

REVISTA GOBERNANZA SOCIAL

Edición N° 08 | Marzo de 2025 | www.solidaritasperu.com/gobernanzasocial

Educación

**Atención a la
diversidad: motivo
para el cambio** *Pág. 4*

Análisis

**La importancia de
la mirada social
para profesionales
operativos** *Pág. 32*

Entrevista

Lina Aguirre Montoya impulsa la sostenibilidad y la ecología industrial en Colombia, promoviendo estrategias que vinculen empresa, Estado y sociedad para lograr un impacto positivo y real en el territorio.

“La sostenibilidad no debe ser una idealización, debe ser la suma de resultados” *Pág. 18*

Contenido



Director:

Eddy Ormeño Caycho

Director periodístico:

Marco Paredes Castro

En esta edición escriben:

Lourdes Army Tejada
 Jorge Espichan Wu
 Erika Grande Chávez
 Danny Nugkuag Cabrera
 Rodrigo Ormeño Espinoza
 Marco Paredes Castro
 Francisco Morante Jines
 Genesis Gonzales Olortegui
 Adriana Salazar Mancilla
 Pablo Castillo Lauz
 Cecilia Quiroz Pacheco

Equipo consultivo:

Raúl Molina Martínez
 Patricia Balbuena Palacios
 Milena Vega Centeno Alzamora
 Gustavo Ruiz Olaya

Diseño y revisión:

Rodrigo Ormeño Espinoza

Edición N° 08 - Marzo de 2025

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-08111.

Fotografía de la portada: Fondo Colombia en Paz - FCP.

Las opiniones difundidas en este espacio son de responsabilidad de quienes las emiten y no representan, necesariamente, la línea editorial de la Revista Gobernanza Social.

La reproducción parcial del contenido de esta revista está permitido en cuanto se cite a la fuente y al autor.



Solidaritas Perú

Av. Dos de Mayo 516 - Oficina 201

Miraflores (Lima - Perú)

consultas@solidaritasperu.com

@solidaritasperu



Entrevista | Pág. 18

“La sostenibilidad no debe ser una idealización, debe ser la suma de resultados”

Lina Aguirre Montoya impulsa la sostenibilidad y la ecología industrial en Colombia, promoviendo estrategias que vinculen empresa, Estado y sociedad para lograr un impacto positivo y real en el territorio.



Educación | Pág. 4

Atención a la diversidad: motivo para el cambio

Gestión social | Pág. 8

Fondos de desarrollo social: una oportunidad para la innovación social en el norte del país

Columna | Pág. 30

Sostenibilidad social en proyectos de Asociación Público-Privada



Informe | Pág. 22

Engagement comunitario: innovación en la gestión social

Columna | Pág. 12

Construyendo un futuro con energía: la importancia de planificar estratégicamente

Análisis | Pág. 32

La importancia de la mirada social para profesionales operativos

Los reportes de sostenibilidad: ¿transparencia o fachada?

La reciente Encuesta de Informes de Sostenibilidad de KPMG (2024), analiza las tendencias mundiales en la elaboración y presentación de información sobre temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). En ella se visualiza que el 78% de las 250 empresas más grandes del mundo, y el 68% de las principales cien empresas de cada país (sobre 58 países), adoptan los estándares GRI para sus informes de sostenibilidad y el Perú no se queda atrás, ya que más de dos mil empresas (entre pequeñas y medianas) ya elaboran sus reportes siguiendo estos estándares.

Los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) nacieron en los años 90' luego de la tragedia ecológica en Alaska donde el petrolero Exxon Valdez encalló, vertiendo al mar más de 30,000 toneladas de crudo que terminaron afectando cerca de 2,000 Km de costa en 1989. Estas circunstancias exigen nuevos mecanismos de transparencia en las acciones de las empresas, las mismas que intentan establecerse a través de la Global Reporting Initiative, una institución nacida en Boston (Estados Unidos) en 1997, de la mano de las ONG CERES y Tellus Institute con la colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Este instrumento utilizado de manera recurrente por las empresas en los últimos años plantea una pregunta crucial: ¿Las empresas están verdaderamente comprometidas con la sostenibilidad o simplemente utilizan estos informes como una herramienta de marketing?

Aquí es donde entran dos términos que podrían dibujar el verdadero rostro de algunas empresas: el "greenwashing" y el "socialwashing", que son prácticas en las que algunas empresas intentan proyectar una imagen engañosa de responsabilidad ambiental o social y, aunque los estándares GRI buscan promover la transparencia, su aplicación incorrecta o superficial puede facilitar estas distorsiones.

Largo puede ser el debate sobre la transparencia, la ética y la buena fe, pero creemos que ningún gremio empresarial debería poner las manos al fuego en favor de alguno de sus miembros, porque son ellos (cada empresa), los únicos responsables de la verificación de la información presentada que, durante el proceso, pueden seleccionar datos favorables u omitir aquellos que puedan dañar su reputación.

Desde ningún punto de vista queremos cuestionar los objetivos perseguidos por los GRI, muy al contrario, creemos que es una importante herramienta de análisis de impactos, pero que, sin embargo, algunas veces desde nuestro trabajo de campo, pareciera que la información reportada no se acerca mucho a la realidad evidenciada en los territorios donde operan algunas empresas.

La sostenibilidad no es una moda, es una necesidad, debido a lo cual no debería convertirse en un eslogan para posicionar o lavar la imagen de la empresa, sino que debe representar un compromiso y verdadero cambio de enfoque corporativo plasmado en la premisa de dejar mi entorno en mejores condiciones en comparación a cómo lo encontré.

Por lo tanto, es primordial que las empresas que aún no lo han hecho, dejen de convertir los reportes GRI en simples herramientas de marketing, relaciones públicas o justificaciones para buscar fondos de inversión. En su lugar, deben incorporar el desarrollo sostenible a su ADN empresarial como un sello indeleble que los caracterice.



Eddy Ormeño Caycho
Director de Solidaritas Perú

Atención a la diversidad: motivo para el cambio

Garantizar una educación inclusiva requiere transformar la visión social de la diversidad, adaptar el currículo escolar y fortalecer la formación docente.



Lourdes Armeij Tejada

Licenciada en Educación Especial, Magíster en Educación con mención en Trastornos de la Comunicación y egresada de Doctorado en Educación. Ha sido Directora Académica de las Escuelas de Educación de la Universidad Marcelino Champagnat. Actualmente ocupa un cargo directivo en el Consejo Nacional de Educación.

La atención a la diversidad en el ámbito educativo es una necesidad urgente y no una idea improvisada ni de moda. Es un fenómeno que responde a los retos de una sociedad cada vez más plural y diversa. Esta necesidad de transformación es un imperativo ético, que nos llama a un proceso que implica cambios en la concepción social de la diversidad, el currículo escolar, la creación de infraestructuras accesibles y seguras, el fortalecimiento de la formación docente y la implementación de políticas que fomenten la participación de todos los estudiantes en el proceso educativo. Nos comprometemos a un trabajo intersectorial para fomentar oportunidades en favor de

construir una sociedad más inclusiva, justa y equitativa.

La necesidad de cambio en la concepción social de la diversidad

Uno de los primeros desafíos en la atención a la diversidad es modificar la concepción social que tenemos de ella. En Perú, si analizamos la política educativa, la diversidad se ha percibido de manera reducida, limitándose a características evidentes como las capacidades para aprendizaje (discapacidad y talento/superdotación) y el origen étnico. Sin embargo, la diversidad es mucho más amplia e involucra diferencias por neurodesarrollo, culturales, lingüísticas, sociales, económicas y de género. Para garantizar una verdadera inclusión educativa, la sociedad debe empezar a reconocer estas diferencias como un valor enriquecedor, más que como obstáculos que deben ser superados. Estamos llamados a dar el salto.

La globalización ha puesto de manifiesto la diversidad cultural y social que existe en las aulas, ya que se ha incrementado la interacción entre estudiantes de diferentes



contextos. Esto ha visibilizado las barreras que muchos estudiantes enfrentan en el acceso y permanencia en la educación, y ha resaltado la necesidad de un sistema educativo que responda a estas nuevas realidades. El acceso no se limita solo a garantizar matrículas gratuitas y abrir las puertas de las escuelas, necesitamos más.

La diversidad no debe ser vista como una amenaza, sino como una oportunidad para enriquecer la enseñanza y fomentar la cooperación y el respeto entre los estudiantes. Este cambio de mentalidad



El cambio hacia una educación inclusiva requiere un esfuerzo conjunto de toda la comunidad educativa. (Fuente: Agencia Andina)

debe producirse a nivel social, pero también dentro de las políticas educativas y las prácticas escolares diarias.

La sociedad debe comprender que el sistema educativo tiene el deber de adaptarse a la pluralidad de sus estudiantes, creando espacios que promuevan la equidad y el respeto mutuo. Esto no solo implica la aceptación de las diferencias, sino también la valorización de estas como elementos de oportunidad que enriquecen la experiencia de aprendizaje y contribuyen a la formación de ciudadanos más inclusivos, empáticos y, por

ende, respetuosos.

“La diversidad no debe ser vista como una amenaza, sino como una oportunidad para enriquecer la enseñanza y fomentar la cooperación entre los estudiantes”.

El currículo escolar: una herramienta de inclusión

El currículo escolar es uno de los principales instrumentos a través de los cuales se puede favorecer la atención a la diversidad en el aula. Sin embargo, mantener un enfoque de currículo diseñado en función de un estudiante estándar que se promueve o permanece en el grado por no haber logrado las mismas capacidades que el resto de sus compañeros, ignorando en su construcción y gestión las múltiples diferencias que existen entre la diversidad de estudiantes, es una

preocupación que debemos superar.

Este debe ser flexible y estar diseñado para permitir la personalización del aprendizaje, ajustándose a las diversas formas de motivación, comprensión y expresión de los estudiantes. De acuerdo con los lineamientos propuestos por la UNESCO, un currículo inclusivo debe integrar diferentes enfoques pedagógicos que fomenten la participación y significativa de todos los estudiantes. Además, debe estar basado en metodologías activas que promuevan la comunicación, el aprendizaje colaborativo, la resolución de problemas y el pensamiento crítico y creativo, favoreciendo la interacción y el enriquecimiento mutuo entre estudiantes con diferentes habilidades y orígenes.

La diversificación del currículo ya no se orienta a adaptar los contenidos y las metodologías de enseñanza, por el contrario, nos llama al compromiso ético de ser docentes capaces de diseñar currículos universales. Es decir, ofrecer alternativas didácticas variables que respondan a las necesidades cognitivas, estratégicas y emocionales de todos los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidades, aquellos que provienen de contextos socioeconómicos desfavorecidos o aquellos que tienen diferentes lenguas maternas, entre otras diferencias. Los contenidos deben ser representativos de la diversidad cultural, social y de género, mostrando la pluralidad de perspectivas que existen en la sociedad.



Los docentes deben recibir una formación continua para poder implementar cambios significativos. (Fuente: Agencia Andina)

Además, la evaluación debe adaptarse a estas nuevas realidades. Las formas de evaluación tradicionales, basadas en exámenes estandarizados, no siempre permiten valorar de manera adecuada el progreso de todos los estudiantes. La evaluación debe ser continua y formativa, considerando no solo el resultado final, sino también el proceso de aprendizaje y los esfuerzos realizados por cada estudiante. Esto también contribuye a una mayor equidad, ya que permite que los estudiantes con diferentes ritmos de aprendizaje tengan la oportunidad de demostrar sus logros y mejorar de manera constante. “Evaluar para aprender, no aprender para ser evaluado”.

Formación docente: clave para una educación inclusiva

La formación docente es otro de los pilares esenciales para implementar cambios significativos en el sistema educativo. Los maestros son los principales agentes de cambio en las aulas y, por lo tanto, su preparación es crucial para atender adecuadamente la diversidad que caracteriza a las aulas de hoy. Sin embargo, la formación docente tradicional no siempre ha incluido una preparación adecuada en términos de gestión de la diversidad.

Es imprescindible que los programas de formación inicial de los docentes incluyan competencias sobre cómo trabajar con la diversidad en el



aula. Esto abarca la enseñanza de metodologías que favorezcan la inclusión, estrategias para adaptar la complejidad de los contenidos a la variabilidad de estudiantes y técnicas para promover un ambiente respetuoso y cooperativo. Además, los futuros docentes deben aprender a trabajar con estudiantes con discapacidades, aquellos que provienen de entornos multiculturales, y con aquellos que presentan necesidades de atención específica para el aprendizaje por motivos de dificultades de aprendizaje o trastornos en el neurodesarrollo.

Además de la formación inicial, la formación continua de los docentes es igualmente importante. La educación está en constante evolución,

y las nuevas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos deben ser incorporados en las prácticas docentes. Los programas de desarrollo profesional deben enfocarse en la reflexión crítica sobre la práctica docente, el uso de nuevas tecnologías para personalizar el aprendizaje y la inclusión de enfoques innovadores que favorezcan la participación de todos los estudiantes.

Es fundamental que los sistemas educativos inviertan en la capacitación continua de los docentes. Esto no solo mejorará la calidad de la enseñanza, sino que también garantizará que los maestros tengan las herramientas necesarias para atender la diversidad de manera efectiva,

sin que esto dependa de su formación personal o de su experiencia previa.

“La transformación educativa no solo es posible, sino que es esencial para construir una sociedad más justa y equitativa”.

Un llamado al cambio

La atención a la diversidad es, sin duda, una necesidad urgente para los sistemas educativos de hoy en día. La sociedad, el currículo escolar y la formación docente deben adaptarse a los cambios sociales y culturales que estamos experimentando, promoviendo una educación inclusiva que valore y respete las diferencias. Los informes internacionales, como los de la UNESCO y los objetivos globales establecidos por los ODS, han dejado claro que la transformación educativa no solo es posible, sino que es esencial para construir una sociedad más justa y equitativa.

Este proceso de cambio no es solo una responsabilidad de los gobiernos, sino de todos los actores de la comunidad educativa: padres, maestros, estudiantes y responsables políticos. La atención a la diversidad debe ser vista como un motivo para el cambio, una oportunidad para enriquecer nuestras prácticas pedagógicas y para crear una sociedad más justa, fraterna y respetuosa de las diferencias.



La innovación social puede ayudar a resolver problemas de la comunidad a través de soluciones planteadas por los mismos ciudadanos. (Fuente: Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación)

Fondos de desarrollo social: una oportunidad para la innovación social en el norte del país

Los fondos de desarrollo social en el sector hidrocarburos pueden transformar comunidades, pero su impacto dependerá de una gestión innovadora, inclusiva y sostenible.



En el Perú, el sector minero energético ha sido una de las principales fuentes de ingresos y desarrollo económico, pero también ha generado tensiones debido a su impacto social y ambiental. Las actividades minero-energéticas desarrolladas en costa, sierra y selva han sido foco de controversias debido a la extracción de recursos naturales en territorios habitados por comunidades indígenas, campesinas y distritos que han basado su

desarrollo, casi por completo, en la ejecución de estas actividades. En este contexto, los fondos de desarrollo social en el sector minero-energético juegan un papel clave para demostrar los impactos y beneficios de estas actividades y promover una mayor equidad en las áreas afectadas.

Estos fondos suelen ser gestionados por las propias empresas del sector, a menudo como parte de sus compromisos sociales,



Jorge Espichan Wu

Sociólogo especializado en gestión e innovación social y sostenibilidad con experiencia en sector público y privado en actividades extractivas y saneamiento. Actualmente, es analista de gestión social en PERUPETRO S.A.

establecidos en el marco de las normativas peruanas que exigen la inversión de un porcentaje de sus ganancias en proyectos sociales que beneficien a las comunidades cercanas a sus operaciones. De esta manera, están destinados a la construcción de infraestructura básica como escuelas, hospitales, caminos, y proyectos de desarrollo económico y social que buscan mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales.

Sin embargo, su uso no está exento de desafíos. En varias ocasiones, las comunidades han denunciado que los proyectos financiados por las empresas no responden adecuadamente a sus necesidades reales, y que la participación de la población local en la toma de decisiones es limitada. Además, las tensiones sociales y las protestas han sido frecuentes en los departamentos donde se desarrollan estas actividades debido a la falta de un diálogo efectivo entre las empresas, el Estado y las comunidades afectadas. A pesar de las inversiones, el desarrollo en algunas zonas sigue siendo insuficiente, y las expectativas de los pobladores no siempre se cumplen.

Con relación al sector

hidrocarburos, entre los años 2023 y 2024 se han suscrito 6 nuevos contratos de explotación de hidrocarburos en el norte del país, tres de estos con una duración de 30 años (Lotes V, VII y X) y tres de naturaleza temporal (Lotes I, VI y Z-69) con una duración de 24 meses. Con la firma de estos nuevos contratos se incluyó la cláusula 24, referida al Fondo de Desarrollo Social (en adelante FDS), que saldrá de un aporte mensual del 1.5% de la valorización de los hidrocarburos fiscalizados. Este aporte, en un primer momento, será guardado en una cuenta bancaria para luego ser depositado en un fideicomiso privado. El fondo está destinado “única y exclusivamente a la ejecución de proyectos de desarrollo social en beneficio de la población ubicada en los distritos que abarca el área del contrato”, entiéndase “área del contrato” como el área de cada lote petrolero.

Para el funcionamiento de estos FDS se establecerán Juntas de Administración (en adelante JA) conformadas por representantes de la población ubicada en los distritos que abarcan cada lote de hidrocarburos, teniendo cada una de estas que aprobar un reglamento para poder gestionar el fideicomiso privado. A la fecha se cuenta con seis JA instaladas, de las cuales cinco ya cuentan con un reglamento aprobado, quedando al pendiente la aprobación del reglamento del FDS del Lote X. Las mencionadas juntas se encuentran conformadas por representantes debidamente acreditados (un titular y un alterno), quienes representan tres grandes grupos sociales de los distritos participantes

(Municipalidad, Juntas Vecinales y Gremios de pescadores), además también se cuenta con la participación de representantes de PERUPETRO S.A.

La labor de estos FDS es el financiamiento de proyectos que generen un impacto positivo en la sociedad sin reemplazar las obligaciones y funciones del Estado, ni las labores de Responsabilidad Social Empresarial que podrían desarrollar las empresas operadoras de los lotes. En los cinco FDS que cuentan con reglamento aprobado se vienen presentando ideas y propuestas de proyectos que buscan responder a

problemáticas identificadas por cada distrito participante. A su vez, se viene gestionando reuniones con entes técnicos del Estado para guiar y sustentar la formulación final de estos proyectos. Tomando en cuenta que se cuenta con fondos limitados y que el fin de estos es el de generar impacto social significativo, se ve necesario el empezar a ver las problemáticas presentadas desde otra óptica.

Una forma de abordar estos problemas es a través de la inclusión de la innovación social en los FDS de estos lotes petroleros. La innovación social busca encontrar soluciones creativas y sostenibles a los



La instalación de las Juntas de Administración busca una gestión más transparente y participativa de los Fondos de Desarrollo Social. (Fuente: Agencia Andina)

problemas sociales mediante nuevos enfoques en la organización y ejecución de proyectos. En el contexto minero-energético, y hablando en específico del sector de hidrocarburos, esto podría implicar el diseño de modelos de desarrollo que vayan más allá de las tradicionales obras de infraestructura, incorporando procesos que fortalezcan el tejido social, promuevan la participación de las comunidades y sean ambientalmente responsables.

Una estrategia de innovación social en este sector es la implementación de modelos de desarrollo inclusivos que promuevan

la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones sobre los proyectos que les afectan directamente, idea base tomada en cuenta para la gestión de estos FDS. Esto incluye la creación de espacios de diálogo permanentes entre los representantes acreditados con sus autoridades locales y sus bases, ayudando a identificar las necesidades reales de la población y desarrollar soluciones adaptadas a sus realidades.

Además, la innovación social podría incluir la creación de programas de capacitación y empoderamiento que permitan a los ciudadanos de los distritos involucrarse de manera directa en la gestión de proyectos, así como en la formación de nuevos emprendimientos económicos. Por ejemplo, proyectos de capacitación en habilidades técnicas, gestión empresarial y energías renovables podrían ofrecer a las comunidades herramientas para beneficiarse directamente de los recursos generados por las actividades mineras y energéticas.

“Para que estos fondos sean verdaderamente efectivos, es crucial incorporar la innovación social como una estrategia para diseñar proyectos más inclusivos, sostenibles y adaptados a las necesidades reales de la población”.

Asimismo, se podrían promover modelos de negocio sostenible en las zonas afectadas, incentivando el uso de tecnologías verdes y prácticas de desarrollo económico que respeten el ambiente y contribuyan a la diversificación de las economías locales. Los hidrocarburos, como actividad extractiva, también pueden generar oportunidades para el desarrollo de industrias complementarias como el turismo sostenible, la agricultura orgánica o el reciclaje de materiales.

En conclusión, los fondos de desarrollo social en el sector minero-energético, especialmente del sector hidrocarburos en el norte del país, tienen un enorme potencial para mejorar las condiciones de vida de las comunidades cercanas a las actividades extractivas. Sin embargo, para que estos fondos sean verdaderamente efectivos, es crucial incorporar la innovación social como una estrategia para diseñar proyectos más inclusivos, sostenibles y adaptados a las necesidades reales de las poblaciones. Esto no solo contribuiría a reducir los conflictos sociales, sino que también promoverá un desarrollo más armonioso entre las comunidades, las empresas y el Estado.

La oportunidad se ha generado, queda en los actores participantes la implementación adecuada y sostenible de proyectos beneficiosos para su población. El norte del país tiene una nueva posibilidad de desarrollo. Caminante no hay camino, se hace camino al andar.



Construyendo un futuro con energía: la importancia de planificar estratégicamente

Cerrar la brecha energética en el Perú exige planificación estratégica para garantizar soluciones sostenibles que respondan a las necesidades de cada comunidad.



Erika Grande Chávez

Bachiller en Ingeniería Económica con más de seis años de experiencia en la gestión de proyectos sostenibles, sector eléctrico y desarrollo rural.

El acceso a la energía eléctrica es un derecho fundamental que impulsa el desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades. Sin embargo, en el Perú, existen miles de familias de zonas rurales, alejadas y de difícil acceso que aún viven sin este recurso esencial, enfrentando limitaciones que afectan su calidad de vida y sus oportunidades de progreso.

Cerrar esta brecha no es solo una cuestión técnica, sino también un desafío ético y social. En este contexto, la planificación estratégica se presenta como una herramienta clave para abordar estas desigualdades de manera eficiente y sostenible,

asegurando que cada acción responda a las necesidades específicas de las comunidades y contribuya al bienestar colectivo.

El primer paso en cualquier planificación estratégica es comenzar con un análisis integral y participativo. Este enfoque permite identificar las necesidades concretas, evaluar las condiciones actuales y establecer prioridades claras para la intervención. Lo más valioso de este proceso es la inclusión de actores locales, ya que su participación asegura que las soluciones propuestas sean representativas, factibles y sostenibles en el tiempo. Además, este diálogo fomenta el compromiso comunitario, indispensable para el éxito de los proyectos.

Para cerrar las brechas de acceso a la electricidad, es necesario priorizar las inversiones de manera estratégica. En contextos rurales, donde las comunidades están alejadas de las redes eléctricas, las soluciones descentralizadas como



sistemas solares fotovoltaicos o mini redes híbridas han demostrado ser alternativas viables y sostenibles. Estas tecnologías no solo garantizan un suministro constante de energía, sino que también promueven el uso de fuentes renovables, reduciendo la dependencia de combustibles fósiles. Sin embargo, la electrificación no debe limitarse al ámbito doméstico. Es fundamental que las iniciativas energéticas también impulsen



La participación comunitaria es clave para la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos. (Fuente: Agencia Andina)

actividades productivas que generen ingresos y promuevan el desarrollo económico local.

“Para cerrar las brechas de acceso a la electricidad, es necesario priorizar las inversiones de manera estratégica”.

Por último, la planificación estratégica no termina con la implementación de los proyectos; más bien, es el inicio de un proceso continuo de aprendizaje y mejora. El monitoreo constante y la evaluación permiten medir el impacto real de las acciones realizadas, identificar áreas de mejora y garantizar que las comunidades beneficiadas puedan aprovechar al máximo los recursos energéticos. Este enfoque dinámico y adaptativo

no solo asegura que cada inversión tenga el impacto deseado, sino que permite ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes de las comunidades.

De esta forma, se fortalece el compromiso con la eficiencia, la equidad y el desarrollo sostenible a largo plazo, asegurando que el acceso a la energía eléctrica sea un verdadero motor de transformación y bienestar.



La cobertura de salud en zonas indígenas no debe centrarse solo en el cumplimiento de metas numéricas, sino en la aceptación y confianza de las comunidades. (Fuente: Plataforma del Estado Peruano)

Hacia el diálogo intercultural: Caso de la Comunidad Nativa Tagkegip

En abril de 2005, la noticia de la muerte de cuatro profesionales de la salud, asesinados por nativos de la comunidad nativa Awajún llenaba los titulares de periódicos nacionales e internacionales. Danny Nugkuag trae el caso para reflexionar.



Danny Nugkuag Cabrera

Profesional de Derecho y Ciencias Políticas, especialista del Ministerio de Cultura. Cuenta con experiencia en el Ministerio de la Mujer y la Defensoría del Pueblo. Ha formado parte de diversas organizaciones indígenas amazónicas.

Según la Base de Datos de Pueblos Indígenas (BDPI) del Perú, la comunidad nativa Tagkegip de la etnia awajún, se encuentra en el distrito de El Cenepa (provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas), tal como lo indica la Resolución de Reconocimiento esta localidad; sin embargo, según los datos de georreferenciación, esta se ubica más bien en el límite con

el distrito de Imaza (provincia de Bagua, departamento de Amazonas).

A mediados de abril del año 2005, un médico, un obstetra, un enfermero y una auxiliar de enfermería, quienes conformaban una brigada de élite del Ministerio de Salud, llegaron a la comunidad nativa Tagkegip luego de un primer trayecto vía fluvial y una larga



caminata de más de 5 horas, para cumplir con un programa regular de vacunación y chequeo estacional.

La última comunicación que mantuvo la brigada fue el 20 de abril, lo que preocupó a los responsables, quienes dieron parte a la Policía Nacional del Perú y con apoyo del Ejército del Perú y la Fuerza Aérea, partieron al lugar de la última comunicación. Luego de varias indagaciones con apoyo de los locales, dos semanas después encontraron los cuerpos de los desaparecidos con indicios de disparos y golpes.

De acuerdo con las investigaciones, los asesinatos se habrían producido debido a que algunas mujeres se habían quejado con sus esposos sobre que, al parecer, los miembros del equipo del Ministerio de Salud las habrían forzado a

desnudarse para ser evaluadas, sumándose a ello que algunos niños fueron vacunados en contra de la voluntad de sus madres. Tras estas quejas con sus esposos, algunos de los cuales estaban en estado de ebriedad producto del masato (bebida local fermentada de yuca), y al percibir que su mujer habría sido maltratada y tocada indecorosamente, actuaron furibundamente disparando a uno de los médicos para luego, con ayuda de otras personas, ultimar a los otros miembros de la brigada.

La situación no terminó ahí, la prensa levantó la noticia y algunos medios deslizaron la hipótesis que aquella zona era productora de amapola y los indígenas habrían creído que un miembro de la brigada de salud formaba parte del servicio de inteligencia que ingresó para comprobar ese tema y los locales, al darse cuenta, habrían actuado violentamente.

Esta forma de manejar la noticia enfureció mucho a los pobladores, quienes, en signo de protesta, tomaron como rehenes a un periodista y a su guía para exigir un desagravio por haber sido expuestos ante la opinión pública como delincuentes al servicio del narcotráfico; sin embargo, al final fueron liberados.

Esta situación expone la realidad de los pueblos olvidados de la selva. Por un lado, el desconocimiento territorial que hasta ahora persiste y se evidencia en los datos registrados en la BDPI; así como también el probable precario entendimiento de las relaciones familiares, roles de género y el pudor e intimidad de la mujer indígena.

El caso de la comunidad nativa Tagkegip nos interpela sobre la necesidad de una política de salud intercultural que busque la entrega de un servicio de salud de acuerdo con los parámetros culturales de los usuarios; es decir, contruidos a través de espacios de diálogo, en los que prestadores y usuarios acuerden cuáles deben ser las características de los servicios que les son ofertados por parte del Estado, muy lejos de las maratónicas jornadas de cumplimiento de metas o coberturas que se miden cuantitativamente.

“El caso de la comunidad nativa Tagkegip nos interpela sobre la necesidad de una política de salud intercultural que busque la entrega de un servicio de salud de acuerdo con los parámetros culturales de los usuarios”.

Ninguna pérdida humana se debe justificar y, al contrario, debemos exigir que la justicia haga su trabajo; sin embargo, este caso debe hacernos reflexionar sobre la existencia de diferentes rostros, culturas y formas de vida que coexisten en nuestro país y la urgente necesidad de una política pública intercultural.

Líderes que impulsan el desarrollo sostenible

Desde la protección de la Amazonía hasta la innovación en energías limpias, el Programa de Reconocimiento al Liderazgo Sostenible destaca a quienes trabajan por un futuro más equilibrado, visibilizando su impacto y alentando a nuevas generaciones a seguir su ejemplo en la construcción de un mundo más consciente.



El Programa de Reconocimiento al Liderazgo Sostenible sigue creciendo, consolidando una comunidad que apuesta por un futuro más responsable. (Fuente: Solidaritas Perú)



Rodrigo Ormeño Espinoza

Comunicador con estudios de comunicación ambiental, sostenibilidad y manejo de redes sociales. Miembro del equipo de comunicaciones de Solidaritas Perú.

Hace cerca de un año, Solidaritas Perú lanzó su Programa de Liderazgo Sostenible, una iniciativa que busca fortalecer el papel de los líderes en el desarrollo sostenible. Su primera actividad fue un taller dirigido a facilitadores y responsables de programas juveniles en Lima Sur, el cual culminó en mayo de 2024 con una participación destacada.

fundamentales del programa es el **Reconocimiento al Liderazgo Sostenible**, creado para visibilizar y valorar a quienes trabajan activamente en la sostenibilidad desde distintas áreas. Para ello, se establecieron cinco niveles de reconocimiento: Formativo, Gestor, Experto, Máster y Grand Máster, definidos por un equipo de especialistas de Solidaritas Perú y líderes previamente reconocidos. Con la entrega de

Uno de los pilares

esta distinción a los primeros participantes del programa, ya son cerca de cincuenta las personas que forman parte de esta comunidad, impulsada por el compromiso de seguir difundiendo la importancia del desarrollo sostenible en distintos espacios.

Entre los reconocidos en la categoría Experto, destaca **Emma Tapullima Murayari**, una defensora incansable de los ecosistemas en la selva peruana, cuya labor ha sido clave en la protección de territorios amazónicos. También figuran **Fernando y Carlos Mambuscay**, colombianos al frente de ASOHERBAL, una asociación campesina del Valle del Cauca que fomenta un modelo de economía local basado en la sostenibilidad.

Además de ellos, pasando a la categoría Máster, encontramos a profesionales como **Paul Rocca Gastelo**, cuya trayectoria en la industria, la gestión social y la promoción de infraestructuras de transporte y comunicación sostenible vienen impulsando proyectos con impacto positivo en el ambiente; **Bettina Reyna Ugarriza**, reconocida por su trabajo en la construcción de estándares de sostenibilidad y derechos humanos; y **Francisco Revilla Loaiza**, quien ha sido una pieza clave en la difusión de la protección de los recursos naturales dentro del ámbito universitario.

El nivel Grand Máster ha sido otorgado a figuras con un impacto aún mayor en la sostenibilidad a nivel regional o global. Entre ellos se encuentra **Joaquín Navia Ramírez**, un colombiano dedicado a la restauración

de bosques tropicales; **Lina Aguirre Montoya**, quien desde su país impulsa la innovación en energías limpias y promueve estándares de sostenibilidad; y **Carlos Nobre**, renombrado científico brasileño y premio Nobel de la Paz, cuyo trabajo en la restauración de la Amazonía es referente mundial. En Perú, **Patricia Balbuena Palacios** ha sido reconocida por su labor en la conservación de ecosistemas amazónicos y su mentoría voluntaria a lideresas indígenas.

A la lista de reconocidos en dicho nivel se suman también **Attila Lenti y Attila Borovics**, investigadores húngaros que contribuyen desde la academia, así como los colombianos **Zoraida Calle, Luis Alfonso Ortega, Mónica Trujillo, Leonardo Rivera y Armando Villota**, quienes participaron en las actividades de Solidaritas Perú durante la COP16 de Biodiversidad. Durante este evento, se les entregó el reconocimiento por su labor en la conservación de ecosistemas terrestres desde sus áreas de

trabajo, un esfuerzo que puede servir de inspiración y modelo para otros países de la región.

El Programa de Reconocimiento al Liderazgo Sostenible sigue en marcha y continúa destacando el esfuerzo de ciudadanos comprometidos con el cambio. Además de los líderes de mayor trayectoria, **más de treinta personas** de los niveles Formativo y Gestor han sido reconocidas como una forma de alentar su interés en formarse en temas de sostenibilidad y motivarlas a ampliar su impacto en el futuro.

El ejemplo de cada uno de los reconocidos no solo refuerza la importancia de la sostenibilidad en distintos sectores, sino que también inspira a nuevas generaciones a sumarse a la construcción de un mundo más equilibrado y consciente.

Revisa la lista completa de personas reconocidas por nuestro Programa ingresando a: www.solidaritasperu.com/liderazgosostenible/lideres.



◀ Participantes del primer Taller de Liderazgo Sostenible tras ser reconocidos como Líderes Sostenibles.

En la foto: Carlos Nobre ▶ (Brasil), Attila Lenti y Attila Borovics (Hungría), Lina Aguirre y Joaquín Navia (Colombia), entre otros, recibieron este reconocimiento durante la COP16 de Cali.





Desde la academia, la consultoría y el trabajo comunitario, Lina Aguirre Montoya impulsa la sostenibilidad y la ecología industrial en Colombia, promoviendo estrategias que vinculen empresa, Estado y sociedad para lograr un impacto positivo y real en el territorio.

“La sostenibilidad no debe ser una idealización, debe ser la suma de resultados”



Marco Paredes Castro

Comunicador especializado en comunicación social y gestión de crisis. Experiencia en comunicación para alta dirección del Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, SUNAFIL, entre otros. Director periodístico de la Revista Gobernanza Social.

La academia cumple un rol fundamental en los cambios estructurales que se requieran realizar en una sociedad y Lina Aguirre Montoya lo sabe, por lo que, desde los diversos recintos universitarios donde se desempeña como docente y a través de ADSEI de Colombia, trabaja arduamente para sensibilizar e implementar la sostenibilidad y ecología

industrial.

Cuéntanos un poco sobre tu experiencia profesional.

Soy una profesional que ha trabajado 19 años en el sector real [aquel que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza], así como en el sector de farmacia y cemento. Actualmente, llevo 10 años en el sector servicios de consultoría

de sostenibilidad.

¿En qué actividades profesionales viene participando?

Brindamos servicios de consultoría sobre sostenibilidad y ecología industrial, atendiendo tres frentes: empresarial, acompañando a las empresas en sus estrategias, en sus mapas de rutas y en sus reportes de sostenibilidad; académico, junto a universidades como ICESI, EAFIT y la Universidad Pontificia Bolivariana a cargo de temas de sostenibilidad; y el frente comunidad, donde tenemos proyectos comunitarios vinculando empresa – academia – comunidad.

¿Cómo debería entenderse la sostenibilidad desde las empresas, el Estado y la población?

Hay dos cosas que aclarar; la primera es sobre el concepto de sostenibilidad. Siempre pensamos en la definición de las tres esferas [ambiental, social y económico]; sin embargo, nosotros hemos querido afianzar en todos los grupos de interés que la sostenibilidad debe enfocarse en: me cuido, te cuido y cuido todo lo que me rodea, de tal manera que el impacto sea neutro o positivo. Dentro de esa definición, las personas, empresas o academia, tienen que garantizar que, donde actúan y con los que interactúan, ya sean personas, equipos o territorios, al final queden igual o mejor que antes de la interacción. Es un sentido de cuidado frente a las cosas.

Lo segundo, es que las empresas, el Estado y la población también deben de

entender que la sostenibilidad solo se logra si se trabaja de la mano.

“Las personas, empresas o academia tienen que garantizar que, donde actúan y con los que interactúan [...], al final queden igual o mejor que antes de la interacción”.

¿Podríamos estar cayendo en un discurso vacío de la sostenibilidad frente al avance del cambio climático?

Siempre digo que todo tiene su lado positivo y negativo. No podría decir que no en la medida que, si hubiese más acciones, pues seguramente ya hubiéramos logrado ese equilibrio que estamos buscando. Puede ser que para algunas comunidades, empresas o sectores [el discurso] no esté muy cargado de contenido, pero puede que para otros sí, entonces ahí el tema es qué tan vacío es para ti, para mi o para la gente que nos lee. Eso es lo que realmente

hace la diferencia, al igual que para algunas personas si es que no dejara de ser una moda o algo que hay que llenar o hacer por obligación. Lo realmente importante de esto es que para nosotros y para quienes nos leen, signifique realmente la alternativa frente a los problemas que tenemos como el cambio climático.

¿No estaremos cayendo en una instrumentalización de la sostenibilidad a través de los reportes que hacen las empresas?

En ese caso, si está vacío no hay avance, pero sí lo hay cuando está lleno de ese contenido que son conceptos y herramientas para cerrar todas las brechas que tenemos hoy en día: energía, agua y materias primas.

Si realmente nos focalizamos en eso, creo que nosotros sí vamos a poder hacer que los reportes sean el resultado de acciones concretas. No es un concepto ni una idealización, esto es la suma de resultados, lo que se convierte en el reporte. Creo que, en la medida que esto se observe, podremos percibir una mayor coherencia. Lo he visto en algunas organizaciones, así como también hay casos

Lina Aguirre Montoya

Consultora senior en Sostenibilidad y Ecología Industrial con más de 27 años de experiencia. Desde el 2014 es directora ejecutiva de ADSEI, organización fundada por ella junto a otros siete profesionales. Ha acompañado la elaboración de Estrategias de Sostenibilidad desde el propósito o visión hasta los indicadores y metas para crear valor para las empresas y sus grupos de interés, además de liderar la formulación de proyectos sociales alineados con estos mismos principios.



sonados de demanda de greenwashing por reportes que no dicen la verdad. Entonces, sí creo que los reportes son una herramienta válida en la medida que representen a todas las personas que estamos fuera de la empresa, y si sabemos observar, vamos a pedir esa coherencia como consumidores, como parte de la comunidad o como trabajadores de las mismas empresas.

¿Cuáles son los retos de las empresas que deciden asumir con responsabilidad la sostenibilidad en sus empresas?

El primer y mayor reto es poder garantizar ese impacto neutro - positivo en los tres ejes: financiero, ambiental y social, que las decisiones realmente entren en ese equilibrio y para eso es importante los tableros de control que permiten siempre estar monitoreando cada proyecto que agregó a mi mapa de ruta.

No se debe pensar solo en aportar en dos de los aspectos sin garantizar la sostenibilidad financiera que es clave para que la empresa siga existiendo. Los tableros de control son una herramienta para tomar decisiones y evitar un impacto negativo.

Por eso, el gran reto es poder conectar. Hay un problema muy grave: solemos pretender que la gente piense como nosotros y, si piensan diferente, inmediatamente cortamos la comunicación. Sin embargo, debemos entender que quienes tienen otra visión pueden aportar elementos valiosos que, si los combinamos, podemos

construir algo más equilibrado.

¿Cómo vio la COP16 realizada en Cali y de qué manera se involucró?

La COP16 de Biodiversidad fue muy positiva no solo para Colombia y para la región. Generalmente, la gente ve a la COP como algo distante, pero si no existieran esos espacios, no sucederían todas las dinámicas que vienen junto a este evento como, por ejemplo, las comunidades indígenas que asistieron desde diversas regiones y que nos dieron la oportunidad de conocer sus historias, cultura y lo que producen. Fue un gran acierto la Zona Verde que no estaba directamente en los diálogos gubernamentales, ese espacio debe repetirse en la COP30 de Brasil, y creo que estos diálogos potenciaron a la sociedad civil.

¿Qué expectativa tiene de la COP30 de Cambio Climático que se desarrollará en Brasil?

La primera es que se llevemos resultados y cómo nos estamos involucrando en la meta trazada.

Debemos saber que, Solidaritas Perú, ADSEI, Ecovida, el Panel Científico por la Amazonía, junto con otras instituciones, hemos firmado un acuerdo en pro de una alianza latinoamericana por el clima al 2050, alrededor de algo que nos une: la Amazonía y la restauración de un millón de kilómetros cuadrados de bosques. Creo que eso fue un gran logro y que definitivamente es llevar los avances a este a la COP de Brasil como una primera propuesta que estamos construyendo.



Ya empezamos a reunirnos nuevamente y la idea es poder llevar resultados tangibles, que realmente sean acciones que podamos mostrar, siendo eso es lo primero; y lo segundo que creo que debería pasar es, empezar a ver que la COP16, a pesar de ser de biodiversidad, y la COP30 que es de cambio climático, son una misma cosa. Si tu restauras el bosque es que estás mitigando todos los efectos del cambio climático. Debemos empezar a ver de manera integral: cambio climático y biodiversidad como un solo efecto.

Brevemente, ¿qué es ADSEI y qué proyectos viene



A través de su trabajo en ADSEI, Lina Aguirre promueve modelos de desarrollo sostenible con impacto real y medible. (Fuente: Parques Nacionales Naturales de Colombia)

realizando?

La Asociación de Desarrollo Sostenible y Ecología Industrial (ADSEI) se dedica al desarrollo sostenible y ecología industrial, pues nace de una necesidad industrial inicial de los mapas de ruta que teníamos que hacer al 2030 o al 2050, pero cuando empezamos hacer esos mapas nos dimos cuenta de que nos los puedes hacer sin la comunidad. Si queremos evitar una crisis hídrica tenemos que trabajar aguas arriba y tenemos que trabajar con las comunidades, garantizar que esas corrientes hídricas lleguen y suplan las necesidades que se requieren.

Trabajamos en 4 ejes principales: industria, comunidad, gobierno y academia, desarrollando labores de investigación, motivación e inspiración para que podamos movernos un poco más rápido pues vamos lento.

“Debemos empezar a ver de manera integral: cambio climático y biodiversidad como un solo efecto”.

¿Qué espera sobre el convenio firmado con Solidaritas Perú?

Hemos pensado que, si trabajamos de la mano con Solidaritas Perú y las otras entidades de los otros países que estamos conectados por la Amazonía, podemos realmente lograr restaurar ese millón de kilómetros cuadrados de bosques, con una fuerza y dinámica que resonó en la COP de Cali y espero que podamos tener un cuerpo colegiado con expertos y que podamos acelerar el paso.

Engagement comunitario: innovación en la gestión social

La minería es clave para la economía peruana, pero la conflictividad social amenaza su sostenibilidad. El engagement comunitario, basado en la confianza y el compromiso mutuo, es clave para transformar las relaciones entre empresas y comunidades.



Fuente: Agencia Andina



Francisco Morante Jines

Director Ejecutivo de la Comisión Técnica de Alto Nivel – CTAN para la Gestión de Conflictos Sociales – GCS, del CEL. Magíster en Gestión Pública. Más de 25 años como especialista en relacionamiento comunitario y gestión de conflictos sociales.

La minería en el Perú es un pilar económico fundamental, ya que representa aproximadamente el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) y llegando a representar el 60% de las exportaciones nacionales en febrero del 2024. No obstante, su expansión se ve opacada por la conflictividad social que

gira en torno a ella, porque de acuerdo con la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo en su Reporte N° 250 de diciembre del año 2024, de los 196 conflictos activos, un 51.5% es socioambiental, es decir, 101 conflictos. Casos emblemáticos como Conga en Cajamarca y Las Bambas en Apurímac evidencian tensiones derivadas de disputas por el acceso al agua, los impactos ambientales y la percepción de una distribución de beneficios económicos que no llega exactamente donde tiene que llegar.

Los conflictos sociales generan pérdidas económicas significativas, por ejemplo, el Instituto Peruano de Economía

(IPE) calculó que, entre el 2021 y el primer trimestre del 2023, el costo económico de la producción minera perdida por conflictos sociales llegó a los S/. 7.440 millones. Ante este panorama, surge la necesidad de enfoques innovadores para gestionar la conflictividad minera de manera efectiva.

El “Engagement comunitario” es una estrategia transformadora, un modelo que se sustenta en dos pilares fundamentales: la construcción y el mantenimiento de relaciones de confianza entre las empresas mineras y las comunidades; y el establecimiento de un compromiso mutuo que alinea los intereses y responsabilidades de las partes involucradas incluyendo al Estado.

Construcción y mantenimiento de la confianza

La confianza es un elemento esencial para mitigar la conflictividad, pero históricamente ha sido erosionada por la falta de transparencia en las operaciones mineras y la exclusión de las comunidades en la toma de decisiones (Arellano-Yanguas, 2011).

Para construir confianza, es necesario considerar los siguientes ejes:

- **Información accesible:** La información de los aspectos vinculados a los impactos ambientales y los beneficios económicos esperados, deben ser accesibles y suficientemente detallados
- **Cumplimiento oportuno de acuerdos:** Los acuerdos no solo deben cumplirse, sino también debe ser un cumplimiento oportuno.
- **Diversidad de canales de atención:** Son importantes los canales de comunicación entre la comunidad y la empresa, que permitan el flujo óptimo para incidentes, reclamos e inconvenientes
- **Conocimiento de la idiosincrasia de la comunidad:** No solo es escuchar, cumplir con promesas o acuerdos; tampoco es suficiente acceso a la información, es necesario un conocimiento profundo de la idiosincrasia de las comunidades, toda vez que genera empatía de parte de los representantes de

la empresa en los procesos de relacionamiento.

Un ejemplo exitoso es el proyecto Quellaveco en Moquegua, donde Anglo American logró reducir tensiones mediante un diálogo inclusivo y la participación comunitaria desde las etapas iniciales (Rey-Coquais, 2020). Sin embargo, mantener esta confianza requiere mecanismos permanentes de comunicación y rendición de cuentas. En contraste, en Las Bambas, el incumplimiento de promesas relacionadas con el desarrollo local derivó en protestas y paralizaciones (OCM, 2023). Esto demuestra que la confianza no es estática, sino un proceso dinámico que debe ser sostenible en el tiempo.

Compromiso mutuo para el desarrollo conjunto

El segundo pilar del engagement comunitario es el compromiso mutuo, donde tanto las empresas como las comunidades vinculadas a las operaciones extractivas, asumen roles activos en la identificación y prioridad de puntos en común, atención a desacuerdos y buscar el desarrollo conjunto. Según García-Ortega. (2020), los conflictos persisten cuando las partes no se perciben como coautoras de las soluciones.

Para generar compromiso, es necesario considerar los siguientes ejes:

- **Participación conjunta en planificación y prospectiva:** Toda implementación de proyectos y actividades, deben de estar en el marco de un futuro deseado, realista y coherente con

el presupuesto disponible (incluyendo el canon).

- **Promover la integración del Estado:** Como responsable del desarrollo de las comunidades, se debe promover desde las comunidades y las empresas la participación de los distintos niveles de gobierno que corresponda
- **Tener responsabilidades Compartidas:** Establecer responsabilidades desde la empresa, comunidad y el Estado, en alianza estratégica.
- **Integración en cadenas de valor:** Involucrar a las comunidades en actividades económicas que sean sostenibles, priorizando aquellas que puedan trascender a la vida operativa de la empresa.

Un caso ilustrativo es el proyecto Damián de Inca Minerales, donde la integración de las comunidades en las cadenas de valor fortaleció la cohesión social y generó beneficios económicos mutuos (Damonte, 2020). A diferencia del asistencialismo tradicional, este compromiso fomenta un contrato social basado en la corresponsabilidad, promoviendo beneficios tangibles para ambas partes y un entorno operativo estable.

Finalmente, el engagement comunitario, requiere de la participación activa del Estado (responsable del desarrollo de las comunidades), el compromiso de la comunidad (protagonista en su desarrollo) y la participación de la empresa (construyendo confianza).

Fortaleciendo el liderazgo indígena en el Bajo Urubamba

En un esfuerzo por fortalecer el liderazgo y la gestión del desarrollo en comunidades indígenas, Solidaritas Perú llevó a cabo un programa de fortalecimiento de capacidades de liderazgo comunitario en el Bajo Urubamba (Cusco – Perú), donde cerca de cuarenta líderes y lideresas adquirieron herramientas para impulsar proyectos sostenibles y mejorar la gobernanza local.



Rodrigo Ormeño Espinoza

Comunicador con estudios de comunicación ambiental, sostenibilidad y manejo de redes sociales. Miembro del equipo de comunicaciones de Solidaritas Perú.

Durante enero de este año, Solidaritas Perú, en alianza con XABER® Executive Education, desarrolló el taller “Liderazgo comunitario y gestión del desarrollo local de comunidades y organizaciones indígenas”, una iniciativa diseñada para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión en representantes de diversas comunidades indígenas. La convocatoria reunió a líderes y lideresas de distintas etnias, incluyendo ashánikas, yine, yami y matsigenkas, quienes participaron activamente en un espacio de aprendizaje enfocado en el desarrollo

sostenible y la autonomía comunitaria.

El taller, que contó con el financiamiento de Pluspetrol, se desarrolló en el Bajo Urubamba de manera simultánea en dos sedes: la Comunidad Nativa de Nuevo Mundo, en Cusco, y el distrito de Sepahua, en Ucayali. La descentralización de la capacitación permitió una mayor accesibilidad para los participantes y facilitó el intercambio de experiencias en contextos distintos. Cada sede contó con un facilitador distinto: Eddy Ormeño Caycho lideró las sesiones en Nuevo Mundo, mientras que Patricia Balbuena Palacios estuvo a cargo del grupo en Sepahua. Ambos especialistas guiaron el proceso formativo asegurando que los conocimientos fueran pertinentes y adaptables a las realidades de cada comunidad.

A lo largo de los tres días que duró el programa, cerca de cuarenta líderes y lideresas indígenas participaron en sesiones diseñadas para



fomentar un aprendizaje activo y colaborativo. La metodología empleada combinó la recuperación de saberes previos, el trabajo en equipo, la exposición de ideas, el refuerzo de conocimientos y dinámicas ajustadas a las necesidades del grupo. Este enfoque permitió que los participantes no solo adquirieran nuevas herramientas, sino que también fortalecieron su identidad y capacidad de involucramiento dentro de sus comunidades.

Uno de los ejes centrales del taller fue el liderazgo comunitario, un aspecto clave para la organización y la toma



Gestión pública, finanzas y liderazgo comunitario fueron algunos de los temas abordados para fortalecer la autonomía de las comunidades indígenas. (Fuente: Solidaritas Perú)

de decisiones en sus grupos sociales. Se profundizó en las características fundamentales de un líder y se brindaron estrategias para la resolución de conflictos, la construcción de consensos y la generación de acuerdos. Estos conocimientos resultan esenciales para el fortalecimiento de la gobernanza local y la autonomía de las comunidades indígenas en un contexto en el que su participación activa es crucial para su desarrollo. Esta parte del taller se enmarca dentro de los lineamientos de la Escuela de Liderazgo Sostenible e Innovación Social de Solidaritas

Perú, un programa que busca consolidar liderazgos con enfoque de sostenibilidad e impacto social.

Además del componente de liderazgo, se abordó la gestión del desarrollo local, brindando herramientas en temas clave como gestión financiera, gestión pública, estructura del Estado y formulación de proyectos sostenibles. La comprensión de estos temas es fundamental para que las comunidades puedan diseñar iniciativas viables y gestionar recursos de manera efectiva, permitiéndoles impulsar proyectos propios sin depender

exclusivamente de apoyos externos.

El taller culminó con la presentación de los proyectos de innovación social elaborados por los participantes, quienes pusieron en práctica los conocimientos adquiridos. Esta actividad final se desarrolló a través de una dinámica denominada por los mismos asistentes como “Caminando entre jaguares”, en la que cada equipo realizó un pitch de dos minutos para exponer su propuesta, para luego responder preguntas de un jurado que evaluó la viabilidad, impacto y claridad de cada iniciativa. Este ejercicio no solo permitió afianzar las ideas de los participantes, sino que también los preparó para futuras presentaciones ante potenciales aliados, instituciones o fuentes de financiamiento.

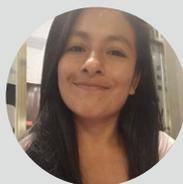
Actividades como esta refuerzan el compromiso de Solidaritas Perú con el empoderamiento de diversos sectores de la población, en especial aquellos que históricamente han enfrentado barreras para acceder a oportunidades de formación y desarrollo. Brindar herramientas prácticas a líderes y lideresas indígenas no solo fortalece sus capacidades individuales, sino que también contribuye al bienestar colectivo, promoviendo soluciones creativas y adaptadas a la realidad de sus comunidades. El impacto de estos espacios trasciende a los participantes directos, sirviendo como modelo y motivación para que otras personas se sumen a la construcción de un desarrollo más equitativo y sostenible.



Los docentes de la I.E. “Los Educadores” se mostraron muy interesados en el tema, participando activamente y proponiendo iniciativas innovadoras. (Fuente: Solidaritas Perú)

Innovación social desde la escuela

Solidaritas Perú desarrolló el workshop “Innovación Social desde la Escuela” en la I.E. “Los Educadores” (Lima), que contó con la asistencia de más de 50 docentes, quienes recibieron una introducción al concepto de la innovación social y cómo aplicarla desde la educación.



Genesis Gonzales Olortegui

Bachiller en Ingeniería Ambiental con enfoque en sostenibilidad. Experiencia en gestión de residuos y tratamiento de aguas. Voluntaria en la Red Agua Joven de la Autoridad Nacional del Agua. Miembro de la Secretaría Técnica de Solidaritas Perú.

Las brechas sociales no solo representan desafíos, sino también oportunidades para la innovación. Un claro ejemplo es el caso de Julio Garay, un joven proveniente

de Ayacucho, una región con un 62.6% de pobreza, que, tras experimentar en carne propia los efectos de la anemia y la pobreza, desarrolló una solución innovadora: creó “Nutri H”, galletas elaboradas con sangre de animales vacunos (un subproducto que a menudo termina contaminando cuerpos de agua) capaces de combatir la anemia en solo 30 días.

Su iniciativa no solo ha generado impacto social y ambiental positivo, sino que también se ha convertido en un emprendimiento sostenible, escalando su solución a distintos países de Centroamérica. Esta historia

ilustra cómo la educación, la innovación social y el liderazgo sostenible pueden transformar realidades, inspirando a las escuelas a formar agentes de cambio desde las aulas.

Bajo esta premisa, el pasado 11 de marzo se llevó a cabo el workshop “Innovación Social desde la Escuela”, dirigido a 50 docentes de la Institución Educativa Estatal “Los Educadores” en el distrito de San Luis. Esta actividad forma parte de la Escuela de Liderazgo Sostenible e Innovación Social de Solidaritas Perú, y permitió a los participantes analizar los desafíos y problemática de su comunidad educativa y diseñar

soluciones innovadoras. La sesión incluyó una exposición sobre innovación social y desarrollo sostenible, un taller de diseño de soluciones innovadoras y una ronda de 'pitches' donde los participantes presentaron propuestas de valor escalables que impacten dentro y fuera del aula.

A lo largo del taller, los docentes idearon proyectos con un fuerte componente de creatividad, colaboración y sostenibilidad. Entre las iniciativas destacadas se encontraron: primero, una aplicación que promueve actividades lúdicas e interactivas para mejorar el uso del tiempo libre en estudiantes de educación

primaria. Para motivar su participación, los niños reciben bonos y recompensas al completar actividades en dicho aplicativo. En cuanto a esta, un reto pendiente fue definir un modelo de adquisición para el kit de materiales físicos complementarios.

Segundo, un sistema que involucra y beneficia a la Asociación de Padres de Familia y a la institución educativa, permitiendo una mejor gestión de las concesiones de los kioscos escolares. El objetivo es mejorar los patrones de consumo de los alumnos, promoviendo opciones más saludables.

Tercero, una plataforma

innovadora que fomenta el aprendizaje del idioma inglés mediante canciones. Su propuesta de financiamiento se basa en un modelo de "apadrinamiento", donde un programa de inglés dirigido a adultos financia el acceso gratuito de los niños a la aplicación.

El workshop reafirmó el papel crucial de los docentes como catalizadores del cambio y dejó en claro que identificar problemáticas en el entorno escolar, diseñar soluciones innovadoras y buscar su escalabilidad son pasos clave para generar un impacto duradero. Además, de esta experiencia se concluyó que la innovación social en la educación no solo mejora la experiencia de aprendizaje, sino que también empodera a estudiantes y docentes para ser líderes del cambio en sus comunidades.

Este tipo de iniciativas refuerzan la idea de que la educación no debe limitarse al aula, sino trascender hacia la comunidad y el mundo, generando soluciones sostenibles y replicables. La innovación social desde la escuela es un llamado a pensar, crear y transformar, aquí, allá y más allá del aula.



◀ Tres grupos de docentes expusieron su proyecto con un pitch de dos minutos durante la dinámica "Caminando entre jaguares".

▶ El director de Solidaritas Perú, Eddy Ormeño Caycho, fue el facilitador del taller, introduciendo al grupo al concepto de innovación social y resolviendo sus dudas.



◀ Los asistentes trabajaron sus proyectos en grupos, de los cuales brotaron ideas para proyectos que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad educativa.

“La educación no debe limitarse al aula, sino trascender hacia la comunidad y el mundo”.

Crónicas del voluntariado: EcoBingo

Como parte del Voluntariado de Liderazgo Sostenible, Adriana Salazar, estudiante de ingeniería ambiental de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) comparte su experiencia en el desarrollo y aplicación de la actividad denominada “EcoBingo”, en la cual difundió parte del enfoque de desarrollo sostenibles a escolares de Chorrillos.



Los estudiantes asistentes se mostraron muy entusiasmados e interesados en el contenido y desarrollo del taller. (Fuente: Adriana Salazar)



Adriana Salazar Mancilla

Estudiante de Ingeniería Ambiental de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) e integrante del Programa de Voluntariado de Liderazgo Sostenible de Solidaritas Perú.

En julio de 2024, Solidaritas Perú lanzó la convocatoria para el Voluntariado Internacional de Liderazgo Sostenible: Juventud COP16 por la Biodiversidad, al cual me

inscribí y fui parte del proceso formativo del mismo, en el que se trataron temas como el desarrollo sostenible.

Este primer contacto con ese concepto, sumado a la experiencia, conocimiento del tema y amabilidad de los distintos ponentes, ayudaron al grupo a comprender el enfoque tratado durante la fase formativa, lo que, personalmente, es bastante enriquecedor en mi papel como futura ingeniera ambiental, así como para el desarrollo de las actividades que se nos asignaría después.

De esta manera, en la segunda parte del voluntariado, se nos encomendó la tarea de realizar un taller que aplique las bases del liderazgo sostenible para difundir el concepto de desarrollo sostenible a personas externas al proyecto. Al principio, todo el equipo se mostró entusiasmado la consigna y compartieron muchas ideas; sin embargo, las dificultades logísticas de tiempo y espacio complicaron la planificación de la actividad a realizar. A pesar de todo esto, gracias a nuestra perseverancia, logramos desarrollarla y cumplir con nuestro propósito.

Actividad: EcoBingo

Tras las coordinaciones respectivas, decidimos desarrollar una actividad a la cual denominamos “EcoBingo”, que se desarrolló en el Colegio Nacional “José María Arguedas” de Chorrillos. Yo tuve la tarea de ser la expositora principal mientras mis compañeros me apoyaron de distintas maneras. Los participantes, que fueron estudiantes de la institución, mostraron una amplia comprensión y emoción con el taller.

En esta línea, el taller inició con una exposición de los tres pilares del desarrollo sostenible, para luego responder las preguntas de los asistentes. Entre las ideas más interesantes rescatadas de la reflexión de los estudiantes, resaltó el hecho de que no debemos pensar únicamente en obtener beneficios económicos, sino que también debemos asegurarnos de garantizar un futuro limpio para todos, justamente siendo esta una de las ideas principales que giran alrededor del desarrollo sostenible.

Para reforzar esta primera sección, los estudiantes armaron un rompecabezas de imágenes que representan un aspecto distinto de lo que es la sostenibilidad, incluyendo desde ciudades sostenible a igualdad de género, para que luego ellos expliquen cada uno de estos conceptos satisfactoriamente.

Luego, durante la segunda parte del taller, nos enfocamos en el ODS 7: “Energía asequible y no contaminante”, hablando sobre energías renovables e incidimos en algunos aspectos negativos como la falta de regulación, lo que podría hacer que tecnologías como los paneles solares generen desechos a largo plazo. Durante esta exposición, los mismos estudiantes subrayaron la importancia de la información para enfrentar estos desafíos.

Como últimas actividades de reforzamiento, los estudiantes realizaron una dinámica de “charadas”, para luego culminar con el “EcoBingo”, un juego muy popular en el que usamos tiras de bingo en forma de pulseras para evitar

desperdicios. Finalizamos con la entrega de unos premios y el uso de las envolturas de estos para hacer una pancarta de concientización.

Al concluir la jornada y revisar todo lo que realicé como parte del voluntariado, me queda claro cómo este me brindó grandes aprendizajes y valiosas lecciones. De todo esto, resalto que el desarrollo sostenible es esencial no solo para nuestra generación, sino también para las que vienen, por lo que es importante tomar un papel activo como líder sostenible debido a la realidad en la que vivimos actualmente.

Nota: Solidaritas Perú felicita la iniciativa y esfuerzo de Adriana Salazar por involucrarse en este programa y, además, sistematizarlo a manera de una crónica para ser publicada.

Si eres estudiante o egresado universitario, puedes sumarte a las actividades del Programa de Voluntariado de Liderazgo Sostenible ingresando a nuestra página web en: www.solidaritasperu.com/liderazgosostenible.



El desarrollo de estos talleres permite a nuestros voluntarios y voluntarias a afianzar sus conocimientos y habilidades a la vez que comparten y difunden este enfoque con otras personas. (Fuente: Adriana Salazar)

Sostenibilidad social en proyectos de Asociación Público-Privada

La sostenibilidad social en los proyectos de Asociación Público-Privada es la base para su éxito porque trasciende la infraestructura al priorizar la inclusión social y la mitigación de impactos y la creación de valor compartido que garantizan proyectos viables con beneficios duraderos.



Pablo Castillo Lauz

Sociólogo con amplia trayectoria en gestión social, resolución de conflictos y desarrollo regional. Se ha desempeñado en diversas entidades públicas. Experiencia en la gestión de riesgos sociales en proyectos de inversión, prevención y resolución de conflictos, coordinación intergubernamental, y capacitación a funcionarios y líderes sociales.

La sostenibilidad social no es simplemente un complemento en los proyectos de Asociación Público-Privada (APP); es el fundamento que asegura el equilibrio entre los objetivos económicos y las necesidades sociales y ambientales. A diferencia de la responsabilidad social, que se centra en compromisos éticos y acciones puntuales, la sostenibilidad social busca integrar de manera estructural las dimensiones humanas y comunitarias en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto..

Los proyectos de Asociación Público-Privada no solo deben ser sostenibles desde el punto de vista financiero, sino también social. Esto implica garantizar que las poblaciones impactadas sean beneficiarias activas del proyecto y no simples espectadoras. La sostenibilidad social requiere un enfoque a largo plazo en el que se integren de manera armónica las dimensiones económica, ambiental y social, promoviendo un desarrollo que trascienda la infraestructura física, especialmente considerando que los contratos APP suelen tener una duración prolongada.

Pilares de la sostenibilidad social

Los actores sociales deben ser incluidos desde la fase de formulación, lo que permite identificar expectativas, necesidades y posibles riesgos. Este enfoque no solo fortalece la legitimidad del proyecto, sino que también fomenta relaciones de confianza que facilitan su implementación. La sostenibilidad social no puede lograrse sin un diálogo abierto y



continuo con todos los actores involucrados.

Mitigación de impactos sociales

Una característica distintiva de los proyectos que incorporan sostenibilidad social es su enfoque en reducir las desigualdades existentes, así como en diseñar medidas que minimicen las afectaciones a las comunidades, como la liberación predial, la pérdida de acceso a recursos o los desequilibrios territoriales. Estas acciones deben integrarse en los contratos y ser supervisadas continuamente durante su ejecución.

Articulación intersectorial



Incluir a los actores sociales desde el inicio fortalece la confianza y la viabilidad de los proyectos. (Fuente: Agencia Andina)

La sostenibilidad social exige una visión colaborativa. Las APP deben trabajar de forma coordinada con instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil para garantizar que las soluciones generadas sean inclusivas y sostenibles. Esta articulación, además, impulsa la innovación en las estrategias de desarrollo.

Creación de valor social compartido

La sostenibilidad social busca ir más allá de la ejecución técnica para generar beneficios tangibles en los beneficiados. Esto incluye la generación de empleo local, el fortalecimiento

de capacidades y la mejora en la calidad de vida. No se limita a programas específicos, ya que la sostenibilidad social es un enfoque transversal y continuo.

Un enfoque transformador

La sostenibilidad social no se limita al cumplimiento de compromisos específicos o a la implementación de acciones asistenciales; reconfigura la manera en que las Asociaciones Público-Privadas interactúan con las comunidades y su entorno. Este enfoque busca garantizar que los proyectos, además de cumplir sus objetivos técnicos, contribuyan al bienestar colectivo y fortalezcan la cohesión social

a través de una gestión social oportuna.

En conclusión, la sostenibilidad social garantiza que los proyectos de APP no se limiten a ser soluciones infraestructurales, sino que se conviertan en verdaderos catalizadores de desarrollo. Al adoptar esta visión, las APP pueden trascender sus objetivos inmediatos y consolidarse como motores de transformación social. Este enfoque no solo beneficia a los ciudadanos, sino que también contribuye a la adaptación de los proyectos frente a los cambios, garantiza su continuidad y refuerza su legitimidad a lo largo del tiempo.



*Invertir en competencias sociales para el personal de campo es una estrategia clave para la continuidad operativa.
(Fuente: Agencia Andina)*

La importancia de la mirada social para profesionales operativos

En entornos de alta interacción comunitaria, la gestión de conflictos no puede depender solo de especialistas. La capacitación en mirada social para profesionales operativos permite anticipar tensiones, generar diálogo y actuar con empatía, reduciendo conflictos y fortaleciendo la sostenibilidad de los proyectos.



contar con áreas especializadas en relaciones comunitarias, la realidad demuestra que los profesionales operativos en campo —ingenieros, supervisores, técnicos y jefes de obra— tienen un contacto diario y directo con las comunidades. En consecuencia, su capacidad para comprender el entorno social y actuar con empatía es crucial para evitar malentendidos, tensiones y escaladas de conflicto.

“Este enfoque no solo reduce la conflictividad, sino que también fortalece la estabilidad de la relación con la población”.

Gestión de conflictos y enfoque social

Los conflictos entre comunidades y empresas no son eventos aislados, sino dinámicas sociales complejas influenciadas por factores históricos, culturales, ambientales y económicos. Según Galtung (2000), los conflictos no resueltos pueden transformarse en ciclos de violencia estructural y desconfianza si no se abordan con enfoques adecuados.

En el contexto empresarial, la conflictividad suele emerger por varios factores: i) Percepción de impactos negativos, ya sean ambientales, sociales o culturales; ii) Déficit de comunicación entre empresa y comunidad; iii) Falta de participación de



Cecilia Quiroz Pacheco

Abogada con Maestría en Antropología (PUCP), Solución de Conflictos (USMP) y Sostenibilidad (EADA-Barcelona). Ha sido parte de procesos de diálogo y negociación en espacios a nivel nacional y parte de grupos de trabajo en actividades de Consulta Previa. Es docente universitaria y Jefa de Relaciones Comunitarias de PETROPERU S.A.

Actualmente, las empresas que operan en territorios con alta interacción comunitaria enfrentan un desafío constante en la gestión de conflictos. La falta de sensibilidad social y la ausencia de enfoques preventivos han llevado a múltiples crisis que afectan la continuidad operativa, la reputación corporativa y la sostenibilidad de los proyectos.

Si bien las empresas suelen

actores locales en la toma de decisiones; o iv) Desigualdades en la distribución de beneficios.

Asimismo, la mirada social puede funcionar como una herramienta de prevención, ya que implica la capacidad de los profesionales operativos para comprender el tejido social y las dinámicas comunitarias; identificar actores clave y reconocer sus expectativas y preocupaciones; adoptar un enfoque empático y de diálogo en las interacciones diarias; y actuar como puentes entre la comunidad y empresa, facilitando la comunicación que evite escaladas innecesarias.

Este enfoque no solo reduce la conflictividad, sino que también fortalece la estabilidad de la relación con la población de los proyectos y mejora la percepción de la empresa en el territorio.

Casos de aplicación de la mirada social

En el sur del Perú, una empresa minera implementó un programa de capacitación en mirada social para sus supervisores de campo, resultando en la reducción de un 40% de reducción de quejas por afectaciones a fuentes de agua, el fortalecimiento de espacios de diálogo directo entre operarios y comunidades, además de lograr evitar la paralización de actividades gracias a mecanismos de alerta temprana gestionados por los mismos trabajadores.

Pasando a un escenario internacional, en un proyecto hidroeléctrico en Centroamérica, los ingenieros encargados de la obra fueron entrenados en comunicación

intercultural, permitiendo que este enfoque los ayude a anticipar preocupaciones sobre el reasentamiento de las familias, establecer diálogos efectivos con líderes locales e incorporar sugerencias de la comunidad en los planes de mitigación ambiental, generando mayor aceptación del proyecto.

Ambos casos evidencian que la mirada social no solo es una estrategia de gestión de conflictos, sino también una herramienta de gestión de riesgos, que favorece la sostenibilidad operativa.

“En un mundo donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son cada vez más relevantes, los profesionales operativos con mirada social son clave para la continuidad y el éxito empresarial”.

Estrategias para la incorporación de la mirada social

Un pilar importante para su incorporación en los profesionales operativos es la capacitación en gestión social y comunicación, para lo cual las empresas deberían incluir en sus programas de formación módulos sobre análisis de actores y conflictos; comunicación efectiva y negociación en entornos



comunitarios; y diversidad cultural y perspectivas de desarrollo local.

Por otro lado, también debe instruirse correctamente a estos equipos operativos en cuanto a protocolos claros a seguir sobre el manejo de quejas y reclamos en sitio, respuestas ante manifestaciones o bloqueos y al escalamiento de problemas a niveles superiores sin deteriorar el diálogo.

Como parte de estas estrategias, el enfoque social debe integrarse en la



La interacción diaria entre los profesionales operativos y las comunidades convierte su rol en un factor clave para la estabilidad y aceptación de los proyectos. (Fuente: Agencia Andina)

planificación de operaciones mediante evaluaciones previas de impacto en comunidades, espacios de diálogo temprano con líderes comunitarios y la implementación de mecanismos de retroalimentación con actores locales.

En resumen, la mirada social es un componente esencial en la gestión de conflictos en el ámbito empresarial. Su incorporación en la formación de profesionales operativos no solo reduce la conflictividad, sino que fortalece la sostenibilidad y legitimidad de

los proyectos.

Las empresas que invierten en la capacitación de su personal de campo en competencias sociales logran prevenir conflictos, generar confianza y consolidar su presencia en los territorios donde operan. En un mundo donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son cada vez más relevantes, los profesionales operativos con una mirada social son clave para la continuidad y éxito empresarial.

Referencias:

Galtung, J. (2000). *Conflict Transformation by Peaceful Means*. United Nations.

Lederach, J.P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books.

Susskind, L., & Cruikshank, J. (2006). *Breaking Robert's Rules: The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press.

Ury, W. (1993). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.

REVISTA



**GOBERNANZA
SOCIAL**

Escanea el QR para revisar
nuestras ediciones pasadas:



www.solidaritasperu.com/gobernanzasocial