	Aliviar controversias y conflictos	Necesidad de resolver las controversias, solucionar o mitigar los conflictos sea entre comunidad y empresa o inter federativamente.
3	Informarse	Necesidad de contar con información para tomar decisiones, para responder a dudas e inquietudes de las comunidades respecto de la empresa y de su relación con comunidades
4	Atender necesidades clasificadas en temas prioritarios	Necesidad de atender temas considerados prioritarios y/o estratégicos por las comunidades: Salud, educación, derechos indígenas, transportes y comunicaciones.
5	Dialogar	Necesidad de usar el diálogo para atender todas las necesidades anteriores.

Fuente: Elaboración propia

<sup>140</sup> Preguntas 1 a la 19.

#### 4.2.1.1 Aliviar necesidades mediante acuerdos:

El alivio de necesidades mediante acuerdos o alianzas se verá mediante la Tabla N° 4.5. Para su lectura se tendrá en cuenta la siguiente indicación: La primera columna identifica la pregunta y categoría elegida. La descripción de la categoría está en la segunda columna. Se debe también medir, cuanto peso o influencia tienen las respuestas de los representantes de comunidades sobre los otros actores entrevistados. Eso aparece en las 3 últimas columnas de las tablas donde el porcentaje final es el porcentaje de representantes de comunidades sobre la categoría.

De las respuestas a la pregunta 6 tenemos que las RMF *Sirvieron para responder a las preocupaciones, necesidades y propuestas comunales* (6a), de esas respuestas 19 de 21 provienen de representantes de las comunidades (90%). Una ligera discusión, haría que con esta respuesta ya se proclame que la inquietud ha sido respondida afirmativamente, pero es mejor hacer un análisis más completo.

**Tabla N°. 4.5: Argumentos para aliviar necesidades mediante acuerdos o convenios**

# Pregunta	Código categoría	Descripción de la categoría	Respuesta sobre categoría		
			Comunidades	n = Total	Porcentaje
<b>GENERAR ALIANZAS PARA ALIVIAR NECESIDADES</b>					
1	e	Obtener licencias, acuerdos o convenios de buena fe	6	10	60%
1	h	Forjar buenas relaciones y entendimiento mutuo entre indígenas y la empresa	4	7	57%
2	a	Lograr proyectos que alivien las necesidades de las comunidades	13	15	87%
2	d	Llegar a acuerdos, convenios que beneficien a la comunidad y atiendan sus necesidades	6	6	100%
5	a	Implementación de proyectos de desarrollo y perfiles de proyectos para aliviar necesidades comunales	14	16	88%
5	d	Firma de acuerdos o convenios entre empresa-comunidad con negociaciones justas y que respeten derechos indígenas	5	5	100%
6	a	Sirvieron para responder a las preocupaciones, necesidades y propuestas comunales	19	21	90%
7	a, b, c, d	SI (Ponían en debate necesidades, expectativas, preocupaciones o solo afirma sin especificar)	34	38	89%
16	g	Económicos, presupuestales, financieros (vg. compensaciones, indemnizaciones, proyectos de comercialización)	4	5	80%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de entrevistas

Notas: Respuesta a preguntas 1, 2, 5, 6, 7 y 16.

Las preguntas 1, 2, 5, 16 (1e,h; 2a,d; 5a,d; 6ª; 7a,b,c,d y 16g), todas ellas relacionadas a acuerdos o proyectos. Algunas hacen mención expresa a

necesidades comunales o a convenios o acuerdos que aliviarían esas necesidades: Obtener *licencias, acuerdos o convenios de buena fe* (1e) con 60% de expresiones de parte de la comunidad. También se tiene que las RMF contribuyeron a Forjar *buenas relaciones y entendimiento mutuo entre indígenas y la empresa* (1h) con 57% de percepciones provenientes de las comunidades; esto es el paso inicial para “Lograr *proyectos que alivien las necesidades de las comunidades*” (2a.), tales proyectos se hicieron realidad al *Llegar a acuerdos, convenios que beneficien a la comunidad y atiendan sus necesidades* (2d).

Mediante respuestas a la pregunta 5 tenemos que las RMF ayudaron a la *Implementación de proyectos de desarrollo y perfiles de proyectos para aliviar necesidades comunales* (5a), mediante la *Firma de acuerdos o convenios entre empresa-comunidad con negociaciones justas y que respeten derechos indígenas* (5d).

Es diferente un espacio de diálogo donde solamente se escucha y recopila problemas y necesidades, a dar un paso más allá como las RMF en las que las percepciones indican que *Sirvieron para responder a las preocupaciones, necesidades y propuestas comunales* (6a). Esto se pone de manifiesto con las respuestas a la pregunta 7 en las que contundentemente (95%) las respuestas (7abcd) indican que los representantes de comunidades sí ponían en debate necesidades, expectativas, preocupaciones o por lo menos afirma que si tenía oportunidad de expresarlas, aunque sin especificar el tipo de necesidad o problema. Con las respuestas a la pregunta 16 vemos que estas alianzas y los acuerdos logrados son del tipo *Económicos, presupuestales, financieros* (vg. *Compensaciones, indemnizaciones y proyectos de comercialización*), ver categoría 16g.

#### **4.2.1.2 Necesidad de aliviar controversias y conflictos:**

Aquí se verá cuales argumentos se usaron para resumir en la identificación de la “necesidad de aliviar controversias y conflictos”.

**Tabla N°. 4.6: Argumentos para la necesidad de aliviar controversias y conflictos**

Código categoría	Descripción de la categoría (varias preguntas)	Respuesta sobre categoría		
		Comunidades	n = Total	Porcentaje
<b>NECESIDAD DE ALIVIAR CONTROVERSIAS Y CONFLICTOS</b>				
1c	Reunirse para conocernos y confraternizar entre líderes moroninos	10	10	100%
1f	Prevenir y gestionar conflictos sociales y ambientales	7	9	78%
1g	Presentar preocupaciones, quejas, reclamos y solicitudes ante necesidades	9	9	100%
2e	Prevenir y gestionar conflictos entre la empresa y comunidad	5	6	83%
5g	Mitigación de impactos de la navegación fluvial mediante monitoreo	3	4	75%
9a	Mitigación del impacto del tráfico fluvial	7	8	88%
16f	Mitigación conflictos sociales (vg. Tráfico fluvial )	4	5	80%

Fuente: Elaboración propia

Notas: Con respuestas a preguntas 1,2,5,9 y 16

La necesidad de aliviar controversias y conflictos está sustentado por las respuestas a las preguntas 1, 2, 5, 9 y 16 (1 c, f, g ; 2e ; 5g ; 9a; 16f) y pasamos a explicarlas: *Reunirse para conocernos y confraternizar entre líderes moroninos* (1c) el 100% fue mencionado por representantes de comunidades. En las entrevistas los representantes comunales explican que tenían ciertas diferencias entre ellos, las cuales aliviaron gracias a la oportunidad de estar juntos en las RMF. Esto fue una sorpresa, saber que las RMF sirvieron para confraternizar entre los líderes y desconocíamos que tenían ciertas diferencias políticas, y a la vez que aliviaban diferencias con la empresa, también lo hacían interfederativamente, por ello la categoría “2e” es, *Prevenir y gestionar conflictos entre la empresa y comunidad* y otra categoría parecida *Prevenir y gestionar conflictos sociales y ambientales* (1f). La *Mitigación de impactos de la navegación fluvial mediante monitoreo* (5g), también se parece, y esto se hacía porque en las RMF se podía *Presentar preocupaciones, quejas, reclamos y solicitudes ante necesidades* (1g). Con las respuestas a la pregunta 9 sabemos que uno de los acuerdos de la RMF fue la *Mitigación del impacto del tráfico fluvial* (9a) y que uno de los principales acuerdos fue la *Mitigación de conflictos sociales vg. Tráfico fluvial* (16f). En efecto, el impacto negativo percibido más importante era el tráfico fluvial de naves llegadas con el proyecto.



Cuando los entrevistados respondieron en qué consistía las RMF se tuvo la categoría *Prevenir y gestionar conflictos sociales y ambientales* (1f,) que está expresado por 77% de representantes de comunidades y *Presentar preocupaciones, quejas, reclamos y solicitudes* (1g) está expresado al 100% por moroninos. Finalmente, la categoría “f” de la pregunta 16 indica que entre los principales acuerdos de las RMF se tuvo la *Mitigación de conflictos sociales (tráfico fluvial)* con 80% de expresiones de los representantes de comunidades.

#### 4.2.1.3 Necesidad de informarse:

Seguidamente se verá cuales argumentos se usaron para resumir en la identificación de la *necesidad de informarse*.

**Tabla N°. 4.7: Argumentos para atender la necesidad de informarse**

# Pregunta	Código categoría	Descripción de la categoría	Respuesta sobre categoría		
			Comunidades	n= Total	Porcentaje
<b>INFORMARSE</b>					
1	a	Informarse y despejar dudas de las actividades del proyecto de la empresa	8	11	73%
2	b	Informar y conocer actividades, reglamentos, políticas de la empresa	6	8	75%
5	f	Conocer la descripción del proyecto, políticas, reglamentos de la empresa y también derechos indígenas	2	4	50%
19	a	Reunión informativa en la comunidad después de la RMF ( comunidad sede)	20	22	91%
19	b	Visita a las bases por parte de líderes o por parte de personal de RRCC	9	10	90%
19	c	Entrega de copias de acta de acuerdos y/o balances (fotocopias, relatoria)	6	7	86%
19	d	Dirigentes tuvieron facilidades de visita a comunidades	7	7	100%
19	f	Apoyo de coordinador de la organización	3	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de entrevistas

Notas: Respuesta a preguntas 1,2,5 y 19.

Respecto a la necesidad básica que tiene todo líder, se tienen las respuestas a las preguntas 1,2 y 5 (1a, 2b y 5f). En este grupo de categorías las respuestas que corresponden a los representantes de las comunidades, todas son iguales o mayores al 50%. En primer lugar, se tiene que los representantes podían *Informarse y despejar dudas de las actividades del proyecto de la empresa* (1a), y precisamente uno de los objetivos de las RMF percibidos por las comunidades fue *Informar y conocer actividades, reglamentos, políticas de la empresa”* (2b) con 75% de participación en las respuestas, y uno de los temas de concertación

identificados fue *Conocer la descripción del proyecto, políticas de la empresa y también derechos indígenas* (5f).

La necesidad de información acerca de lo que se trataba en las RMF y la información que la empresa emitía acerca del proyecto petrolero entre otros, se mantiene el mismo método de cómo se comunica en las comunidades corrientemente (con o sin proyecto) que es mediante una asamblea federativa verificable con respuestas a la pregunta 19: *Reunión informativa en la comunidad después de la RMF (en la comunidad sede)* (19a), con un 37% de respuestas de representantes comunales y quizás cambiada únicamente por la mayor frecuencia que lo normal durante las RMF ( más o menos cada 3 meses), complementada con la *Visita a las bases por parte de líderes o por parte de personal de RRCC* (19b) y la 19c que indica que una de las maneras de informarse era mediante la, *Entrega de copias de actas de acuerdos y/o balances (fotocopias, relatoría)* y que los *Dirigentes tuvieron facilidades de visita a las comunidades* (19d, 100%), además del *Apoyo de un coordinador que trabajaba para la federación* (5f, 50%) permiten tener una idea de las facilidades brindadas por la empresa petrolera para informar a líderes y sus comunidades, que aunque fue importante y sin precedentes en el Morona, no llega a ser percibido como suficiente especialmente para las comunidades más lejanas a las comunidades sedes de las organizaciones que fue de las debilidades del modelo de las RMF y vacío de estrategia para atenderlas.

#### **4.2.1.4 Atender necesidades clasificadas en temas prioritarios:**

Seguidamente y con ayuda de la tabla 4.8, se verá cuales argumentos se usaron para resumir en la identificación de *atender necesidades clasificadas en temas prioritarios*.

Respecto a la necesidad de atender temas prioritarios como educación, salud y derechos indígenas, se tienen categorías en las respuestas a la pregunta acerca de los objetivos de las RMF *Tratar temas de salud, educación, agricultura, medio ambiente, derecho de pueblos indígenas, etc.* (2f, 100%) en las respuestas acerca de los temas de concertación *Apoyo social de la empresa en salud, educación, transportes, electrificación y también derechos humanos* (5c, 50%). Los temas de salud están en las respuestas de la pregunta 9 categoría (9b, 86%) y la pregunta

16, categoría (16a, 89%). El tema prioritario de educación se identifica mediante las categorías (9e, 100%) y (16b, 100%). Los *Proyectos productivos y de transformación de materia prima* (vg. *Carpintería*) están las respuestas a la pregunta 16 (16h) con 100% de expresiones de representantes de las comunidades.

**Tabla N°. 4.8: Argumentos para atender necesidades clasificadas por temas prioritarios**

Código categoría	Descripción de la categoría (varias preguntas)	Respuesta sobre categoría		
		Comunidades	n = Total	Porcentaje
<b>ATENDER NECESIDADES CLASIFICADAS EN TEMAS PRIORITARIOS</b>				
2f	Tratar temas de salud, educación, agricultura, medio ambiente, derecho de pueblos indígenas, etc..	5	5	100%
5c	Apoyo social de la empresa en salud, educación, transportes, electrificación y también derechos humanos	3	6	50%
9b	Salud	6	7	86%
9e	Educación	6	6	100%
16a	Salud	8	9	89%
16b	Educación	9	9	100%
16h	Proyectos productivos y transformación de materia prima (vg. Carpintería)	4	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Notas: Con respuestas a preguntas 2,5,9 y 16

#### 4.2.1.5 Necesidad de dialogar

Seguidamente y con ayuda de la tabla 4.9, se verá cuales argumentos se usaron para resumir en la identificación de la *necesidad de dialogar*.

Respecto a la necesidad de dialogar, se tiene las respuestas ante las preguntas 1, 2 y 8 (1b, 1d, 2g, 8b). Las categorías identificadas con la primera pregunta se tienen al *diálogo tripartito* (1b, 36%) y al *diálogo bipartito* (1d, 90%), es decir el diálogo bipartito entre empresa y comunidad concitaba mayor interés. Entre los objetivos percibidos (pregunta 2) se tiene la respuesta: *Dialogar e intercambiar ideas entre empresa y comunidades y también entre federaciones* (2g), y es que como ya se vio, las RMF sirvieron para aprovechar el encuentro de líderes que de otro modo les hubiese sido difícil concentrarse todos juntos. Finalmente, las reuniones privadas mencionadas en las respuestas a la pregunta 8 que indaga

cómo se aseguraba que los indígenas emitan su voz, se tiene la categoría *Reunión privada entre comunidad y empresa u otra ocasión para escuchar* (8b, 93%). Estas reuniones privadas significaban un diálogo más extenso, entre la empresa y cada organización y con temas de agenda exclusivamente de tal relación bilateral. Este fue uno de los hallazgos más importantes de las RMF.

**Tabla N°. 4.9: Argumentos para justificar la necesidad de dialogar**

Código categoría	Descripción de la categoría (varias preguntas)	Respuesta sobre categoría		
		Comunidades	n = Total	Porcentaje
<b>NECESIDAD DE DIALOGAR</b>				
1b	Diálogo tripartito entre empresa, comunidades y Estado	4	11	36%
1d	Diálogo bipartito entre comunidades y empresa	9	10	90%
2g	Dialogar e intercambiar ideas entre empresa y comunidades y también entre federaciones	4	5	80%
8b	Reunión privada entre comunidad y empresa u otra ocasión para escuchar	14	15	93%

Fuente: *Elaboración propia*

Notas: *Con respuestas a preguntas 1,2 y 8.*

Indirectamente, las RMF también contribuyeron a ver las siguientes necesidades que no aparecen claramente en las respuestas de las entrevistas, lo cual puede ser un indicador que estos temas no fueron tratados con suficiente profundidad o no lograron apropiación de los beneficiarios.

- Plan de desarrollo concertado del distrito del Morona (PDC): las RMF sirvieron para obtener permisos y licencias de trabajo con pobladores en sus mismas comunidades, recogiendo las necesidades e identificando ideas de proyectos de desarrollo in situ.
- La barcaza médica itinerante: Las RMF sirvió para las coordinaciones para las atenciones de la barcaza que ingresó al río Morona atendiendo necesidades de salud.

En suma, las estrategias implementadas para identificar necesidades de las comunidades, de acuerdo con los hallazgos, si dieron resultados, pero se debe tener en cuenta que, con las entrevistas, se identificaron necesidades que no se

habían captado mediante la sistematización de las expresiones orales y escritas de los líderes, ni con los trabajos de identificación de proyectos y talleres de priorización de las RMF. Estas nuevas necesidades son: La *necesidad de informarse*, y la *necesidad de resolver conflictos* (conceptos intangibles), que quedaron soterradas posiblemente ante la expectativa de recibir fondos para proyectos de desarrollo (conceptos tangibles). Por tanto, en los esfuerzos de compilación y clasificación de necesidades para trabajos de desarrollo comunal se debería estar atentos a estos dos grandes tipos de necesidades: Tangibles e intangibles. Con esta metodología también fue posible identificar inquietudes que generan necesidades que nacen a raíz de la llegada de la empresa (necesidades de mitigar el impacto del tráfico fluvial), y distinguirlas de las necesidades preexistentes.

#### **4.3 Determinación de la medida en que las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativa fueron eficaces en el logro de los resultados para las partes.**

En esta sección se verá la medida en que el uso de las herramientas y metodologías implementadas en las RMF resultaron eficaces en el logro de resultados para las partes (empresa, comunidades, Estado). Entre las herramientas nos interesa ver el aporte del protocolo de planeamiento de las reuniones, los cuadros de seguimiento de acuerdos y el procedimiento de atención de quejas y reclamos que la empresa consideraba esenciales, para confrontarlas con lo que opinan los entrevistados. Similarmente entre las metodologías queremos ver cuales se diseñaron e implementaron mediante las RMF y según recordación de los participantes. Finalmente deseamos ver cuáles son los logros de resultados para las partes por efecto de estas herramientas y metodologías.

##### **4.3.1 Herramientas usadas y su valoración en las RMF**

Si bien en la intervención inicial no se realizó un inventario ni priorización de las herramientas a utilizar en las RMF, las entrevistas a los participantes permiten construir dicho inventario y categorizarlo según el aporte de los actores: Comunidad, Estado y Empresa. Así se tiene que las comunidades identificaron el 67% de las mociones referentes a las herramientas de diálogo. Pero no solo eso, la cantidad de respuestas emitidas por este grupo fue de 28 frente a solo 5 de parte del trinomio Estado-empresa-contratistas (Ver tabla 4.10).

**Tabla N°. 4.10: Herramientas identificadas por los actores**

	Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	TOTAL
Herramientas	10	3	2		15
Porcentaje	67%	20%	13%		100%

Fuente: Elaboración propia

Un análisis más minucioso de las percepciones del grupo de representantes de comunidades<sup>141</sup> permitirá tener un punto de vista diferente de cómo se perciben las herramientas, pero también descubrir sutilezas no percibidas en un análisis ligero. En el afán de descubrir cuáles de ellas han facilitado el logro de los resultados desde el punto de vista comunal el autor ha realizado el siguiente análisis con la tabla 4.11.

**Tabla N°. 4.11: Herramientas identificadas en los diálogos por los representantes de comunidades**

No.	Categoría	Herramientas identificadas en los diálogos por representantes de comunidades	SUB TOTAL (Comunidad)	Porcentaje	Acumulativo
1	g	Equipos electrónicos	9	32%	32%
2	h	Acuerdos y convenios firmados	4	14%	46%
3	i	Agendas	4	14%	61%
4	j	Formatos	3	11%	71%
5	k	Relatorias	2	7%	79%
6	l	Documentos hechos en la comunidad para las RMF	2	7%	86%
7	m	Código de conducta	1	4%	89%
8	n	Subsidios alimenticios familiares (SAF)	1	4%	93%
9	o	Balances económicos	1	4%	96%
10	p	Boletas y facturas	1	4%	100%
<b>TOTAL</b>			<b>28</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 20 ; n=32

*Equipos electrónicos* (32%) se refieren a los proyectores multimedia, equipos de sonidos, computadoras, etc.. Para los representantes del Estado, empresa estos

<sup>141</sup> Este tipo de análisis también ayuda a identificar en qué difiere la identificación de herramientas y metodologías por parte de los representantes comunales y verificar si existen debilidades que se tendrían que corregir. También es posible identificar diferentes usos de las herramientas de acuerdo al grupo de actores.

equipos fueron mínimamente mencionados (1 vez, ver tabla 4.12 como herramientas electrónicas) pues posiblemente ante la frecuencia de uso y familiaridad son considerados fútiles. *Los acuerdos y convenios firmados* (14%) se convierten en una herramienta muy útil y de confianza en las comunidades, puesto que con ellos pueden no solo ayudarse para recordar cuáles fueron los acuerdos y detalles de los mismos, sino que sirven para exigirle a la empresa su cumplimiento. Ante un cambio de líderes sea por término de periodo de mandato o por accidentadas controversias, los acuerdos y convenios firmados seguirán siendo su herramienta para evaluar avances de los convenios con uno u otro líder. Las actas y acuerdos escritos ya son parte de los elementos de gestión de los líderes de comunidades moroninas desde hace décadas y por ello depositan su confianza en esta herramienta de uso cotidiano. *Las Agendas* (14%), aparentemente resultan parte del impacto de las RMF en las organizaciones moroninas que reconocieron su importancia para ordenar los diálogos tanto con la empresa como internamente en sus organizaciones. Esto mismo es recordado por representantes del Estado y empresa, pero mínimamente (2 menciones entre ambos). *Los formatos* (11%) eran un grupo de documentos promovidos por el equipo de relacionistas comunitarios que promovían la obtención de información social y avance de proyectos en base a varios formatos. *Las relatorías* (7%) fueron recordadas por los representantes de comunidades, pero no por los representantes de la empresa aun cuando eran la principal herramienta de comunicación e información de las RMF (comparar tablas 4.11 y 4.12).

Mención especial requiere los *documentos hechos en la comunidad para las RMF*, estos podrían ser solicitudes, cartas, revisión de balances, reportes de los coordinadores, etc.. pero también los perfiles de proyectos que los líderes comunales comenzaron a preparar, aunque como ya se vio, faltaba más ensayo y repeticiones de capacitación.

El *código de conducta* (4%) que con las organizaciones del AID se convirtió en bilateral (con compromisos de ambas partes) fue mencionado entre las percepciones de baja recordación (una sola mención). *Los subsidios alimenticios familiares (SAF)* no fueron una herramienta de las RMF pero su recordación en este grupo llama la atención. Los *Balances económicos, boletas y facturas*, efectivamente resultan ser herramientas en las comunidades y tienden a ser

considerados futelezas de parte de la empresa, si bien esta también la promovía y usaba ampliamente.

En suma, al comparar las herramientas que la empresa consideraba esenciales para el trabajo y éxito de las RMF (protocolo de planeamiento, cuadro de seguimiento, y el procedimiento de atención de preocupaciones quejas y reclamos), vemos que por recordación, solo una respuesta de un miembro de la empresa recordó el protocolo de planeamiento (2B) que se ejecutaba en gabinete. Las comunidades tienen otras herramientas dentro de sus recuerdos y otro tipo de valoraciones, y consideran más estratégicas el uso de sus sistemas ya conocidos, como los libros de actas y los convenios como herramienta de seguimiento, lo cual tiene sentido.

**Tabla N°. 4.12: Herramientas identificadas en los diálogos por los representantes del trinomio Estado, empresa y contratistas**

No.	Categoría	Herramientas identificadas en los diálogos por representantes de Estado, empresa y contratistas	Estado	Empresa	Contratista	SUB TOTAL (Trinomio)	Porcentaje	Acumulativo
1	A	Agenda	1	1	-	2	40%	40%
2	B	Protocolo de gabinete las RMF		1	-	1	20%	60%
3	C	Herramientas electrónicas	1		-	1	20%	80%
4	D	Pizarra	1		-	1	20%	100%
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 20; n=8

También, es preciso indicar que durante las RMF no se hizo un taller para identificar las herramientas y distinguirlas de los materiales. Llama la atención entonces la cantidad superior de herramientas (10) que recordaron los representantes de comunidades frente a lo que recordaron el trinomio Estado-empresa-contratistas (4 herramientas). Posibles explicaciones son que se entrevistaron a 34 representantes de comunidades frente a 11 que forman el trinomio mencionado, y que aquello que a los indígenas les sirve para facilitar su trabajo (herramienta) no lo es para el resto que puede considerarlo hasta fútil.

#### 4.3.2 Metodologías de diálogo y su valoración

Comparando las tablas 4.12 y 4.13 es notorio que en grupo de comunidades las metodologías identificadas son menores (6 metodologías) que la identificada por



el trimonio Estado, empresa, contratistas (14 metodologías). Se van a comentar solo hasta llegar al 50% o más en el acumulativo.

Los representantes de las comunidades identificaron entre las metodologías usadas en las RMF al *uso de intérpretes* (categoría a, 17%), en efecto, muy importante para que este grupo pueda participar con efectividad, esto es especialmente cierto para los “*apus*” de las comunidades que, no siendo líderes de organizaciones, llegaron a las reuniones de diálogo sin dominar el castellano.

**Tabla N°. 4.13: Metodologías identificadas en los diálogos por los representantes de comunidades**

No.	Categoría	Metodologías identificadas en los diálogos por representantes de comunidades	SUB TOTAL (Comunidad)	Porcentaje	Acumulativo
1	a	Uso de intérpretes	1	17%	17%
2	b	Pausas (alimentos, música y momentos lúdicos)	1	17%	34%
3	c	Invitación a personal de RRCC para que expliquen en la comunidad	1	17%	50%
4	d	Buscar apoyo de intermediario con opositores	1	17%	67%
5	e	Aprender haciendo	1	17%	84%
6	f	Lluvia de ideas, grupos de trabajo	1	17%	100%
<b>TOTAL</b>			<b>6</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 20 ; n=32

Las *Pausas* del diálogo (categoría b, 17%) donde se compartía alimentos, bebidas, música o se programaban espacios lúdicos, podrían ser consideradas futilidades, pero son espacios sociales que permiten acercarse a intercambiar conversaciones entre diferentes grupos y más importante aún, espacios informales para generar confianza. Sin las pausas el diálogo no será productivo excepto en las primeras horas de trabajo, luego, el cansancio hará difícil concentrarse y la productividad decaerá. Las RMF tenían en promedio 3 días de duración, y no habrían tenido éxito sin estas pausas. Ni la sistematización, ni el grupo de entrevistados del trinomio (ver tabla 4.14) valoraron ni recordaron esta metodología, que nuevamente parece ser fútil para este grupo, pero no para los representantes comunales.

En el caso de las metodologías identificadas por entrevistados del trinomio Estado, empresa y contratistas (tabla 4.14), lo primero que habría que destacar es que los representantes del Estado aportaron más que los otros miembros de este trinomio (10 menciones). Esto se debería a su experiencia en diferentes iniciativas de diálogo.

**Tabla N°. 4.14: metodologías identificadas por representantes del Estado, empresa y contratistas.**

No.	Categoría	Metodologías identificadas en lo diálogos por representantes de Estado, empresa y contratistas (trinomio).	Estado	Empresa	Contratista	SUB TOTAL (trinomio)	Porcentaje	Acumulativo
1	a	Diálogo productivo como método de trabajo	0	2	0	2	13%	13%
2	b	Facilitar talleres de capacitación para mejorar habilidades de dirigentes	0	1	0	1	6%	19%
3	c	Tener coordinadores que apoyen a los dirigentes en las tareas de implementación, seguimiento e información	0	1	0	1	6%	25%
4	d	Asegurar una facilitación de calidad	0	0	1	1	6%	31%
5	e	Permitir desarrollo libre de otras reuniones antes y después de las RMF	1	0	1	2	13%	44%
6	f	Ordenar etapas para primero recoger necesidades y otra para plantear soluciones	1	0	0	1	6%	50%
7	g	Identificar todas las necesidades de las comunidades para que acepten reunirse con la empresa	1	0	0	1	6%	56%
8	h	Generar buen trato y brindarle facilidades a representantes indígenas	1	0	0	1	6%	63%
9	i	Desarrollar exposiciones y presentaciones con explicaciones y expresiones sencillas	1	0	0	1	6%	69%
10	j	Registros (vg. Relatoria, fotos, videos).	1	0	0	1	6%	75%
11	k	Brindar información de la empresa	1	0	0	1	6%	81%
12	l	Confirmación de comprensión o entendimiento de temas con preguntas y respuestas "verdadero o falso"	1	0	0	1	6%	88%
13	m	Generar reuniones privadas para abordar temas difíciles y/o sensibles	1	0	0	1	6%	94%
14	n	Disciplina para que ordenadamente se conozcan necesidades comunales por medio de las RMF	1	0	0	1	6%	100%
<b>TOTAL</b>			<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 20; n=8

Vamos a comentar solamente los aportes más saltantes e importantes para las RMF. Tener *coordinadores que apoyen a los dirigentes en las tareas de implementación, seguimiento e información* (categoría c, 6%), resultó ser un factor de éxito de las RMF, por una parte, estos coordinadores de las comunidades participaban de las reuniones tripartitas, pero luego de ellas tenían una intensa labor entre sus comunidades.

El trabajo de los coordinadores era de apoyo a tiempo completo a sus organizaciones puesto que sus dirigentes tenían otras ocupaciones. Solo debían realizar trabajo técnico, básicamente ayudando a implementar los acuerdos del

convenio, pero también a obtener datos sociales de la comunidad y a transmitir información de la relación empresa-comunidad. Una secuencia típica de sus labores en forma secuencial sería:

- a) Coordinar con los dirigentes de su organización
  - i. Organización de reuniones federativas y comunales para difundir antes de las reuniones la agenda de trabajo y después de ella los mensajes de las RMF
  - ii. Apoyar a compilar actas de las reuniones realizadas en su comunidad.
- b) Visita a las comunidades:
  - i. Toma de datos socio económicos y a compilar necesidades comunales
  - ii. Supervisión de avance de trabajos en las comunidades o proyectos si aplicaba
  - iii. Apoyar a informar a las comunidades de los acuerdos tomados en las reuniones.
- c) Proceso de adquisiciones:
  - i. Apoyar a las organizaciones a conseguir cotizaciones y coordinar con los dirigentes de la organización las especificaciones de bienes y servicios.
  - ii. Velar por que los documentos de rendición a las federaciones (boletas, facturas y balances) estén bien conciliados.
- d) Coordinar entrega de bienes y/o servicios
  - i. Verificar que los bienes y servicios se entreguen a tiempo y en buen estado en las mismas comunidades.
  - ii. Documentos de conformidad de entrega o informar de inconformidades.
- e) Elaboración de informes:
  - i. Preparar reportes mensuales para las multifederativas acerca del avance de implementación de los acuerdos y obstáculos identificados.
  - ii. Datos socio económicos de las comunidades
  - iii. Identificar y obtener información adicional de preocupaciones, quejas reclamos.
- f) Participar de las RMF y sesiones anexas.
  - iv. En las reuniones plenarias
  - v. En las reuniones privadas o particulares: Rendición de cuentas mutua. Comunicación y cierre de PQR.

vi. Participar de las capacitaciones y talleres anexos a las RMF.

Este cuerpo de coordinadores tenía reuniones y comunicación intensa con los encargados de la empresa, de tal modo que conocían al detalle de los pormenores de la implementación de acuerdos, estaban cerca a las comunidades por ser residente de una de las comunidades de su organización. El perfil técnico de estos coordinadores —que informaban del avance del proyecto petrolero, hablaban de proyectos de desarrollo comunal, llevaban datos certeros del proceso de implementación de acuerdos, resolvían problemas logísticos, etc.— comenzó a crecer políticamente<sup>142</sup>, ya sea por sus conocimientos o sea por su cercanía a las familias de las comunidades u otras razones, y comenzaron a surgir ciertos celos con sus dirigentes en algunas organizaciones. Los privilegios de moverse entre todas las comunidades ser oído y escuchar a los pobladores era un desequilibrio importante y algo que los presidentes de las federaciones querían gozar con más prerrogativas que los coordinadores, pero ninguno de estos últimos trabajaba a tiempo completo para sus organizaciones pues tenían otras ocupaciones y actividades para mantener a sus familias.

Respecto al *Desarrollo libre de reuniones antes y después de las RMF* (categoría e, 13%), se tratan de reuniones no planificadas que ocurrían bajo agenda propia entre dos o más partes, sea entre representantes de comunidades, representantes de comunidades y el Estado, y aun entre comunidades y contratistas. Por ejemplo, la contratista encargada del EIA del proyecto, pudo explicar el propósito y metodologías de los trabajos, afinar información social, coordinar los próximos pasos, evitar descoordinaciones que retrasen o impidan realizar sus trabajos en el campo, y resolver una serie de cuestiones que ayudaron en el avance de este instrumento de gestión ambiental y social.<sup>143</sup> De no haber tenido estos espacios de coordinación, el equipo de relaciones comunitarias de la empresa habría tenido que actuar en varios frentes tratando de solucionar problemas ya declarados, que con estas reuniones antes y después de las RMF se previnieron a tiempo.

---

<sup>142</sup> Los coordinadores de implementación de proyectos no tenían un rol político como los líderes de las organizaciones, pero la población comenzó a identificarlos en ellos perfiles de liderazgo. Quizás no se equivocaron, después de las RMF algunos de los coordinadores llegaron a tener puestos importantes en sus federaciones y una de ellas (Olivia Bisa), renombre político en todo el distrito y parcialmente en la provincia.

<sup>143</sup> Noticia comunicada por la jefa del equipo de campo del EIA de la contratista Walsh Perú (Arrieta, 2016).

De aquí en adelante, cualquiera de las categorías suma ya el 50% acumulativamente. Vamos a comentar las más importantes: *Generar un buen trato y brindarles facilidades a representantes indígenas durante reuniones* (categoría h, 6%), no tendría que ser una metodología recomendada a considerar sino un supuesto básico, pero ante la constatación de la solapada discriminación existente en el Perú contra los pueblos indígenas, su mención toma relevancia.

Los representantes de las comunidades no solo querían conocer del proyecto, sino también de la empresa: Quienes eran sus líderes y quienes tomaban decisiones y de que tipo, etc.. De allí la importancia de *Ofrecer información de la empresa* (categoría k, 6%) mencionada como metodología de transparencia. Esta junto con la categoría *registros documentarios* (categoría j, 6%) formaron un marco que contribuyeron a la transparencia de información de parte de la corporación. Así entonces, los representantes de comunidades y del Estado estaban enterados del proyecto, de la fase en la que ocurrían las RMF y un aproximado de cuando ocurrían nuevas decisiones para iniciar una nueva etapa, de las decisiones corporativas que ya se habían tomado y cuáles faltaban por tomar, de la nueva política de relaciones comunitarias emitida, conocieron las opciones de diseño de la ruta del oleoducto y la opción más factible, la forma de cómo se construiría el proyecto explicado por el gerente de construcción, cómo se planeaba contratar personal local, etc..

Las *Reuniones privadas para abordar temas difíciles y/o sensibles* (categoría m, 6%), fue una de las metodologías de mayor aporte en las RMF y constituye un hallazgo importante para otras reuniones de diálogo sobre todo para evitar, mitigar y transformar conflictos de la relación bilateral entre empresa y comunidades. Estas reuniones privadas contribuyeron a tener plenarios y el desarrollo de otras actividades en forma pacífica.

Un reto mayor a los entrevistados es la pregunta que une a dos conceptos: *Herramientas metodológicas* y su importancia o valoración que se verá con la tabla 4.15. donde es muy importante destacar que la gran mayoría de respuestas (94%) fueron dadas por representantes de comunidades. Solo vamos a comentar las categorías de mas alto porcentaje. La importancia o valoración identificada para

las “herramientas metodológicas”, según la percepción de los entrevistados tuvieron los siguientes resultados:

*Para tener bien informados a los líderes, comunidades y mitigar rumores* (a,14%), es básicamente funciones de la información para los líderes y comunidades. En efecto, la empresa cuando realiza los procesos informativos no solo genera transparencia, sino que además ayuda a mitigar los rumores que surgen precisamente a falta de información. También relacionada a la información, está la siguiente categoría *Aportan credibilidad y confianza*, (b,12%) mediante el uso de imágenes (presentaciones, mapas, videos, fotografías), o mediante una serie de otros documentos (actas, relatorías, cartas, etc.). Entre ambas categorías, se suman 24% de percepciones referentes a la información, esto es casi un cuarto de los porcentajes totales.

**Tabla N°. 4.15: Importancia de las herramientas metodológicas.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta: ¿Por qué era importante que el programa de reuniones multifederativas utilice herramientas metodológicas?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	Para tener bien informados a los líderes, comunidades y mitigar rumores	9				9	14%
b	Aportan credibilidad y confianza de la población local (vg. Imágenes, láminas, videos, datos almacenados en USB o discos duros y escritos, actas, relatorías )	8				8	12%
c	Facilitan la comunicación, entender y comprender las cuestiones de diálogo (vg. necesidades, prioridades, asuntos técnicos, etc.)	8				8	12%
d	Para evitar conflictos y malos entendidos sea comunidades y empresa o entre comunidades	5				5	8%
e	Para no olvidar o para hacer recordar a otros dirigentes o a la población	4				4	6%
f	No precisa	4				4	6%
g	Tener reuniones privadas y plenarias para tratar temas generales y particulares de las organizaciones	3				3	5%
h	Para hacer seguimiento y no dejar cosas a medias y llegar a cumplir los compromisos	3				3	5%
i	Permite participar, plantear, exponer y desarrollar procesos de participación ciudadana.	3				3	5%
j	Dan credibilidad y confianza a los dirigentes frente a su comunidad ( volver con documentos probatorios o informativos)	2		1		3	5%
k	Las grabaciones permiten recuperar información ante pérdida de documentos	2				2	3%
l	Para evitar riesgo de improvisación	2				2	3%
m	La agenda facilita el orden y las actas comunales legitimidad a líderes y/o propuestas	2				2	3%
n	Los documentos pueden revisarse, sea por el dirigente o sea por otros que no fueron a la RMF	2				2	3%
o	Permite escuchar la voz de comunidad y sacar conclusiones (Vg. Necesidades, quejas, reclamos)	2				2	3%
p	Permite planificar, tener orden y priorizar	1	1	1		3	5%
q	Permite establecer reglas y protocolos para desarrollar la actividad y lograr el objetivo			1		1	2%
r	Permite intercambiar ideas	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>61</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>65</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>94%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 22, n= 34

La siguiente categoría está relacionada a la comunicación: *Facilitan la comunicación, entender, comprender las cuestiones del diálogo* (c,12%). Priorizar las necesidades, explicar asuntos técnicos, etc..

La próxima categoría es no menos importante: *Para evitar conflictos y malos entendidos ya se entre comunidades y empresa o entre comunidades* (d,8%). Aunque no se explica detalles, aquí se podría hipotetizar que se refieren a las reuniones privadas y el procedimiento de quejas y reclamos.

En suma, la recordación y valoración de los métodos por parte de los representantes de comunidades y el trimonio (empresa, Estado, contratistas) es muy disímil. Si bien el trinomio tiene más metodologías identificadas, los representantes de comunidades dieron a conocer detalles de la valoración de las *herramientas metodológicas* participando en un 94% frente al aporte del trinomio de solo 4%.

Las comunidades aprovecharon la oportunidad de estar juntos para aliviar algunas de sus diferencias políticas, para realizar coordinaciones entre sus organizaciones, etc.. pero estas reuniones también les sirvieron a las contratistas en su relación con las comunidades, aspecto no esperado por los organizadores de las RMF, pero en todo caso, con logros no previstos. Este fue un gesto de disciplina de las organizaciones, tratar sus diferencias fuera de las reuniones formales de las RMF, sin interferirla y por el contrario contribuyendo a crear un ambiente de trabajo mucho más pacífico; disciplinadamente, esperaban tratar temas difíciles y sensibles en las reuniones privadas, quizás el hallazgo más importante de las RMF para los diálogos tripartitos.

### **4.3.3 Logro de resultados y su valoración para las partes**

En esta sección se verá el logro de los resultados y su valoración para las partes, pero como ya se explicara, nos interesa sobre todo conocer principalmente aquella para las comunidades.

Para diálogos multiactor en contextos de proyectos extractivos, Revenue Watch Institute et al. (2012: 29) propone distinguir entre logros tangibles e intangibles, como también indicadores concretos. Esta tesis es el primer intento de identificación y recopilación de los logros pero no llega a medirlos. Estimamos que sería mejor tener los indicadores preidentificados antes de iniciar la evaluación o medición participativa de estos durante y al final del ejercicio para evitar sesgos.

#### 4.3.3.1 Logros intangibles:

- Confianza entre las partes.
- Aprendizajes mutuos: a).- El diálogo y las discusiones fueron alturadas ; b).- Valor de la anticipación para emprender un mejor relacionamiento, c).-mejor calidad de información y evitar improvisaciones que generan tensiones; d).- Importancia de la influencia positiva de las mujeres profesionales que se presentaron en las multifederativas y que produjeron impacto sobre las nacientes lideresas moroninas, e).-Importancia del seguimiento sobre el cumplimiento de compromisos. Se cumplieron todos.
- Aprendizaje de la empresa: a).- Importancia social de las reuniones tradicionales para la toma de decisiones de alta importancia en el mundo indígena (*Wayuseadas*).
- Formación de líderes y desarrollo de capacidades: a).- Aprenden a argumentar propuestas en contextos de diálogos tripartitos o a “vender” sus perfiles de proyectos de desarrollo que ellos mismos prepararon, b).- Sus primeros pasos en el manejo de computadoras portátiles, c).- Refuerzan conocimiento del Convenio 169, canon petrolero, y otros relacionados a temas hidrocarburíferos, d).-Oportunidad de surgimiento y reconocimiento para mujeres lideresas, e).- Aprenden a realizar coordinaciones comunidad-empresa, comunidad-contratistas EIA y coordinaciones interfederativas de calidad, f).- Sentido unitario de trabajo entre las organizaciones moroninas, verificable con la presentación de un proyecto multifederativo que querían desarrollar en el ramo educativo. Además, firmaron internamente, acuerdos interfederativos para organizar turnos de trabajo para el control de tráfico fluvial, g).- Líderes comienzan a asumir responsabilidades frente a proyectos de desarrollo y van abandonando posiciones paternalistas para que “les hagan e implementen proyectos”. Con esto alcanzaron cierto nivel de empoderamiento y fortalecimiento en sus organizaciones.

A excepción de algunos de los logros típicos esperados en la formación de líderes y desarrollo de capacidades, la gran mayoría de logros intangibles, no se esperaban ni estaban planificados. Fue una sorpresa obtener una gran lista de estos “logros inesperados” mediante las entrevistas. Se diría que a nivel de la empresa, inicialmente hubo un sesgo a los logros tangibles que es una



forma típica como se aprende, practica y mide el éxito de una gestión corporativa.

Entre los aprendizajes de la empresa, se tomó como ejemplo a las *wayuseadas*, porque a decir de los mismos indígenas estas reuniones tradicionales -aunque casi exclusivamente en el pueblo *achuar*- producen acuerdos que suelen ser tanto o más respetados que aquellos plasmados en actas: “Para mi en caso del pueblo *achuar* es muy interesante la *Wayuseada* en vez de tantos documentos, para ellos es muy importante la *Wayuseada* y muy respetuoso” (Yacum, 2016)<sup>144</sup>.

#### 4.3.3.2 Logros tangibles:

- Convenios empresa-organizaciones moroninas: Once convenios de proyectos de corto plazo ejecutados<sup>145</sup>, capacitación de líderes, y fortalecimiento institucional vía capacitación de líderes y adquisición de bienes para la gestión federativa.
- Convenios empresa- Estado: Talisman - Municipalidad Distrital del Morona – DRAL. Se avanzó hasta el equipamiento para el saneamiento físico y legal de tierras.
- Estudio preliminar de la situación legal de tenencia de tierras de las comunidades moroninas: Presentado en la 6ta RMF, se llegó a conocer la situación de 27 comunidades)<sup>146</sup>.
- Inicio del Monitoreo fluvial: Desde 6 puestos de control estacionarios implementadas con casetas, equipos de radio comunicación, contratación de monitores fluviales y disminución de incidentes fluviales.
- Asignación de fondos a las organizaciones: 100% de fondos asignados fueron utilizados con actas de conformidad por las partes.
- Influencia de federaciones en diseño de ruta del oleoducto: Más de 50 Km del diseño del oleoducto fue cambiado de ruta para disminuir impactos.

---

<sup>144</sup> María Yacum es indígena *wampis*, pero ha vivido con comunidades *achuar* varias décadas.

<sup>145</sup> Los proyectos de mediano y largo plazo se comenzaron a diseñar a nivel de perfil de proyectos, pero el proceso se truncó ante el retiro de la empresa.

<sup>146</sup> Estudio Echeopar Abogados (2012).

- Atención de preocupaciones quejas y reclamos pendientes: Aprobación del procedimiento y disminución de quejas y reclamos pendientes de varias decenas a cero.
- Orden, contexto y prioridad en las solicitudes: Disminución del número de solicitudes recibidas en cada reunión y se dejaron de recibir solicitudes descontextualizadas, sin soporte justificatorio y acuerdo comunal.
- Documentos de trabajo aprobados entre empresa-comunidad: Procedimiento de contratación de mano de obra local, Procedimiento de atención de preocupaciones, quejas y reclamos – PQR.
- Reuniones productivas: Reuniones ordenadas, puntuales en inicio y finalización, cubrieron todos los temas agendados, pacíficas, ninguna reunión tuvo que suspenderse (8 reuniones multifederativas y 3 talleres anexos de capacitación y priorización de proyectos). Se distribuyó documentos de las reuniones en formatos digitales e impresos.
- Fin de actividades de multifederativas sin legados sociales: 11 actas de conformidad de entrega de bienes y servicios y 11 rendiciones finales de cuentas de fondos federativos asignados. El espacio de las RMF sirvió para planificar las acciones finales y generar las actas de conformidad social y ambiental antes que Talisman se retire<sup>147</sup>.
- Un software nacional desarrollado para administrar la base de datos de la oferta de trabajadores locales para el proyecto de construcción (no llegó a utilizarse al truncarse el proyecto).
- Perfiles de proyectos preparados y presentados por las organizaciones (6 perfiles de proyectos completos presentados)

Como se puede apreciar, las categorías de logros tangibles identificados, la mayoría, esperados desde antes de las RMF son numéricamente superiores a las categorías intangibles, pero esto podría ser efecto mas de la práctica y la necesidad de mostrar logros perfectamente medibles a nivel corporativo, pero los logros intangibles realmente redituaron ampliamente a la empresa, Estado y comunidades. Es posible que el valor positivo asignado a las RMF por los

---

<sup>147</sup> ProNaturaleza administró un fondo adicional para continuar algunas actividades de desarrollo comunitario ya después que Talisman se haya retirado.

indígenas esté más ampliamente influenciado por los logros intangibles, mientras que, a nivel corporativo, la valoración está influenciada por los logros tangibles.

Para precisar el tipo de acuerdos con las comunidades se ha preparado el cuadro 4.4 en la cual los dos primeros son los más importantes porque sin ellos los otros no se hubieran alcanzado. Las actas de acuerdos para solucionar quejas y reclamos se firmaban bilateralmente, típicamente luego de varias sesiones, pero lograron reducirse a cero los reclamos pendientes. El acuerdo de conformidad social y ambiental fue concretado ya después de las RMF pero en la cual entre otras cosas las comunidades debían dar la conformidad que no existían temas pendientes (legados sociales o ambientales). Los acuerdos adicionales de tráfico fluvial fueron perfeccionamientos del acuerdo inicial para colocar casetas de control de tráfico fluvial, esto último da a entender que si bien se cerraron las quejas pendientes, otras surgieron durante las RMF y también fueron atendidas y cerradas con nuevos acuerdos escritos.

**Cuadro N°. 4.4: Acuerdos firmados por Talisman y las organizaciones indígenas y de productores del Morona**

No.	Acuerdos firmados	Cantidad	Tipo
1	Convenios de apoyo social	11	Bilateral entre empresa y organizaciones
2	Acuerdos para colocación de Casetas de control fluvial y sistema de radiocomunicación.	4	
3	Actas de Acuerdos de solución de quejas y reclamos (arreglos iniciales y cierre definitivo).	40 aprox.	
4	Conformidad social y ambiental	11	
5	Acuerdos adicionales de tráfico fluvial	1	Multifederativo

*Fuente: Elaboración propia.*

Los convenios relacionados (cuadro 4.5) son logros indirectos de las reuniones multifederativas. Como producto del avance de los diálogos y la implementación de acuerdos de los “convenios de apoyo social” se generaron una serie de convenios de naturaleza formal e informal. Estos podrían considerarse en algunos casos subproductos de las RMF, y en otras iniciativas de la empresa que apoyaron o apuntalaron las relaciones comunidad-empresa y a las mismas reuniones

multifederativas. La importancia de estos acuerdos fue que el Estado en una expresión más amplia (no solo entidades relacionadas a energía y minas), actuó en favor de los indígenas moroninos<sup>148</sup>

**Cuadro N°. 4.5: Convenios relacionados que apuntalaron relaciones entre organizaciones moroninas, la empresa y Estado.**

No.	Partes	Motivo	Cantidad	Observaciones
1	DRAL-MDM-Talisman	Convenio para apoyar titulación de tierras.	1	Firmado
2	MINSA-Talisman	Barcazas con apoyo médico para el Morona	1	Firmado
3	MDM-Talisman	Plan de Desarrollo Concertado del distrito del Morona.	1	Acuerdo Oral
4	Federaciones del Morona	Organización de turnos para atender casetas de control fluvial en convenio interfederativo	2	Firmado interfederativamente, sin intervención de Talisman.

Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí se trata de una sistematización, la cual no fue conocida por los entrevistados, tal que sus respuestas se basan en la recordación únicamente. Este trabajo servirá para comparar sus valoraciones. El 87% de las percepciones corresponde a representantes de comunidades.

Veamos la percepción de los entrevistados sobre los logros mediante la tabla 4.16. Lo primero que deberíamos mencionar es que la mayoría de las diferentes percepciones de logros (87%) pertenecen a representantes de comunidades, esto desde ya nos dice que, para las partes en evaluación, las comunidades perciben la mayor parte de logros. Vamos a comentar los de la media superior. El *Fortalecimiento organizacional* (a,14.5%) que significaban la dotación de un fondo asignado a las organizaciones para su uso en diferentes proyectos, la capacitación de líderes, y en algunos casos la dotación de equipos y materiales para el mejor funcionamiento de sus organizaciones. La asignación de fondos no era dinero en efectivo, pero si un fondo conocido del cual ellos podían hacer uso, elegir el bien

<sup>148</sup> Además de los convenios mencionados, hubo uno más de carácter bipartito entre Talisman y la Municipalidad Provincial del Datem del Maraón. En este no participaron federaciones y se intentó que participen otras empresas petroleras sin éxito.

o servicio de su preferencia, realizar y seleccionar cotizaciones y la empresa se encargaba de adquirirlo.

Las categorías *Apoyo en salud* y *Apoyo en educación*, se separaron para ver si una resultaba más importante que la otra. Al menos por parte de representantes comunales estas fueron similares (5 menciones de comunidades cada una). Si se consideraran sumados serían el 20%, es decir el porcentaje más alto.

*La prevención y resolución de conflictos interfederativos y articulación entre organizaciones* (d,9%), es un logro no previsto por los organizadores, y se identificó solamente en base a las entrevistas. Como ya se explicó, la empresa desconocía que varias reuniones informales antes y después de la RMF sirvieron para aliviar tensiones y a generar alianzas interorganizacionales. Nótese además que no se mencionan conflictos entre comunidades y empresa o Estado.

**Tabla N°. 4.16: Percepciones de los principales logros del programa de reuniones multifederativas**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta: ¿Cuáles fueron los principales logros del Programa de Reuniones Multifederativas?	Nociones emitidas				Total	Porcentaje	Acumulativo
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista			
a	Fortalecimiento organizacional	7	1			8	14.5%	15%
b	Apoyo en salud	5		1		6	10.9%	25%
c	Apoyo en educación	5				5	9.1%	35%
d	Prevención y resolución de conflictos interfederativos y articulación entre organizaciones	4		1		5	9.1%	44%
e	Bienes para transportes y comunicaciones	5				5	9.1%	53%
f	Desarrollo comunitario en general	4				4	7.3%	60%
g	Proyectos productivos y pequeñas industrias	4				4	7.3%	67%
h	No precisa	3				3	5.5%	73%
i	Confianza y/o mejora de relacionamiento entre organizaciones y empresa	3				3	5.5%	78%
j	Mitigación de impacto de tráfico fluvial	3				3	5.5%	84%
k	Apoyo social en general	1	1	1		3	5.5%	89%
l	Trabajo coordinado	1				1	1.8%	91%
m	Empleo local	1				1	1.8%	93%
n	Confianza entre organizaciones moroninas y Estado	1				1	1.8%	95%
o	Transparentar información para diferentes organizaciones			1		1	1.8%	96%
p	La organización misma de los eventos multifederativos			1		1	1.8%	98%
q	Ningún logro de importancia	1				1	1.8%	100%
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		<b>55</b>	<b>100%</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>87%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>		<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 12; n=33

La importancia estratégica de los *bienes para transportes y comunicaciones* (e,9%) entre las organizaciones y comunidades del Morona resulta importante para las comunidades más lejanas del Morona. Llegar a su capital provincial (San Lorenzo, Barranca) en embarcaciones semi tradicionales (canoas motorizadas

con “peque peques”<sup>149</sup>, le puede tomar 3 días y el retorno 5. Con las RMF las organizaciones eligieron entre tener telefonía y/o embarcaciones con motores fuera de borda. Los teléfonos ayudaron muchísimo en las coordinaciones generales con las comunidades y sus líderes, comunicaciones de emergencia de salud, y aun el monitoreo fluvial se vio favorecido.

Casi al final de la entrevista se pregunta nuevamente de los logros en una suerte de triangulación.

**Tabla N°. 4.17: Opiniones acerca de los logros alcanzados a través de las reuniones multifederativas**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas					Porcentaje	Acumulado
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total		
<b>PERCEPCIONES ALENTADORAS</b>								
a	Logros importantes y buenos resultados	17	1	2		20	48%	48%
b	Aprendizaje de las capacitaciones	6				6	14%	62%
c	Desarrollo y gestión de proyectos	4				4	10%	72%
d	Fortalecimiento de organizaciones y/o líderes	3		1		4	10%	82%
e	Comunicación y diálogo bipartito o tripartito	2				2	5%	87%
f	Confianza con la empresa	2				2	5%	92%
g	Se escuchó a ancianos	1				1	2%	94%
h	Primer paso para el desarrollo comunal	1				1	2%	96%
<b>PERCEPCIONES DESALENTADORAS</b>								
i	Ningún logro	1				1	2%	98%
<b>OTROS</b>								
j	No precisa	1				1	2%	100%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>90%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>		<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia, en base a respuestas a la pregunta 48; n=28

Las categorías se han clasificado en grupos de percepciones: Alentadoras que entre ellas suman 96%), desalentadoras (2%) y otros (2%). También debe notarse que los representantes comunales aportaron con 90% de las respuestas.

Los *Logros importantes y buenos resultados* (a, 48%) llegan casi a cubrir la media superior, si bien aquí no se dan detalles de cuáles son esos logros. Con la siguiente categoría *Aprendizaje de las capacitaciones* (b,14%) ya se está

<sup>149</sup> Los motores de fuerza adaptados a las embarcaciones fluviales con aditamentos como hélices y timón, son conocidos onomatopéyicamente como “peque peques”. La mayoría de estos motores tienen entre 5 a 13 HP.

acumulativamente en el 62% superior y aquí tampoco se dan detalles de quien o en qué se capacitaron, eso se verifica en las siguientes categorías. El *Fortalecimiento de organizaciones y/o líderes* (d,10%), es consistente con la tabla anterior (12e,15%) que hablaba del fortalecimiento organizacional. Las otras categorías son minoritarias, y la que si queremos resaltar entre ellas es que se mencionan logros intangibles: *Comunicación y diálogo bipartito o tripartito* (e,5%), *Confianza con la empresa* (f,5%), *Se escuchó a ancianos* (g,2%)<sup>150</sup>

Veamos lo que tienen que decir los actores entrevistados acerca del logro de cumplimiento de compromisos.

**Tabla N°. 4.18: Percepciones acerca del cumplimiento o incumplimiento de acuerdos y cuales quedaron pendientes.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Total	Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	Se cumplió todo	13		2	1	16	43%
b	Se cumplió casi todo	12	1			13	35%
c	No se cumplió	3				3	8%
d	No precisa	3				3	8%
e	No sabe, no recuerda	1		1		2	5%
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>86%</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 11 ; n=36

Esta tabla es reveladora en cuanto se tiene que el 43% de las respuestas indican que *se cumplió todo*, y el 35% que *se cumplió casi todo*, esta segunda percepción no define bien y da a entender que hubo incumplimientos. Un 8% indica categóricamente que *No se cumplió* aunque no indica la parte incumplidora.<sup>151</sup>

<sup>150</sup> Esta es una de las poquísimas referencias a grupos vulnerables.

<sup>151</sup> Después de la RMF y antes que la empresa se retire, la empresa y organizaciones firmaron actas de conformidad social y ambiental para asegurarse que no había incumplimientos o temas pendientes. Aun así, dejó un fondo como legado para que ProNaturaleza desarrolle acciones de desarrollo después que la empresa se retiró.

**Tabla N°. 4.19: Percepciones acerca de si se llegaron a cumplir los acuerdos pactados en convenios**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Total	Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	Se cumplió todo	13		2	1	16	43%
b	Se cumplió casi todo	12	1			13	35%
c	No se cumplió	3				3	8%
d	No precisa	3				3	8%
e	No sabe, no recuerda	1		1		2	5%
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		86%	3%	8%	3%	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 11; n=36

Otra pregunta de triangulación sirve para redondear las percepciones, en este caso ya no se pregunta cuáles son las que no llegaron a completarse.

Teniendo en cuenta que el 86% de las percepciones recogidas provienen de representantes de comunidades, la categoría que indica que *Si se cumplieron totalmente* alcanza el 56%, y *Si se cumplieron pero parcialmente* el 39%.

Adicionalmente, si se analiza las percepciones del cumplimiento de los compromisos por las partes (tabla 4.20), tenemos que el 62% indican que sí se llegaron a cumplir todos los acuerdos, y específicamente que la empresa cumplió 28%, complementado con la afirmación generalista que *Si se llegaron a cumplir todos los compromisos* (a,34%).

**Tabla N°. 4.20: Cumplimientos de los compromisos por las partes, Estado, empresa y comunidad.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Total	Porcentaje		
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista				
<b>RESPUESTAS ALENTADORAS</b>									
a	Si se llegaron a cumplir todos los compromisos	15		3		18	34%	SI	62%
b	La empresa cumplió	15				15	28%		
<b>RESPUESTAS DESALENTADORAS</b>									
c	No se llegó a cumplir (sin especificar parte incumplidora)	10				10	19%	NO	38%
d	No cumplió Estado	5				5	9%		
e	No cumplió comunidad u organización	2		1		3	6%		
f	No cumplió empresa	1	1			2	4%		
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>53</b>	<b>100%</b>		
<b>Porcentaje</b>		91%	2%	8%		100%			

Fuente: Elaboración propia con respuestas a la pregunta 41



Entre las respuestas desalentadoras, se indica que *No se llegó a cumplir* (c,19%), pero todavía sin indicar la parte o partes que incumplieron, más adelante si se indica a las partes: *Estado* (d,9%), también se incluye a la mismas *comunidades u organizaciones* (e,6%) y la *empresa* (f,4%).

#### **4.4 Metodología de seguimiento adoptada según el contexto con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos**

En esta sección se verá cual fue la metodología de seguimiento propuesta por la empresa, considerando que estaba trabajando hasta con 5 etnias amazónicas diferentes y cuáles fueron los resultados en el logro de los cuatro objetivos propuestos por la empresa para el Programa de Diálogo productivo.

Las variables que nos interesan son, la *metodología de seguimiento a los acuerdos* para llegar a cumplirlos y su indicador *nivel de importancia*. La siguiente variable se refiere al *contexto cultural de seguimiento*, para verificar si la propuesta se alineaba o adaptaba a los patrones culturales mediante un indicador de *Adaptaciones culturales para el seguimiento de actividades asociadas a las RMF*. Finalmente interesa conocer la variable *resultado en el logro de objetivos propuestos por el programa* de diálogo productivo, mediante el indicador *Número de objetivos específicos propuestos logrados*.

##### **4.4.1 Metodología de seguimiento a los acuerdos y su nivel de importancia**

Para implementar y asegurar que los acuerdos se cumplan la empresa contaba con un equipo de profesionales (5, de los cuales 2 de ellos trabajaban a tiempo completo) <sup>152</sup> apoyados a tiempo parcial por dos contadoras y un grupo de ayudantes de las mismas organizaciones (11).

Como parte de la sistematización, se puede decir que la estrategia de seguimiento consistía en:

- Desarrollar herramientas de seguimiento:

---

<sup>152</sup> Fanny Núñez y Miguel Ryan, con buena parte de su trabajo en tareas de seguimiento.

- Cuadro de tareas: Tratando que calcen todos los compromisos y tareas de las partes en una sola hoja con lenguaje sencillo y se actualizaba cada RMF.
- Matrices de seguimiento financiero, protocolo de la RMF y matrices de seguimiento PQR. Estos documentos eran más complejos de gestionar, necesitaban uso de computadoras. Documentos usados únicamente por la empresa, contenían información de la totalidad de las federaciones.
- Protocolo de las RMF. Documento de seguimiento interno, que también cumplía otras funciones.
- Mapa de procesos del Comité de Obligaciones y Conciliación (COC), que en realidad no fue desarrollado por el programa de diálogo productivo, sino que era la herramienta preexistente tanto para controlar el seguimiento de acuerdos, como para aliviar controversias, diferencias y conciliarlas.
- Constituir y capacitar ayudantes de las comunidades: Estos coordinadores ayudaron a elaborar reportes escritos que contenían avance de trabajos o servicios. Ayudaban directamente al seguimiento de los proyectos en las comunidades y participaban en las RMF.
- Intercambiar información del estado financiero y avance de proyectos.
  - Cada RMF se actualizaba el estado financiero de los recursos asignados a cada organización, se entregaban copias de boletas y facturas. Este reporte conciliado, se firmaba entre las partes a manera de acta.
  - Los coordinadores enviaban información fresca de los proyectos y se preparaban para presentarla en las RMF, en ocasiones los supervisores de la empresa y coordinadores estaban reunidos desde antes del inicio de las RMF.
- Constituir un espacio de trabajo conjunto exclusivo para el seguimiento: Las reuniones privadas de las RMF eran el espacio dedicado a ver entre otros, el avance de los proyectos.
- Documentar acuerdos y sus cambios:
  - Informes por escritos de cada coordinador.

- Estado financiero de recursos asignados a la organización. Sustentado con boletas, facturas, cotizaciones, acta de decisión de compra por la comunidad.
- Acta de cambios, de fondos de un rubro a otro, mejora de propuestas de ejecución, cambio de fechas de término de obra o entrega de servicios.
- Reportes de incidentes y PQR y actas de cierre.
- Acta de entrega y conformidad de bienes o servicios y el acta final de conformidad, social, financiera de las actividades de las RMF.

Frente a esta sistematización, veamos ahora que opinan los actores sobre el seguimiento y sus resultados.

Se indagó entre los entrevistados sus recuerdos acerca de quienes eran los responsables de hacer el seguimiento de los acuerdos y verificar si las partes estaban tomando la responsabilidad de seguimiento según les correspondía. Las respuestas se han separado en dos secciones, en la tabla 4.21, la primera parte responde directamente a la pregunta y se ha registrado cuál de las partes se mencionan en la respuesta y si es en forma bipartita o tripartita, y en la segunda parte el tipo de representantes que se menciona en las repuestas (supervisores, coordinadores, gerentes, etc.).

**Tabla N°. 4.21: Responsables de hacer seguimiento a los acuerdos tomados en el programa de reuniones multifederativas**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante la pregunta: ¿Quiénes eran los responsables de hacer seguimiento a los acuerdos tomados por actores (participantes) involucrados en el programa de reuniones multifederativas?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>PARTES QUE SE MENCIONAN</b>							
a	Organización o comunidad y Empresa	16		1		17	43%
b	Solo menciona a la organización o comunidad	10				10	25%
c	Solo menciona a la empresa	3	3		2	8	20%
d	No precisa o no sabe			2	1	3	8%
e	Organización, empresa y Estado	2				2	5%
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>78%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	
<b>TIPO DE REPRESENTANTES QUE SE MENCIONAN</b>							
f	Representante de la empresa del equipo de relaciones comunitarias	17		3	1	21	33%
g	Dirigentes federativos (Presidente, Vicepresidente y otros)	18		1		19	30%
h	Coordinadores de la organización	10				10	16%
i	Autoridad comunal, "apus"	6				6	9%
j	Otros representantes de la empresa ( Gerente de relaciones comunitarias, abogados)	4		1		5	8%
k	Representantes del Estado	2				2	3%
l	No había encargados		1			1	2%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>89%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 29; n=40

Entre los responsables identificados se tienen que el 43% de las respuestas es que se tomaban responsabilidades bilaterales para el seguimiento de acuerdos entre la *Organización o comunidad y Empresa* (29a). Si bien hay respuestas en las que indican que fue la *comunidad*, lo correcto es que solo se firmaron acuerdos con *organizaciones*, que representaban a las comunidades. Hay entre las respuestas algunas que mencionan como responsables de seguimiento a una sola parte *Solo menciona a la organización o comunidad* (29b, 25%) o *Solo menciona a la empresa* (29c, 20%). Estas respuestas indican la percepción de una debilidad en cuanto a la apropiación del proyecto y su consiguiente seguimiento. No se firmaron acuerdos tripartitos, pero el 5% de las respuestas indican que las tres partes eran responsables del seguimiento (29e).

Dado que la pregunta no pedía identificar las partes o instituciones, sino “quienes” eran los responsables del seguimiento, se obtuvieron también respuestas de los cargos de las personas responsables: *Representante de la empresa del equipo de relaciones comunitarias* (29f, 33%), *Dirigentes federativos (Presidente, Vicepresidente y otros)* 30% (29g). Los *Coordinadores de la federación*, efectivamente eran los que más trabajaron en campo, y en gabinete haciendo el seguimiento de los acuerdos, pero tuvieron una modesta recordación de solo (29h, 16%). La percepción de los entrevistados, que los responsables del seguimiento eran la *Autoridad comunal, apus* (29i, 9%) es interesante, pues en realidad son los más interesados en que se hagan realidad los proyectos en sus comunidades y *Otros representantes de la empresa (Gerente de relaciones comunitarias, abogados)* tiene prácticamente igual porcentaje (29j, 8%).

Es interesante también que se mencione como responsable de seguimiento al Estado, y esto es cierto en los convenios bipartitos entre Estado y empresa,<sup>153</sup> pero allí no participaban las comunidades cuyos entrevistados son los que mencionan esta responsabilidad. Esto quizás se deba a que, en algunas RMF en el cuadro de tareas, que era la principal herramienta de seguimiento, se colocó al Estado para que ayude a realizar coordinaciones y citas en los gobiernos regionales con autoridades con los que las delegaciones querían entrevistarse. En

---

<sup>153</sup> Ver cuadro 4.5 (página 115) en la cual se verifica 3 convenios de la empresa con la Dirección Regional Agraria de Loreto, El Ministerio de Salud y la Municipalidad Distrital del Morona.

efecto este seguimiento funcionó, tal como las “audiencias” solicitadas por las delegaciones indígenas moroninas. Para los indígenas, era muy importante y estratégico que los convenios empresa-Estado funcionen porque finalmente ellos eran los beneficiarios, de allí que deben haber tenido preocupación que tales acuerdos funcionen en buena parte motivados por un control y seguimiento de cualquiera de las partes. Por otra parte, las tareas de seguimiento a los convenios entre empresa y Estado fueron muy intensas.

Esta diversidad de respuestas hace reflexionar y pensar que para el seguimiento se debe generar espacios específicos en las reuniones para abordar o mejor, capacitar en los procedimientos, responsables, métodos y herramientas a usar por las partes involucradas, de esa manera el desempeño de seguimiento también sería más objetivo y sus recomendaciones más certeras. Para confirmar lo anterior estarían las respuestas en las que hay un 8% de respuesta que indican que *No precisa o no sabe* (29d, 8%) y una mención que indica que *No habían responsables* (29 I, 2%). Es decir, denotan que el nivel de importancia del seguimiento no estuvo completo.

Antes de continuar, se quiere advertir que durante las RMF no se hizo una capacitación de cómo se procedería para el seguimiento de acuerdos, pero si se mostró el modelo propuesto por la empresa en la 6ta RMF y en cada reunión se revisaba los avances de acuerdos y se dejaba el cuadro de tareas al finalizar la reunión. Un supervisor de relaciones comunitarias de la empresa recuerda: “Los acuerdos inicialmente se revisaban en cada reunión multifederativa, los acuerdos de una reunión multifederativa anterior, se revisaba en la siguiente, en un espacio de revisión de porcentaje de avances de cada actividad” (Del Águila, 2016).

La pregunta 31 indaga acerca de si se daban o no recomendaciones luego del seguimiento de acuerdos (ver tabla 4.22). Las debilidades de ofrecimiento de recomendaciones o consejos después del seguimiento serian indicador que a estas tareas se le dio poca importancia. El 69% de las respuestas fue que *Si se daban recomendaciones* (31a) lo que da a entender que el seguimiento era dinámico. Un 13% de las respuestas fue que, *Si se daban recomendaciones, pero no de seguimiento* (31b), sino de otros temas relacionados a la visita o encuentro de partes. El 9% de las respuestas es que *No daban recomendaciones* (31c) y

otro porcentaje similar *No sabe, no precisa* (31d). Estas tres últimas categorías (b,c y d) suman 31% y dan a entender el grado de debilidad de acciones después de la acción de seguimiento.

**Tabla N°. 4.22: Ofrecimiento de recomendaciones después de actividades de seguimiento**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	Si daban recomendaciones	19		3		22	69%
b	Si daban recomendaciones, pero no de seguimiento	4				4	13%
c	No daban recomendaciones	2	1			3	9%
d	No sabe, no precisa	3				3	9%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		88%	3%	9%		100%	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 31; n=32

La pregunta 32 indaga por quienes hacían las recomendaciones de seguimiento (ver tabla 4.23). El 43% de las respuestas indican que eran los *líderes de la organización* (32a) , un 31% indica que era *personal de la empresa* (32b), un 14% *autoridades comunales y/o asamblea comunal* (32c) lo cual sería un indicativo que en estos casos, las tareas de seguimiento también eran comunitarias, o en reuniones comunales, un 7% no opina o no precisa (32d), y finalmente entre las categorías minoritarias se encuentra también que las recomendaciones podían hacerlo *Personal del Estado* (32e, 2%) y otro porcentaje similar que indica que *No había recomendaciones* de seguimiento (32f, 2%), es decir, nadie las hacía. Aquí las categorías 32d y 32f suman un 9% que estarían ratificando las debilidades del seguimiento.

**Tabla N°. 4.23: Quién o quiénes la hacían el seguimiento**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Porcentaje	
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	Líderes de la organización	17		1		18	43%
b	Personal de la empresa	10		3		13	31%
c	Autoridades comunales y/o asamblea comunal	6				6	14%
d	No sabe, no precisa	3				3	7%
e	Personal del Estado		1			1	2%
f	No había recomendaciones	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>88%</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 32; n=29

Pero si bien se conoce que se hacían recomendaciones y por las partes más interesadas, sería importante conocer si estas recomendaciones se cumplían (ver tabla 4.24).

Las respuestas obtenidas indican que *Sí se cumplían las recomendaciones* (33a, 74%), un importante 19% indica lo contrario y que *No se cumplían las recomendaciones* (33b,19%), aunque desconocemos todos los motivos que llevaban a esta percepción una parte de ellas se verá próximamente. Finalmente, un 6% *Responde, pero no precisa* (33c), es decir si emite una respuesta pero que no define.

**Tabla N°. 4.24: Cumplimiento de recomendaciones realizadas**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Porcentaje	
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	Si se cumplían las recomendaciones	22		1		23	74%
b	No se cumplían las recomendaciones	3	1	2		6	19%
c	Responde pero no precisa	2				2	6%
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>87%</b>	<b>3%</b>	<b>10%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 33; n=31

La pregunta 34 sirvió para indagar cuáles eran las dificultades que los entrevistados identifican en el seguimiento de acuerdos (ver tabla 4.25). De hecho el porcentaje más grande de respuestas (33%) corresponde a la categoría *No habían problemas o eran muy pequeñas o podían solucionarse fácilmente* (34a), pero luego ya aparece la identificación de varias dificultades que suman los otros 2/3, por ejemplo *Insuficiente personal, financiamiento, logística y otros recursos para el seguimiento* (34b, 18%), en efecto, realizar el seguimiento de 11 convenios con federaciones, y cada federación atendiendo a sus propias comunidades en 78 localidades, significa un esfuerzo que necesita muchos recursos. Un porcentaje similar de respuestas fue *Problemas internos en la organización local* (34c, 15%) que impedían el desarrollo del seguimiento y otras actividades.

**Tabla N°. 4.25: Dificultades en el seguimiento de acuerdos**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>DIFICULTADES DE SEGUIMIENTO</b>							
a	No habían problemas o eran muy pequeños o podían solucionarse fácilmente	12		1		13	33%
b	Insuficiente personal, financiamiento, logística y otros recursos para el seguimiento	5	1		1	7	18%
c	Problemas internos en la organización local	6				6	15%
d	No sabe o no precisa	3				3	8%
e	Dificultades para trasladarse a San Lorenzo para hacer seguimiento mediante oficinas de San Lorenzo o burocracia en esta oficina	3				3	8%
f	Falta de comunicaciones y/o visitas para conversación directa	3				3	8%
g	Idioma (personal mestizo no entiende a indígenas )	1				1	3%
h	Las comunidades no se interesaban, no exigían	1				1	3%
i	Falta de confianza entre las comunidades y sus dirigentes	1				1	3%
j	No se organizaba bien el trabajo ni se daban responsabilidades		1			1	3%
k	Falta de preparación, seguimiento y empoderamiento con facilitadores interculturales				1	1	3%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>88%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 34; n= 37

Especialmente las federaciones del Morona con sede más cercana al río Marañón y por ende con más facilidad de acceso a San Lorenzo, preferían hacer el seguimiento de sus proyectos y conocer sus avances, combinando sus visitas a campo y visitando las oficinas de relaciones comunitarias de la empresa de San Lorenzo. Así que, en diferentes grados, las organizaciones del medio y bajo Morona estas tenían *Dificultades para trasladarse a San Lorenzo para hacer seguimiento mediante oficinas de San Lorenzo o burocracia en esta oficina* (34e,



8%), para las organizaciones del alto Morona era más fácil movilizarse al Campamento Base Sargento Puño.

Muchas de las cuestiones del seguimiento se podían resolver fácil y rápidamente con comunicaciones directas, sean estas con visitas presenciales o mediante comunicaciones telefónicas, y para las comunidades del medio y alto Morona – que difícilmente accedían al Campamento Base u oficinas de San Lorenzo- se tenía *Falta de comunicaciones y/o visitas para conversación directa* (34f, 8%).

Las categorías minoritarias (3% cada cual, correspondiente a una sola mención) en este caso vale la pena revisarlas por cuanto se trata de conocer las áreas débiles del seguimiento. Entre estas se tiene a la categoría “34g” que menciona al factor *Idioma* (personal mestizo no entiende a indígenas), *Las comunidades no se interesaban, no exigían* (34h), *Falta de confianza entre comunidades y sus dirigentes* (34i) que sería más una cuestión interna de las comunidades y sus organizaciones, *No se organizaba bien el trabajo ni se daban responsabilidades* (34j) que es ratificadorio del comentario anterior. De toda estas vamos a ahondar en *Falta de preparación, seguimiento y empoderamiento con facilitadores interculturales*.

El tema de seguimiento y de preparación de actores no puede hacerse solamente para efectos de la conversación, si no que tú tienes que realmente empoderarlos, y empoderar significa que sí necesitamos un acompañamiento interno, eso toma tiempo, y esa es una inversión un poquito más complicada porque primero, necesitas de un equipo, no de facilitadores sólo para la reunión, sino de facilitadores interculturales (Bernaes, 2016a)

Esto es, que para acometer el seguimiento con pobladores indígenas se necesita prepararlos y empoderarlos con esta habilidad técnica, pero en contextos rurales y comunitarios, tal preparación se tiene que hacer con facilitadores interculturales que necesitarían otra preparación previa antes de presentarse en los pueblos indígenas. Otra opción, es que los encargados de facilitación tengan un equipo paralelo en el campo:

[...] conviene que el proceso de facilitación tenga la posibilidad de tener, o un equipo formado por las propias partes que están en campo y con los cuales una

va haciendo consejo, o sea, “coaching” o como lo quieras llamar; o haciendo un trabajo, quizá de visitas concertadas con las propias organizaciones para podernos preparar mejor a las reuniones, y asegurarte que no pase eso de que “no cumplí, pero no importa”. Porque en el fondo, lo que más te interesa no es si cumplieron o no, si no por qué no lo hicieron (Bernaes, 2016b)

La pregunta 35 es para saber si todas las actividades de las RMF recibían monitoreo y seguimiento (tabla 4.26) que también serán indicadores de la importancia a esta actividad. A nivel de gabinete y en las oficinas centrales de la empresa, el monitoreo y seguimiento se realizaba con las matrices del protocolo de las RMF y era revisado por varios gerentes de la empresa. Este monitoreo no era perceptible en las RMF ni en el campo, pero la pregunta es para saber la percepción de los actores de las RMF, de las actividades de monitoreo y seguimiento visibles en las reuniones y campo.

Las percepciones de los entrevistados son que hasta el 59% opina que *Sí se monitoreaban todas las actividades* de las RMF (35a). Un grueso 22% de la categoría “35b” indicó que *Se monitoreaba y hacía seguimiento sólo a algunas actividades (parcial)*, pero no especificaron cuales sí y aquellas que no. El líder de FECONASHAM comunica que una de las razones era “...por la parte económica” (Pizango, 2016).

Un porcentaje de 9% (3 menciones) indicaron que *No se monitoreaba ni se hacía seguimiento a ninguna actividad* (35c). El líder de Nuevo OSHAM (Taish, 2016b) aporta con los motivos que aquí parafraseamos:

- a) No había un monitor general para organizar el trabajo.
- b) Muchos líderes necesitaban capacitación para acometer estas tareas.

Finalmente, los que indican que *no sabe o no precisa* (35d, 9%).

**Tabla N°. 4.26: Indagación de monitoreo y seguimiento en todas las actividades**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Total	Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	Si, se monitoreaban y se hacia seguimiento a todas las actividades	15	1	3		19	59%
b	Se monitoreaba y hacia seguimiento solo a algunas actividades (parcial)	7				7	22%
c	No se monitoreaba ni se hacia seguimiento a ninguna actividad	3				3	9%
d	No sabe o no precisa	3				3	9%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>88%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 35; n=32

Para conocer a las actividades o tareas que no tenían seguimiento, se elaboró la pregunta 36, cuyos resultados se ven tabulados en la tabla 4.27

La respuesta con la proporción más alta interesa poco a nuestra pesquisa: *Siempre había seguimiento, no hay motivo de respuesta negativa* (36a, 17%) porque lo que buscamos son las percepciones donde no hubo seguimiento.

Las percepciones de razones por las cuales algunas tareas o acuerdos no tuvieron seguimiento son: *Falta de tiempo, exceso de tareas sobre pocas personas u otros compromisos de los líderes* (36b,14%). Esto es bien conocido en el Morona, muchos líderes son a la vez profesores y/o directores de centros educativos y deben cumplir sus tareas encomendadas como docentes, no pudiendo ir a visitar a sus comunidades con total libertad aun si tuviesen los medios para ello. Las juntas directivas de las organizaciones suelen ser ampulosas, pero al no tener bien distribuidas las tareas casi todas las acciones se hace entre 3 personas (presidente, vicepresidente y secretario). Una de las razones por las cuales se creó la figura de Coordinador de implementación de proyectos<sup>154</sup>, fue precisamente la falta de tiempo de presidente para dedicarse a tiempo completo a su organización y a la vez atender a su familia y en varios casos también sus empleos formales típicamente en el magisterio.

<sup>154</sup> El Coordinador de Implementación de Proyectos debía ser elegido por la asamblea de la organización indígena o de productores agrarios.

**Tabla N°. 4.27: Motivos por los que algunas tareas o acuerdos no tuvieron seguimiento.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	Siempre había seguimiento, no hay motivo de respuesta negativa	6				6	17%
b	Falta de tiempo, exceso de tareas sobre pocas personas, u otros compromisos de líderes	5				5	14%
c	Faltó control o supervisión de la empresa en las mismas comunidades	3				3	8%
d	Dirigente se olvidaba, no leía documentos, no tenía interés	3				3	8%
e	Faltaba un coordinador de la comunidad para hacer seguimiento	3				3	8%
f	Falta de presupuesto para que presidente haga seguimiento	3				3	8%
g	Faltó capacitar a personal de las comunidades y/u organizaciones	2				2	6%
h	Problemas internos en la organización	2				2	6%
i	Los asuntos de poca importancia se dejaban sin seguimiento	1				1	3%
j	La comunidad no apoyó con el seguimiento sobre todo cerca al final del proyecto.	1				1	3%
k	Comunidad dudaba y rumoreaba que se estaba haciendo mal el trabajo de seguimiento	1				1	3%
l	Se necesitaba mejorar información y comunicación	1				1	3%
m	Algunos presidentes y coordinadores no tenían intención de hacer seguimiento	1				1	3%
n	No precisa, no sabe	1				1	3%
o	Problemas interfederativos	1				1	3%
p	Faltaba especificar metodología de seguimiento		1			1	3%
q	La empresa se retiró y ya no hubo seguimiento			1		1	3%
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>94%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 36; n=28

Vamos a comentar solo las categorías desalentadoras hasta que acumulativamente lleguen al 50% (b,c,d,e,f,g). Las siguientes categorías tienen todas un porcentaje de 8% de respuestas: *Faltó control y supervisión de la empresa en las mismas comunidades* (36c), esto se notaba con las densas tareas de los coordinadores, y las ocupaciones del equipo de relaciones comunitarias, nuevas estrategias y herramientas deberían ser desarrolladas para atender las tareas de seguimiento y monitoreo en varios frentes a la vez. La siguiente categoría está relacionada más bien con los líderes: *Dirigente se olvidaba, no leía documentos, no tenía interés* (36d), en estas condiciones se corre el riesgo que la empresa se haga cargo de esas tareas para “sacar a flote” el acuerdo y no tener reclamos comunales, sin importar la parte que descuida sus responsabilidades. También se comunica que *Faltaba un coordinador de la comunidad para hacer seguimiento* (36e), esto no sería una solución, que además del coordinador de la organización, cada una de las 78 comunidades tenga un nuevo coordinador para implementar sus proyectos, pero si podría evaluarse tener en adición, por ejemplo, coordinadores temporales en las comunidades donde se están implementando proyectos, hasta culminar la actividad.

La categoría 36f dice *Falta de presupuesto para que presidente haga seguimiento*, (que es diferente a la categoría “b” donde la limitante es tiempo). En efecto lo ideal sería que existan recursos para que el mismo presidente de cada organización haga el seguimiento, en caso tenga el tiempo suficiente y se tengan recursos logísticos para cada organización sin que esto signifique inflar sus prerrogativas y generar desequilibrios y celos internos en su organización. Mucho mejor sería que se entrene a mayor cantidad de líderes y autoridades comunales en las tareas de seguimiento, monitoreo y reporte de avance de proyectos para que apoyen al presidente de la organización. Las directivas típicas en el Morona tienen unos 8 miembros en su equipo: presidente, vicepresidente, secretario de actas, secretario de deportes, fiscal, tesorero, y típicamente dos vocales, en algunas, secretaria de la mujer. La última categoría desalentadora con la que se llega al 53% es *Falta capacitar a personal de las comunidades y/u organizaciones* (g, 36%) es precisamente respuesta a la categoría anterior.

El resto de categorías son minoritarias, pero vale la pena mencionar a los aportes de representantes del Estado y empresa: *Faltaba especificar metodología de seguimiento* (36p, 3%), en efecto, durante las RMF y actividades anexas, se podría haber realizado ejercicios para entrenar la metodología propuesta por los encargados, que básicamente comenzó a ser ensayada y pulida entre los coordinadores, pero no masivamente a las juntas directivas de las organizaciones, y además, esta tarea podría implicar a miembros del equipo de relaciones comunitarias, no solo para líderes y coordinadores.

Para conocer si los entrevistados conocen las consecuencias o implicancias a la falta de seguimiento y monitoreo —y por lo ende su importancia— se preparó la pregunta 37. Las categorías de percepciones se ven en la tabla 4.28: La *Actividad quedaría desatendida, retrasada, estancada, truncada, archivada o descontinuada* (37a, 31%), pero inmediatamente sigue un importante y preocupante categoría con un porcentaje similar, *No precisa, no recuerda* (37b, 31%) y esto debe ser respuesta a la falta de experiencia, la falta de capacitación para entender el significado, importancia y métodos de seguimiento y monitoreo.

**Tabla N°. 4.28: Principales implicancias para actividades que no tuvieron seguimiento.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta: ¿Cuáles fueron las principales implicancias que tuvieron las actividades que no recibieron seguimiento y monitoreo?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	La actividad quedaría desatendida, retrasada, estancada, trunca, archivada o descontinuada	9	1	1		11	31%
b	No precisa, no recuerda	11				11	31%
c	Habría descontento comunal, reclamos y riesgo de conflicto comunidad-empresa	2	1	1		4	11%
d	Se daría el incumplimiento de compromisos y/o responsabilidades	2	1			3	9%
e	Se presentaría un desorden y caos	1		1		2	6%
f	Faltaría información de avance del proyecto o actividad	1				1	3%
g	No saldría bien el trabajo	1				1	3%
h	Los bienes que necesitaban reparaciones o mejoras se quedarían sin recambio	1				1	3%
i	El proyecto comunal se quedaría a nivel de solicitud	1				1	3%
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>83%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 37; n=31

Un 11% manifiesta el *Habría descontento comunal, reclamos y riesgo de conflicto comunidad-empresa* (37c), que es precisamente uno de los más mencionados orígenes de los conflictos de empresas extractivas y comunidades, junto con el *Se daría el incumplimiento de compromisos y/o responsabilidades* (37d, 9%).

**Tabla N°. 4.29: Frecuencia de visita y/o comunicación de los responsables de la sobre la implementación de acuerdos**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta: ¿ Con qué frecuencia recibía usted la visita y/o comunicación de los responsables sobre la implementación de los acuerdos?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>FORMA DE VISITA O MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>							
a	Visita presencial o comunicación cara a cara	14		1		15	23%
b	No precisa medio de comunicación o coordinación	7		1		8	13%
c	Comunicación permanente por teléfono o por radio	7		1		8	13%
d	Correo electrónico o documentos escritos	4				4	6%
e	No recibían visitas o no había comunicación	1	1	1		3	5%
<b>FRECUENCIA MANIFESTADA</b>							
f	Responde pero no precisa frecuencia	10		3		13	20%
g	Visita mensual o a menos de un mes	7		2		9	14%
h	Visita bimensual	2				2	3%
i	Visita semestral	1				1	2%
j	Visita anual	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>1</b>	<b>9</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>84%</b>	<b>2%</b>	<b>14%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 38; n=31

La pregunta 38 indaga cada cuánto tiempo se realizaban las visitas para verificar la implementación de los acuerdos y/o se tenían comunicaciones con ese fin (ver tabla 4.29).

Los resultados de las respuestas se han organizado según respondieron por la forma de visita o medio de comunicación y/o frecuencia manifestada para estas actividades.

Respecto a las comunicaciones tenemos las siguientes percepciones: “*Visita presencial o comunicación cara a cara*” (38a, 23%) que es la categoría con porcentaje más alto de respuestas, es decir, que se prefería o era más frecuente este modo de intercambio de información y verificación. La *Comunicación permanente por teléfono o por radio* (38c, 13%) en efecto era un componente muy importante, pero solo era posible con las comunidades que tenían operativos estos equipos o quienes recurrían a las oficinas de la empresa. En general, las comunicaciones radiales son muy difíciles debido a la falta de control de uso de las frecuencias de radio. El *Correo electrónico o documentos escritos* (38d, 6%) también fueron importantes especialmente para las federaciones que podían acceder a las oficinas de la empresa en el campamento base o en San Lorenzo. Un 13% no precisó los medios de comunicación o coordinación (38b).

Respecto a las frecuencias de visita o comunicación tenemos que las respuestas con proporción más alta es que *Responden pero no precisan frecuencia* (38f, 20%), seguido de un 14% para la *Visita mensual o a menos de un mes* (14g), la *Visita Bimensual* (38h) es solo 3% y la *visita semestral* (38i) y *Visita anual* (38j) es de 1%. Esta diferencia se daba en cuanto las visitas a las comunidades del AID son frecuentemente más visitadas por funcionarios de relaciones comunitarias que las del AII y tal prioridad es impelida por la responsabilidad y cantidad de actividades de la empresa en el AID. Aquellas organizaciones que recibían las visitas anuales podrían ser solamente por alguna asamblea general de la organización (típicamente del AII), no necesariamente por las necesidades de implementación de los acuerdos de las RMF. Por otra parte, en promedio las RMF ocurrían aproximadamente cada 3 meses y los coordinadores de implementación de proyectos tenían que hacer visitas a las comunidades afiliadas a su organización en ese tiempo, de allí que la frecuencia haya aumentado a casi una

vez al mes aun en el All, pero seguramente se priorizaba a las comunidades donde se desarrollaban proyectos, por ello es notorio el 5% que indica *No recibían visitas o no había comunicación* (38e).

En suma, se podría decir que las tareas de seguimiento, si bien se reconocen como importantes, fue un área que mostró debilidades por falta de capacitación (conceptos, herramientas y métodos) a más involucrados, dotarle de más recursos para visitas más frecuentes e in situ donde se implementaban los proyectos comunales. Los funcionarios del Estado si bien no participaban de estas tareas, debían haber sido mejor informadas porque del seguimiento depende mucho el cumplimiento de acuerdos, eficaz medio para evitar conflictos y este aspecto de suma importancia, fue concentrado en pocas personas que sobrecargaron su trabajo.

#### **4.4.2 Contexto cultural del seguimiento y adaptaciones culturales**

Si bien se cumplieron todos los compromisos de las RMF, el seguimiento —como acabamos de ver— fue un área que mostró debilidades. En esta sección tratamos de obtener lecciones aprendidas de un trabajo en el contexto cultural del Morona, para ver cuales adaptaciones culturales se usaron y si estas ayudaron al seguimiento.

Lo primero que debemos mencionar, es que no existe ignorancia del significado e influencia de las tareas de seguimiento entre los líderes de las organizaciones. En el cuadro que sigue el 80% de las percepciones recogidas provienen de representantes de comunidades, por lo tanto, su influencia sobre lo que comentemos, tiene ese peso.

De la tabla 4.30, se verifica que la herramienta principal de seguimiento a percepción de los entrevistados, son los mismos acuerdos y sus actas (30a, 16%) y no el cuadro de tareas que para la empresa, era el resumen y herramienta más importante de seguimiento, puesto que para toda la corporación, los detalles de las actas, balances, etc. consumía mucho tiempo el revisarlas, y la concentración estaba en este cuadro, mientras que para quienes trabajaban en el campo con las



comunidades, el detalle de los acuerdos en las actas y su cambios resultan ser los más importantes. Esto se explica porque las organizaciones y comunidades tienen a esta herramienta conocida, dominada y están muy familiarizados a ella.

**Tabla N°. 4.30: En qué consistía el seguimiento a los acuerdos tomados**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta: ¿En qué consistía el seguimiento a los acuerdos tomados?	Nociones emitidas					Porcentaje	
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total		
a	En base a acta de acuerdos y/o convenio	12		1	1	14	16%	Herramienta principal
b	Ante una demora de implementación	1		1		2	2%	Ocasiones en las que ocurre
c	Reuniones ( en comunidad, en la empresa, en la RMF)	9	1	2		12	13%	
d	Verificar cómo va el avance de cumplimiento	10	1	1		12	13%	Acción principal
e	Comunicación directa ( visita a oficinas de RRCC) o indirecta	6				6	7%	Acciones adicionales para informarse
f	Teléfono	3				3	3%	
g	Se hacían informes o reportes de gabinete	1		1		2	2%	
h	Se revisaban balances antes y durante RMF			1	1	2	2%	
i	Coordinador	7		1		8	9%	Involucrados
j	Presidente de la federación	7				7	8%	
k	Personal de relaciones comunitarias	6				6	7%	
l	Autoridad comunal "apus"		1			1	1%	
m	Alcalde		1			1	1%	
n	Recomendaciones cómo puede implementarse el proyecto	2		1		3	3%	Remedios aplicados
o	Se acordaba o reprogramaba fecha de implementación	1				1	1%	
p	Se solicitaba reunión con la empresa si había incumplimiento grave	1				1	1%	
q	Se solicitaba presencia del Estado como garante	1				1	1%	Fallas
r	No hubo seguimiento	1	1			2	2%	
s	No sabe, no precisa, no se acuerda	3	1	1		5	6%	
<b>Total</b>		<b>71</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	
<b>Porcentaje</b>		80%	7%	11%	2%	100%		

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 30; n=35.

En las respuestas también puede reconocerse en qué ocasiones ocurría el seguimiento. Por una parte, está la acción reactiva de tomar medidas correctivas o cambios en la estrategia de intervención Ante *una demora de implementación* de algún acuerdo (30b, 2%), y mediante reuniones (30c,13%), que podrían ser comunales (seguimiento unilateral o bilateral según el caso), reuniones bilaterales empresa-comunidad en las instalaciones de la empresa (Lima, Campamento Base Sargento Puño, San Lorenzo) o en las RMF especialmente en las reuniones privadas. Fuera de las reuniones, en las respuestas también se tienen *algunas acciones adicionales para informarse* del seguimiento como son: Comunicación directa o indirecta (30e, 7%), es decir, visitando a las oficinas de relaciones comunitarias de la empresa para tener comunicación de primera mano, o en forma indirecta mediante cartas, solicitudes y algunas veces aun mediante correo

electrónico si en las oficinas estaba disponible el servicio. Las llamadas telefónicas (30f, 3%), informes o reportes de gabinete (30g, 2%), revisión de balances (30h, 2%) fueron también métodos adicionales para estar informados y hacer seguimiento.

Es interesante ver que 13% de las respuestas identifican la acción principal de seguimiento *verificar cómo va el avance de cumplimiento* (30d, 13%).

En estas respuestas también se identifica quienes eran los involucrados del seguimiento a los acuerdos tomados. En primer lugar, los *coordinadores de implementación de proyectos* (30i, 9%), lo cual efectivamente concuerda con el esforzado trabajo de estos colaboradores que tenían funciones de campo y de gabinete. El *presidente de la federación* (30j, 8%), *personal de relaciones comunitarias de la empresa* (30k, 7%), las *autoridades comunales o apus* (30l, 1%) y el *alcalde* (30m, 1%), este último seguramente aparece mencionado por los acuerdos bilaterales empresa con la Municipalidad distrital del Morona.

En bajos porcentajes (entre 1% al 3%) pueden identificarse entre las respuestas cuáles eran los remedios aplicados en caso de identificarse demoras o inconformidades en el cumplimiento de los acuerdos: *Recomendaciones como puede implementarse el proyecto* (30n, 3%), *Se acordaba o reprogramaba fecha de implementación* (30o, 1%), *Se solicitaba reunión con la empresa si había incumplimiento grave* (30p, 1%) y *Se solicitaba presencia del Estado como garante* (30q, 1%), que fue una estrategia utilizada por las federaciones del Situche y Anas para tratar temas de importancia, antes, durante y aun después de las RMF.

Del mismo cuadro, se verifica que existe una mención a que *No hubo seguimiento* (30r, 2%) y una categoría, *No sabe, no precisa, no se acuerda* (30s, 6%). El seguimiento es probablemente el área más débil de la gestión en la implementación de proyectos surgidos con las RMF, pero que de todas maneras pudo alcanzar logros y cerrar los acuerdos con actas de conformidad.

La pregunta 39 (ver tabla 4.31) indaga acerca de si los encargados de seguimiento y monitoreo usaban herramientas para el seguimiento y monitoreo. La primera

respuesta que queríamos generar es un *si* o *no*, pero no recibimos respuestas de esa forma, aquellos que manifestaron claramente cuáles eran las herramientas o comentarios al respecto fueron considerados como *si* y las negaciones correspondientemente. De esa forma se tuvo 90% de respuestas positivas (29 menciones) a la pregunta y 10% de negaciones (3 menciones). La segunda parte de la tabla 4.31 trata de las herramientas mencionadas en las respuestas en las que se encontró una gran dispersión.

Las respuestas con más altas menciones (12%) nuevamente fueron para el *Acta de acuerdos* (39c) y *Apuntes en cuadernos o libros de control* (9d, 12%), en efecto, los libros de actas y los apuntes en cuadernos resultan ser las herramientas más utilizadas a nivel de las comunidades, son económicas, no necesitan compra de caras herramientas electrónicas, electricidad ni otros servicios. En parte por ello, la empresa pidió que los convenios que habían sido firmados en Lima en la 5ta RMF, sean pegados a los folios de sus libros de actas de sus organizaciones.

Otro asunto saltante es que no aparece mencionada la herramienta propuesta por la empresa, que trató de adaptarse a las condiciones moroninas, se hizo simple, etc.. La lección aprendida es que una combinación de acta-cuadro de tareas podría haber funcionado catalizándose ambas. Pidiendo a los líderes que las hojas del cuadro de tareas, se peguen en el libro de actas para que sea parte constitutiva de una herramienta de seguimiento combinada atendiendo a asuntos culturales.

Con un porcentaje de 12% la “computadora” (39e) y quienes *Responden afirmativamente pero no indica cual herramienta ni técnica* (39f, 10%). Para cada federación se adquirió por lo menos una *lap top* y se dio entrenamiento a líderes para su manejo y administración en la esperanza que esto les ayude en sus múltiples tareas de líder incluyendo el seguimiento y monitoreo, pero para esto se necesitaría aún más tiempo de práctica. La *Cámara fotográfica* (39i, 8%) como herramienta era básicamente usada por funcionarios de la empresa.

El *Informe de avance de proyectos del coordinador* (39g, 10%) resultó crucial, pues eran quienes verdaderamente visitaba a las comunidades y tenían información directa y actualizada. Ellos presentaban reportes de avance de proyectos por escrito tanto a su organización como a la empresa. Mientras esta herramienta era preparada por el coordinador, la empresa preparaba el *Balance*

*financiero* (39h, 8%) que era un listado pormenorizado de inversiones de cada federación actualizada para cada multifederativa, la conciliación y conformidad de gastos tenía que ser aprobada por el coordinador y el presidente de la organización, y por ende ellos comenzaron a dominar la herramienta y algunos a hacer sus propios balances de control. Pero por lo visto era no era generalizado, pues también hay percepciones que *No tenían ni herramienta ni método* (39j, 6%), o *No precisa* (39k, 6%).

El *Reporte diario por correo electrónico de la empresa que incluye asuntos comunales* (39 l, 4%) era una herramienta típica preparada por los equipos de relaciones comunitarias en el que se incluyen asuntos comunales, pero con un sesgo de atención a las comunidades y federaciones del AID. Mediante las radios y teléfonos instalados en las comunidades del AII prácticamente no se reportaban asuntos de seguimiento de trabajos, excepto los del tráfico fluvial.

**Tabla N°. 4.31: Indagación si encargados usaban herramientas para el seguimiento de acuerdos**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas				Total	Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
a	SI	25	1	3		29	90%
b	NO	3				3	10%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>32</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>88%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>		<b>100%</b>	
<b>HERRAMIENTAS Y TECNICAS MENCIONADAS</b>							
c	Acta de acuerdos	6				6	12%
d	Apuntes en cuadernos o libros de control	6				6	12%
e	Computadora	3		2		5	10%
f	Responde afirmativamente pero no indica cual herramienta ni técnica.	5				5	10%
g	Informe de avance de proyectos del coordinador	4		1		5	10%
h	Balance financiero	3		1		4	8%
i	Cámara fotográfica	4				4	8%
j	No tenían ni herramienta ni método	3				3	6%
k	No precisa	3				3	6%
l	Reporte diario por correo electrónico de la empresa que incluye asuntos comunales	1	1			2	4%
m	Tenían herramientas pero les faltaban otras	2				2	4%
n	Se hacía monitoreo de gabinete, pero no de campo	1				1	2%
o	Facturas, órdenes de compra	1				1	2%
p	Solicitudes de las federaciones	1				1	2%
q	Faltaba presupuesto para comprar herramientas y materiales	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>44</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>49</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>90%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a la pregunta 39; n=33

Para el seguimiento de las tareas y proyectos, la empresa propuso un modelo de cuadro de tareas que debía ser resumido y fácil de entender para que cada parte desarrolle tareas que le eran encomendadas (ver tabla 4.32). Este *cuadro de tareas* era revisado al inicio de cada RMF y al final se proponía uno nuevo. Con la pregunta 40 se les preguntó a los entrevistados si la herramienta les fue útil y si era fácil de usar.

El 38% de las respuestas indican que *Eran útiles, les sirvieron* (40a) y el 29% afirma que *Eran fáciles de usar* (40b), es decir, consideraron a los cuadros de tareas útiles y fáciles de usar más del 60%. Un 15% de las respuestas indican lo contrario, que *No fueron fáciles de usar* (40c), peor aún un porcentaje similar tiene una *Respuesta da entender que no se acuerda o desconoce* (40d) la herramienta. Esto es una alta proporción de casi un tercio (30%) que indicó que no fue fácil o ni se acuerda de esta herramienta. Esto puede estar relacionado al constante cambio de algunos representantes de comunidades en las RMF y se nota por cuanto las 8 menciones corresponden a las comunidades.

**Tabla N°. 4.32: Indagación sobre la facilidad y utilidad de uso de la herramienta propuesta por la empresa, el cuadro de tareas.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta a la pregunta: El cuadro de tareas, en el cual se plasmaban los acuerdos al final de cada reunión, eran fáciles de usar, le sirvieron?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	Eran útiles, les sirvieron	17		3	1	21	38%
b	Eran fáciles de usar	12		3	1	16	29%
c	No fueron fáciles de usar	7	1			8	15%
d	Respuesta da a entender que no se acuerda o desconoce	8				8	15%
e	No se le daba importancia a la herramienta y se incumplían tareas	2				2	4%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		84%	2%	11%	4%	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 40; n=35

Finalmente, debe agregarse un 4% a los que respondieron “No se le daba importancia a la herramienta y se incumplían tareas” (40e).

En suma, los representantes de las comunidades tuvieron una tendencia a preferir seguir usando sus métodos y herramientas conocidos y con los que ya están familiarizados (libros de actas, convenio) que aquellos propuestos por la empresa aun cuando simples. Con esto es notorio que los representantes de comunidades

conocen el concepto de seguimiento, saben cómo mejoran los resultados cuando se realiza seguimiento y las consecuencias de no hacerlo. A las RMF le faltó hacer capacitaciones en seguimiento para representantes de todas las partes, mediante especialistas en implementación de proyectos de desarrollo rural y tratando de incorporar herramientas y métodos sencillos a los modelos de trabajo comunal actuales.

#### 4.4.3 Resultados en el logro de objetivos propuestos por el programa

En esta sección se verá la percepción de los entrevistados acerca del logro de los objetivos propuestos por el programa de diálogo productivo, comparándolos con el cuadro que sigue a continuación (4.6), que es fruto de la sistematización.

**Cuadro N°. 4.6: Veredicto de cumplimiento de los objetivos del programa de diálogo productivo.**

No.	Objetivos específicos del Programa de Diálogo Productivo	Código	Instrumento de comprobación	Veredicto
1	Intercambiar información del proyecto (situación, diseño y cronograma) y confrontarlo con las expectativas de grupos de interés.	1.1	Presentaciones de situación del proyecto	Si
		1.2	Presentaciones con cronogramas del proyecto	Si
		1.3	Mapas de diseño del ducto y otras facilidades	Si
		1.4	Sondeo de expectativas	Si
2	Maximizar los beneficios y minimizarlos riesgos del desarrollo del proyecto	2.1	Identificación de impactos positivos y negativos	Si
3	Desarrollar un procedimiento y acuerdo para resolver potenciales conflictos	3.1	Procedimiento de atención de preocupaciones, quejas y reclamos.	Si
4	Documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento	4.1	Actas, sistema de seguimiento, actas de conformidad final.	Si

*Fuente: Elaboración propia*

El cuadro 4.7 se ha preparado colocando una columna con los instrumentos de comprobación de cumplimiento de los objetivos (también pueden ser identificados con un código), y una columna de veredicto. El Sondeo de expectativas acotado a las RMF (código 1.4) no debe confundirse con el verdadero estudio de expectativas que se prepara como parte de los EIA, que además es un trabajo que

debe proyectarse no solo al momento de las RMF sino a lo largo de todo el proyecto que cubre 3 décadas. Por tanto, hasta cuanto compete las actividades de las RMF, los 4 objetivos específicos planteados fueron cumplidos.

Para verificar mediante las respuestas a la entrevista que los objetivos propuestos de las RMF fueron cumplidos, se han preparado cuadros con diferentes percepciones recogidas de diferentes preguntas de toda la entrevista (no solo las ya revisadas) que sirven de justificación de cumplimiento del objetivo. Por ejemplo, para el primer objetivo de intercambiar información se tiene a la tabla 4.33, en la cual los porcentajes (última columna) no deben sumarse pues corresponden a respuestas a las preguntas de entrevista (primera columna) alcanzada en su categoría respectiva (segunda columna).

**Tabla N°. 4.33: Percepciones para verificar si se cumplió el primer objetivo del programa de diálogo productivo; intercambiar información del proyecto.**

Pregunta	Categoría	Intercambiar información del proyecto (situación, diseño y cronograma) y confrontarlo con las expectativas de los grupos de interés local.	Nociones emitidas					Porcentaje en su pregunta
			Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
1	a	Informarse y despejar dudas de las actividades del proyecto de la empresa	8	1	1	1	11	11%
2	b	Informar y conocer actividades, reglamentos, políticas de la empresa	6	0	2	0	8	11%
5	f	Conocer la descripción del proyecto, políticas, reglamentos de la empresa y también derechos indígenas	2	1		1	4	6%
7	a	Ponían en debate necesidades	14	0	1	0	15	39%
7	b	Afirma que si, pero no especifica si eran necesidades, expectativas o preocupaciones	11	0	0	0	11	29%
7	c	Ponían en debate expectativas	6	0	0	0	6	16%
7	d	Ponían en debate preocupaciones	2	0	2	0	4	11%

Fuente: Elaboración propia en base a respuesta de preguntas 1, n=39; 2, n=38; 5, n=37; 7, n=38.

Cuando a los entrevistados se les preguntó en qué consistían las RMF (pregunta N°. 1), una de las respuestas con mayor porcentaje obtenido fue que eran *Para informarse y despejar dudas de las actividades del proyecto de la empresa* (1a,11%), y reconocieron que uno de los objetivos de las RMF eran *informar y conocer actividades, reglamentos, políticas de la empresa* (2b, 11%), entre los principales temas de concertación que se debatían en las RMF dijeron que estaba el *Conocer la descripción del proyecto, políticas, reglamentos de la empresa y también derechos indígenas* (5F, 6%), pero para asegurarse que eran los indígenas quienes manifestaron esto, la respuestas a la pregunta 7 indican que los indígenas *Ponían en debate necesidades* (7a, 39%), y que también *ponían en debate expectativas* (7c, 16%) y *ponían en debate preocupaciones* (7d,11%), y

otros afirmaron que los indígenas si ponían en debate estos temas, pero no especificaron si eran necesidades, expectativas o preocupaciones (7b, 29%).

De igual manera, para el segundo objetivo se tiene la siguiente tabla 4.34, en la que se verifica que se trabajó en la mitigación de impactos negativos (minimizar riesgos) como se verifica en las categorías 6a, 5g y 9a, estas dos últimas referidas al principal impacto negativo identificado y percibido, el tráfico fluvial pesado por actividades de la empresa. Mientras que la maximización de beneficios sea mediante el fortalecimiento organizacional, dotación de bienes, apoyo social diverso, atención de necesidades identificadas por la empresa y comunidades, se verifica en el resto de las categorías: 2g, 5b, 5c, 9c, 9d, 12a, 12e, 16a, 16b, 44c, 44d y 48a.

Destacamos que entre los principales objetivos percibidos, los entrevistados indicaron que “Dialogar e intercambiar ideas entre empresa y comunidades y también entre federaciones” (2g, 7%), justamente en ese intercambio de ideas es que se pudo hablar de maximizar beneficios y minimizar los riesgos del proyecto.

**Tabla N°. 4.34: Percepciones para verificar si el segundo objetivo del programa de diálogo productivo fue cumplido.**

Pregunta	Categoría	Maximizar los beneficios y minimizar los riesgos del desarrollo del proyecto.	Nociones emitidas					Porcentaje en su pregunta
			Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
2	g	Dialogar e intercambiar ideas entre empresa y comunidades y también entre federaciones	4	0	1	0	5	7%
5	b	Fortalecimiento de organizaciones con capacitación de líderes, fondos económicos y bienes.	5	1	1	0	7	11%
5	c	Apoyo social de la empresa en salud, educación, transportes, electrificación y otros	3	1	2	0	6	10%
5	g	Mitigación de impactos de la Navegación fluvial mediante monitoreo	3	0	1	0	4	6%
6	a	Sirvieron para responder a las preocupaciones, necesidades y propuestas comunales	19	1	1	0	21	50%
9	a	Mitigación del impacto del tráfico fluvial	7	0	1	0	8	14%
9	c	Fortalecimiento institucional (capacitaciones y/o asignación de fondos)	6	0	1	0	7	12%
9	d	Apoyo social en especies y bienes (gasolina, motores, radios, etc.)	6	0	1	0	7	12%
12	a	Fortalecimiento organizacional (fondos, capacitación de líderes)	7	1	0	0	8	15%
12	e	Bienes para transportes y comunicaciones (teléfonos, radios, botes, motores fuera de borda)	5	0	0	0	5	9%
16	a	[acuerdos de] Salud	8		1		9	13%
16	b	[Acuerdos de] Educación	9				9	13%
44	c	Logros positivos como proyectos productivos de infraestructura y bienes	6	0	0	0	6	15%
44	d	Confianza mutua y facilitación de comunicaciones con empresa	4	0	0	0	4	10%
48	a	Logros importantes y buenos resultados	17	1	2	0	20	48%

Fuente: Elaboración propia en base a respuesta a preguntas: 2, n=38; 5, n= 37; 6, n= 36; 9, n= 33; 12, n=33; 16, n= 34; 44, n=30 y 48, n=28.



Para el tercer objetivo se tiene la tabla 4.35 que contiene argumentos justificatorios de haber cumplido el objetivo para resolver potenciales conflictos. Básicamente se verifica que hubo diálogo para resolver potenciales conflictos, algunas de las categorías también servirán para reforzar el segundo objetivo. La empresa propuso a las organizaciones un borrador de procedimiento de gestión de preocupaciones quejas y reclamos, la cual posteriormente se aprobó y entregó para su uso a los líderes para que a su vez sea difundido en las comunidades. Esta herramienta no fue recordada en las entrevistas. Veamos los resultados:

**Tabla N°. 4.35: Percepciones para verificar si el tercer objetivo del programa de diálogo productivo fue cumplido.**

Pregunta	Categoría	Desarrollar un procedimiento y acuerdo para resolver potenciales conflictos.	Nociones emitidas					Porcentaje en su pregunta
			Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
1	f	Prevenir y gestionar conflictos sociales y ambientales	7	1		1	9	9%
1	g	Presentar preocupaciones, quejas, reclamos y solicitudes ante necesidades	9				9	9%
2	e	Prevenir y gestionar conflictos entre la empresa y comunidad	5	0	1	0	6	8%
12	j	Mitigación de impactos del tráfico fluvial	3	0	0	0	3	5%
16	f	Mitigación conflictos sociales (vg. Tráfico fluvial )	4	0	1	0	5	7%
45	d	Espacio para gestionar quejas y reclamos, prevenir y solucionar conflictos	5	0	1	1	7	10%

Fuente: Elaboración propia en base a respuesta a preguntas: 1, n= 39; 2, n=38; 12,n=33; 16,n=34; 45, n=35.

Ante la pregunta en qué consistía las RMF, encontramos entre las percepciones recogidas: *Prevenir y gestionar conflictos sociales y ambientales* (1f, 9%), y entre los objetivos identificados para las MRF, *Prevenir y gestionar conflictos entre la empresa y comunidad* (2e,8%). Desde el punto de vista de logros de las RMF se tiene la *Mitigación de impactos del tráfico fluvial* (12j, 5%) y desde los principales acuerdos de la RMD *Mitigación de conflictos sociales* (vg. Tráfico fluvial) proveniente de la pregunta 16 (16f, 7%). Para lograr atender proactivamente las preocupaciones y evitar conflictos se montó las RMF y el *procedimiento PQR* mediante las cuales se podía *presentar preocupaciones, quejas, reclamos y solicitudes ante necesidades* (1g, 9%).

Para el cuarto objetivo también se elaboró la tabla 4.36 con argumentos justificatorios de haber cumplido el cuarto objetivo corporativo de documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento. Básicamente se constata que en base al seguimiento se logró cumplir todos los compromisos, a pesar de varios

escollos identificados en las entrevistas donde se identifica a esta área con debilidades.

**Tabla N°. 4.36: Percepciones para verificar si el cuarto objetivo del programa de diálogo productivo fue cumplido.**

Pregunta	Categoría	Documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento	Nociones emitidas				Total	Porcentaje en su pregunta
			Comunidad	Estado	Empresa	Contratista		
11	a	Se cumplió todo	13	0	2	1	16	43%
21	b	Herramientas de monitoreo de cumplimiento de acuerdos y convenios	2	1	0	0	3	5%
30	a	En base a acta de acuerdos y/o convenio	12	0	1	1	14	16%
30	d	Verificar cómo va el avance de cumplimiento	10	1	1	0	12	13%
35	a	Si, se monitoreaban y se hacía seguimiento a todas las actividades	15	1	3	0	19	59%
36	a	Siempre había seguimiento, no hay motivo de respuesta negativa	6	0	0	0	6	17%
40	a	Eran útiles, les sirvieron	17	0	3	1	21	38%
44	a	Cumplir los compromisos y acuerdos	11	1	1	0	13	33%

Fuente: Elaboración propia en base a respuest a preguntas: 11, n= 36; 21,n=32; 30,n=35; 35,n=32; 36,n= 28; 40, n= 35 y 44, n=30.

Ante la pregunta de cuales acuerdos llegaron a cumplirse con la pregunta 11, se tiene que *Se cumplió todo* (11a, 43%), para saber cuáles eran las herramientas para implementar las RMF se tiene a las *Herramientas de monitoreo de cumplimiento de acuerdos y convenios* (21b, 8%). La documentación de los acuerdos más recordada fue *En base a acta de acuerdos y/o convenio* (30a, 16%) y que el seguimiento consistía en *Verificar cómo va el avance de cumplimiento* (30d, 13%), y en cuanto al monitoreo se afirma que *Sí, se monitoreaban y se hacía seguimiento a todas las actividades* (35a, 58%); además se preguntó cuáles actividades no recibieron seguimiento, y una de las respuestas fue que *siempre se hacía seguimiento, no hay motivo de respuesta negativa* (36a, 17%). Para monitorear los compromisos su cumplimiento, la principal herramienta propuesta por la empresa fue el *cuadro de tareas* del cual se recogieron —entre otras— la siguiente respuesta *Eran útiles, les sirvieron* (40a, 38%). Y que el grupo de seguimiento del proyecto logro *Cumplir los compromisos y acuerdos* (44a, 33%).

En suma, se puede decir que los objetivos específicos del programa de diálogo productivo fueron cumplidos, lo cual puede ser comprobado con instrumentos de verificación (evidencias objetivas) y mediante percepciones de los entrevistados en diferentes preguntas.

## **4.5 Percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo**

En esta sección se abordarán las percepciones de los actores principales (Estado, comunidades, empresa) acerca de la implementación del programa de diálogo productivo y sus valoraciones positivas o negativas de los actores involucrados.

### **4.5.1 Percepción de los actores involucrados**

¿Finalmente, fue o no exitosa las RMF según la percepción de los actores entrevistados?. Las opiniones sobre la percepción de actores sobre las RMF, fueron las más diversas y dispersas para este cuarto lineamiento. Se tuvieron versiones favorables en su gran mayoría, sin embargo, las desfavorables también fueron registradas aun si fueron minoritarias.

En cuanto a la variable *Percepción de actores involucrados sobre implementación de RMF* y su indicador de *Valoración positiva o negativa por recordación al modelo propuesto por el diálogo productivo*, se ha recurrido al siguiente artificio. Se usaron 3 niveles de apreciación: a).- *Favorables*, o aquellas percepciones positivas frente a la RMF que en varios cuadros aparece como “alentadores”, b).- *Desfavorables*, para aquellas percepciones negativas ya sea porque no se logró buen desempeño, logros, u otros que en algunos cuadros aparecen como “desalentadoras”, y c).- *Neutros*, para aquellos que dieron sus opiniones pero no califican como favorable o desfavorable, sino dan recomendaciones, consejos o simplemente no precisan.

Tomando datos resumidos de las tablas resultantes de las repuestas a las preguntas 45,46,47,48 y 49 (ver detalles en anexos de propuesta 9,10,11 y 12 y tabla 4.14)<sup>155</sup> se elaboró la tabla 4.37 donde se indica cuantas percepciones registradas son favorables, desfavorables o neutrales para cada uno de los grupos de actores entrevistados a partir de las cuales se construyó las tablas que siguen.

---

<sup>155</sup> Detalles de percepciones ante la pregunta 48 se ven en la tabla 4.14 (capítulo IV) y para términos comparativos y de mayor escrutinio a las percepciones se incluyó como anexos de la propuesta (capítulo VI) las tablas de procesamiento a preguntas 45,46,47 y 49).

Para los actores de las comunidades, se tiene hasta 60% de las respuestas son percepciones favorables, para el Estado solo 2%, la empresa 6% y contratistas 3%. Sumando estas, se puede construir el siguiente cuadro resumen, donde todas las respuestas alentadoras, desalentadoras y neutrales se suman y se obtiene un promedio porcentual por cada rubro:

**Tabla N°. 4.37: Cantidad de percepciones registradas para conocer opinión de las RMF y desempeño de actores, según categorías favorable, desfavorable y neutrales**

Pregunta	Opiniones	Comunidad			Estado			Empresa			Contratista			TOTAL
		Favorable	Desfavorable	Neutral	Favorable	Desfavorable	Neutral	Favorable	Desfavorable	Neutral	Favorable	Desfavorable	Neutral	
45	Opinión general sobre RMF	54	1	2			1	5			6			69
46	Sobre encargados empresa	32	6	5		1		2		1				47
47	Sobre representantes Estado	19	15	9	3	0	1	3	1	1	1	3	0	56
48	Logros obtenidos	36	1	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	42
49	Sobre representantes indígenas	21	7	17	1	0	2	3	0	3	0	1	1	56
<b>TOTAL</b>		<b>162</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>270</b>
<b>Porcentaje</b>		60%	11%	13%	2%	0%	1%	6%	0%	2%	3%	1%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°. 4.38: Promedio porcentual de percepciones para conocer valoración de opinión general y logros de las RMF.**

Preg.	Opiniones	Favorable	Desfavorable	Neutral	Total				
45	Opinión general sobre RMF	65	94%	1	1%	3	4%	69	100%
48	Logros obtenidos	40	95%	1	2%	1	2%	42	100%
<b>TOTAL</b>		<b>105</b>		<b>2</b>		<b>4</b>		<b>111</b>	
<b>Promedio porcentual</b>			<b>94.7%</b>		<b>1.9%</b>		<b>3.4%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.39 se muestra los resultados de la pregunta 45 (opinión general sobre RMF) y 48 (logros obtenidos), el resultado muestra opiniones favorables muy altas<sup>156</sup>: a).- Opiniones favorables 94.7% ; Opiniones Desfavorables 1.9%; Opiniones Neutrales 3.4%

<sup>156</sup> Esta percepción es coincidente con la del PMASI que indica como una de sus conclusiones de monitoreo a las RMF: "Se evidencia que las Reuniones Multifederativas han sido efectivas y valiosos espacios de diálogo y coordinación entre la empresa y las comunidades" (ProNaturaleza 2013: 15).

Con esto tendríamos a los indicadores buscados (valoración positiva o negativa sobre el modelo propuesto), pero podríamos ensayar aun nuevas formas de indagación y discusión de resultados como veremos a continuación.

Si disgregamos y analizamos uno a uno o en grupo a los actores principales (empresa, Estado, indígenas), tomando los resultados a las preguntas 46, 47 y 49, pero haciendo la salvedad que en realidad no se está preguntando directamente sobre las RMF sino sobre el desempeño de participación de esos actores en las RMF (ver tabla 4.39).

**Tabla N°. 4.39: Promedio porcentual de percepciones para conocer valoración de desempeño de actores primarios de las RMF**

Preg.	Opiniones	Favorable		Desfavorable		Neutral		Total	
46	Sobre encargados empresa	34	72%	7	15%	6	13%	47	100%
47	Sobre representantes Estado	26	46%	19	34%	11	20%	56	100%
49	Sobre representantes indígenas	30	48%	8	13%	24	39%	62	100%
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>		<b>34</b>		<b>41</b>		<b>165</b>	
<b>Promedio porcentual</b>			<b>56%</b>		<b>21%</b>		<b>24%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente tenemos una percepción alentadora mayoritaria: a). - Opiniones favorables 56%; Opiniones Desfavorables 21%; Opiniones Neutrales 24%.

En la pregunta 49 (sobre el desempeño de los representantes indígenas) Se puede notar que si bien hubo una mayoría de percepciones de representantes de comunidades (30 de 62 registros) las opiniones favorables para el desempeño de representantes de comunidades de 48% contra 13% de desfavorables se tienen muchas respuestas neutrales (39%) aparentemente para no ampliar o evidenciar críticas internas hacia sus líderes.

Una combinación artificial de opiniones favorables y desfavorables sería unir en una sola matriz los grupos anteriores y obtener promedios porcentuales de percepciones generales tanto del desempeño de actores principales como resultados de las RMF (ver tabla 4.40).

---

La ventaja que tiene el método propuesto por esta tesis es que puede evidenciarse una métrica más precisa acerca de la percepción registrada y que proviene directamente de actores principales.

El resumen brinda el siguiente panorama: a). - Opiniones favorables 71.3%; b). - Opiniones desfavorables 13.1%; Opiniones Neutrales 15.6%.

La lista corta de los logros identificados con las entrevistas, específicamente mediante la pregunta 48 (para detalles ver tabla 4.17) fueron: Logros importantes y buenos resultados (48a, 48%), Aprendizaje de las capacitaciones (48b, 14%), Desarrollo y gestión de proyectos (48c, 10%), Fortalecimiento de organizaciones y/o líderes (48 d, 10%).

**Tabla N°. 4.40: Promedio porcentual de percepciones para conocer valoración de las RMF en base a opinión general, desempeño de actores y logros obtenidos.**

Preg.	Opiniones	Favorable		Desfavorable		Neutral		Total	
45	Opinión general sobre RMF	65	94%	1	1%	3	4%	69	100%
46	Sobre encargados empresa	34	72%	7	15%	6	13%	47	100%
47	Sobre representantes Estado	26	46%	19	34%	11	20%	56	100%
48	Logros obtenidos	40	95%	1	2%	1	2%	42	100%
49	Sobre representantes indígenas	30	48%	8	13%	24	39%	62	100%
<b>TOTAL</b>		<b>195</b>		<b>36</b>		<b>45</b>		<b>276</b>	
<b>Promedio porcentual</b>			<b>71.3%</b>		<b>13.1%</b>		<b>15.6%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para redondear las percepciones de logros está la sección 4.3.3 (logro de resultados para las partes) y solo como ejemplo, las respuestas a la pregunta 12 (ver tabla 4.16) también responden sobre logros de las RMF. Una lista corta sería: Fortalecimiento organizacional (12a,14.5%), Proyectos de salud (12b,10.9%), educación (12c, 9.1%), Prevención y resolución de conflictos Inter federativos y articulación entre ellas (12d, 9.1%).

Pero indagemos si las respuestas alentadoras fueron influenciadas por el nivel de incentivos que se daban por participar de las RMF (ver tabla 4.41). Los subsidios alimenticios familiares (SAF) que era un beneficio destinado a la alimentación de las familias cuando el padre o proveedor de la casa salía a una reunión convocada por la empresa fuera de sus comunidades del Morona. El subsidio se otorgaba en consideración que la mayoría de las familias moroninas tiene una economía frágil. Ya sea por la indisciplina de los gastos reales que no

se canalizaban en la alimentación familiar, u otros motivos, los SAF fueron criticados por propios y extraños.

El 83% de los participantes en esta indagación son representantes de comunidades. Del total de entrevistados, el 61% opina que el nivel de incentivos no sesgó la percepción positiva de las RMF, y un todavía importante 25% que si están sesgados.

Talisman también tuvo oposición al desarrollo del proyecto por organizaciones de otros distritos y cuencas (SERVINDI, 2012), ellos también tuvieron oportunidad de hacer conocer sus puntos de vista, pero prefirieron dialogar con otro nivel de líderes de la empresa, fuera del país. Estas posiciones contrarias a la actividad petrolera no afectaron a las RMF.

**Tabla N°. 4.41: Indagación de si la percepción positiva acerca de las reuniones multifederativas están influenciadas por los subsidios alimenticios familiares**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
a	No están sesgados	21		1		22	61%
b	Si están sesgados	5	2	2		9	25%
c	Opina pero no precisa	4			1	5	14%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		83%	6%	8%	3%	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de la pregunta 51, n=36.

Si resaltamos las opiniones desfavorables (desalentadoras) de las entrevistas aun si fuera una sola mención y con porcentaje mínimo, tenemos que las opiniones desalentadoras se deben a: Debilidades y vacíos del seguimiento y monitoreo (45q, 3%; 35c, 9%; 36p, 3% y 46p, 2%); falta de apropiación de los proyectos por parte de las organizaciones (46 o, 4%); RMF sin logros (48i, 2%); gestión reñida de los subsidios alimenticios familiares (49u, 2% y 51b, 25%), conocer y valorar más la cultura (49v, 2%); invitar a profesionales de organizaciones no solo líderes (49w, 2%), presunto incumplimiento de acuerdos (11c,8% y 41f, 4%); no participación de grupos vulnerables (18b,28% y 18j, 2%).

Entre los hallazgos para mejorar las RMF se pueden agregar los aportes de los entrevistados que vienen a manera de consejos, especialmente surgidos de la

pregunta abierta acerca de las RMF (pregunta 54) cuyo hallazgo en resumen resaltan la importancia de: Capacitar a relacionistas comunitarios en seguimiento, monitoreo y calidad de atención a líderes indígenas; incorporar más indígenas en el trabajo de la empresa; promover la mejoría de los sistemas democráticos comunales para asegurar la representatividad y legitimidad de líderes que asistan a las RMF; mejorar los mecanismos de información; mejorar frecuencia de supervisores y monitoreo en las comunidades; selección cuidadosa de relacionistas comunitarios; cada solicitud (de comunidades) merece una respuesta; asegurarse que las comunidades conozcan futuros acuerdos antes de ser firmados por sus líderes; mejorar modelo de SAF para que líderes no pierdan legitimidad y confianza comunal; diseño de nuevos modelos de trabajo para incrementar oportunidades de empleo local.





## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **5.1 Conclusiones**

##### **Respecto a los factores de éxito de diseño del programa de diálogo productivo de Talisman y cómo este diseño respondió a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona**

Los factores de éxito dialógico se han clasificado en base a las consideraciones estratégicas que se tuvieron en cuenta para diseñar el programa de diálogo productivo. Estas fueron: a).- consideraciones políticas, b).- consideraciones de recursos, c).- consideraciones procedimentales, y d).- consideraciones culturales. De todas ellas, esta última merece mayor atención para mejorar su diseño considerando que fueron 5 etnias diferentes atendidas por el programa y que cada cual tiene sus propios sistemas de diálogo y formas de resolución de conflictos que el programa no aprovechó.

Por otro lado, las necesidades identificadas por el programa, en base a comunicaciones orales y escritas, verificada con talleres participativos de priorización de proyectos antes de diseñar el convenio de apoyo para el desarrollo comunal, únicamente cumplieron una función de atención inicial de la problemática, dado que el programa fue truncado al retirarse la empresa. Las entrevistas revelaron que existen necesidades intangibles no comunicadas expresamente por los representantes de comunidades en las oportunidades de diálogo y solo fueron dilucidadas mediante las entrevistas (necesidad de informarse y necesidad de resolver conflictos).

La licencia social obtenida se debió a la combinación de trabajos del programa de diálogo productivo y la herencia de trabajos de relacionamiento previos a las RMF. El modelo de relacionamiento y diálogos aplicados por Talisman, servirán como *patrón de referencia* para cualquier empresa extractiva que ingrese al Morona e intente obtener la licencia social para operar.

Los vacíos y áreas de mejora de todo el programa son: a).- La llegada de actores del diálogo sin preparación, b).- Debilidades en el seguimiento, monitoreo,

evaluación, c).- Información de diálogos y negociaciones que no llega a comunidades aisladas, d).- Asuntos culturales abordados superficialmente, e).- Altibajos de legitimidad, acreditación y potestades de toma de decisiones de los actores primarios, f).- Proyectos comunales de poco impacto, y g).- Subsidios alimenticios familiares con problemas de imagen.

### **Respecto a la estrategia de diseño del programa de diálogos productivos y en qué medida este diseño responde a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona**

#### **En cuanto a las estrategias de diseño:**

La estrategia de diseño se basó entre otras en la revisión de la problemática dialógica de experiencias fracasadas de diálogo que venían ocurriendo entre comunidades y empresas extractivas en el Perú. Como respuesta a la problemática dialógica era necesario tener una propuesta que promueva disciplina, orden en el trabajo, estructuración en el diálogo, respeto por los pueblos indígenas y estar preparados con recursos para responder a las necesidades que se sabían serían presentadas a la empresa. La propuesta se denominó Programa de Diálogo Productivo cuya actividad central eran las reuniones multifederativas.

#### **Necesidades de las organizaciones indígenas:**

- El programa de diálogo productivo contribuyó atendiendo necesidades de las comunidades y también coadyuvó a gestionar la mitigación del impacto negativo debido al tráfico fluvial por las operaciones de la empresa. Todas estas se identificaron y priorizaron mediante procesos dialógicos.
- Los tipos de necesidades atendidas por el programa de diálogo productivo, mediante las reuniones multifederativas fueron: a).- aliviar necesidades mediante acuerdos, b).- aliviar controversias y conflictos, c).- informarse, d).- atender necesidades clasificadas en temas prioritarios, y e).- dialogar.
- Al promover el tripartismo (incluyendo al Estado), se facilitó no solo el diálogo entre comunidades y Estado, sino también las conversaciones y coordinaciones de la empresa con el Estado para atender a comunidades en las averiguaciones de la situación del saneamiento físico y legal de tierras indígenas y un nuevo Plan de Desarrollo Concertado del Distrito del Morona.

Indirectamente, pero usando las RMF se coordinó la atención médica itinerante en base a un convenio Empresa-MINSA (DIRESA)-Municipalidad Distrital mediante barcas que llevaban equipamiento médico, medicinas y médicos de varias especialidades. El impacto resultante fue que se contribuyó a que el Estado se anime a hacer un programa propio, y de resultados, alcance, presupuesto y sostenibilidad superiores a los experimentados durante las RMF.

Los grupos vulnerables de las comunidades no tuvieron oportunidad de expresar sus necesidades, la estrategia de trabajo faltó afinarla dirigiendo mayores esfuerzos para acceder y dialogar con estos grupos *in situ*.

**Respecto a la medida en que las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativa fueron eficaces en el logro de los resultados para las partes**

#### **Herramientas**

- La herramienta que consideramos contribuyó más al éxito del programa de diálogo productivo es el *protocolo de reuniones multifederativas*, que era un conjunto de matrices que sirvieron para planificar detalles de objetivos, metas, mensajes, logística, presupuesto, etc.. que podían ser minuciosamente planificadas antes del evento y evaluadas luego de cada reunión por un grupo de gerencias interesadas en el proceso, que, junto con las notas de observadores independientes, permitieron al equipo encargado del diálogo con comunidades, correcciones a tiempo o ratificar los logros de cada reunión. El protocolo RMF fue una herramienta de uso interno de la empresa, y no hubo oportunidad para el traspaso de metodología a otros actores.
- Se necesitan nuevas herramientas tecnológicas para promover la llegada de información a las comunidades aisladas. Los esfuerzos e inversiones sin precedentes implementados mediante las RMF para procurar hacer llegar información (radios, teléfonos, botes, motores, relatorías, etc.) fueron insuficientes.

## Metodologías

- La innovación de las *reuniones privadas* fue crucial para el éxito del programa de diálogo productivo y constituyen un aporte replicable en otros procesos de diálogo entre comunidades y empresas extractivas o Estado, por cuanto fueron eficaces en la mitigación y solución final de conflictos y controversias particulares que de otro modo habrían interrumpido el proceso de diálogo para llegar a acuerdos en el tiempo programado. El solo hecho que las comunidades supieran con bastante anticipación la fecha de una próxima RMF con una fecha, lugar, agenda y horario fijos para tratar sus asuntos particulares en una reunión privada, donde se conocía que se terminaría siempre con un acta final de la reunión, significó un gesto de confianza de que serían escuchados y atendidos, haciendo innecesario entonces, otras medidas típicas con las que reaccionan las comunidades que se sienten desatendidas en sus preocupaciones, quejas y reclamos. En particular, el uso de la metodología de la *escucha activa* y el procedimiento de atención de preocupaciones quejas y reclamos fueron determinantes.
- Las herramientas y metodologías de las RMF, no se diseñaron ni evaluaron participativamente, pero las pocas implementadas se ajustaron a las necesidades. La capacitación sobre herramientas y métodos de trabajo de seguimiento fue privilegiada solo hacia los coordinadores de implementación de proyectos. Los dirigentes de organizaciones y una parte del equipo de relaciones comunitarias recibieron poca o ninguna capacitación en herramientas y metodologías de diálogo y seguimiento de proyectos comunales que, si bien lograron cumplir todos los acuerdos, su desempeño pudo mejorar.
- La metodología que mejor funcionó para hacer llegar información a algunas comunidades aisladas que fueron atendidas, fue mediante el trabajo de coordinadores locales previamente entrenados. Una limitante para su trabajo fue el equipamiento especializado para navegación en quebradas angostas y para desplazarse pedestremente con seguridad por trochas remotas.

## **Respecto a la metodología de seguimiento adoptada según el contexto con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos**

### **Metodología de seguimiento**

- Si bien, todos los objetivos propuestos para el programa de diálogo productivo y todos los compromisos de los acuerdos de las reuniones multifederativas fueron cumplidos, la metodología de seguimiento diseñada tuvo debilidades a falta de capacitación a todos los actores y porque los modelos propuestos inicialmente eran aptos solo para personal técnico. El modelo simplificado propuesto por la empresa (cuadro de tareas) no fue usado extensivamente. Los coordinadores de implementación de proyectos de las comunidades si recibieron esta capacitación y principalmente por esta razón, se creó un desequilibrio de atención y capacitación entre coordinadores y dirigencia organizativa que felizmente no llegó a niveles desestabilizantes.
- Para salvar la imagen institucional, típicamente empresa y/o Estado asumen las deficiencias y solventan las medidas reparatorias de los incumplimientos por fallas de seguimiento, un paternalismo que permite la evasión de responsabilidades de una o más partes que falló en sus compromisos de corresponsabilidad. Esto no será más que un fracaso encubierto por una de las partes. El seguimiento y monitoreo necesitan generar responsabilidades entre las partes que sean conocidas desde el inicio de los proyectos.

### **Contexto cultural del seguimiento:**

- La diversidad de lenguas no es excusa para dejar de realizar trabajos de seguimiento y evaluación en las mismas comunidades y en lenguas nativas.
- Respecto a la herramienta de seguimiento que la empresa consideraba la más importante y especialmente diseñada para el contexto social moronino (cuadro de tareas) resultó de poca recordación en las entrevistas, y la preferencia fue más bien a mencionar el uso de sus propios sistemas de seguimiento basados en los registros de las actas, pues se ajusta mejor a sus modelos actualmente vigentes para realizar seguimiento a sus acuerdos. Una mejor identificación previa de los sistemas de seguimiento comunitario (libro de actas, convenio firmado) habría ayudado a potenciar las bondades de monitoreo y seguimiento.

- Para las tareas de seguimiento, la selección de coordinadores residentes en las comunidades, y conocedores de su cultura resultó una buena estrategia. En un ambiente culturalmente machista, para las tareas de seguimiento, la empresa propuso a las organizaciones dar oportunidad a mujeres como coordinadoras de implementación de proyectos. Solo participaron dos, pero tuvieron impacto sobre el reconocimiento de las habilidades y capacidades de la mujer indígena moronina. De ese momento a la fecha, una de ellas se convirtió en lideresa reconocida en el distrito.

### **Respecto a determinar cuál es la percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo**

#### **Percepción de los actores**

Tomando los promedios de los resultados a las entrevistas indagando por la opinión general sobre RMF y los logros obtenidos, el resultado muestra opiniones favorables muy altas (94.7%), opiniones desfavorables (1.9%) y opiniones Neutrales (3.4%). También se indagó si estas percepciones positivas podrían estar sesgadas por los subsidios que recibían los líderes indígenas. Del total de entrevistados, el 61% opina que el nivel de incentivos no sesgó la percepción positiva de las RMF, pero un todavía importante 25% indicó que si están sesgados y el 14 % no precisó. En esta indagación el 83% de los entrevistados era representantes de comunidades.

## **5.2 Recomendaciones**

### **Respecto a las estrategias de diseño:**

El diseño de un programa de diálogo, podría ser planificado y diseñado participativamente invitando a los futuros actores del proceso de diálogo a talleres de preparación al diálogo. Si bien podrían tenerse pocos aportes iniciales debido a la falta de experiencia de algunos actores, la invitación a promover la innovación, las observaciones, etc. para mejorar el diseño durante su implementación hará que los actores tengan más y mejores aportes en el camino, beneficiando al proceso general y comprometiéndolos también en el éxito del programa.

### **Respecto a las necesidades de las organizaciones:**

Comenzando con el hecho fáctico de la existencia indubitable de grupos vulnerables en las comunidades, y que durante las RMF no se les tuvo en cuenta, se necesita crear nuevos sistemas para recoger sistemáticamente las visiones, propuestas, necesidades y expectativas de las organizaciones de las comunidades rurales y de sus grupos vulnerables. Se propone incluir profesionales sociales en el equipo para realizar estas sistematizaciones en el campo y con ellas capacitar al equipo social empresarial en el significado, sensibilidad e importancia de trabajar con grupos vulnerables, y la mejor manera de hacerlo.

### **Respecto a las herramientas**

La calidad de los procesos dialógicos se pueden ver beneficiadas en caso se consideren dentro de su programación, espacios para conocer, elegir, probar y evaluar participativamente diferentes herramientas dialógicas, herramientas de monitoreo, de evaluación, priorización, etc..

Para la difusión de información del diálogo y negociaciones en las comunidades aisladas, se necesitan desarrollar nuevas herramientas con apoyo de las nuevas tecnologías disponibles. Los esfuerzos documentales de las RMF con el registro de incidencias, mensajes, etc. fueron poco usadas en las comunidades y debe preferirse modelos que repliquen el sistema actual de difusión de información vía congregaciones o reuniones comunales (privilegiando mensajes orales y visuales) sin dejar de poner a disposición otros documentos (escritos) que de todos modos son valiosos para las consultas y promueven transparencia.

### **Respecto a las metodologías**

La oferta de metodologías de diálogo es grande, pero deben tomarse estas solo bajo un enfoque intercultural. Un mayor número de métodos de trabajo no va a llevar necesariamente a una mejora de los procesos dialógicos de por sí.

Con los pueblos indígenas, conviene primero pasar revista a sus propios métodos, pues las culturas locales han desarrollado lo propio para tomar decisiones, resolver conflictos, deliberar, priorizar o enfrentar grandes problemas. En el caso concreto del Morona, las ceremonias de “wayusas” necesitarán todavía más estudios para ver su posible uso fuera del contexto cultural original. Una mala

interpretación intercultural de sus métodos puede ser contraproducente al forzar usos que denigren o tergiversen el sentido ceremonial e íntimo de los pueblos indígenas.

### **Respecto al logro de resultados para las partes**

Para poder evaluar logros en un modelo dialógico es necesario que las partes conozcan tempranamente el concepto de logro y sus tipos; se esbocen los indicadores para evaluaciones de logros entre todas las partes y autoevaluaciones. De este modo se puede mitigar la tendencia a obviar los logros del Estado, y valorar otros logros no tangibles entre las partes.

### **Respecto a la metodología de seguimiento de acuerdos:**

Dentro de los convenios mismos, es conveniente aparezca no solo la mención de actividades de seguimiento para fomentar el cumplimiento de los acuerdos, sino también, el modelo de seguimiento participativo y las responsabilidades de las partes, más allá de solo una matriz de seguimiento que sería solo una de las herramientas. De esta manera será posible generar corresponsabilidad de los resultados, y no suponer que el convocante o patrocinador se encargue de llevar el peso del seguimiento y de reparar las fallas que encuentre en el proceso.

### **Respecto al contexto cultural del seguimiento:**

Con el fin de hacer participar plenamente a las comunidades en la firma de acuerdos, se puede recurrir a una cláusula de *ratificación comunal del acuerdo*, para que entren en vigencia. Esto es, llevar los acuerdos finales a los que se llegaron entre representantes de comunidades, a las asambleas, legales y legítimas instancias para aprobar decisiones que les compete y comprometen con obligaciones. De esa manera, el interés genuino de la comunidad y la revisión de sus intereses tenderá a ser más temprano para asegurar que se firme la ratificación, con digamos obligatoriamente 90% de votos ratificatorios. De esta manera, además, las probabilidades que los grupos vulnerables —que siempre permanecen en las comunidades y no participan de las decisiones federativas— puedan tener alguna oportunidad de hacer oír su voz y manifestar sus necesidades e intereses.

Durante las RMF se instaba y exhortaba a pegar los acuerdos firmados en documentos en las mismas actas comunales, pero también es posible llegar a



acuerdos para que esta acción sea obligatoria como requisito para activar los convenios. El afán es que las principales herramientas comunales para el seguimiento continúen siendo el libro de actas y los convenios mismos, ahora convertidas en una sola herramienta.

**Respecto a los resultados en el logro de objetivos propuestos:**

Es posible conocer anticipadamente los objetivos de logros a alcanzar por cada parte que recurre a un proceso dialógico por lo que conviene tener sesiones preparatorias antes del diálogo o en sus inicios, con el fin de plasmar e indicar honestamente los logros perseguidos, con sus respectivos indicadores. La ventaja de conocer los objetivos e indicadores de éxito abiertamente es que las evaluaciones de resultados de logros pueden ser tanto participativas como individuales, pero más objetivas, eliminando el sesgo de riesgos de auto interpretaciones de éxito o soslayando las fallas. La ventaja adicional de tener los indicadores tempranamente servirá para conocer la valoración positiva o negativa mediante escalas para hacerlas más objetivas durante y al final del proceso.

Para lograr que el concepto de diálogo productivo funcione realmente, se necesita compromisos formales de las partes para trabajar en grupo, para participar, para guardar la disciplina, etc.. Esta necesidad de generar compromisos, junto con la necesidad de obtener legitimidad y acreditaciones de representantes necesita tiempo y trabajos pre-eventos.

**Respecto a la percepción de los actores involucrados:**

Una mejor percepción del programa de diálogo productivo se obtendría luego de haber capacitado a las partes en los tipos y formas de reconocer los logros, tener identificados sus indicadores tempranamente, tal que sus valoraciones y aportes sean más certeros y se elimine el riesgo de percepciones falsamente positivas por condescendencia.

Parte de la riqueza de una evaluación de percepciones de este tipo consiste en amplificar la atención sobre los temas encontrados como fallidos o mediocres, especialmente de aquellos comunicados por los actores más débiles. Esto se

puede lograr evitando categorizaciones muy amplias que aglutinen percepciones que contienen precisamente *las sutiles voces que necesitan escucharse*.

Desde la Gerencia Social se puede aportar mejorando la estrategia de diseño del proceso dialógico; obtener una identificación más certera de las necesidades de las organizaciones indígenas, sus comunidades y sus grupos vulnerables que desde la perspectiva de la gerencia social -estos últimos- si serían tomados en cuenta respetuosamente; se pueden identificar mejores herramientas y metodologías de trabajo previamente a los eventos dialógicos; se podrá mejorar el seguimiento y monitoreo no solo de los acuerdos sino de la calidad de todo el proceso dialógico; se podrá conocer la pertinencia cultural de la aplicación de herramientas y métodos y otros detalles, pero no solo en el campo dialógico sino que sus aportes se verán también en la identificación, priorización, diseño, ejecución, seguimiento evaluación y sistematización de los proyectos de desarrollo comunitario, y ciertamente todo ello va a redundar en el logro de los resultados (tangibles e intangibles) para todas las partes intervinientes. Pero, más allá del aporte puramente técnico, está la posibilidad de tener todo lo anterior bajo un escrutinio ético..

La Gerencia social también puede aportar respondiendo las preguntas que en esta tesis quedaron sin respuesta y se dejan pendientes para estudios adicionales, que se refieren al contexto cultural, tal como la indagación, respecto a si los modelos de resolución de conflictos entre indígenas, y modelos tradicionales de toma de acuerdos intra e intercomunales podrían ser usados total o parcialmente en diálogos tripartitos con empresa y Estado, y en caso de respuesta positiva, tener el aporte adicional de saber cómo y cuándo aplicarlos de manera respetuosa con los pueblos indígenas creadores de estos modelos dialógicos de resolución de conflictos o de implementación de trabajos y acuerdos en sus comunidades, que precisamente por su efectividad surgen como una posibilidad de aporte indígena a los procesos dialógicos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA APLICATIVA**

#### **6.1 Título de la propuesta**

Mejora de métodos y herramientas dialógicas para optimizar los resultados de los diálogos productivos en contextos con pueblos indígenas.

#### **6.2 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta surge como producto de la sistematización, y análisis de entrevistas semi estructuradas en el marco de la presente investigación sobre el programa de diálogo productivo y sirve para atender el objetivo planeado de la propuesta aplicativa. En el desarrollo de la tesis se pudo identificar vacíos y áreas de mejora del modelo para tenerlos en cuenta en el diseño de nuevas propuestas que salven estos aspectos y mejoren los resultados de los diálogos tripartitos donde intervienen pueblos indígenas, empresas extractivas y el Estado. Es una estrategia complementaria al programa de diálogo productivo tal que con los agregados aquí descritos se logren resultados mejores.

Esta propuesta no pretende circunscribirse únicamente alrededor del foco de investigación de la tesis de las experiencias del Lote 64 y las organizaciones de comunidades del Morona, Datem del Marañón, Loreto, sino convertirla en un modelo de aplicación más amplio, si bien se reconoce que existirá cierto sesgo hacia pueblos indígenas amazónicos influenciada por la materia de estudio.

Además, en los anexos 9,10,11 y 12 de esta propuesta aplicativa se incluyen una selección de tablas de percepciones de los actores del diálogo productivo, entre las cuales se deberá tener especial atención a los hallazgos desalentadores pues servirán como hitos a ser superados con esta propuesta.

Con todo este material, al culminar el proyecto, se tendrán los siguientes resultados:

**Cuadro N°. 6.1: Resultados esperados e indicadores de evidencia**

No.	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EVIDENCIA
1	Los actores principales del diálogo llegarán preparados y comprometidos para el diálogo productivo	a).- 100% de los participantes dicen conocer las reglas del diálogo productivo en la encuesta al iniciar el evento. b).- 100% de los actores principales han recibido preparación antes del evento dialógico y han firmado cartas de compromiso.
2	Todos los actores conocen los conceptos y usan las herramientas de monitoreo, seguimiento y evaluación.	a).- Participación de al menos 95% de actores en las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación.
3	La información de los diálogos y negociaciones llega a tiempo a las comunidades aisladas	a).- El registro de llegada de información que se ha implementado en cada comunidad indica que el 100% de la información enviada ha llegado a tiempo y al 100% de comunidades afiliadas a la organización.
4	Los asuntos culturales son abordados seriamente y con ayuda de profesionales sociales	a).- Se está usando el enfoque intercultural b).- Aumentó el número de asuntos culturales en el diseño e implementación del diálogo productivo.
5	Los actores principales del diálogo tienen legitimidad y acreditación y potestades de decisión	a).- 100% de los actores tienen acreditaciones, legitimidad y atribuciones o potestades de toma de decisiones emitida por sus superiores.
7	Proyectos de desarrollo comunitario tiene el impacto deseado	a).- 90 % de los beneficiarios muestran satisfacción sobre los proyectos de desarrollo comunitario en encuesta evaluativa.
7	Se elimina imagen negativa de entrega de subsidios alimenticios familiares (SAF).	a).- Cero quejas o reclamos por los SAF.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.1 Objetivo general

Contribuir con estrategias complementarias para mejorar el diseño e implementación de diálogos productivos y tripartitos buscando sean más eficientes y redituables para las partes y respondan mejor a las necesidades de los pueblos indígenas y de productores agrarios.

### 6.2.1.1 Objetivos específicos

- a) Especificar y justificar los nuevos aspectos y estrategias, que deberían ser consideradas para complementar el diseño e implementación del diálogo productivo.
- b) Describir las acciones para cada nuevo aspecto a considerar en el nuevo diseño e implementación del proceso dialógico tal que sean más eficientes, redituables para las partes.
- c) Proponer un modelo de planificación del diálogo tripartito para un año de actividades.

### 6.3 Desarrollo de la propuesta de solución

Seguidamente se presentan los aspectos complementarios que debe considerar el diseño e implementación de los diálogos productivos tripartitos.

#### 6.3.1 Aspectos complementarios a tomar en cuenta en el diseño de diálogos productivos

A fin de atender los nuevos aspectos a tomar en cuenta, se trabajará sobre el cuadro N°. 6.2 que aparece a continuación donde se identifican los vacíos y/o área de mejora y un resumen que justifica su inclusión.

**Cuadro N°. 6.2: Vacíos y áreas de mejora del diálogo productivo y resumen de motivaciones.**

No.	Vacío y/o área de mejora	Resumen de motivaciones
1	Llegada de actores al proceso de diálogo sin preparación	Falta documento de propuesta y actualización de alcances a la fecha de reunión; Falta de apropiación del proceso dialógico; Prevalece obtención de bienes y prerrogativas sobre objetivos dialógicos.
2	Debilidades en monitoreo, seguimiento y evaluación	Debilidad en conocimiento de conceptos y uso de herramientas y metodologías; Se realiza seguimiento sin herramientas ni capacitación
3	Información no llega a comunidades aisladas	Pocos líderes comunican información a sus comunidades; Documentos informativos se quedan en sede de organización.
4	Asuntos culturales abordados muy superficialmente	Se cree conocer toda la cultura; Riesgos de intromisión y desvalorización de asuntos culturales; No se reconoce existencia de grupos vulnerables; Intérpretes improvisados (sin experiencia, capacitación, entrenamiento ni herramientas)
5	Altibajos de legitimidad y acreditación y potestades de decisión	Lejanía y costos para recurrir a Registros Públicos; Dudosa acreditación comunal o federativa; funcionarios del Estado con legitimidad pero sin ostentación de toma de decisiones.
7	Proyectos comunales de poco impacto	Solo líderes participan en identificación de proyectos; Identificación de necesidades y prioridades sin capacitación; Vacíos e información socio económica de baja calidad; Líderes desconocen información socioeconómica básica de sus comunidades; Sin estudios de expectativas, preocupaciones, temores, impactos negativos y positivos desde el punto de vista comunal.
7	Subsidios alimenticios familiares con problemas de imagen	Modelo de entrega reñido por propios y extraños

Fuente: Elaboración propia

Llegada de actores al proceso de diálogo sin preparación: Esto puede ser cierto para cualquiera de las partes. Los actores que llegan a un evento de diálogo sin estar preparados en cuanto a la agenda, naturaleza del diálogo, objetivos, metas, herramientas y métodos dialógicos, etc. van a permanecer silentes o por desconocimiento comenzar a hacer preguntas legítimas pero que retrasarán los procesos agendados. Otros, ya participaron antes, dejaron de participar una reunión y no llegan a conocer los detalles que se perdieron en su ausencia. Otros, aun con materiales entregados, tienen intereses distintos a los de sus representados y del proceso de diálogo, su mira podría estar en la satisfacción de prerrogativas personales. Además, es notorio el cambio de representantes de las

partes. Para mitigar esta situación se propone un *Plan de preparación de actores al proceso de diálogo productivo* (ver anexo de la propuesta 1).

Debilidades en monitoreo, seguimiento y evaluación: Independientemente de la capacitación se debe indicar que monitoreo, seguimiento y evaluación dependen de la calidad del sistema de información.

Las debilidades en las formas de realizar y distinguir entre monitoreo, seguimiento y evaluación ostentan otro tipo de debilidades de conocimientos.

Emprender tareas de monitoreo, seguimiento y evaluación, sin previa capacitación, o con capacitación a un pequeño grupo de privilegiados va a dar resultados mediocres en el primer caso, y en el segundo, mejores resultados, pero con la carga de trabajo sobre el pequeño grupo capacitado. Los resultados óptimos se darán con una capacitación más amplia.

La terminología para hacer seguimiento del diálogo y sus acuerdos puede ser corta, para el caso de proyectos de desarrollo es más amplia y requiere un proceso de capacitación más complejo y largo. Para mitigar este problema, se ha esbozado el *Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso de diálogo sus acuerdos de los proyectos de desarrollo* (ver anexo de la propuesta 2).

Información del diálogo y negociación no llega a comunidades aisladas. La comunidad sede de las organizaciones y sus vecinas de fácil acceso son privilegiadas en la recepción y envío de información a los procesos diálogo y negociación *ex situ*, las comunidades aisladas sufren todo lo contrario. Cuando no se han dispuesto suficientes métodos y herramientas de hacer llegar la información acerca de los alcances del diálogo y negociación hacia las comunidades base de las organizaciones, se darán los siguientes efectos perniciosos: a).- Surgen suspicacias contra la gestión honesta de los líderes y otros representantes comunales que participen del diálogo, b).- El efecto de suspicacia y mala imagen también repercute sobre el convocante (empresa o Estado), c).- Se deterioran relaciones de la comunidad con sus líderes y ente convocante, d).- Los planes logrados disminuirán de calidad a falta de retroalimentación comunitaria al no recogerse sus puntos de vista, e).- Las comunidades se desentienden de los asuntos del diálogo. Para mitigar esta situación se propone un *Plan para hacer llegar información del diálogo y negociaciones a comunidades aisladas* (ver anexo de la propuesta 3).

Asuntos culturales abordados muy superficialmente: Aquí se presentan tres casos no deseables: a).- La posición que no tiene en cuenta ninguna medida cultural porque simplemente la ignora (riesgo de irrespeto), b.- La posición que cree conocer la cultura lo suficiente y cree no ignorarla porque ya tiene acceso a conversar y departir con líderes de culturas diferentes y tampoco considera necesario medidas culturales o enfoques de interculturalidad (riesgo de posturas arrogantes), y c).- La posición que reconoce que sabe poco, que es necesario por respeto y otras estrategias considerar medidas culturales, y se apresura a realizar adaptaciones que resultan impertinentes, a veces degradantes de la cultura a la que quería agradar (riesgo de intromisión perniciosa y/o desvalorización cultural).

El enfoque intercultural bien interpretado y las medidas correctas pueden lograrse gracias al concurso de científicos sociales que realicen un trabajo previo de identificación de aspectos culturales (metodologías de diálogo, resolución de conflictos, toma de decisiones) que la cultura a ser incluida lo acepte, la considere pertinente y beneficiosa para los procesos dialógicos.

Consideremos, por ejemplo, la participación de intérpretes de lenguas indígenas en un diálogo. Al iniciar un diálogo se suele consultar si es necesario tener intérpretes, y si la respuesta es afirmativa de entre los mismos invitados se improvisará a uno. El caso es que la interpretación necesita capacitación, entrenamiento, conocer de antemano varios de los términos técnicos y legales que se conocen van a ser utilizados. Para mitigar estos fallos, se propone: *Plan de capacitaciones en temas culturales y diálogo intercultural* (ver anexo de la propuesta 4)

Altibajos de legitimidad, acreditación y potestades de decisión: En un diálogo tripartito, es corriente los altibajos de legitimidad de los representantes, la acreditación de solo algunos de ellos, y muy frecuente la falta de potestades de decisión de representantes del Estado, cuando no de más partes.

Creemos que este es un proceso que debe atenderse para que llegue a buen puerto. Si las altas jerarquías de las partes desconocen los objetivos, metas y sobre todo, cuáles serían los posibles compromisos, entonces la tendencia será a enviar a representantes con la única potestad de hacerse presentes, escuchar, pero no tomar ninguna responsabilidad ni comprometer en nada a las instituciones

a las que representan. Esto es perfectamente entendible y por ello se presenta una forma de mitigarla: *Plan de asistencia para la acreditación y legitimidad de representantes en el diálogo tripartito* (ver anexo de la propuesta 5).

Proyectos comunales de poco impacto: Los proyectos comunales de bajo impacto suceden, entre otras debido a inexperiencia, impericia o improvisación a falta de tiempo de planificación, inexistencia o falta absoluta de datos socio económicos que permitan desarrollar un buen plan de desarrollo territorial con identidad cultural.

La bibliografía para realizar buenos procesos en todo el ciclo de proyectos con pueblos indígenas ya está disponible, hace falta que tanto los receptores de proyecto como los funcionarios encargados de implementarla se capaciten con expertos. Para ello se propone: *Plan de capacitación para los encargados de las partes en diálogo para diseñar, implementar, evaluar y dirigir el desarrollo comunitario* (ver anexo de la propuesta No. 6)

Subsidios alimenticios familiares con problemas de imagen: Los subsidios alimenticios familiares (SAF) mal utilizados, generaron una serie de controversias y desilusiones que en lugar de provocar el bienestar familiar lo amenazaron. Para mitigar este asunto y canalizarlo hacia buenos cauces se propone: *Modelo de cláusula de convenio para la entrega de subsidios alimenticios familiares directamente a beneficiarios usuarios* (ver anexos de propuesta 7)

### **6.3.2 Componentes de las acciones correctivas**

Un resumen de los vacíos y/o áreas de mejora y las actividades correctivas propuestas se presentan en el cuadro 6.3.



**Cuadro N°. 6.3: vacíos, áreas de mejora y actividad correctiva propuesta.**

No.	Vacío/área de mejora	Actividad correctiva propuesta
1	Llegada de actores al proceso de diálogo sin preparación	Implementar talleres preparatorios de las partes antes de concurrir al diálogo tripartito
		Preparar material informativo. Compilación de documentos de relatorías y resúmenes del estado del arte
		Elaborar el cuadro de responsabilidades en el seguimiento y evaluación de convenios; cuadro de evaluación de desempeño de representantes.
2	Debilidades en monitoreo, seguimiento y evaluación	Acordar entre empresa y comunidades que convenios se peguen en libro de actas.
		Implementar talleres de adiestramiento comunal sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de acuerdos y convenios; otro similar para funcionarios estatales y de empresas
		Cronograma de evaluaciones parciales y final
3	Información no llega a comunidades aisladas	Usar nuevas tecnologías: Equipos de videos itinerantes, redes sociales donde se disponga;
		Contratar coordinadores para que apoyen a la junta directiva a difundir información, telefonía e internet satelital.
		Implementar espacios para dejar copias en repositorios comunales (bibliotecas de escuelas y colegios)
4	Asuntos culturales abordados muy superficialmente	Ejecutar una capacitación, en base a estudio previo ejecutado por un científico social-
		Promover conocimiento de la cultura realizado en las mismas comunidades.
		Contratar de científicos sociales para estudio de grupos vulnerables y modelos culturales de diálogo, resolución de conflictos y toma de decisiones indígenas
5	Altibajos de legitimidad y acreditación y potestad de decisiones	Entrenar intérpretes locales con lingüistas y traductores profesionales.
		Implementar cursos a nivel comunal de legitimidad y acreditación de líderes
		Apoyar logísticamente y facilitar acompañamiento de confederaciones ( cuando sea pertinente) en campañas de acreditación y registro de nuevas juntas directivas de organizaciones.
6	Proyectos comunales de poco impacto	Preparar lista de posibles compromisos de las partes en una de las primeras reuniones de diálogo
		Capacitar a líderes comunitarios en identificación, priorización y diseño de proyectos de desarrollo comunal en eventos en la comunidad y mediante especialistas; hacer lo propio con
		Otorgar becas para estudios de post grado en antropología y sociología sobre situación socio económica de pueblos indígenas, Estudio sobre expectativas comunales, impactos negativos y positivos de la actividad petrolera.
7	SAF con problemas de imagen	Actualizar datos socioeconómicos y promover el estudio de mas información relevante para proyectos de desarrollo
		Acordar entre empresa y comunidad la entrega de subsidios alimenticios familiares directamente a beneficiarios usuarios, y evaluar regularmente el modelo.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4 Organización

Se presenta un organigrama para la implementación de la propuesta aplicativa



*Figura 6.1 : Organigrama del proyecto tripartito para implementación de la propuesta aplicativa.*

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.5 Recursos de implementación

**Personal:** 5 técnicos a tiempo completo, 4 a tiempo parcial, 11 coordinadores de comunidades.

**Tiempo:** 3 años de trabajo. El primer año de trabajo se detalla en el anexo de la propuesta N°. 8

**Capital relacional:** Un criterio para la selección del personal es su capital relacional y sus habilidades de relacionamiento con líderes comunitarios, autoridades distritales, provinciales y regionales. Los 5 técnicos (relacionistas comunitarios) deben tener capital relacional en Lima, Iquitos y Datem del Marañón. Los 11 coordinadores deben tener capital relacional en las comunidades de su organización y en San Lorenzo, Datem del Marañón.

**Financiamiento:** 2.5% del costo de implementación de proyecto corporativo, que se divide en presupuesto del diálogo (15%) y presupuesto de proyectos de desarrollo (85%). Para el primer año de trabajo se estima en US \$ 999,000.

**Logística:**

- 1 bote de carga de 31 metros de eslora con dos motores que sumen entre ambos 150 a 200 HP. Certificado y matriculado en Iquitos.
- 4 botes de 6 metros de eslora de aluminio naval con motores de 40 HP cada uno construido certificado y matriculado en Iquitos
- 1 centro logístico equipado con almacén (4500 m<sup>2</sup>) y puerto en San Lorenzo (200 metros de frentera acuática)
- 1 oficina en Puerto Alegría, Morona. Capacidad para albergar 3 técnicos con residencia permanente (120 m<sup>2</sup> de espacio oficinas, 75 m<sup>2</sup> de espacio privado/persona residente).
- 2 antenas de internet (Puerto Alegría, San Lorenzo), 4 radios móviles de 2 vías y 2 teléfonos satelitales.
- Equipamiento de campo y navegación fluvial para el personal

## **6.6 Anexos de la propuesta aplicativa**

Entre los anexos de la propuesta aplicativa se incluyen los 6 resúmenes de planes de trabajo (Anexos de la propuesta 1 al 6), las directivas para trabajar nuevos modelos de cláusulas en convenios (anexo de propuesta 7) una matriz con el resumen de indicadores, metas (anexo de propuesta 8) y tablas con percepciones de los actores acerca del diálogo productivo, en las cuales se recomienda sobre todo observar aquellas de carácter desalentador (anexos de propuesta 9 a la 11), para superarlas mediante esta propuesta.

### **6.6.1 Anexo de la propuesta N° 1: Plan de preparación de actores al proceso de diálogo productivo**

**Objetivos:** Asegurar que los participantes al proceso de diálogo lleguen preparados a las sesiones permitiendo que los eventos dialógicos alcancen mayores niveles de productividad y resultados.

### **Estrategias:**

- Informar anticipadamente y en las mismas comunidades la naturaleza, objetivos, metas del diálogo y el perfil de los representantes a nivel de líderes federativos, *apus* y el de otros grupos y organizaciones. Para funcionarios del Estado y de relaciones comunitarias de la empresa, el proceso preparatorio puede darse en sus sedes de trabajo.
- Motivar la apropiación del proceso dialógico mediante matrices de responsabilidades inclusivas y evaluación del desempeño de los participantes enviados a las reuniones de diálogo (evaluación por todas las partes). El proceso de apropiación generará también asumir responsabilidades sobre el proceso dialógico y sus logros.
- Preparar materiales informativos y matrices de evaluación de resultados y de desempeño de participación de representantes.

### **Actividades:**

- Ronda de talleres preparatorios al diálogo productivo y tripartito, en comunidades y otra en sedes de funcionarios estatales y de la empresa.
- Preparar materiales:
  - a. Informativos: Naturaleza del diálogo, perfil de representante.
  - b. Motivacionales: Para asumir la apropiación del proceso, colaboración monetaria o no monetaria del proceso y asumir responsabilidades.
  - c. Evaluativos: Cuadro de responsabilidades; evaluación de desempeño de representantes.
  - d. Metodológicos: Selección preliminar y participativa de herramientas y métodos dialógicos a usar.

**Meta:** Los actores principales han recibido un taller preparatorio un mes antes del inicio del diálogo para el primer grupo de actores; Se ha logrado compendiar el proceso en relatorías; Se tiene una matriz de compromisos y responsables desde el inicio del diálogo y la herramienta es dinámica. Los actores presentes en el diálogo reconocen las herramientas y métodos que se están usando en el proceso dialógico.

**Cuadro No. 6.4: Indicadores, metas y evidencias del Plan de preparación de actores al proceso de diálogo productivo**

Indicadores	Meta	Evidencias
# de participantes en talleres preparatorios discriminados por tipo de actor.	1 ronda de talleres preparatorios por tipo de actor.	Registro de capacitaciones por tipo de actor
# documentos informativos, motivacionales, evaluativos y metodológicos entregados en las comunidades.	1 compendio de relatorías y materiales informativos en medios físicos y digitales.	Registro de documentos (carga) entregados según tipo de actor.
# de responsables por cada parte en la matriz de seguimiento de acuerdos.	1 plan de evaluación según matriz de compromisos con sus responsables y	Matriz de responsables para el seguimiento de acuerdos.
Porcentaje de avance de compromisos esperado al momento del acuerdo.	porcentaje de avance esperado con fechas prefijadas.	Reporte de seguimiento con porcentaje de avance.

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.2 Anexo de la propuesta N° 2: Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso de diálogo y sus acuerdos para los proyectos de desarrollo

**Objetivos:** Asegurar un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso dialógico, incluyendo a sus acuerdos para proyectos de desarrollo que de allí resulten.

**Estrategias:**

- Capacitar a representantes de las partes en conceptos, herramientas y metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación de acuerdos del diálogo tripartito.
- Llevar una adaptación de estas capacitaciones, que aseguren pertinencia cultural para las comunidades con el fin de dar oportunidad que más miembros de las comunidades conozcan la importancia de estas herramientas y métodos y apoyen desde la comunidad las tareas de este rubro.
- Promover dentro de las actividades las evaluaciones parciales y final del proceso dialógico
- Desarrollar acuerdos específicos para facilitar el monitoreo, acuerdos.

### Actividades:

- Taller de especialización comunal sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de acuerdos y convenios
- Taller de capacitación para funcionarios estatales y de empresas extractivas sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de acuerdos y convenios
- Campañas para promover uso apropiado de herramientas. Ejemplo: Pegado de acuerdos en los libros de actas de todas las comunidades integrantes de la organización.
- Diseñar herramientas entre las partes:
  - Herramientas de monitoreo y evaluación de participación.
  - Herramientas de seguimiento a los acuerdos
  - Herramientas de evaluación semestral y de final de año de trabajo
  - Cláusulas que promuevan y faciliten el monitoreo, seguimiento y evaluación de acuerdos.

**Meta:** Todos los libros de actas de comunidades afiliadas contienen los convenios pegados en sus folios; Se han desarrollado 2 talleres de adiestramiento en herramientas y metodologías de seguimiento y evaluación; Se han diseñado participativamente por lo menos 5 herramientas de trabajo, y todo esto es verificable a un mes de iniciado el diálogo.

### **Cuadro N°. 6.5: Indicadores, meta y evidencias del Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del proceso de diálogo sus acuerdos y a los proyectos de desarrollo**

Indicadores	Meta	Evidencias
Nivel de cumplimiento de compromisos con monitoreo, seguimiento y evaluación.	Cumplir 100% de los compromisos en el tiempo previsto.	Actas de cierre de compromisos cumplidos.
# de libros de actas comunales con el convenio original pegado en sus folios.	Asegurar tenencia del 100% de los convenios en los libros comunales.	Informe de supervisión con respaldo fotográfico.
(# de cursillistas con calificación aprobatoria / # de cursillistas) en controles de prácticas del curso de monitoreo, seguimiento y evaluación.	Un curso de monitoreo, seguimiento y evaluación para líderes comunales y otro para funcionarios de la empresa y Estado	Registro de capacitaciones con respaldo fotográfico y colección de materiales didácticos usados.
# de líderes de organizaciones, funcionarios del Estado y empresa con calificación aprobatoria.	100% de los encargados usan el cronograma y formatos de seguimiento.	Informe de monitoreo, seguimiento y evaluación. Formatos y cronogramas usados

Fuente: Elaboración propia

### **6.6.3 Anexo de la propuesta N° 3: Plan para hacer llegar información del diálogo y negociación a comunidades aisladas**

**Objetivos:** Asegurar la llegada de información de los procesos dialógicos y negociaciones a comunidades aisladas de las sedes de las organizaciones

#### **Estrategias:**

- Usar tecnologías modernas: Para llevar información a las comunidades existe actualmente tecnología tales como: Equipos para ver video en pantallas itinerantes de bajo peso y volumen capaces de ser transportado en condiciones remotas (por trochas, quebradas estrechas, bosques pantanosos) sin sufrir daños inhabilitantes (a prueba de agua, herméticas contra el barro y polvo). Los equipos pueden llegar ya sea acompañados de intérpretes entrenados, o con la traducción ya incluida dentro del programa o video a presentar. Allí donde sea factible, se pueden reparar y/o instalar nuevos equipos de telefonía satelital, radios, antenas para procurar internet vía satelital, etc..
- Contratar coordinadores de implementación y seguimiento de proyectos: Su función sería apoyar a las juntas directivas de las organizaciones en el trabajo de difusión de información y de retroalimentación recogiendo noticias comunales. Este personal provendría de las mismas comunidades, asegurándose que sean personas que dominen el idioma local, sepan como orientarse en el bosque y permanecer largos periodos viajando entre comunidades, saber leer y escribir para preparar reportes y leer instrucciones.
- Organizar repositorios de información en las mismas comunidades: Algunas escuelas, y sobre todo colegios rurales, cuentan con bibliotecas con espacio para dejar información organizada del proceso de diálogo, negociación, propuestas de desarrollo, etc. para que sirva de material de consulta en las comunidades.

### Actividades:

- Elaborar el expediente de tecnologías disponibles para hacer llegar información a comunidades aisladas, en diferentes formatos: Presentaciones, videos, impresiones, etc.. Luego de las compras de equipo, se harán pilotos de prueba. Aquellas más promisorias se pueden implementar en varias comunidades.
- Capacitar a los coordinadores de implementación de proyectos.
- Compilar el inventario de escuelas y colegios que cuentan con bibliotecas escolares y solicitar permisos para usarlo como repositorio de información.
- Crear de manera conjunta y en cada comunidad el *registro comunal de visitas* de líder, coordinadores de la organización, representantes de la empresa y funcionarios del Estado.

**Meta:** Información del proceso dialógico y las negociaciones llegan a las comunidades aisladas en al menos 2 formatos (escrito y visual) y a no más de 20 días de ocurrido los eventos dialógicos. El control de visitas comunales indica que se tuvo al menos 1 visita/RMF del líder de la organización a la comunidad base por semestre.

### **Cuadro N°. 6.6: Indicadores, metas y evidencias del Plan para hacer llegar información del diálogo y negociación a comunidades aisladas**

Indicadores	Meta	Evidencias
# de tecnologías modernas implementadas para mejorar la comunicación e información en las comunidades.	Un estudio técnico y de pertinencia cultural para implementar tecnologías modernas	Cargos comunales que muestran las nuevas tecnologías en uso en las comunidades. Fotografías y videos.
# de personal de las comunidades (coordinadores de Implementación de proyectos)	Contratar y capacitar al menos a un coordinador por cada organización.	Contratos de coordinadores, TDR y contratos para el curso.
# de repositorios de información escrita y digital creados en las mismas comunidades.	Un repositorio de información en cada comunidad local.	Registro fotográfico de repositorios de información en comunidades; cargos de entrega de información.
# de visitas de trabajo del coordinador a la comunidad.	1 visita comunal de trabajo por cada RMF del coordinador y/o líder federativo.	Control comunal de visita del coordinador y/o líder de la organización a comunidades. Reporte de visita del coordinador.
# de visitas de trabajo del líder federativo a la comunidad.		

Fuente: Elaboración propia



#### **6.6.4 Anexo de la propuesta N° 4: Plan de capacitaciones en temas culturales y diálogo intercultural**

**Objetivos:** Capacitar a los representantes de las partes del diálogo tripartito en temas de interculturalidad y formas de diseñar el proceso dialógico tomando en consideración asuntos culturales.

#### **Estrategias:**

- Buscar los servicios de un sociólogo o antropólogo para que realice una investigación en las comunidades de las formas como toman sus decisiones tradicionalmente, sus formas de resolución de conflictos, de diálogos para resolver controversias y tomar decisiones familiares, comunales y federativas. Mientras se desarrolla el estudio, el sociólogo o antropólogo debe tratar de identificar también a grupos vulnerables de las comunidades. Con esta información básica se puede desarrollar nuevos términos de referencia para un estudio dedicado de mayor profundidad.
- Buscar los servicios de lingüistas y/o traductores profesionales para entrenar a los futuros intérpretes.
- Desarrollar un glosario de términos técnicos y legales que previsiblemente se usen en el proceso dialógico o negociaciones. El glosario debe ser dinámico como para agregar los conceptos y definiciones más acertadas.
- Capacitar a los representantes en los conceptos de interculturalidad y los grupos vulnerables, con ejemplos locales y curso dirigido a todos los representantes intervinientes y en base al estudio social desarrollado.

#### **Actividades:**

- Elaborar los términos de referencia para la contratación de un sociólogo o antropólogo.
- Elaborar el glosario de términos técnicos y legales como material de consulta y para entrenamiento de los intérpretes de lenguas indígenas.
- Desarrollo de cursos de capacitación:
  - a).- Curso sobre modelos de diálogo, resolución de conflictos y toma de decisiones indígenas.

b).- Curso sobre identificación y trabajo social con grupos vulnerables amazónicos

c).- Curso de servicio de interpretación al castellano de lenguas indígenas amazónicas

**Meta:** Se ha contratado a por lo menos dos científicos sociales para estudios antropológicos en las comunidades; Se han realizado 3 cursos de capacitación en base a los estudios sociales realizados y uno de estos cursos es para capacitación de intérpretes

**Cuadro No. 6.7: Indicadores, metas y evidencias del Plan de capacitaciones en temas culturales y diálogo intercultural**

Indicadores	Meta	Evidencias
# de capacitaciones en temas de interculturalidad, diseño del procesos dialógicos y resolución de conflictos tomando consideraciones culturales.	Haber revisado el contenido de los cursos y que han considerado asuntos culturales.	Registro de capacitaciones; Estudio de interculturalidad publicado en revista especializada.
Nivel de satisfacción de los participantes en los cursos.	Al menos 3 cursos de interculturalidad.	Registro de participantes, memoria del curso con evaluación.
# de científicos sociales contratados para el estudio.	Al menos 2 científicos sociales contratados.	TDR, contratos y estudios publicados.
# de intérpretes entrenados por lengua indígena.	Un curso de entrenamiento de intérpretes dictado por profesionales.	Memoria del curso, fotografías y videos.
# de profesionales contratados para capacitación.		TDR y contratos.
Reuniones de trabajo tripartito para identificar términos técnicos y legales del glosario.	Un glosario de términos legales y técnicos para apoyar eventos dialógicos	Cargos de entrega del glosario; evaluación tripartita del glosario.

Fuente: Elaboración propia

**6.6.5 Anexo de la propuesta N° 5: Plan de asistencia para la acreditación y legitimación de representantes en el diálogo tripartito**

**Objetivo:** Lograr acreditar y legitimar a todos los actores principales del diálogo productivo y tripartito

**Estrategias:**

- Considerar la acreditación y obtención de legitimidad como un proceso: Prohibir desde un inicio la participación de actores del diálogo sin acreditaciones de legitimidad es contraproducente, pues se debe entender que no solo falta capacitación, sino facilidades logísticas y apoyo económico para

procurar la inscripción en registros públicos cada 4 años de las juntas directivas de las organizaciones. Por otra parte, a nivel de las comunidades, las acreditaciones de sus líderes cuestan otro tanto.

Para el caso de los representantes estatales, la acreditación es mucho más larga y difícil pero factible en cuanto se entienda como proceso.

- Adelantarse a los compromisos de las partes: Para todas las partes, es posible conocer con cierto nivel de certeza cuales pueden ser los compromisos y por varios niveles de dificultad. De esta manera se puede dar aprobación y potestad a los participantes de los diálogos productivos y negociaciones progresivamente a ciertas potestades y por niveles de jerarquía.
- Capacitar y apoyar el proceso de acreditaciones en Registros Públicos: Los requerimientos de acreditación son exigidos por entes extracomunales, tal que la exigencia debiera tener apoyo del demandante de la necesidad de acreditación en la forma de capacitación y campañas de acreditación para lograr la acreditación y legitimidad plena de representantes en el diálogo y firma de acuerdos válidos y duraderos. En este proceso, es estratégico que las organizaciones superiores (confederaciones) acompañen en todo el proceso a sus organizaciones afiliadas.

#### **Actividades:**

- Curso en las comunidades de legitimidad y acreditación de líderes
- Campañas logísticas para apoyar actualización de líder en registros públicos para organizaciones y en el Ministerio de Agricultura para líderes comunales (*apus*).
- Preparar la lista de probables compromisos de las partes desde el inicio del proceso y mantenerla de manera dinámica y actualizada.

**Meta:** A inicios del proceso dialógico se ha desarrollado un curso sobre acreditación y legitimidad de representantes para las partes; y se ha repetido durante el proceso dialógico antes de llegar a acuerdos. Se han realizado dos campañas de acreditación en las comunidades con acompañamiento (empresa, Estado y representantes de confederaciones).

**Cuadro N°. 6.8: Indicadores, metas y evidencias del Plan de asistencia para la acreditación y legitimación de representantes en el diálogo tripartito**

Indicadores	Meta	Evidencias
# organizaciones y/o juntas directivas registradas.	Tener revisado el contenido de los cursos registrales y de acreditación.	Registros de capacitaciones; documentos de SUNARP y acreditaciones de jefes comunales en Agencias Agrarias.
# de líderes acreditados/ # de líderes que recibieron el curso.		
# de representantes y organizaciones que solicitaron acompañamiento registral y de acreditación.	Dos campañas registrales y de acreditación.	Informe de resultados de campañas y solicitudes de acompañamiento.

Fuente: Elaboración propia

**6.6.6 Anexo de la propuesta N° 6: Plan de capacitación para los encargados de las partes en diálogo para diseñar, implementar, evaluar y dirigir el desarrollo comunitario**

**Objetivo:** Capacitar a las partes del diálogo y negociación a diseñar, implementar evaluar y dirigir planes de desarrollo comunitario.

**Estrategias:**

- Capacitar no solo a líderes federativos: En tema de desarrollo comunitario, es conveniente capacitar en el estado del arte del ciclo de proyectos de desarrollo comunitario y sus sistemas de monitoreo y evaluación, no solo a una de las partes sino a todos, sea en talleres conjuntos o disgregados. En particular, se debe considerar que no todos los relacionistas comunitarios provienen de canteras académicas sociales, y no todos los funcionarios estatales que intervienen en el desarrollo han recibido capacitaciones de actualización. Especial énfasis deberá tenerse en capacitar no sólo líderes federativos y comunales, sino a un grupo más grande proveniente de las comunidades.
- Promover el enfoque de desarrollo territorial con identidad (DTR-IC): Un enfoque de desarrollo que ya contempla dentro de su visión a los pueblos indígenas, sus conocimientos y saberes es el DTR-IC.
- Crear becas para estudios de posgrado en desarrollo comunitario: La revisión crítica de los planes y proyectos, las innovaciones, etc. son difíciles para el equipo que diseñó tales planes, se prefieren a equipos profesionales externos para resaltar riesgos, fallas, proponer mejoras e innovaciones sin la presión de tiempo que los equipos de trabajadores suelen tener al momento de implementar proyectos de desarrollo y sin los sesgos de los diseñadores.

- Apoyar la actualización y acrecentamiento de datos socioeconómicos: Buena calidad de datos socioeconómicos para el diseño de proyectos de desarrollo es estratégico tanto como capacitar a los posibles beneficiarios en su uso.
- Conocer ampliamente las expectativas comunales: El centrarse en conocer los problemas y necesidades de comunidades, puede obscurecer la necesidad de conocer las expectativas de los líderes, de las mujeres, de los jóvenes, y de los grupos vulnerables.
- Visibilizar e incluir a grupos vulnerables: La naturaleza misma de los grupos vulnerables hace que sean invisibilizados por propios y extraños. Una vez reconocidos y visibilizados todavía queda el reto de atenderlos.

**Actividades:**

- Taller para líderes comunitarios en identificación, priorización diseño de proyectos de desarrollo comunal (dictado en las comunidades del área de interés del proyecto).
- Taller para relacionistas comunitarios y funcionarios del Estado en identificación, priorización diseño de proyectos de desarrollo comunal (dictado en una sede institucional).
- Ofertar 2 becas de estudios de post grado dirigido, ya sea a tesistas o investigadores sociales que promuevan la obtención de más datos o la actualización de datos socioeconómicos útiles para el desarrollo comunal; también podrían participar en la revisión crítica de planes de desarrollo, apoyo a identificar proyectos específicamente para grupos vulnerables, etc..
- Desarrollar un estudio de expectativas que cubra a grupos vulnerables.

**Meta:** Durante el proceso dialógico se han desarrollado 2 talleres del ciclo de proyectos de desarrollo comunal; Se han otorgado 2 becas de postgrado en desarrollo comunal en el área de interés; Se han desarrollado por lo menos 2 estudios sociales alrededor de grupos vulnerables y actualización de datos socioeconómicos del área de interés.

**Cuadro No. 6.9: Indicadores, metas y evidencias del Plan de capacitación para los encargados de las partes en diálogo para diseñar, implementar, evaluar y dirigir el desarrollo comunitario**

Indicadores	Meta	Evidencias
# líderes comunitarios con calificación aprobatoria/ participantes del taller.	2 talleres identificación, priorización, diseño de proyectos de desarrollo comunal.	a).- Registro de capacitaciones, fotografías e informes del curso; b).- Nuevos proyectos de desarrollo comunal identificados, priorizados y diseñados según las novedades de los talleres.
# funcionarios del Estado y empresa con nota aprobatoria/ participantes del taller.		
# de estudios para el desarrollo comunal publicados y que contribuyen a nueva base de datos sociales.	Dos becas de estudios de posgrado que muestran acrecentamiento de datos sociales socio económicos estratégicos para el desarrollo comunal	a).-TDR para el otorgamiento de becas ; b).- Estudios publicados
# de expectativas locales identificadas por cada grupo social e incluye a grupos vulnerables.		
# de impactos positivos y negativos identificados.		

Fuente: Elaboración propia

**6.6.7 Anexo de la propuesta N° 7: Desarrollo de modelo de cláusula de convenio para la entrega de subsidios alimenticios familiares directamente a beneficiarios usuarios**

**Objetivo:** Desarrollar cláusulas específicas para la entrega de subsidios alimenticios familiares (SAF).

**Estrategias**

- Cláusula concertada. Esto implica que se debe visitar a las comunidades para darles a conocer el futuro acuerdo, y los alcances de la cláusula, además de recibir retroalimentación del campo respecto de los SAF.
- Entrega de subsidios en forma directa a familias, in situ y en bienes.

**Actividades**

- Elaboración de la lista de bienes que deben constituir el nuevo modelo de subsidio alimenticio familiar. Elaborar los criterios de selección, según tamaño de familia, número y situación de salud de sus miembros, etc..
- Aprobar un acuerdo específico de un convenio para entrega de subsidios o cláusulas que pueden ir en un convenio con otros acuerdos.
- Evaluar el modelo por lo menos una vez al año.

**Meta:** Antes del inicio del proceso dialógico se ha llegado a un acuerdo entre empresa y comunidades que contiene una cláusula específica del nuevo modelo de entrega de subsidios alimenticios familiares (SAF) que será entregada en bienes directamente a las familias.

**Cuadro 6.10: Indicadores, meta y evidencia para el desarrollo de modelo de cláusula de convenio para la entrega de subsidios alimenticios familiares directamente a beneficiarios usuarios**

Indicadores	Meta	Evidencias
# de familias que recibieron directamente los SAF	Un convenio con cláusulas claras	Registro de entrega de SAF a las familias
# de quejas o reclamos acerca de los SAF	Cero quejas y reclamos sobre los SAF	Registro de quejas y reclamos no muestran referencias a los SAF

Fuente: Elaboración propia



**6.6.8 Anexo de la propuesta N° 8: matriz resumen con área de mejora, actividad correctiva, indicador, meta y evidencia.**

No.	Vacío y/o área de mejora	Actividad correctiva propuesta	Indicadores	Meta	Evidencias
1	Llegada de actores al proceso de diálogo sin preparación	a).- Talleres preparatorios de las partes	# de participantes en talleres preparatorios.	3 rondas de talleres.	Registro de capacitaciones .
		b).- Preparar material informativo; Compilación de relatorías.	# documentos informativos, motivacionales y evaluativos.	1 compendio.	Registro de documentos entregados.
		c).- Elaborar matriz de responsabilidades; cuadro de evaluación sobre el porcentaje de cumplimiento de compromisos.	# de responsables en la matriz de seguimiento de acuerdos. Porcentaje de avance de compromisos.	1 plan de evaluación y 1 matriz de compromisos.	a).- Matriz de responsables de seguimiento. b).- Reporte de seguimiento con porcentaje de avance.
2	Debilidades en monitoreo, seguimiento y evaluación.	a).- Acuerdo para pegar convenios en libros de actas comunales.	Nivel de cumplimiento de compromisos. # de libros de actas con el convenio pegado en sus folios.	Cumplir 100% de los compromisos. 100% de los convenios en los libros comunales.	Actas de cierre de compromiso cumplido Informe de supervisión.
		b).- Taller de adiestramiento en monitoreo, seguimiento y evaluación.	# de cursillistas con calificación aprobatoria / # de cursillistas.	1 curso.	Registro de capacitaciones.
		c).- Programa de evaluaciones parciales y final	# de representantes con evaluación aprobatoria.	100% participantes.	Informes. Cronograma y formatos.
3	Información no llega a comunidades aisladas	a).- Uso de nuevas tecnologías	# de tecnologías modernas implementadas.	Un estudio de pertinencia cultural.	Cargos comunales, fotografías y videos.
		b).- Contratación de Coordinadores para apoyar junta directiva comunal a la difusión de información	# coordinadores de Implementación de proyectos.	Contratación y capacitación de coordinadores.	Contratos, TDK para el curso.
			# de visitas del coordinador. # de visitas del líder federativo.	1 visita comunal de trabajo del	Control comunal de visitas y reportes del coordinador.
c).- Constituir repositorios de documentación comunal	# de repositorios.	1 repositorio por comunidad.	Registro fotográficos.		
4	Asuntos culturales abordados muy superficialmente.	a).- Evento de capacitación de interculturalidad para el diálogo y resolución de conflictos dictado por	# de capacitaciones . Nivel de satisfacción de los cursillistas.	Al menos 3 cursos de interculturalidad.	Registro de participantes, memoria del curso.
		b).- TDR para contratar científicos sociales	# de científicos sociales contratados para el estudio.	Al menos 2 científicos sociales contratados.	TDR, contratos y estudios publicados.
		c).- Contratar intérpretes y lingüistas para entrenar intérpretes locales	# de intérpretes locales entrenados. # de profesionales contratados.	1 curso de entrenamiento de intérpretes.	Registro de participantes, memoria del curso. TDR y contratos.
# de términos técnicos y # de términos legales del glosario	Un documento (glosario).		Cargos de entrega del glosario		
5	Altibajos de legitimidad, acreditación y potestad de decisiones.	a).- Curso de legitimidad y acreditación de líderes y material escrito a manera de guía.	# organizaciones registradas / # de organizaciones que asistieron a los cursos. # de líderes acreditados/ # de líderes cursillistas.	Dos cursos de acreditación y legitimación de organizaciones y líderes	Registros de SUNARP y acreditaciones de las Agencias Agrarias.
		b).- Apoyo logístico y acompañamiento en asuntos registrales y acreditación.	# de representantes e instituciones que solicitaron acompañamiento	Dos campañas registrales y de acreditación.	Informe de resultados y solicitudes de acompañamiento.
6	Proyectos comunales de poco impacto.	a).- Talleres calificados en identificación, priorización y diseño de proyectos de desarrollo.	# líderes comunitarios con calificación aprobatoria. # funcionarios del Estado y empresa con calificación aprobatoria.	2 talleres identificación, priorización diseño de proyectos de desarrollo comunal.	a).- Registro de capacitaciones ; b).- Nuevos proyectos de desarrollo comunal.
		b).- Becas de estudios de posgrado que contribuyen a nueva base de datos sociales del PDC.	# de estudios para el desarrollo comunal publicados	Dos becas de estudios de posgrado.	a).-TDR para el otorgamiento de becas ; b).- Estudios publicados
		c).- Estudio sobre expectativas comunales e impactos positivos y negativos.	# de expectativas locales identificadas.. # de impactos positivos y negativos identificados		
7	Subsidios alimenticios familiares.	a).- Convenio para entrega de subsidios alimenticios familiares directamente a usuarios.	# de familias que recibieron directamente los SAF	Un convenio con cláusulas claras	Registro de entrega de SAF a las familias
			# de quejas o reclamos acerca de los SAF	Cero quejas y reclamos sobre los SAF	Registro de quejas y reclamos

Fuente: Elaboración propia



**6.6.9 Anexo de la propuesta No. 8: Resumen de cronograma y presupuesto.**

No.	Vacío y/o área de mejora	Código actividad correctiva	Meses													Presupuesto Miles US \$				
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13			
1	Llegada de actores al proceso de diálogo sin preparación	a																	45	
		b																		5
		c																		1
2	Debilidades en monitoreo, seguimiento y evaluación.	a																	3	
		b																		30
		c																		10
3	Información no llega a comunidades aisladas	a																	450	
		b																		45
		c																		65
4	Asuntos culturales abordados muy superficialmente.	a																	70	
		b																		30
		c																		35
5	Altibajos de legitimidad, acreditación y potestad de decisiones.	a																	10	
		b																		45
6	Proyectos comunales de poco impacto.	a																	40	
		b																		50
		c																		15
7	Subsidios alimenticios familiares.	a																	50	
													<b>Total</b>	<b>999</b>						

Acciones preparatorias  
 Actividad principal  
 Evaluaciones parciales o final



Fuente: Elaboración propia

Nota: El presupuesto incluye logística de traslados, contratación de personal profesional especializado, costos de talleres en lugares remotos y seguros. No incluye el presupuesto de proyectos de desarrollo comunal que será el 2.5% del costo total del proyecto empresarial.



### 6.6.10 Percepciones sobre el programa de diálogo productivo o reuniones multifederativas

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta: ¿Qué opina usted del Programa de Reuniones Multifederativas?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>PERCEPCIONES ALENTADORAS</b>							
a	Sirvió para dialogar e intercambiar información entre empresa y comunidad	9			1	10	14%
b	Se fortaleció a los dirigentes y sus organizaciones	10				10	14%
c	Espacio para expresarse y hacer conocer sus necesidades	7			1	8	12%
d	Espacio para gestionar quejas y reclamos, prevenir y solucionar conflictos	5		1	1	7	10%
e	Se recomienda que modelo sea repetido por otros proyectos	6				6	9%
f	Sirvió para lograr convenios, acuerdos y proyectos	5				5	7%
g	Espacio de aprendizajes mutuos	5				5	7%
h	Sirvió como autoevaluación de los dirigentes	2				2	3%
i	Espacio para rendir cuentas y transparentar información	1		1		2	3%
j	Logró un acercamiento y relacionamiento positivo de la empresa y comunidades			1	1	2	3%
k	Sirvió como mecanismo de comunicación entre empresa y comunidad y puente de comunicación con el Estado.			1	1	2	3%
l	Contribuyó con la confraternidad de organizaciones moroninas	2				2	3%
m	Favoreció el empleo local	1				1	1%
n	Cumplió requisitos de procesos de participación ciudadana.			1		1	1%
o	La empresa podía tantear el ánimo de las organizaciones				1	1	1%
p	Contribuyó a desarrollar actividades de la empresa con normalidad	1				1	1%
<b>DESALENTADOR</b>							
q	Faltó capacitar a relacionistas comunitarios en seguimiento, monitoreo y calidad de atención a líderes indígenas	1	1			2	3%
<b>OTROS</b>							
r	No precisa	2				2	3%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>83%</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 45; n=35

**6.6.11 Anexo de la propuesta No. 10: Percepciones sobre desempeño de encargados de implementar el diálogo productivo.**

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta a la pregunta: ¿Qué opina usted del equipo encargado de implementar el Programa de Reuniones Multifederativas?	Nociones emitidas				Porcentaje	
		Comunidad	Estado	Empresa	Contralista		
a	No precisa	5		1		6	13%
<b>ATRIBUTOS DEL EQUIPO</b>							
b	Por su disposición al apoyo se ganaron la confianza y credibilidad	5				5	11%
c	Tratables, amables, respetuosos, cuidadosos, responsables	4				4	9%
d	Organizaron y optimizaron logística de transporte seguro y cómodo hacia las RMF	1		2		3	6%
e	Profesionales, preparados, eficientes	3				3	6%
f	Compartieron información, despejaron dudas	3				3	6%
g	Si continuase el proyecto recomiendan sean las mismas personas que ya conocen las comunidades	3				3	6%
h	Hubo enseñanzas y aprendizajes	3				3	6%
i	Se lograron amistades	2				2	4%
j	Compenetrados con población y con ganas de trabajar por ella	2				2	4%
k	Con sus orientaciones se pudo presentar proyectos al Estado y ONG	2				2	4%
l	Coordinadores dedicados y comprometidos se sintieron parte del equipo	2				2	4%
m	Fue un buen equipo	1				1	2%
n	Ayudaron a resolver conflictos	1				1	2%
<b>LO QUE LE FALTO AL EQUIPO</b>							
o	Faltó trabajo para involucrar a las federaciones con el fin que se apropien de proyectos.	2				2	4%
p	Faltó capacitación para hacer seguimientos.	1				1	2%
q	No se conoció las limitaciones que tenían para hacer su trabajo		1			1	2%
r	A algunos les faltó amabilidad	1				1	2%
s	Faltó incorporar indígenas en el equipo	1				1	2%
t	Debió controlar mejor la representatividad y legitimidad de líderes	1				1	2%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>91%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 46; n=33

### 6.6.12 Anexo de la propuesta No. 11: Percepciones sobre desempeño de funcionarios estatales en los diálogos productivos

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta ¿Qué opina usted de los funcionarios del Estado que participaron en el Programa de Reuniones Multifederativas?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>CONSECUENCIAS DEL SISTEMA DE DELEGACION ESTATAL ACTUAL</b>							
a	Venían como observadores por obligación por cumplir, como voceros, sin participación activa, sin poder de decisión, sin tomar responsabilidades, y sin interés.	3		1	1	5	9%
b	No tienen estabilidad, cambian de representantes	3				3	5%
c	No tienen herramientas de trabajo o plan de trabajo escrito, son puro palabreo	1				1	2%
<b>IMPORTANCIA DE SU PRESENCIA EN LAS RMF</b>							
d	Es importante que ellos también estén allí para conversar y conocer nuestros problemas, necesidades y saber lo que ellos están haciendo	4				4	7%
e	Es necesario que Estado esté presente porque muchos pedidos a la empresa corresponden al Estado	1				1	2%
f	Estado tiene rol importante, puede ser garante de acuerdos y también representa a todos los peruanos				1	1	2%
<b>ASPECTOS DESALENTADORES</b>							
g	No dieron solución a nuestras solicitudes con necesidades	2				2	4%
h	Sí asumen compromisos y hacen ofrecimientos pero tienen poco cumplimiento o ninguno	2				2	4%
i	Cuando había reclamos pasaban varios días para recibir atención	1				1	2%
j	Como la empresa no continuó, el Estado tampoco continuó su trabajo	1				1	2%
k	Participación estatal se convierte en mesa de partes				1	1	2%
l	Desconexión entre niveles locales y nacionales del mismo Estado				1	1	2%
m	Habían funcionarios cerrados	1				1	2%
n	Funcionarios estatales obedecen a plan que tiene cada gobierno	1				1	2%
<b>ASPECTOS ALENTADORES</b>							
o	Merecen una felicitación y agradecimiento, nos apoyaron y continúan apoyando	3				3	5%
p	Habían funcionarios dispuestos a colaborar, nos apoyaron a hacer seguimiento a importantes proyectos	2	1			3	5%
q	Participaron bien, son profesionales, gente de confianza	1				1	2%
r	La Defensoría del Pueblo nos ayudó a tener diálogo con opositores a la actividad petrolera.	1				1	2%
s	Aunque ellos no tomaban decisiones nos dieron muchas orientaciones para canalizar nuestras inquietudes	1				1	2%
t	El municipio sí cumplió y su participación fue productiva	1				1	2%
u	Nos ayudaban a entender diferentes temas		1			1	2%
v	Su presencia transparente y da realce a la reunión			1		1	2%
<b>RECOMENDACIONES A LOS REPRESENTANTES DEL ESTADO</b>							
w	Deben preocuparse por dar oportunidad a la inversión privada para tener empleo	1				1	2%
x	Estado debe tener a representante indígena que sea trabajador del Estado para tener mejor información y optimizar gestiones	1				1	2%
y	Que se esfuercen en desarrollar confianza entre empresa y Estado para que ambos procuren mejor apoyo a las comunidades	1				1	2%
z	Se debe trabajar de manera enlazada, tripartitamente y Estado debe ser parte firmante de compromisos	1				1	2%
aa	Podrían utilizar metodologías de las RMF para minimizar conflictos y gestionar proyectos	1				1	2%
ab	Para trabajar sin problemas, Estado debe ser parte de acuerdos tripartitos para supervisar y si es necesario sancionar a empresa	1				1	2%
ac	A nivel del distrito la relación con representantes del Estado es diferente por ser personas conocidas			1		1	2%
ad	Continuar invitando a diferentes funcionarios estatales a este tipo de diálogos	1				1	2%
ae	Tiene que ser gente preparada y conocedora de la realidad de las comunidades y capaz de brindar soluciones desde el Estado		1			1	2%
<b>LAS RMF Y REPRESENTACION ESTATAL</b>							
af	Las RMF nos facilitó para que el Estado escuche y estar cerca de ellos	1		1		2	4%
ag	Tuvimos oportunidad de interactuar y conocer profesionales y con ellos llegar a varios ministerios	2				2	4%
ah	Aprovecharon facilidades de empresa para enterarse de las necesidades y preocupaciones de comunidades y apoyar en lo que les compete	1		1		2	4%
ai	Algunos no entendían que hacía el Estado en las reuniones.		1			1	2%
<b>OTROS</b>							
aj	No precisa	3				3	5%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>77%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 47; n=34

### 6.6.13 Anexo de la propuesta No. 12: Percepciones de logros de las RMF

Categoría	Palabra(s) o idea(s) central(es) de la respuesta ante pregunta: ¿Qué opina la participación de los representantes indígenas en las reuniones multifederativas?	Nociones emitidas					Porcentaje
		Comunidad	Estado	Empresa	Contratista	Total	
<b>MODELO DE PARTICIPACION ACTUAL</b>							
a	Participación indígena desuniforme entre líderes más y menos expertos.	4			1	5	8%
b	Progresivamente ganaron confianza para poder hablar y exponer en público	2				2	3%
c	Los líderes se preparaban para la reunión	1				1	2%
<b>IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION INDÍGENA</b>							
d	Importancia de la participación indígena	11		2	1	14	23%
e	Líderes que conocen la realidad y necesidades comunales las dieron a conocer a empresa y Estado	2		1		3	5%
f	Espacio donde los indígenas ya se sienten parte de la solución de problemas	1	1			2	3%
g	La razón de las RMF eran los indígenas para escuchar su voz aun si fueran divergentes	0	1			1	2%
<b>ATRIBUTOS DE LAS RFM</b>							
h	Se aprendió y conoció de la inversión privada y gestión ante el Estado	4		1		5	8%
i	Espacio donde indígenas fueron escuchados, podían dialogar y opinar sobre todo tipo de inquietudes	2		1	1	4	6%
j	Familiarización con otros participantes sean o no indígenas	3				3	5%
k	Con información y trabajo pudo evitarse conflictos	3				3	5%
l	Se compató ideas con otros líderes	2				2	3%
m	Líderes obtuvieron beneficios para sus comunidades	1		1		2	3%
n	Líderes llevaron y transmitieron mensajes de los pobladores	1				1	2%
o	Se trabajó coordinadamente con la empresa	1				1	2%
p	Las reuniones se gestionaron sin conflictos		1			1	2%
<b>ASPECTOS ALENTADORES</b>							
q	Fuimos considerados y valorados como personas y en nuestra cultura	4				4	6%
r	Ahora somos capaces de proponer mecanismos de reuniones que han funcionado	1				1	2%
s	Confianza y trabajo coordinado con otras federaciones	1				1	2%
t	Buscamos que trabajos de empresas se haga con responsabilidad	1				1	2%
<b>ASPECTOS DESALENTADORES</b>							
u	Dudas si líder lleva la voz del pueblo porque al recibir subsidios su interés puede ser personalizado y no comunitario	1				1	2%
<b>LO QUE FALTO Y RECOMENDACIONES</b>							
v	Intercambio cultural para conocerlos y valorarlos más	1				1	2%
w	Se debió invitar a los cuadros profesionales de las organizaciones, no solo líderes.	1				1	2%
x	No precisa	2				2	3%
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>81%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a pregunta 49; n=35

## BIBLIOGRAFÍA

ARCE, Rodrigo

2014 *Aclarando conceptos del diálogo transformador*. Publicado en Servindi:10 de agosto 2014. Consulta: 11 de diciembre 2020.  
< <https://www.servindi.org/actualidad/110781> >

ACOSTA, Raúl

2012 *El diálogo y su calidad; Agenda de investigación sobre una herramienta social cotidiana*. Introducción de “El Diálogo como objeto de estudio”. Pp 9-24 Editado por R. Acosta. ITESO. Guadalajara. Consulta: 3 de diciembre de 2020.  
<[https://www.academia.edu/3100041/El di%C3%A1logo y su calidad agenda de investigaci%C3%B3n sobre una herramienta social cotidiana](https://www.academia.edu/3100041/El_di%C3%A1logo_y_su_calidad_agenda_de_investigaci%C3%B3n_sobre_una_herramienta_social_cotidiana) >

ALBERTOS, Carmen

2018 *Desarrollo sostenible de los pueblos indígenas. Con ellos, y para ellos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Blog publicado el 9 de agosto de 2018. Consulta: 5 de noviembre de 2021.  
< <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/desarrollo-sostenible-de-los-pueblos-indigenas-con-ellos-para-ellos/> >

ARRIETA, Nella

2016 “Entrevista a Nella Arrieta”. En transcripción de entrevista en Lima para tesis PUCP. Código de entrevistada 24. Tiempo de grabación 0:01:25-0:05:43; 28, del 6 de julio de 2016.

BANCO MUNDIAL

2019 Lenguas indígenas, un legado en extinción. Infografía, febrero 22, 2019. Consulta: 10 de diciembre 2021.  
<<https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2019/02/22/lenguas-indigenas-legado-en-extincion> >

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

2021 *Efectividad en el Desarrollo*. BID. Consulta: 20 enero 2022.  
< <https://www.iadb.org/es/oficina-de-planificacion-estrategica-y-efectividad-en-el-desarrollo/efectividad-en-el-desarrollo> >

BARDALES, Irinea

2016 “Entrevista a Irinea Bardales”. En transcripción de entrevista para tesis PUCP. Código de entrevistada 30. Tiempo de grabación 1: 28, del 30 de junio de 2016.

BERNALES, Antonio

2016a “Entrevista a Antonio Bernales”. En transcripción de entrevista en para tesis PUCP. Código de entrevistado 21. Tiempo de grabación 0:44:28, Lima, 9 de julio de 2016.

2016b “Entrevista a Antonio Bernales”. En transcripción de entrevista en para tesis PUCP. Código de entrevistado 21. Tiempo de grabación 0:48:21, Lima, 9 de julio de 2016.

BROUWER, H., WOODHILL J., HEMMATT, M., VERHOOSEL, K & VAN VUGT, S.

2018 *Guía de las MSP. Cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas*. Practical Action. Centro de Innovación para el desarrollo. Wageningen. Consulta 8 de noviembre de 2021.  
< <https://edepot.wur.nl/467335> >

CAMERO, Pilar & Isabel GONZALES

2018 *Los Pueblos Indígenas y su derecho al territorio y a los recursos naturales*. Serie: Derechos de la Pueblos Indígenas en Perú. Cartilla 2.DAR – GIZ. Lima. Consulta: 8 de enero 2021.  
< [https://nuevo.dar.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Cartilla-2-Pueblos-indigenas-y-derecho-al-territorio-aprobada-14-05\\_18\\_R.pdf](https://nuevo.dar.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/Cartilla-2-Pueblos-indigenas-y-derecho-al-territorio-aprobada-14-05_18_R.pdf) >

CARBAJAL, José

2010 *Diálogo tripartito Loreto; 1ra reunión descentralizada, Provincia Datem del Marañón-San Lorenzo, 21 de mayo de 2010.* Oficina General de Gestión Social-MINEM. Consulta: 26 de noviembre 2020.  
<<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Gestion%20Social/WEB%20TRIPARTITO%20SAN%20LORENZO/Presentaci%C3%B3n%20OGGS%20Di%C3%A1logo%20Tripartito%20San%20Lorengo.pdf>>

CANSIANI, José

2008 *Desarrollo territorial con identidad cultural.* Argumentos. Revista de análisis y crítica. Edición 4, Noviembre 2008. Instituto de Estudios Peruanos. Lima. Consulta: 5 de noviembre de 2021.  
< <https://argumentos-historico.iep.org.pe/articulos/desarrollo-territorial-con-identidad-cultural/> >

CARNEIRO, Miguel et al.

2009 *Guía PUCP para el registro y el citado de fuentes documentales.* Material de enseñanza. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

CARAVEDO, Javier y Gustavo MORENO

2007 *Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Diálogo; Guía metodológica.* ProDiálogo- Prevención y Resolución de Conflictos. Centro canadiense de Estudios y Cooperación Internacional – (CECI-Canadá). Proyecto FGDP-Pasco. Lima. Consulta: 7 de noviembre 2021.  
<<https://www.prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/CFE.pdf>>



CENTRE DE RESSOURCES SUR LES ENTREPRISES ET LES DROITS DEL  
L'HOMME

- 2011 *Talisman : "Global Community Relations Policy"*. Publicado 9 de enero de 2011. Consulta: 12 de diciembre de 2020.  
< <https://www.business-humanrights.org/fr/derni%C3%A8res-actualit%C3%A9s/pdf-talisman--global-community-relations-policy/> >

CREATIVE COMMONS

- 2012 *Participation models, citizens, youth, online*. Models of participation & empowerment. Versión 2, Noviembre 2012. Consulta: 20 de diciembre 2020.  
<[https://www.nonformality.org/wpcontent/uploads/2012/11/Participation\\_Models\\_20121118.pdf](https://www.nonformality.org/wpcontent/uploads/2012/11/Participation_Models_20121118.pdf) >

CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS – CIDH

- 2018 *Cuadernillo de Jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos N.º 11; Pueblos Indígenas y Tribales*. CIDH-GIZ. s/l. Consulta: 14 enero 2022.  
<<https://www.corteidh.or.cr/sitios/libros/todos/docs/cuadernillo11.pdf> >

CORPORACIÓN REGIONAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN  
DESARROLLO RURAL (PROCASUR)

- 2013 *Desarrollo territorial con Identidad Cultural en el Sur del Perú; documento de trabajo*. PROCASUR- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA-Fundación Capital. Lima. Consultado: 5 de noviembre de 2021.  
<[http://americalatina.procasur.org/images/2015/pdf\\_territo/Desarrollo\\_territorial\\_con\\_identidad\\_cultural.pdf](http://americalatina.procasur.org/images/2015/pdf_territo/Desarrollo_territorial_con_identidad_cultural.pdf) >

## CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1993 Resolución Legislativa 26253. Aprueban el "Convenio 169 de la OIT sobre pueblos Indígenas y Tribales en países Independientes". Congreso de la República. Lima, 2 de diciembre de 1993. Consultado: 15 de agosto 2023.

<[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1081EE0AA5C9A39605257DCC006AFD3D/%24FILE/13\\_Aprueban\\_Convenio\\_169\\_OIT\\_pueblos\\_indigenas\\_26253.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1081EE0AA5C9A39605257DCC006AFD3D/%24FILE/13_Aprueban_Convenio_169_OIT_pueblos_indigenas_26253.pdf)>

DEL ÁGUILA, Peter

2014 Caso: "bloqueo del río Morona, Lote 64". Curso 5: Negociación y procesos de diálogo. PUCP- Diplomatura de especialización en análisis, prevención y gestión de conflictos socioambientales. Trabajo individual no publicado.

2016 "Entrevista a Peter del Águila". En entrevista para tesis PUCP. Código de entrevistado 15. Tiempo de grabación 0:40:16; del 28 de junio 2016.

DE LA VEGA, José

2021 Estrategia de gestión del proyecto: Fortalecimiento de capacidades técnicas en manejo integrado del cultivo de mango de exportación en la región Piura, para asegurar los resultados en la adopción de las nuevas tecnologías por parte de los usuarios; tesis para optar el título de mágister social. PUCP. Lima.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO (DP)

1998 Análisis de la normatividad sobre la existencia legal y personalidad jurídica de las comunidades nativas. Informe de Defensoría del Pueblo, Lima 28 de agosto 1998. Consultado: 12 de agosto 2023

<[www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe\\_12.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe_12.pdf)>

2015 *Mecanismo de mediación intercultural*. Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y Gobernabilidad. Defensoría del Pueblo. Lima. Consultado: 10 diciembre de 2020.

< <https://www.corteidh.or.cr/tablas/34015.pdf> >

2017 *El Valor del Diálogo*. Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos y Gobernabilidad. Serie. Documentos Defensoriales No. 29. Lima. Consulta: 27 de octubre 2021.

< <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/El-valor-del-dialogo.pdf> >

#### DERECHO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (DAR)

2019 *Primeras Observaciones al Reglamento de participación ciudadana para la realización de Actividades de Hidrocarburos Decreto Supremo N° 002-2019-EM*. Programa de Gobernanza y Gestión Ambiental – DAR. Lima. Consulta: 13 de diciembre de 2020.

< [http://dar.org.pe/archivos/INFORME\\_RPCH.pdf](http://dar.org.pe/archivos/INFORME_RPCH.pdf) >

DIAZ, Ismael

2017 *“Análisis de la Participación Ciudadana (PAC) Temprana en el Proceso de Evaluación Ambiental de Proyectos en Chile”*. Actividad formativa equivalente para optar el grado académico de Magíster en Políticas Públicas. Universidad de Chile, Postgrado de Economía y Negocios. Santiago. Consulta: 27 de noviembre de 2020.

<<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149612/D%C3%ADaz%20Vergara%20Ismael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

DONOSO, Sebastián

- 2014 “Empresas y comunidades indígenas: el nuevo escenario que plantea el convenio 169 de la OIT”. *Temas de la Agenda Pública*. Santiago. Año 9, No. 73, noviembre 2014. Centro de Políticas Publicas. Pontificia Universidad Católica de Chile. pp 3-20. Consulta: 10 de diciembre de 2020.  
< <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/empresas-y-comunidades-indigenas.pdf> >

#### ESTUDIO ECHECOPAR ABOGADOS

- 2012 *Estado situacional de las comunidades situadas en el área de Influencia del proyecto*. [diapositivas]. Presentación en power point. Sexta reunión multifederativa. San Lorenzo, Datem del Marañón, enero 2012.

#### ESPACIO PÚBLICO - RUBIK SUSTENTABILIDAD

- 2021 *Diseño de un sistema de diálogo permanente para proyectos de inversión entre comunidades, estado y empresa*. Santiago. Consulta: 16 de julio 2021.  
< <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Final-Diseno-Sistema-de-Dialogo-Territorial-final.pdf> >

#### EL PERUANO

- 2008 *Resolución Ministerial N° 571-2008-MEM/DM. Aprueban Lineamientos para la Participación Ciudadana en las Actividades de Hidrocarburos*. Diario Oficial El Peruano. Pp. 385221-385232. Publicado 16 diciembre de 2008. Consulta: 8 de enero 2021.  
<[https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/ARCHIVOS/2\\_%20RM%20571-2008-MEM-DM.pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGGAE/ARCHIVOS/2_%20RM%20571-2008-MEM-DM.pdf) >

- 2011 *Ley No. 29693. Ley que Homologa el Canon y Sobre canon por la Explotación de Petróleo y Gas en los Departamentos de Piura, Tumbes, Loreto, Ucayali y la provincia de Puerto Inca del Departamento de Huánuco al Canon a la Explotación del Gas Natural y Nondensados.* Diario El peruano. Normas legales. Publicado 2 de junio de 2011. Pp 443676. Lima. Consulta: 2 de febrero de 2020.  
< <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29693.pdf> >
- 2016 *Decreto Supremo N° 019-2016-SA. Decreto Supremo que proroga por un plazo de noventa días calendario la Emergencia Sanitaria aprobada por Decreto Supremo N° 006-2016-SA.* Diario Oficial El peruano. pp 586787 – 586792. Publicado 11 de mayo de 2016. Consulta: 20 de diciembre de 2020.  
< <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-por-un-plazo-de-noventa-dias-ca-decreto-supremo-n-019-2016-sa-1378636-1> >
- 2017 *Decreto Supremo No. 022-2017-PCM. Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.* Pp 4-5. Diario Oficial El Peruano. Publicado el 28 de febrero de 2017. Consultado: 6 de octubre 2021.  
< <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-022-2017-pcm-1491051-1> >
- 2018b *Ley No. 30848; Ley que modifica la Ley 27506, Ley de canon, a fin de promover el financiamiento de programas de vivienda social.* Diario Oficial El Peruano pp 4. Publicado: jueves 20 de setiembre de 2018. Consulta: 11 de julio 2021.  
<[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/ADLP/Normas\\_Legales/30848-LEY.pdf](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30848-LEY.pdf) >

2019 *Decreto Supremo No. 002-2019 EM. Reglamento de Participación Ciudadana para la realización de Actividades de Hidrocarburos..* Diario Oficial el peruano pp. 19-32. Publicado 5 de enero 2019. Consulta: 8 de enero 2021.  
<<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/reglamento-de-participacion-ciudadana-para-la-realizacion-de-decreto-supremo-n-002-2019-em-1728967-2> >

#### ENVIRONMENTAL RESOURCES MANAGEMENT (ERM)

2002 *Estudio de Impacto Ambiental-Social en el área Noroeste del Lote 64; Resumen ejecutivo.* Occidental Exploradora del Perú Ltd., Sucursal del Perú. Lima.

FERNÁNDEZ, Jorge

2011 Pueblos originarios, indios, indígenas o aborígenes. Consultado: 8 de agosto 2023.  
<[http://www.condorhuasi.org.ar/docs/pueblos\\_originarios\\_indios\\_indigenas\\_o\\_aborigenes.pdf](http://www.condorhuasi.org.ar/docs/pueblos_originarios_indios_indigenas_o_aborigenes.pdf) >

FIERRO, Carlos, Christina KAMLAGE & Theodore MACDONALD

2003 *Capacitación para el diálogo tripartito-Manual.* InWEnt - Fundación Futuro Latinoamericano - Programa PONSACS del Centro Weatherhead de Asuntos Internacionales de la Universidad Harvard. Quito. Consulta: 30 de noviembre 2020.  
< [https://www.ffla.net/wp-content/uploads/2021/03/Capacitacion\\_Dialogo\\_Tripartito-min.pdf](https://www.ffla.net/wp-content/uploads/2021/03/Capacitacion_Dialogo_Tripartito-min.pdf) >

FUNDACIÓN PERUANA PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA  
(ProNaturaleza) y CENTRO DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
(CARC-PUCP)

2013 *Programa de Monitoreo Ambiental y Social Independiente (PMASI) al Lote 64 proyecto Situche de Talisman Energy; Resumen del proceso desarrollado.* Diapositivas presentadas 14 de febrero 2013. Pp19. Lima.

GLAVE, Manuel

2015 *Manuel Glave expone sobre desarrollo rural territorial con identidad andina.* Video. Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE. Lima. Emitido 14 de diciembre de 2015. Consulta: 6 de noviembre 2021.  
<<https://www.grade.org.pe/novedades/manuel-glave-expone-sobre-desarrollo-territorial-rural-e-identidad-cultural-andina/>>

GINANJAR, Herry

2021 *Public Relations vs Stakeholder Engagement, a Community Case.* Yakarta. Publicado 2 de marzo 2021. Consulta: 2 de marzo 2021.  
<<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772362863014223872/>>

HAIDER, Huma

2019 *National Dialogues: Lessons learned and success factors.* K4D. Knowledge, evidence and learning for development. UK Government's Department for International Development – DFID. Consulta: 7 de noviembre 2021.  
<[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c864ffced915d07cae406da/543\\_National\\_Dialogues\\_Lessons\\_Learned.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c864ffced915d07cae406da/543_National_Dialogues_Lessons_Learned.pdf)>

HORMIGA, E., BATISTA, R. & SANCHEZ, A.

2006? *La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación*. En: Innovación y emprendedores; Camino al futuro. Ayala y Calvo y Grupo de Investigación FEDRA. PP 1215-1231. Consulta: 4 de diciembre 2021

< <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2233480.pdf> >

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD (INS)

2018 "Situación de rabia en el Perú". *Boletín Instituto Nacional de Salud*. 2018;24(3-4):45-51. Consulta: 20 de diciembre 2020.

< [https://boletin.ins.gob.pe/wp-content/uploads/2018/2018A%c3%b1o24\(3-4\)/a10v24n3-4.pdf](https://boletin.ins.gob.pe/wp-content/uploads/2018/2018A%c3%b1o24(3-4)/a10v24n3-4.pdf) >

INSTITUTO PERUANO DE ECONOMÍA (IPE)

2019 *Índice de desarrollo humano - IDH*. Reporte elaborado por PNUD - Unidad del Informe sobre Desarrollo Humano. Perú. Consulta: 16 de diciembre de 2020

< <https://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-desarrollo-humano-idh/> >

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (IISD)

s/a *Evaluación del Impacto social (EIA)*. IISD. Consulta: 14 de febrero de 2021.

< <https://www.iisd.org/learning/eia/es/wp-content/uploads/2016/06/ES-SIA.pdf> >

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF IMPACT ASSESSMENT (IAIA)

2020 *Social License to Operate*. IAIA. Key citation series. Washington. Consulta : 26 junio 2021.

< [https://www.iaia.org/uploads/pdf/key-citations/Key-Citations\\_SLO.pdf](https://www.iaia.org/uploads/pdf/key-citations/Key-Citations_SLO.pdf) >



KARSTEN, Andreas

2012 *A potpourri of participation models*. Versión 2, noviembre 2012. Creative Commons. Berlin. Consulta: 26 de junio 2021.  
< <https://www.youthpolicy.org/library/documents/a-potpourri-of-participation-models/> >

KÜNKEL, P., GERLACH, S., FRIEG, V., GÖRG, C., FERGUSON, M., KOHLER, J. & HERDE, J.

2011 *Stakeholder Dialogues; manual*. GIZ-BMZ. Collective leadership Institute (CLI). Frankfurt. Consulta: 7 de noviembre 2011.  
< [https://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/2020-04/giz\\_stakeholder\\_dialogues\\_kuenkel.pdf](https://www.securityhumanrightshub.org/sites/default/files/2020-04/giz_stakeholder_dialogues_kuenkel.pdf) >

LEHR, Amy & Gore SMITH

2010 *Implementing Free, Prior, and Informed Consent Policy: Benefits and Challenges*. Foley Hoag e-book. Washington. Consulta: 18 enero 2022.  
< <https://justice-project.org/wp-content/uploads/2017/07/foley-hoag-for-talisman.pdf> >

LINGUEE

2021 *Diccionario English-Spanish*. Consulta: 27 de enero 2021.  
< <https://www.linguee.com/english-spanish/translation/positive+engagement.html> >

LÓPEZ, Mario

2014 *Pobreza monetaria en Loreto 2004-2013*. Diario La Región, publicado: 16 de julio 2014. Iquitos. Consulta: 6 de enero 2021.  
< <https://diariolaregion.com/web/pobreza-monetaria-en-loreto-2004-2013/> >

LÓPEZ, Milton.

2016. *Morona: aún no termina la limpieza tras derrame de más de 1000 barriles de petróleo*. Publicado en Mongabay 7 de octubre de 2016. Consulta: 19 de enero 2021.  
< <https://es.mongabay.com/2016/10/morona-petroleo-contaminacion/> >

MADRID, Flor de María y Eugenio CABANILLAS

2020 “Diversidad florística de Lomas de Lúcumo”, *Biotempo*, 2020, 17(2), jul-dic.: 287-299. Lima. Consulta: 26 de junio 2021.  
<<http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Biotempo/article/view/3368/4145> >

MASTRANGELO, Alejandra

2017 *Notas del 22 de setiembre de 2017 “ ¿ qué es la licencia social para operar (LSO) ?”*. Gobierno Corporativo. Consulta: 12 de enero de 2021.  
< <https://alejandramastrangelo.com/que-es-la-licencia-social-para-operar/> >

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

s/a *Canon y sobrecanon petrolero*. Portal de transparencia económica. MEF. Lima. Consulta: 2 de febrero de 2021.  
< [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100960&lang=es-ES&view=article&id=453](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100960&lang=es-ES&view=article&id=453) >

2001 *Ley N° 27506. Ley de Canon* . Publicado 9 de julio de 2001. MEF. Lima. Consulta: 2 de febrero de 2021  
< <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/6055-ley-n-27506/file> >

- 2002 *Decreto Supremo N° 005-2002-EF. Aprueban Reglamento de la Ley de Canon.* Emitido: 6 de enero 2002. MEF. Lima. Consulta: 3 de febrero de 2021.  
<[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/248407/223740\\_file20181218-16260-1n36p60.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/248407/223740_file20181218-16260-1n36p60.pdf)>
- 2003 *Ley 28077. Ley que modifica diversos artículos de la Ley 27506, Ley de Canon.* Promulgada el 25 de setiembre de 2003. Congreso de la República del Perú. Lima. Consulta: 3 de febrero de 2021.  
< <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/229450-28077> >
- 2004a *Ley No. 28322; Ley que modifica artículos de la Ley No. 27506, Ley de canon, modificados por la Ley No. 28077.* Emitido el 10 de agosto de 2004. Congreso de la Republica del Perú. Lima. Consulta: 3 de febrero de 2021.  
< <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/229460-28322> >
- 2004b *Decreto Supremo No. 187-2004-EF. Modifican el D.S. 055-2002-EF, mediante el cual se aprobó el Reglamento de la Ley N° 27506, Ley de Canon.* Publicado el 22 de diciembre de 2004. MEF. Lima. Consulta: 3 de febrero de 2021.  
< <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/223704-187-2004-ef> >
- 2010 *Perú: Incidencia, brecha y severidad de la pobreza total, según departamento, provincia y distrito, 2009.* Estadísticas sociales MEF. Lima. Consulta: 6 de enero 2021.  
<[https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol\\_econ/cuadro47.xls](https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro47.xls)>

2011 *Gobierno local. Fichas locales. Loreto.* MEF. Lima. Consulta: 6 de enero 2021.

<[https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios\\_web/conectamef/pdf/indicadores/Dpto\\_Loreto/FichasLocales\\_Loreto.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/indicadores/Dpto_Loreto/FichasLocales_Loreto.pdf)>

MINISTERIO DEL AMBIENTE (MINAM)

2009 DS No. 002-2009 MINAM; Decreto Supremo que aprueba el Reglamento sobre Transparencia, acceso a la Información Pública Ambiental y Participación y Consulta Ciudadana en Asuntos Ambientales. Emitido el 16 de enero de 2009. Consulta: 22 de julio de 2021.

<[https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds\\_002-2009-minam.pdf](https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_002-2009-minam.pdf)>

2011 *Ley del Sistema nacional del sistema de evaluación del impacto ambiental y su reglamento.* MINAM. Lima. Consulta: 7 de enero 2021.

<<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-y-reglamento-del-SEIA1.pdf>>

2013 *Ley General del Ambiente - Ley N° 28611 ; Ley marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental - Ley N° 28245 ; Reglamento de la ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental- Decreto Supremo N° 008 - 2005 - PCM ; Ley de Creación, organización y funciones y funciones del Ministerio del Ambiente- Decreto Legislativo N° 1013.* Vice Ministerio de Gestión Ambiental, Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental. Lima. s/a. Consulta: 20 de noviembre de 2020.

<<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>>

2017 Balance Anual 2017. Gestión de Conflictos Sociambientales. MINAM-Oficina General de Asuntos Ambientales. Lima. Consulta: 6 de octubre 2021.

<[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/311023/Balance Anual\\_2017.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/311023/Balance_Anual_2017.pdf) >

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (MINEM)

1996 *Ley No 26570. Sustituye artículo de la Ley No. 26505 referido a la utilización de tierras para el ejercicio de actividades mineras o de hidrocarburos.* 4 de enero de 1996. Lima. Archivos MEM. Consulta: 23 de noviembre de 2020.

<[http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgm/legislacion/LEY %20N\\_26570.pdf](http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgm/legislacion/LEY_%20N_26570.pdf) >

1997 *Decreto Supremo No. 011-97-AG. Aprueba el Reglamento de la Ley No. 26505, referida a la inversión privada en el desarrollo de actividades económicas en tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas.* MINEM. Lima. Emitidos 13 de junio de 1996. Consulta: 10 de enero de 20221.

<<http://www.minem.gob.pe/legislacionM.php?idSector=1&idLegislacion=4748> >

2001 *Guía de Relaciones Comunitarias; sub sectores electricidad, hidrocarburos, minería.* Dirección de Asuntos Ambientales. Lima. Consulta: 26 de junio 2021.

< <http://www.minem.gob.pe/archivos/guiaelectrical-g7z2z.pdf> >

2002 *Decreto Supremo No. 032-2002-EM. MINEM. Aprueban “glosario, siglas y abreviaturas del subsector Hidrocarburos”.* -Lima. Consulta: 9 de enero 2021.

<<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/publicaciones/glosario.pdf> >

- 2004 *Decreto Supremo 032-2004-EM . Reglamento de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.* Promulgado 18 de agosto 2004. MINEM. Lima. Consulta: 10 de enero 2021.  
<<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ds032-2004.pdf> >
- 2005 *Decreto Supremo N° 042-2005-EM. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos;* MINEM. Lima. Consulta: 9 de enero 2021.  
<<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ds042-2005.pdf> >
- 2007 *Decreto Supremo 081-2007-EM. Reglamento de Transporte de hidrocarburos por ducto.* Publicado 22 de noviembre de 2007. MINEM. Lima. Consulta: 10 de enero 2021.  
<<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/ogp/legislacion/ds081-2007.pdf> >
- 2008 *Decreto Supremo N° 012-2008-EM. Aprueban Reglamento de Participación Ciudadana para la realización de Actividades de Hidrocarburos.* Diario El Peruano. Normas Legales. 20 de febrero 2008. Pp 366931-366936. Lima: Consulta: 23 de noviembre de 2020.  
< <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per77920.pdf> >
- 2018 *Resolución Ministerial N° 305-2018-MEM/DM. Autorizan la publicación del proyecto de Decreto Supremo que aprueba el “Reglamento de Participación Ciudadana para la realización de Actividades de Hidrocarburos y su Exposición de Motivos.* Diario El Peruano. Normas Legales. 13 de agosto de 2018. Pp 7-9. Lima. Consulta: 23 de noviembre 2020.  
< <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/autorizan-la-publicacion-del-proyecto-de-decreto-supremo-que-resolucion-ministerial-n-305-2018-mendm-1680477-1> >

2019 *Decreto Supremo N° 002-2019-EM. Reglamento de Participación Ciudadana para la realización de Actividades de Hidrocarburos. Diario El Peruano. Normas Legales. 5 de enero 2019. pp 19-32. Consultado: 23 de noviembre de 2020. pp 19-32. Lima. Consulta: 23 de noviembre de 2020.*

< <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/reglamento-de-participacion-ciudadana-para-la-realizacion-de-decreto-supremo-n-002-2019-em-1728967-2> >

#### MINISTERIO DEL INTERIOR (MININTERIOR)

2021 *Principios de diálogo. Estrategia Avanza del Ministerio del Interior- Colombia. Consulta: 16 de julio de 2021.*

< <https://www.mininterior.gov.co/metodologia/principios-de-dialogo> >

#### MINISTERIO DE CULTURA (MINCU)

2015 *Política Nacional de transversalización del enfoque intercultural. GRAFILUZ R&S. Lima. Consulta: 9 de diciembre de 2020.*

< <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Politica-nacional-para-la-transversalizacion-del-enfoque-intercultural-final.pdf> >

2021 *Base de datos de Pueblos Indígenas u Originarios. Consultado: 8 de agosto 2023.*

< <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos-indigenas> >

#### MINISTERIO DE CULTURA ARGENTINA

2018 *Aborígenes, indígenas, originarios. ¿cuál es la diferencia entre cada término?. 9 de octubre 2018. Consultado: 7 de agosto 2023.*

< <https://www.cultura.gob.ar/aborigenes-indigenas-originarios-a-que-refiere-cada-termino-6293/#:~:text=Pueblo%20originario%3A%20Hace%20menci%C3%B3n%20a,as%20habitantes%20del%20continente%20americano.> >

MINISTERIO DE SALUD (MINSa)

2021 *Salud de los pueblos indígenas*. MINSa. Lima. Consulta: 23 de febrero de 2021.

<[https://www.minsa.gob.pe/portalweb/06prevencion/prevencion\\_2.asp?sub5=9](https://www.minsa.gob.pe/portalweb/06prevencion/prevencion_2.asp?sub5=9)>

MORLINO, Leonardo

2004 <<“Good” and “bad” democracies: how to conduct research into the quality of democracy>>, *Journal of Communist Studies and Transition Politics*, 20:1, 5-27. Consulta: 3 de diciembre de 2020.

<<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13523270410001687082>>

MOFFAT, Keiren y Airong ZHANG.

2014 “The paths to social license to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining”. *Resources Policy* (2014) 61-70. Consulta: 24 de enero 2021.

<<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0301420713001141?toKen=CCD65F462963C61D71A6CA52BEAC428E4C2DD10F4734841DE5C9764E926B9A978A77206B9356B79990D843E53BEA8E48>>

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL MORONA (MDM)

2012 *Plan de desarrollo concertado 2013-2022, Distrito del Morona*. Lima.

2013 *Aprueban el Plan de desarrollo concertado 2013-2022, distrito del Morona. Municipalidad Distrital del Morona*. Diario El Peruano. Normas Legales, Lima. 27 febrero 2013. Pag.488686. Consulta: 16 de noviembre de 2020.

< <https://.elperuano.pe/download/url/aprueban-el-plan-de-desarrollo-concertado-2013-2022-del-dis-ordenanza-n-004-2012-mdm-905056-1>>



ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL (OEFA)

2014 *Aprueban Reglamento de participación ciudadana en las acciones de monitoreo ambiental a cargo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.* Resolución de Consejo Directivo N° 032-2014-OEFA/CD. Diario El Peruano. Lima. pp 531856 - 531861. Publicado 5 de setiembre 2014. Consulta: 22 de febrero de 2021  
< <http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/RES0032-2014-OEFA-CD-ELPERUANO.pdf> >

2016 *La vinculación y la retroalimentación entre la certificación y la fiscalización ambiental.* OEFA. Lima. Consulta: 25 de enero 2021.  
< [https://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=17031](https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=17031) >

ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ENERGÍA (OLADE)

2016? *Libro blanco-diálogos tripartitos.* OLADE-ARPEL-COICA. Quito. Consulta: 5 de enero 2021.  
< <http://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0409.pdf> >

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

2013 *Comprender el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169) Manual para los mandantes tripartitos de la OIT.* Ginebra. Consulta: 13 de febrero de 2021.  
< [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_205230.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_205230.pdf) >

2014 *Convenio Núm. 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales; Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de Pueblos Indígenas.* Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Lima, Perú. Edición conmemorativa de 25 años. Consultado: 8 de agosto 2023.  
<[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_345065.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_345065.pdf) >

OFICINA NACIONAL DE DIÁLOGO Y SOSTENIBILIDAD-PCM (ONDS-PCM)  
2015 *Logros y lecciones del proceso de diálogo*; Comisión multisectorial de desarrollo de las cuencas del Pastaza, Tigre, Corrientes y Marañón del departamento de Loreto (RS N°119-2014-PCM). Lima. Tarea, asociación gráfica: Consulta: 29 de noviembre de 2020.  
< <http://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/cg00209.pdf> >

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

2018 *Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo*. Éditions OCDE, París. Consulta 24 de junio 2023.  
< <https://doi.org/10.1787/9789264264267-es> >

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU)

2008 *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*. ONU. Consulta: 8 de enero 2021.  
< [https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_es.pdf](https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_es.pdf) >

2016 *Los pueblos indígenas y la agenda 2030, documento de antecedentes*. Foro Permanente para las cuestiones indígenas. Consulta: 29 de diciembre de 2020.  
< [https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2016/08/Spanish-Backgrounder-SDGs\\_FINAL.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2016/08/Spanish-Backgrounder-SDGs_FINAL.pdf) >

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

2023 Decreto Ley 20653. Ley de Comunidades Nativas y de promoción agropecuaria de las regiones de Selva y Ceja de selva. Faolex. FAO. Consulta: 12 de agosto 2023.

< <https://faolex.fao.org/docs/pdf/per124296.pdf> >

ORTIZ, Rodrigo

2007 *Aprender a escuchar*. Editorial Lulu. USA. Consulta: 31 de octubre 2021

<[http://www.aprenderaescuchar.es/images/AprenderaEscuchar\\_Preview.pdf](http://www.aprenderaescuchar.es/images/AprenderaEscuchar_Preview.pdf) >

ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN ENERGÍA Y MINERÍA (OSINERGMIN)

1996 *Ley N° 26734. Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía – OSINERG*. Emitida 30 de diciembre 1996. OSINERG. Lima. Consulta: 9 de enero 2021.

<<http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/pdf/Ley%20del%20OSINERG.pdf> >

2007 *Ley 28964. Ley que Transfiere Competencias de Supervisión y Fiscalización de Actividades Mineras al OSINERG*. Publicado en El Peruano 24 de enero de 2007. Consulta: 25 de julio 2021.

< <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/LEY-28964-CONCORDADO.pdf> >

PARTNERSHIP 2030

2021 *MSP Success factors; Infographic*. GIZ. Partnership 2030 Secretariat. Bonn. Consulta: 8 de noviembre 2011.

<[https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2019/09/MAP\\_Success\\_Factors\\_Infographic\\_EN.pdf](https://www.partnerschaften2030.de/wp-content/uploads/2019/09/MAP_Success_Factors_Infographic_EN.pdf) >

PANIAGUA, Darwin

2011 *La Ordenanza Municipal que le dio a los indígenas la propiedad sobre sus territorios.* Diario La Región. Publicado 8 de agosto de 2011. Iquitos. Consulta: 3 de febrero de 2021.

< <https://diariolaregion.com/web/la-ordenanza-municipal-que-le-dio-a-los-indigenas-la-propiedad-sobre-sus-territorios/> >

PERUPETRO S.A (PERUPETRO)

2020 *¿Quiénes somos?.* Consulta: 12 noviembre de 2020.

<[https://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/perupetro%20s.a./quienes%20somos!/ut/p/z0/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi\\_YxcTTw8TAy93AN8LQwCTUJcvEKADF8DE\\_3g1GL9gmxHRQAqoUqT/](https://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/perupetro%20s.a./quienes%20somos!/ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi_YxcTTw8TAy93AN8LQwCTUJcvEKADF8DE_3g1GL9gmxHRQAqoUqT/)>

2021a *Participación ciudadana; Etapas.* Lima. Consulta: 21 de noviembre de 2020.

<<http://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/participaci%C3%B3n%20ciudadana/procesos/previos%20al%20env%C3%ADo%20del%20proyecto%20de%20contrato%20al%20minem/>>

2021b *Participación ciudadana. Definición y propósito.* Perupetro. Lima. Consulta: 18 de febrero 2021.

<[https://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/participaci%C3%B3n%20ciudadana/procesos/por%20el%20inicio%20de%20proceso%20de%20negociaci%C3%B3n%20o%20curso!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi\\_YxcTTw8TAy93AN8LQwCTUJcvEKADMNgY\\_1wsAIDHMDRQD8Kj34fE6h-HApCjE0o0q9SEEWMEoiMLvveDUYqAZUfisCXQzlaDAyAyqAF844jPBzN9UvyA3NDQ0oslz09NREQCqJhiR/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/participaci%C3%B3n%20ciudadana/procesos/por%20el%20inicio%20de%20proceso%20de%20negociaci%C3%B3n%20o%20curso!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi_YxcTTw8TAy93AN8LQwCTUJcvEKADMNgY_1wsAIDHMDRQD8Kj34fE6h-HApCjE0o0q9SEEWMEoiMLvveDUYqAZUfisCXQzlaDAyAyqAF844jPBzN9UvyA3NDQ0oslz09NREQCqJhiR/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)>

- 2021c *Relación de contratos*. Perupetro. Lima. Consulta: 21 de febrero de 2021.  
<<http://www.perupetro.com.pe/relaciondecontratos/relacion.jsp?token=105>>
- 2021d *Contrato de Licencia para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos en el LOTE 64, que celebran PERUPETRO S.A. y ATLANTIC RICHFIELD PERU I.N.C., SUCURSAL DEL PERU*. Perupetro. Lima. Consulta: 22 de febrero 2021.  
<<https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/corporativo/60c2246d-2710-49df-b330-2e82987f8cc6/L+64-1.pdf?MOD=AJPERES>>
- PETRÓLEOS DEL PERÚ (PETROPERU)
- 2021a *¿ Qué hacemos?*. Lima. Consulta: 2 de febrero 2021.  
< <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a/-que-hacemos/>>
- 2021b *Marco legal*. Lima. Consulta: 11 de julio 2021.  
< <https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu-s-a-/marco-legal/>>
- PITMAN, N., RUELAS, E., ALVIRA,R., VRIESENDORP,C., MOSKOVITS,D., WACHTER,T., STOTZ,D., NONINGO,Sh., TUESTA,E. & SMITH,S.
- 2012 *Perú: Cerros de Kanpankis. Rapid biological and social inventories*. Informe No. 24. Consulta: 26 de diciembre 2020.  
<[https://museohn.unmsm.edu.pe/docs/pub\\_ictio/RI24\\_SPANISH.pdf](https://museohn.unmsm.edu.pe/docs/pub_ictio/RI24_SPANISH.pdf)>

PIZANGO, Vicente

2016 "Entrevista a Vicente Pizango". En entrevista para tesis PUCP.  
Código de entrevistado 31. Tiempo de grabacion 0:55:16; del 27  
de junio 2016.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

2010 Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y  
funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros creando la  
Oficina de Gestión de Conflictos Sociales. Decreto Supremo No.  
10-2010-PCM. Lima. Consulta: 6 de octubre 2021.

<[http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol\\_ministeriales/2010/D  
S-010-2010-PCM.pdf](http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2010/D<br/>S-010-2010-PCM.pdf) >

2014 *Guía práctica para la gestión del diálogo desde gobiernos  
regionales y locales; manual de capacitación para la gestión del  
diálogo.* PCM-ONDS. Modulo 2. Lima. Consulta: 17 de febrero  
2022.

<[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/290  
E688749FFF7F305258225006F9B60/\\$FILE/Modulo\\_2\\_ONDS.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/290<br/>E688749FFF7F305258225006F9B60/$FILE/Modulo_2_ONDS.pdf)  
>

POLEMOS

2016 *Sobre las dificultades para hablar de diálogo intercultural aún en el  
Perú.* Pólemos. Portal jurídico interdisciplinario.14 de junio 2016.  
Consulta: 29 de noviembre 2020.

< [https://polemos.pe/sobre-las-dificultades-para-hablar-de-dialogo-  
intercultural-aun-en-el-peru/](https://polemos.pe/sobre-las-dificultades-para-hablar-de-dialogo-<br/>intercultural-aun-en-el-peru/) >

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP)

2009 *Guía Normativa de tesis para la obtención del grado de magister en  
Gerencia Social.* Maestría de Gerencia Social PUCP. Lima. 10 pp.  
Material del curso.

2015 *Guía PUCP para el registro y citado de fuentes.* PUCP. Lima. Consulta: 19 enero 2022.  
<[https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/06/08105745/Guia\\_PUCP\\_para\\_el\\_registro\\_y\\_citado\\_de\\_fuentes-2015.pdf](https://s3.amazonaws.com/files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/06/08105745/Guia_PUCP_para_el_registro_y_citado_de_fuentes-2015.pdf) >

2020 *Normas APA 6ta edición: Comunicación personal (cartas, entrevistas, correo electrónico, etc.).* PUCP Sistema de Bibliotecas. Lima. Consulta: 26 de junio 2021.  
<<https://quiastematicas.biblioteca.pucp.edu.pe/normasapa/comunicacionpersonal> >

#### PRODIÁLOGO

2011 *Oxfam y Prodiálogo participan como observadores en la 4ta reunión multifederativa.* Publicado, 12 de set. 201. Lima. Consulta: 2 de enero de 2021.  
<<https://www.prodialogo.org.pe/actualidad/oxfam-y-prodi%C3%A1logo-participan-como-observadores-en-4ta-reuni%C3%B3n-multifederativa> >

#### PROGRAMA DE APOYO PARA UNA CULTURA DE PAZ Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES NACIONALES PARA LA PREVENCIÓN Y EL MANEJO CONSTRUCTIVO DE CONFLICTOS (PREVCON PCM)

2011 *Pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública.* PCM-UNDP. Lima. Procesos de diálogo volumen 5. Lima. Consulta: 26 de junio 2021.  
<[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/875839043E7632B705257A5600038F52/\\$FILE/5\\_Manualdedialogo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/875839043E7632B705257A5600038F52/$FILE/5_Manualdedialogo.pdf) >

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

- 2009a *Informe sobre desarrollo humano Perú 2009. Aproximación al índice de desarrollo humano.* PNUD-Unidad de Informe sobre desarrollo Humano-Perú. Consulta: 30 de noviembre 2020.  
<<http://hdr.undp.org/sites/default/files/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf> >
- 2009b *Aproximación al Índice de Desarrollo Humano; parte 2, anexos.* Informe sobre desarrollo humano Perú 2009. s/l. Consulta: 15 de diciembre 2020.  
<<https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/Desarrollo%20Humano%202009/parte2-anexos.pdf> >
- 2010 *Promover la rendición de cuentas social: De la teoría a la práctica.* Nota temática, agosto 2010. Consulta: 3 de enero de 2021.  
<<https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/OGC/dg-ogc-Fostering%20Social%20Accountability-Guidance%20Note-ES.pdf.pdf> >
- 2013 *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012; Re-Calculado según la nueva metodología, PNUD (2010).* Consulta: 26 de junio 2021.  
<<https://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx> >
- 2014 *Institucionalidad para el diálogo y la Prevención de Conflictos. El caso peruano.* Área de Gobernabilidad y Consolidación de la Paz del Centro Regional para América latina y el Caribe del PNUD. Lima. Consulta: 14 de agosto 2021.  
<<https://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/docs/Research%20and%20Publications/Democratic%20Governance/UNDP-RBLAC-DialogoConflictos Peru.pdf> >



- 2019a *El reto de la igualdad; una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú.* Lima. Consulta: 18 de diciembre 2020.  
<  
<https://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/PNUD%20Peru%20-%20El%20Reto%20de%20la%20Igualdad.pdf> >
- 2019b *IDH 2019. Anexos estadístico. El reto de la igualdad; una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú.* Publicado 27 de noviembre de 2029. Consulta: 25 de diciembre de 2020.  
<<https://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/idh2019/IDH%202019.xlsx> >
- 2020a *Paz, justicia e instituciones sólidas. ¿ Por qué es importante?.* Consulta: 12 noviembre de 2020.  
< [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal\\_16\\_Spanish.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal_16_Spanish.pdf)
- 2020b *Objetivo 16: Paz, Justicia e instituciones sólidas.* Consulta: 12 de noviembre 2020.  
< <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-16-peace-justice-and-strong-institutions.html> >
- 2020c *Objetivo 16: promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.* Consulta: 29 de noviembre de 2020.  
< <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/> >
- 2020d *El reto de la Igualdad. Anexos estadísticos: Índice de Densidad del Estado (IDE) provincial, 2017. Índice de Densidad del Estado (IDE) departamental, 2017.* Consulta: 18 de diciembre 2020  
<<https://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/idh2019/IDE%202007-2017.xlsx> >

PRUITT, Bettye & Phillip THOMAS .

2008 *Diálogo Democrático ; Un manual para practicantes*. PNUD-IDEA-CIDA. Estocolmo. Consulta: 27 de octubre 2021.

< [https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/dial\\_%20demo\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/dial_%20demo_s.pdf) >

PLATAFORMA DIGITAL ÚNICA DEL ESTADO PERUANO

2005 *Decreto Supremo N° 042-2005-EM. Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos*. OSINERGMIN-PCM. Consulta: 7 de enero de 2021.

< <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/888307/DS-042-2005-EM.pdf> >

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL (RENIEC)

2018 *Cuadro de oficinas implementadas- registro civil bilingüe*. Consulta: 19 de diciembre de 2020.

< <https://www.reniec.gob.pe/portal/html/agencia/orecbilingue.pdf> >

REVENUE WATCH INSTITUTE (RWI), INSTITUTO DE INGENIEROS DE MINAS DEL PERU (IIMP), COOPERACIÓN ALEMANA AL DESARROLLO (GIZ)

2012 *Guía metodológica para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas*. Lima. Consulta: 22 de noviembre 2020

<[https://www.prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/gm\\_dial\\_multi.pdf](https://www.prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/gm_dial_multi.pdf) >

RUIZ, Juan

2019 *¿Cuándo el Estado pagará servidumbres mineras y petroleras?*. Publicado por SERVINDI 25 de junio 2019. Consulta: 23 de noviembre 2020.

< <https://www.servindi.org/actualidad-noticias/25/06/2019/cuando-es-estado-pagara-servidumbre-petrolera-y-minera-las> >

2012 *Perú: El derecho de los pueblos indígenas a decidir sus propias prioridades de desarrollo...* Publicado en SERVINDI. 23 de setiembre, 2012. Lima. Consulta: 1 diciembre de 2020.

< <https://www.servindi.org/actualidad/73067> >

SALAZAR, Eugenia y Natalia CARPINTERO.

2014 *Evaluación del efecto anticelulítico de una formulación cosmética a base de extracto alcohólico foliar de Guayusa, Ilex Guayusa Loes (AQUIFOLIACEAE).* Universidad Politécnica Salesiana, Maestría en Ciencias Tecnológicas Cosméticas. Quito, Ecuador. Consulta: 17 de noviembre de 2017.

<<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7358/1/QT06124.pdf>>

SANCHEZ, Carlos

2019 *(28 de enero de 2020) Citar Comunicación Personal – Referencia Bibliográfica. Normas APA (7ma edición).* Consulta: 9 de noviembre de 2020.

< <https://normas-apa.org/referencias/citar-comunicacion-personal/> >

SALCEDO, Elizabeth

2018 *Enfoques y estrategias para la participación comunitaria.* Séptima edición. Material de enseñanza. Pontificia Universidad Católica del Perú – Escuela de Posgrado, Maestría en Gerencia Social.

SERVICIOS DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL (SERVINDI)

2012 *Perú: Indígenas achuar viajan a Canadá para frenar actividad de petrolera Talisman.* Publicado por SERVINDI 24 de abril de 2012. Consulta: 19 de enero de 2021.

< <http://www.servindi.org/actualidad/63304#more-63304> >

SERVICIO NACIONAL DE EVALUACIÓN AMBIENTAL (SENACE)

2020 *¿Qué es la participación ciudadana?. Lima. Consulta: 21 de noviembre de 2020.*  
< <https://www.senace.gob.pe/participacion-ciudadana/que-es-la-participacion-ciudadana/> >

2021 *Hoja de ruta del senace con los pueblos indígenas u originarios. Lima. Consulta: 13 de julio 2021.*  
< <https://www.senace.gob.pe/hoja-de-ruta-del-senace-con-los-pueblos-indigenas-u-originarios/> >

SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL (SEA)

2013 *Guía para la participación anticipada de la comunidad de proyectos que se presentan al Sistema de Evaluación del Impacto Ambiental. Servicio de Evaluación Ambiental. Departamento de Participación Ciudadana de la División de Evaluación Ambiental y Participación Ciudadana-Chile. Consulta: 27 de noviembre de 2020.*  
<[https://www.sea.gob.cl/sites/default/files/migration\\_files/guias/GuiaPAC\\_anticipada\\_FINAL\\_20130711.pdf](https://www.sea.gob.cl/sites/default/files/migration_files/guias/GuiaPAC_anticipada_FINAL_20130711.pdf) >

SILVA, Ana

1997 “Hacia una democracia participativa (II parte). Teoría participacionista de la democracia”. *Estudios e Investigaciones. Revista de Derecho*, Volumen. VIII, diciembre 1997, pp. 113-122. s/l. Consulta: 9 de diciembre de 2020. <  
<<http://revistas.uach.cl/html/revider/v8n1/body/art08.htm> >

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN AMBIENTAL (SINIA)

2005 *Ley 28611, Ley General del Ambiente. Emitido 7 de octubre de 2005. MINAM-SINIA. Lima. Consulta: 8 de enero de 2021.*  
< <https://SINIA.minam.gob.pe/normas/ley-general-ambiente> >

- 2011 *Ley No. 29785, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).* Pp 449529-449532. Diario Oficial El Peruano. Publicado 7 de setiembre de 2011. Consulta: 25 de julio 2021.  
< <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-derecho-consulta-previa-pueblos-indigenas-originarios-reconocido> >
- 2012 *Decreto Supremo No. 001-2012-MC. Reglamento de la Ley N° 29785, Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).* Pp 463587-463595. Diario Oficial El Peruano. Publicado 3 de abril 2012. Consulta: 25 de julio 2021.  
< <https://sinia.minam.gob.pe/normas/reglamento-ley-derecho-consulta-previa-pueblos-indigenas-originarios> >
- 2014 *Decreto Supremo No. 039-2014-EM. Aprueban Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos.* Diario Oficial El Peruano. pp. 537400-537419. Lima. Publicado el 12 de noviembre de 2014. Consulta: 8 de noviembre 2021.  
< <https://sinia.minam.gob.pe/normas/aprueban-reglamento-proteccion-ambiental-las-actividades-hidrocarburos> >
- SOTKASSIIRA, Tina, Lotta HAIKKOLA y Lissa HORELLI
- 2009 *A learning-based network approach to youth participation; in search of effective youth participation- 16 Building towards effective participation.* pp 174-183. En “A handbook of children and young people’s participation: perspectives from theory and practice”. Barry Percy-Smith & Nigel Thomas , editores. Nueva York. Consulta: 26 de junio 2021.  
<<https://play.google.com/books/reader?id=W0ePAgAAQBAJ&pg=GBS.PT3.w.5.0.3.1> >

SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA PETRÓLEO Y ENERGÍA (SNMPE)

- 2021a *Ley 26221. Ley Orgánica de Hidrocarburos.* Repositorio Legislación-SNMPE. Lima. Consulta: 11 de julio 2021.  
< <https://www.snmpe.org.pe/repositorio-legislacion/272-hidrocarburos/3735-ley-n-26221.html> >
- 2021b *Resolución Ministerial 571-2008-MEM-DM. Aprueban lineamientos para la participación ciudadana en las Actividades de Hidrocarburos..* Repositorio de legislación de hidrocarburos. SNMPE. Lima. Consulta: 11 de julio 2021.  
< <https://www.snmpe.org.pe/repositorio-legislacion/272-hidrocarburos/4100-resolucion-ministerial-n-571-2008-mem-dm.html> >
- 2021c *Compilación de definiciones contenidas en la normativa del sector hidrocarburos.* Publicaciones. Sector hidrocarburos. SNMPE. Lima. Consulta: 11 de julio 2021.  
< <https://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/compilacion-de-definiciones-contenidas-en-la-normativa-del-sector-hidrocarburos.html> >
- 2021d *Legislación del sector hidrocarburos.* Sector Hidrocarburos. Legislación. SNMPE. Lima. Consulta: 11 de julio 2021.  
< <https://www.snmpe.org.pe/hidrocarburos/legislacion.html> >
- 2005b *Decreto Supremo N° 008-2005-PCM. Aprueban Reglamento de la Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental..* Publicado el 28 de enero de 2005. Consulta: 10 de enero de 2021.  
< <https://SINIA.minam.gob.pe/normas/reglamento-ley-ndeg-28245-ley-marco-sistema-nacional-gestion-ambiental> >

- 2006 *Decreto Supremo N° 015-2006-EM, Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos.* MINAM-SINIA. Lima. Consulta: 7 de enero 2021.  
< <https://sinia.minam.gob.pe/normas/reglamento-proteccion-ambiental-las-actividades-hidrocarburos> >
- 2014 *Decreto Supremo N° 039-2014-EM, Aprueban Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos.* Diario El Peruano, publicado 12 de noviembre 2014. MINAM-SINIA. Lima. Consulta: 9 de enero 2021.  
< <https://SINIA.minam.gob.pe/normas/aprueban-reglamento-proteccion-ambiental-las-actividades-hidrocarburos> >
- STAVENHAGEN, Rodolfo  
1989? Los derechos indígenas, nuevo enfoque del sistema internacional. Corte Interamericana de Derechos Humanos. Consulta 5 de noviembre 2011.  
< <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R06858-3.pdf> >
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS (SUNARP).  
2021 ¿Qué hacemos?. Consulta: 10 octubre 2021.  
< <https://www.gob.pe/4139-superintendencia-nacional-de-los-registros-publicos-que-hacemos> >
- Survival  
2001 Terminología. Consulta: 12 de agosto 2023.  
<<https://www.survival.es/conocenos/terminologia> >

SHUTKA, Marcos

2016 "Entrevista Marcos Shutka Kunampi". En entrevista para tesis PUCP. Código de entrevistado 40. Tiempo de grabación 0:54:41, del 19 de octubre de 2016.

TALISMAN

- 2005 *Talisman Energy Inc. Policy on Business Conduct on Ethics.*  
Talisman. s/l. Consulta: 18 enero 2022.  
<<https://www.sec.gov/Archives/edgar/containers/fix062/201283/00020128306000005/tlmpolicyonbusinessconductap.htm> >
- 2007 *Mapa del rio Morona. Versión 5.* Inédito. Dibujo técnico ejecutado por Ollanta Rubiños; Aprobado: Ernesto Yallico, mayo 2007.  
Elaborado en colaboración de líderes de federaciones y *apus* de comunidades del Morona. Talisman. Lima
- 2010 *Primera reunión multifederativa, Tarapoto, del 28 al 29 de octubre de 2010.* Lima, Perú.
- 2011a *Segunda reunión multifederativa, Tarapoto del 31 de enero al 1 de febrero de 2011.*Lima , Perú.
- 2011b *Tercera reunión multifederativa. San Lorenzo, Datem del Marañón, del 27 al 30 de abril.* Lima,Perú.
- 2011c *Cuarta reunión multifederativa; Tarapoto del 23 al 26 de agosto de 2011.* Lima,Peru.
- 2011d *Quinta reunión multifederativa; Lima del 15 al 16 de noviembre de 2011.* Lima,Perú.
- 2011e *Talisman en el Perú-Lote 64 (mapa).* Lima, Perú. s/e.



- 2011f *Stakeholder & community affairs management framework; Chapter 5: work plans*. Inédito. Situche Central (Block 64) Development Project – Define Stage. Final draft. 9/16/11 WL. Inédito. Lima.
- 2012a *Sexta reunión multifederativa; San Lorenzo, Datem del Marañón. Del 10 al 20 de enero de 2012*. Lima, Perú.
- 2012b *Séptima reunión multifederativa; Auditorio de la Clínica San Juan de Dios, Iquitos, del 15 al 19 de mayo de 2012*. Lima, Perú.
- 2012c *Octava reunión multifederativa; Albergue turístico Plaza del Bosque-Tarapoto, del 10 al 16 de diciembre de 2012*. Lima, Perú.
- 2012d *Crecimiento rentable y seguro. Informe sobre responsabilidad corporativa 2011*. Calgary. Consulta: 3 de enero 2020.  
< <https://www.yumpu.com/es/document/read/33204708/informe-sobre-responsabilidad-corporativa-2011> >
- 2013 *Compendio de reuniones multifederativas (1ra a la 8va RMF) del proyecto de desarrollo del Situche Central*. Inédito. Lima, Perú.
- TAISH, Ángel
- 2016a “Entrevista a Angel Taish Mashinkiash”. En Transcripción de entrevista para tesis PUCP. Código de entrevistado 2; tiempo de grabación 1:18:27, del 7 de junio de 2016.
- 2016b “Entrevista a Angel Taish Mashinkiash”. En Transcripción de entrevista para tesis PUCP. Código de entrevistado 2; tiempo de grabación 0:57:10 – 0:59:00, del 7 de junio de 2016.

TORRES, Marcela

2011 *Pluralismo legal en la provincia de Datem del Marañón: entre el discurso étnico y la práctica política*. Tesis PUCP para optar por el grado de Magister en Antropología . PUCP. Lima. Consulta: 24 de febrero de 2021.

< <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1159> >

TORRES, Carlos y Antonio GOICOCHEA

2018 *Matriz de consistencia de la tesis*. PUCP. Lima. Material del curso.

UNIVERSITY OF THE PEOPLE (UO People)

2021 *Why active listening is important for your success*. Blog. Tips for online students. Consulta: 6 de noviembre 2021.

< <https://www.uopeople.edu/blog/why-is-active-listening-important/> >

UNITED STATES INSTITUTE FOR PEACE (USIP)

2021a *What is active listening ?*. United State Institute for Peace. Washington. Consulta: 6 de noviembre 2021.

< <https://www.usip.org/public-education/educators/what-active-listening> >

2021b *Handout: Core principles of active listening*. United State Institute for Peace. Washington. Consulta: 6 de noviembre 2021.

<<https://www.usip.org/sites/default/files/2017-01/Core%20Principles%20of%20Active%20Listening%20Handout.pdf> >

VANCLAY, Frank, Ilse AUCAMP y FRANKS, Daniel.

2015 *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos IAIA Fargo, Dakota del Norte. Consulta: 14 de febrero de 2021.

< <https://www.iaia.org/uploads/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf> >

WHITE, Sarah

1996 *Depoliticising development: the uses and abuses of participation.*  
Development, NGOs, and Civil Society pp 142-155. Consultado:  
20 de diciembre 2020.  
< <https://www.rrojasdatabank.info/eade142-155.pdf> >

YACUM, María

2016 “Entrevista a Maria Yacum”. En entrevista para tesis PUCP.  
Código de entrevistada 8. Tiempo de grabacion 0:23:12; del 7 de  
julio 2016.

YUQUILEMA, Verónica

2022 Cuando dices la palabra: ¡Indio!. Wambra, medio comunitario.  
Quito, Ecuador. Consultado: 15 de agosto 2023.  
< <https://wambra.ec/cuando-dices-lapalabra-indio/> >

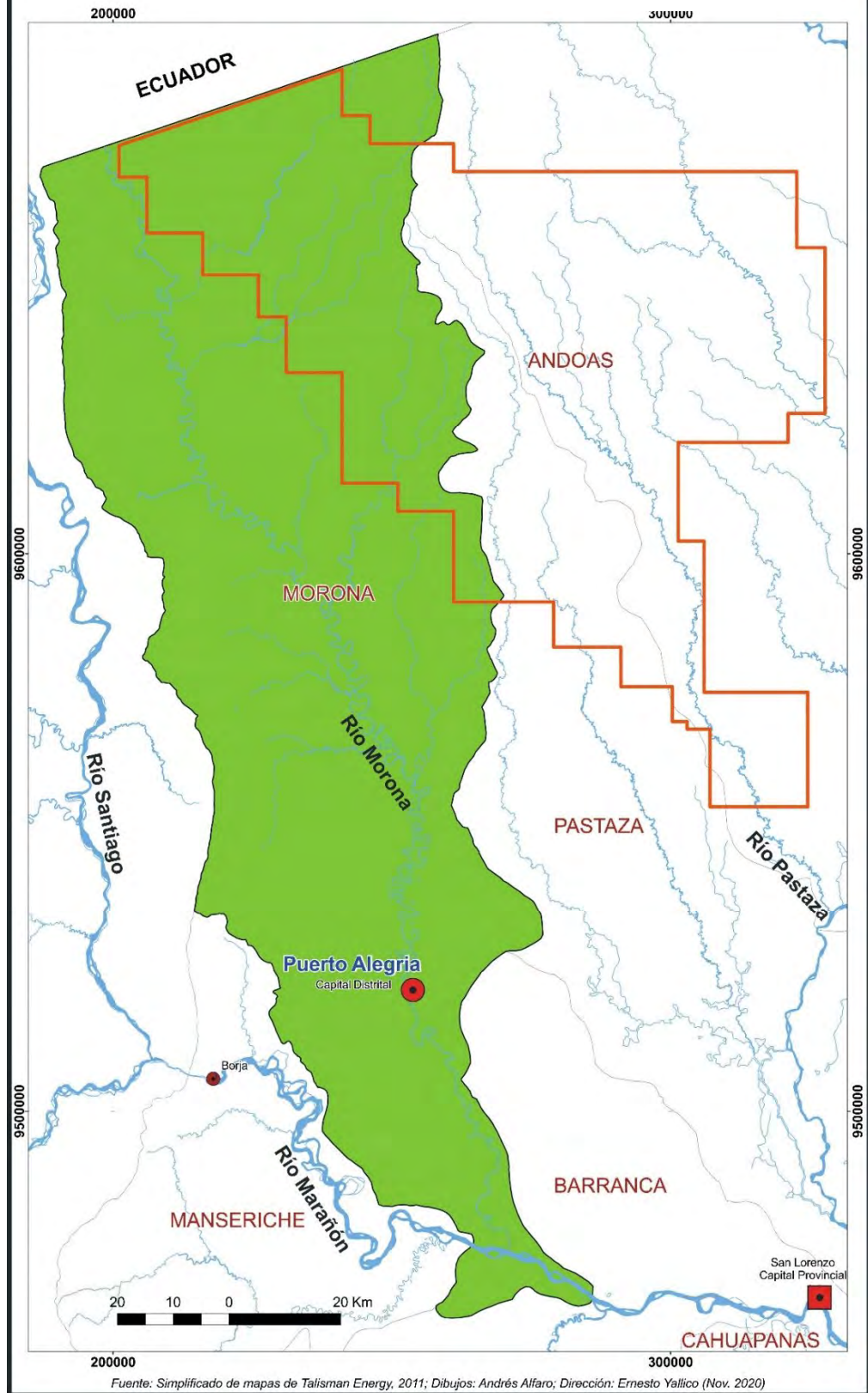
ZANDVLIET, Luc y Mary B. ANDERSON

2009 *Getting it Right; making Corporate-Community Relations*  
*work.* Greenleaf Publishing Limited. Corporate Engagement project;  
CDA Collaborative Learning Projects. 229 pp.

**ANEXOS**



Anexo 1 : Mapa del distrito del Morona y Lote 64



## **Anexo 2: Listado de preguntas de las entrevistas semiestructuradas**

1. ¿En qué consistía el programa de Reuniones Multifederativas?
2. ¿Cuáles eran los principales objetivos del Programa de Reuniones Multifederativas?
3. ¿Cómo eran elegidos los representantes que participaban de las multifederativas?
4. ¿Los representantes que participaban de las reuniones multifederativas contaban con la aprobación de sus comunidades y eran elegidos legítimamente?
5. ¿Cuáles eran los principales temas de concertación que se debatían en las reuniones multifederativas?
6. ¿En qué medida, estos talleres sirvieron para responder a las preocupaciones, necesidades y temas propuestos por los actores principales?
7. ¿Los representantes de las organizaciones indígenas ponían en debate las preocupaciones, expectativas y necesidades de sus comunidades?,
8. ¿Cómo se aseguraba que las organizaciones indígenas emitan su voz y en qué medida sus propuestas eran consideradas a través de las reuniones multifederativas?
9. ¿Recuerda a qué acuerdos se llegaban a través de las reuniones multifederativas?
10. ¿cómo se garantizaba que los acuerdos tomados a través de las reuniones multifederativas se cumplan?
11. ¿Qué acuerdos producto de las reuniones multifederativas se logró cumplir y cuáles quedaron pendientes?
12. ¿Cuáles fueron los principales logros del Programa de Reuniones Multifederativas?
13. ¿En el periodo de implementación del Programa de Reuniones Multifederativas se llegaron a firmar convenios?
14. ¿Se llegaron a cumplir con todos los acuerdos pactados en los convenios?
15. ¿Entre quienes se firmaron los convenios?
16. ¿Cuáles fueron los principales acuerdos?
17. ¿Qué acuerdos se cumplieron?
18. ¿Cómo se aseguraba que los grupos vulnerables de las comunidades participen en las reuniones multifederativas?, ¿eran escuchados?

19. ¿Cómo se comunicaban a toda la comunidad los resultados parciales y finales?
20. ¿Cuáles eran las herramientas y metodologías que utilizaban los encargados de realizar de implementar el programa de reuniones Multifederativos?
21. ¿De las herramientas y metodologías utilizadas cuáles eran aquellas que tenían mayor aporte a la implementación del programa de reuniones Multifederativas?
22. ¿Por qué era importante que el programa de reuniones multifederativas utilice herramientas metodológicas?
23. ¿Adaptó Ud. alguna herramienta o metodología que la aprendió en las reuniones multifederativas y que la usa o la recomendaría en otros contextos?, cual sería y por qué?
24. ¿Cree Ud. que las metodologías de diálogo, resolución de conflictos y de toma de decisiones de los indígenas del Morona, como por ejemplo la “wayuseada”, servirían como modelos para adaptarlos a las reuniones multifederativas?
25. ¿Las “wayusas” deben respetarse solo para los indígenas?
26. ¿En qué medida el Estado y la empresa ejecutora consideró la cultura y costumbres de las organizaciones indígenas a través de las reuniones multifederativas?
27. ¿Cree Ud. que las herramientas y metodologías adoptadas por las reuniones multifederativas, ayudaron a disminuir los conflictos sociales?
28. Si Ud. quisiera proponer mejoras a las herramientas y metodologías, o proponer nuevas herramientas y metodologías, ¿cuáles serían? , ¿y por qué?
29. ¿Quiénes eran los responsables de hacer seguimiento a los acuerdos tomados por actores (participantes) involucrados en el programa de reuniones multifederativas?
30. ¿En qué consistía el seguimiento a los acuerdos tomados?
31. ¿Luego de la realización del seguimiento a los acuerdos tomados se hacían recomendaciones?
32. ¿Quién o quienes la hacían?
33. ¿Se cumplían con las recomendaciones realizadas?
34. ¿Qué dificultades encontraba Ud. en el seguimiento de los acuerdos?
35. ¿Todas las actividades comprendidas en el programa de reuniones multifederativas recibían seguimiento y monitoreo?

36. ¿Por qué cree Ud. que en algunas ocasiones, algunas tareas o acuerdos no tuvieron seguimiento?
37. ¿Cuáles fueron las principales implicancias que tuvieron las actividades que no recibieron seguimiento y monitoreo?
38. Con qué frecuencia usted recibía la visita y/o comunicación de los responsables sobre la implementación de los acuerdos?
39. ¿Las personas encargadas del seguimiento y monitoreo utilizaban herramientas técnicas para registrar el avance o cumplimiento de los compromisos asumidos?
40. La herramienta propuesta por la empresa “el cuadro de tareas” en el cual se plasmaban los acuerdos al final de cada reunión, eran fáciles de usar, ¿le sirvieron?
41. ¿De los compromisos asumidos por cada actor, se llegaron a cumplir todos ?
42. ¿El seguimiento de acuerdos, se hacía en las fechas establecidas?
43. ¿Cómo cree Ud. que el seguimiento de acuerdos facilita el logro de los resultados?
44. ¿Cuáles cree usted que han sido los principales resultados obtenidos por la unidad (el grupo) de seguimiento del Proyecto?.
45. ¿Qué opina usted del Programa de Reuniones Multifederativas?
46. ¿Qué opina usted del equipo encargado de implementar el Programa de Reuniones Multifederativas?
47. ¿Qué opina usted de los funcionarios del Estado/ representantes indígenas que participaron en el Programa de Reuniones Multifederativas?  
(Pregunta se hizo de acuerdo al tipo de entrevistado).
48. ¿Qué opina usted de los logros alcanzados a través del Programa de Reuniones Multifederativas?
49. ¿Qué opina la participación de los representantes indígenas/funcionarios del Estado en las reuniones multifederativas?  
(Pregunta se hizo de acuerdo al tipo de entrevistado).
50. ¿Considera que el nivel de los incentivos propuestos por el programa de reuniones multifederativas era proporcionado o desproporcionado?, Por qué?
51. ¿Cree Ud. que la percepción positiva de las reuniones multifederativas están sesgadas por el nivel de incentivos, como los subsidios alimenticios familiares?
52. ¿Por qué cree Ud. que las reuniones multifederativas tenían oposición de parte de algunas personas, organizaciones e instituciones?



53. ¿Por qué cree Ud. que las reuniones multifederativas, tenían apoyo de parte de algunas personas, organizaciones e instituciones?
54. Finalmente, quisiera Ud. agregar algo, ¿respecto a las multifederativas?, ¿algo que no les hayamos preguntado, pero usted quiere resaltar?



**Anexo No. 3: Número de opiniones brindadas por cada entrevistado y número de preguntas respondidas "n".**

Pregunta	CÓDIGO DE ENTREVISTADOS																																														TOTAL	n
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
1	5	2	2	3		3	1	1	3	3	3	7	2	1		2	2	2	2	2	4	2		3		1	4	1	1	2	2	2	2	5		3	4	1	4	1	4	1	3	1	97	39		
2	2	1	3	1		1	1	3	4	1	1	4	2	2	4	2	2	2	4	1		1	1			1	1	1	2	1	1	1	1			3	3	2	1	2	2	2	3	3	75	38		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	2	1	1	2		38	35		
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	2	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	30		
5	1	3	2	1	2	1	1	3	1	2	1	2	3		3		1	2	1	2		1	2			1	1	1	2	3	1	1	1	3		3	1	2	1	1	1	1	4	3	63	37		
6	4	4	2	4	1	2	2	1	2	1	3	2	3	3		2	1	2	2	5		2	2			2	2	3	3	1	1	1	3		3	2	1	2	2	3	4	4	2	85	36			
7	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2		2			2	2	2	2	1	3	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	76	38			
8	1	1	3	1	2	1	1	1	4	1	2	3	2	1	2	1	1	1	3	1	1		1		1	2	2	2	1	2	1	1		2	1	1	1	2		2	2	2	2	59	37			
9	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5		2		4		1	1	1	1	1	1		1			2	1	4	1	1	1	1		2	1	2	1	2	3	3	2	1	57	33				
10	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1						2	2	1	1	1	1	2		1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	52	34			
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	36			
12	1	1	2	4		2	1	1	2		2	3		2	2	1	1	2	1	1	1		1			2	1	2	2	1	1	1		1	2	4	1	2	2	1	1	2	1	55	33			
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	33	33			
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	37			
15	1	1	1	1	1	1	1	1	2		2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2			1	1	1	1	2	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	36		
16	1	1	4	1	1		1	1	2		5	1	4	1	1	1	2	1	1						2	1	4	5	5	5	1		2	1	1	1	3	3	1	3	1	1	69	34				
17	1	1	4	3			2	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1						1	2	1	5	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46	30			
18	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1		1	1	1	3	1	1	1		1	1	1	2	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	50	39				
19	2	1	3	1		3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1		1	1	1	2	1	2	1		1	1	3	2	2	2	1	1	1	59	39				
20A	1	1	1	4		2	1	1		2	2	1	1		1	1	4	3	1	1		1			2		1	1	1	1					2	1	2	1	1	2	2	2	50	32				
20B				3		1		2		2			2											3										2	9					2			24	8				
21	1	3	1	4			1	2	3		1	2	1	1		1	1	3	3				1		1	1	1	3		1	2	1		1	1	3	1	2	2	3	3	1	56	32				
22	3	4	2	3		1	4	3	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1		1			1	2	2	1	3	2	1		1	1	3	2	1	1	3	3	1	65	34				
23	2	1	1	5		1	1	3	3	2		2	1	1	1	1	1	2	1	1		1			3	2	1	1	1	1	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	52	35			
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	37			
25	1	2	2	1		2	2	1	2	1	1	1	2		1	2	1	1	2	2		2			1	1	1	1	2	2	1		1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	51	36			
26	2	2	3	3		1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	1	3		4		3	2	2	2	2	3	2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	71	37				
27	1	2	2	1		2	2	1	2	1	1	1	2		1	2	1	1	2	2		2			1	1	1	1	2	2	1		1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	51	36			
28	2	2	3	3		1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4	4	1	3		4		1	3	2	2	2	3	2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	71	37				
29	5	1	4	4		3	1	4	4	2	1	2	2	4	3	2	3	2	2	3		2	1	1	3	2	4	2	1	1	2	2	1	4	1	4	3	3	4	4	3	4	104	40				
30	2	4	5	2	1	1	3	2	1	6	4		3	3	2	4	2	2	2	2		2	2		1	3	1	1	3	1	2		3	3	3	1	3	2	7	1	3	89	35					
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	32				
32	3	1	1	2		2	1	1	1		1	1	1	1	2	2	1								1	2	2	1	1	1	1		1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	42	29				
33	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	31			
34	2	1	1	3	1	2	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	2	1	3	2	1		1	1	1	1	1	2	1	1	1	51	37				
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	32			
36		3	3	1		1	3			2		1		1	1	1	2	1							1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	28			
37	2	1	1	2		2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1									1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	31			
38	2	3	4	3		2		2	3	1	2	2	2	3	1	1	3	2								1	1	2	2	1	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	64	31			
39	3	2	4	3		2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	2									2	2	2	2	4	2	2		2	2	3	2	3	4	3	2	1	81	33				
40	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2		2	2		2	2	1	2	2	1	1		2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	55	35			
41	2	1	3	3		2		1	2	2		2	1	2	1	2	2	2	1						1	1	1	1	2	1	1		1	2	2	2	1	2	2	1	3	53	32					
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	32				
43	1	1	1	1		1	1	2		2		1	2	1	1	1	3									1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	38	31			
44	1	3	1	1	1	1			1	1	3	1																																				

#### Anexo 4: Código de entrevistados

CODIGO ENTREVISTA	NOMBRES	COMUNIDAD	ESTADO	EMPRESA	OTROS	FECHA	ENTREVISTADOR	ORGANIZACION
1	EDGAR DAHUA 1ra parte	1				2-Jul-16	Ernesto Yallico	ONDEPIP
1	EDGAR DAHUA 2da parte					5-Jul-16	Ernesto Yallico	ONDEPIP
2	WANACH ANGEL TAISH MASHINKASH	1				7-Oct-16	Ernesto Yallico	Nuevo OSHAM
3	ENRIQUE KAYAP TSAMAGEN	1				26-Jun-16	Ernesto Yallico	FENADEM
4	SAMUEL KAYAP TSAMAGEN	1				14-Oct-16	Ernesto Yallico	FENADEM
5	JOSE ANTONIO SOPLIN		1			6 y 7 jul-16	Ernesto Yallico	PERUPETRO
6	JOSE AYAMBO ETENE	1				27-Jun-16	Ernesto Yallico	FECONASHAM
7	JULIA MARIA LOPEZ APUELA		1			28-Jun-16	Ernesto Yallico	MDM
8	MARIA YACUM TELLO	1				7-Jul-16	Ernesto Yallico	OVERALL
9	MELEGIO CAHUAZA	1				28-Jun-16	Ernesto Yallico	FECONASHAM
10	MIGUEL ANGEL RYAN			1		11-Oct-16	Ernesto Yallico	TALISMAN
11	SANTOS ADAN ATSUA	1				28-Jun-16	Ernesto Yallico	FENADEM
12	OLIVIA BISA TIRKO	1				27-Jun-16	Ernesto Yallico	FESHAM
13	JOB SHUKTA	1				13-Jul-16	Ernesto Yallico	FESHAM
14	JOSE PEÑA	1				24-Sep-16	Ernesto Yallico	FEFERO
15	PETER DEL ÁGUILA			1		28-Jun-16	Ernesto Yallico	TALISMAN
16	JAIME SANTA CRUZ	1				24-Sep-19	Ernesto Yallico	FEFERO
17	JULIO RIOS	1				25-Sep-16	Ernesto Yallico	FEFERO
18	GILBERTO VILLENNA	1				7-Jul-16	Olivia Bisa	APAM
19	TAPIO SHIMBO 1ra parte	1				25-Sep-16	Ernesto Yallico	OSHDEM
19	TAPIO SHIMBO 2da parte						Irinea Bardales	OSHDEM
20	RUBEN TUANAMA	1				7-Oct-16	Irinea Bardales	FASAM
21	ANTONIO BERNALES				1	9-Jul-16	Ernesto Yallico	F. SOSTENIBLE
22	ELIAS CURI TIMA (con familia)	1				30-Jun-16	Ernesto Yallico	ONDEPIP
22	ELIAS CURI TIMA (lengua materna)					25-Oct-16	Irinea Bardales	ONDEPIP
23	HEMRY PALACIOS				1	7-Jul-16	Ernesto Yallico	PRONATURALEZA
24	NELLA ARRIETA				1	6-Jul-16	Ernesto Yallico	WALSH PERU
25	MAX DRUSCHKE				1	6-Jul-16	Ernesto Yallico	EXPERTISE PLUS
26	JUAN TOTARIKA	1				26-Sep-16	Ernesto Yallico	ORCHASIM
27	RAFAEL HUAYA	1				7-Nov-16	Olivia Bisa	FEFERO
28	NOE CHUMPI CHAER	1				7-Nov-16	Olivia Bisa	FAWABAM
29	LEONARDO ETSAM NONKJAM	1				7-Oct-16	Irinea Bardales	FENADEM
30	IRINEA BARDALES	1				30-Jun-16	Ernesto Yallico	ONDEPIP
31	VICENTE PIZANGO	1				27-Jun-16	Ernesto Yallico	FECONASHAM
32	LEONARDO ESPINAR VASQUEZ	1				7-Nov-16	Olivia Bisa	OSHDEM
33	WELINTON SILVANO		1			7-Oct-16	Irinea Bardales	MDM
34	CARLOS VIVES		1			18-Oct-16	Ernesto Yallico	PERUPETRO
35	FANY NUÑEZ			0		20-Oct-16	Ernesto Yallico	TALISMAN
36	PAPIO TOTARIKA	1				7-Nov-16	Olivia Bisa	ORCHASIM
37	JOSE MANDO	1				12-Oct-16	Olivia Bisa	ORCHASIM
38	MASORASHI NOCHOMATA TANCHIMA	1				18-Oct-16	Olivia Bisa	FESHAM
39	NILBER AMASIFUEN ALBÁN	1				10-Oct-16	Olivia Bisa	FEFERO
40	MARCOS SHUTKA KUNAMPI	1				19-Oct-16	Olivia Bisa	ORCHASIM
41	MIGUEL ANGEL BISA TIRKO	1				1-Dic-16	Ernesto Yallico	ORCHASIM
42	DANIEL ALEGRIA (primera parte)					6-Feb.-21	Ernesto Yallico	Nuevo OSHAM
42	DANIEL ALEGRIA (segunda parte)	1				8-Feb.-21	Ernesto Yallico	Nuevo OSHAM
43	CLEMENTE SHIMBO (primera parte)	1				21-Feb.-21	Daniel Alegria	Nuevo OSHAM
44	MARIO CHURUMICH	1				17-Feb.-21	Daniel Alegria	FASAM
45	PERCY PEZO			1		17-Feb.-21	Daniel Alegria	TALISMAN
46	WELINGTON SAANT	1				17-Feb-21	Daniel Alegria	OSHDEM
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N°. 5: Matriz metodológica

Objetivo general	Pregunta General	Preguntas específicas	Objetivo específico	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
Conocer los factores de éxito de diseño del programa de diálogo productivo implementado por la empresa Talisman Energy, el Estado peruano y organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona, Datem del Marañón, Loreto; analizando el seguimiento de los diálogos (reuniones multifederativas), la percepción de los actores involucrados, y si estos respondían a las necesidades de las organizaciones moroninas con el fin de mejorar las herramientas y metodologías y contribuir en el logro de los resultados	¿Cuáles fueron los factores de éxito de diseño del programa de diálogo productivo de Talisman y cómo este diseño respondió a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona?	1.- ¿Cuál fue la estrategia de diseño del programa de Diálogos Productivos?	1.- Determinar la estrategia de diseño del programa de diálogos productivos y en qué medida este diseño responde a las necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona.	1.1.- Estrategias de diseño	Se refiere a incorporar reuniones multifederativas con plenarios y reuniones privadas, la gestión de reuniones tripartitas y la inclusión de observadores y facilitadores independientes y una cuidadosa planificación de cada evento.	a).- Consideraciones políticas b).- Consideraciones de recursos c).- Consideraciones de experiencia d).- Consideraciones procedimentales e).- Consideraciones culturales	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Informes de reuniones multifederativa y documentos del diálogo productivo	a).- Revisión documental b).- Sistematización
				1.2.- Necesidades de las organizaciones expuestas en el marco del proyecto	Son las expresiones de carencias y problemas planteados por los líderes de las organizaciones para ser atendidas en el marco del proyecto, sea por la empresa o por el Estado.	Tipos de necesidades de las organizaciones indígenas y de productores agrarios del Morona	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa b).- Informes de reuniones multifederativa	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental c).- Sistematización
		2.- ¿Cuáles fueron las herramientas, metodologías y su eficacia en los logros obtenidos por los actores involucrados en los diálogos productivos?	2.- Determinar en qué medida las herramientas y metodologías implementadas a través del programa de reuniones multifederativa fueron eficaces en el logro de los resultados para las partes.	2.1.- Herramientas usadas en las RMF	Se define por los protocolos de planeamiento de las reuniones, cuadros de seguimiento de acuerdos y procedimiento de atención de quejas y reclamos.	Valoración de las herramientas usadas	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa b).- Informes de reuniones multifederativas	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental
				2.2.- Metodologías usadas en las RMF	Se refiere a los métodos de diálogo diseñados e implementados y otras que se usaron en las RMF según recordación de los participantes	Valoración de metodos de diálogo usadas	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa b).- Informes de reuniones multifederativas	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental
		3.- ¿Cuál fue la estrategia de seguimiento implementado por el programa en el contexto cultural con pueblos indígenas y cuáles sus resultados en el logro de los objetivos propuestos por el programa de dialogo productivo?	3.- Analizar la metodología de seguimiento adoptada según el contexto con pueblos indígenas y cuáles fueron los resultados en el logro de objetivos propuestos.	2.3.- Logro de resultados para las partes	Se refiere al cumplimiento de acuerdos, mitigación de conflictos, fortalecimiento de los líderes de las organizaciones y licencias para el trabajo de campo para elaborar el EIA.	Valoración positiva de los logros por recordación para las partes	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa b).- Informes de observadores	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental
				3.1.- Metodología de seguimiento a los acuerdos	Valoración de las herramientas empleadas y valoración del seguimiento de los acuerdos en el logro de resultados por recordación.	Nivel de importancia del seguimiento de acuerdos	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa b).- Informes de reuniones multifederativas	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental
				3.2.- Contexto cultural de seguimiento	Se refiere al contexto cultural amazónico de indígenas y de colonos que conforman las comunidades y sus organizaciones en el Morona y cómo se adaptaron las actividades para el seguimiento	Adaptaciones culturales para el seguimiento de actividades asociadas a las RMF.	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Informes de reuniones multifederativas	a).- Revisión documental
		4.- ¿Cuál es la percepción de los actores sobre la implementación de los diálogos productivos?	4.- Determinar cuál es la percepción de los actores involucrados sobre la implementación del programa de diálogo productivo.	3.3.- Resultados en el logro (cumplimiento) de objetivos propuestos por el programa	Se refiere a los objetivos específicos planteados para los diálogos productivos, como: Intercambiar información del proyecto, contrastarlo con las expectativas de los grupos de interés local; maximizar los beneficios y minimizar impactos negativos; desarrollar procedimiento para resolver potenciales conflictos y documentar y monitorear los compromisos y su cumplimiento.	Número de objetivos específicos propuestos logrados	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental
				4.1.- Percepción de actores involucrados	Responde a las opiniones de los actores principales y secundarios acerca de la implementación de los diálogos productivos.	Valoración positiva o negativa por recordación al modelo propuesto de diálogo productivo	Programa de diálogo productivo y sus reuniones tripartitas	a).- Líderes indígenas, autoridades, ejecutivos de empresa, facilitadores, contratistas de la empresa	a).- Entrevista semi estructurada b).- Revisión documental

### Objetivo de propuesta

5.- Formular una propuesta de mejora de metodología y herramientas para optimizar resultados.

