



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Estrategias de negociación estatal en la resolución de conflictos con las
comunidades locales en la minería peruana

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

AUTOR(ES)

Quiliche Jumbo, Elías Víctor	0009-0004-5111-4216
Azurin Diaz, Gabriel Andreu	0009-0006-7021-8357

Haz clic o pulse aquí para escribir texto.

ASESOR(ES)

Balbuena Pérez, Humberto Manuel	0000-0002-5845-991X
---------------------------------	---------------------

Lima, 12 de julio de 2023

Dedicatoria

Dedico la presente investigación, en primer lugar, a Dios, por darme los dones que me hacen concluir con esta tesis; a mi esposa e hijas por ser la fuente de mis esfuerzos e incentivo, sin el cual hubiera sido imposible alcanzar el objetivo logrado.

Eclesiastés 12:13; El fin de todo el discurso oído es este: Teme a Dios y guarda sus mandamientos; porque esto es el todo del hombre.

Elías Víctor Quiliche Jumbo.

Primero, dedicárselo a mis padres, Julio Azurin y Vilma Diaz; que son la razón de mi existencia, el principal pilar de mi vida; por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, por ser el principal motor de mis sueños y metas. Por confiar y creer día a día en mí.

A toda mi familia, quienes me apoyan siempre de manera incondicional en cada etapa de mi vida personal y profesional, en especial a mi segunda madre, Victoria Tapia.

A mis amigos y hermanos: Ivan P., Caesir P., Joao S., Eduardo M., Cesar S., Julio L. y Abel O., quienes siempre están conmigo en los buenos y malos momentos.

Gabriel Andreu Azurin Diaz.

Agradecimientos

Agradezco a mi esposa, Leny, a mis hijas Geraldine y Nathalie, por permitirme el tiempo dedicado a los estudios e investigación, para concluir con mis estudios; y a mi padre por siempre estar dispuesto a dar más de lo que esté a su alcance para ver crecer a sus hijos profesionalmente.

A nuestros asesores de tesis, en especial a Sr. Humberto Balbuena Pérez, sin el cual no se hubiera terminado a satisfacción el presente trabajo de investigación.

Elías Víctor Quiliche Jumbo.

A Dios, por ser nuestro guía y acompañante en el transcurso de la vida.

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y a la Escuela de Postgrado.

A nuestro asesor; por acompañarnos en esta etapa, quien nos brindó su apoyo incondicional y asistencia técnica en todo momento de la elaboración del presente trabajo de investigación.

A los participantes por su predisposición y sabiduría, sin el aporte de ellos el presente trabajo de investigación no hubiese sido posible.

A todos ellos, gracias.

Gabriel Andreu Azurin Diaz.

Resumen

Propósito: La presente investigación busca comprender la acción de las estrategias empleadas por los actores estatales en los conflictos entre las comunidades locales y las empresas mineras. **Método:** Es una investigación básica, de nivel descriptivo, es observacional, no experimental, transversal, de enfoque cualitativo, de diseño fenomenológico. El instrumento de investigación fue la Entrevista no estructurada aplicada a una muestra opinática de once personas relacionadas con la gestión de conflictos mineros. **Resultados:** Para el 90,91% de los participantes la integración normativa-legal-constitucional es un aspecto relevante en la negociación; para el 72,73% la colaboración interinstitucional es una estrategia viable en la negociación; el 63,64% señala que la conformación e integración de los negociadores estatales es básicamente necesaria para emprender la negociación; el 90,91% considera que la formación técnica-académica de los actores estatales es una estrategia necesaria en la negociación; el 90,91% aprecia que las barreras comunicacionales es un problema en la negociación; el 72,73% estima que los estereotipos es un problema que trava la negociación. **Conclusiones:** Las estrategias de negociación estatal en los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera están pautadas por el accionar de la normatividad legal, la colaboración interinstitucional, la conformación de los actores estatales y el diálogo democrático que deben ser mejoradas para tener resultados más eficientes en la resolución de los conflictos en la minería peruana.

Palabras clave: negociación, estrategias, negociadores estatales, comunidades locales, empresas mineras, conflictos.

Abstract

Purpose: This research seeks to understand the action of the strategies used by state actors in conflicts between local communities and mining companies. **Method:** It is a basic research, of a descriptive level, it is observational, non-experimental, cross-sectional, with a qualitative approach, with a phenomenological design. The research instrument was the unstructured interview applied to an opinion sample of eleven people related to the management of mining conflicts. **Results:** For 90,91% of the participants, the normative-legal-constitutional integration is a relevant aspect in the negotiation; for 72,73%, inter-institutional collaboration is a viable strategy in negotiation; 63,64% indicate that the formation and integration of state negotiators is basically necessary to start the negotiation; 90,91% consider that the technical-academic training of state actors is a necessary strategy in negotiation; 90,91% appreciate that communication barriers are a problem in negotiation; 72,73% believe that stereotypes are a problem that hinders negotiations. **Conclusions:** State negotiation strategies in conflicts between mining companies and communities of direct and indirect influence in the mining area are guided by the actions of legal regulations, inter-institutional collaboration, the formation of state actors and democratic dialogue that must be improved to have more efficient results in the resolution of conflicts in Peruvian mining.

Keywords: negotiation, strategies, state negotiators, local communities, mining companies, conflicts.

Estrategias de negociación estatal en la resolución de conflictos con las comunidades locales en la minería peruana

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.defensoria.gob.pe Fuente de Internet	1 %
2	de.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1 %
5	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	Malimba, Danny Ronald Aguilar Tejeda, Erick Eduardo Eguren Torres, Jakson Pedro Vilchez Calderon, Shantal Mirella Perez. "Consultoria de Negocio a la Empresa Ferreteria del Norte S.R.L", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2022 Publicación	<1 %

7	kupdf.net Fuente de Internet	<1 %
8	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
10	repository.unipiloto.edu.co Fuente de Internet	<1 %
11	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	www.emgirs.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
17	esdeguelibros.edu.co Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.unasam.edu.pe	

	Fuente de Internet	<1 %
19	repositori.uji.es Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
22	Ramos Montes, Carlos. "Problemas y posibilidades de la coordinacion en el sector publico en el proceso de consulta previa del Proyecto de Ley Forestal y de Fauna Silvestre.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
23	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
24	SERV GEOGRAFICOS Y MEDIO AMBIENTE SAC. "EIA Perforación de Cinco (05) Pozos Exploratorios - Lote 102-IGA0002913", R.D. N° 017-2010-MEM/AAE, 2021 Publicación	<1 %
25	1library.co Fuente de Internet	<1 %

26	Ugarte Cornejo, Manuel Alejandro. "Gestion estatal del conflicto socio-ambiental de "Tia Maria" en Arequipa: analisis del periodo 2007-2017.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
27	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %
28	editorial.inudi.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	www.iimp.org.pe Fuente de Internet	<1 %
30	libros.colson.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
32	dag.un.org Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Broncano, Ramirez Scott, Michael Merlin. "Análisis de la Evolucion del Extractivismo Minero en el Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020	<1 %

Publicación		
35	gerenciamientosocial.com Fuente de Internet	<1 %
36	Lostaunau Ramos, Walter Paul. "Análisis de actitudes y percepciones de la población de la provincia de Ilo, en relación a las actividades minero metalúrgicas.", Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica (Perú), 2021 Publicación	<1 %
37	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
38	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	colposdigital.colpos.mx:8080 Fuente de Internet	<1 %
40	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
41	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
42	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
43	propuestaciudadana.org.pe Fuente de Internet	<1 %
44	sinia.minam.gob.pe	

	Fuente de Internet	<1 %
45	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
49	www.docstoc.com Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
51	WALSH PERU S.A. INGENIEROS Y CIENTIFICOS CONSULTORES. "EIA-SD del Proyecto de Prospección Sísmica 3D y Perforación Exploratoria del Lote 101-IGA0002820", R.D. N° 363-2009-MEM/AAE, 2021 Publicación	<1 %
52	www.pcm.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
53	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

54

www.especieenpeligro.net

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias < 20 words

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras	xvi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	5
1.3 Propósito y Significancia del Estudio.....	6
1.3.1 Propósito	6
1.3.2 Significancia	6
1.4 Preguntas de Investigación	7
1.5 Propositiones.....	7
1.6 Marco Teórico	8
1.7 Supuestos.....	9
1.8 Limitaciones	10
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	13
2.2. Marco legal.....	15
2.3. Bases teóricas	17
2.3.1. Teoría del manejo y transformación de conflictos.....	17

2.3.2. Actividad minera.....	19
2.3.3. Ambiente.....	22
2.3.4. Responsabilidad Social Empresarial y el ambiente	23
2.3.5. Conflicto minero	25
2.3.6. Negociación de conflictos.....	28
2.3.7. Estilos de negociación	30
2.3.8. Estrategias de negociación.....	31
2.4. Marco conceptual	33
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	36
3.1 Diseño de la Investigación.....	36
3.2 Población y Muestra	38
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	42
3.4 Instrumento.....	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	45
4.1 Análisis de los Datos	45
4.1.1 Estrategia de negociación estatal.....	45
4.1.2 Resolución de conflictos.....	58
4.1.3 Resultados cuantitativos	64
4.2 Discusión de resultados	79
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. Conclusiones.....	84
5.2. Recomendaciones.....	88
REFERENCIAS	91

Lista de Tablas

Tabla 1.	Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2001-2021. Valores a precios constantes de 2007	20
Tabla 2.	Perú: Conflictos sociales, según principal competencia del gobierno, febrero 2022	26
Tabla 3.	Perú: Conflictos sociales por situación, según región a febrero de 2022	26
Tabla 4.	Perú: Tipo de conflicto, a febrero del 2022	27
Tabla 5.	Los estilos distributivos de negociación (Roger Fisher y William Ury)	31
Tabla 6.	Operacionalización de variables	39
Tabla 7.	Estructura de la muestra opinática del estudio	41
Tabla 8.	Percepción de la minería	46
Tabla 9.	Apreciación de la minería peruana	47
Tabla 10.	Estrategia de negociación estatal: Generación de soluciones nuevas a nivel normativo	50
Tabla 11.	Estrategia de negociación estatal: Generación de soluciones nuevas a nivel institucional	52
Tabla 12.	Estrategia de negociación estatal: Práctica de los actores	55
Tabla 13.	Estrategia de negociación estatal: Práctica colectiva	57
Tabla 14.	Resolución de conflictos: Aspecto Personal de los actores estatales	59
Tabla 15.	Resolución de conflictos: Aspectos Relacionales (comunicación y percepción)	60

Tabla 16.	Resolución de conflictos: Aspecto Estructural	62
Tabla 17.	Resolución de conflictos: Aspecto Cultural	63
Tabla 18.	Integración normativa-legal-constitucional	65
Tabla 19.	Colaboración interinstitucional en la negociación	65
Tabla 20.	Conformación e integración de los actores estatales	66
Tabla 21.	Formación técnica-académica de los actores estatales	67
Tabla 22.	Experiencia negociadora de los actores estatales	68
Tabla 23.	Análisis de Co-Ocurrencia en relación a las estrategias de negociación	69
Tabla 24.	Barreras comunicacionales	72
Tabla 25.	Estereotipos	73
Tabla 26.	Afectación de los sistemas	74
Tabla 27.	Conflicto de poderes	75
Tabla 28.	Tradiciones o costumbres comunales	75
Tabla 29.	Análisis de Co-ocurrencia en relación a los problemas que impiden una buena negociación	76

Lista de Figuras

Figura 1.	Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica 2016-2019 Valores a precios constantes de 2007	20
Figura 2.	Aporte del sector minero a la recaudación del IR, 2005-2021	21
Figura 3.	Distribución del canon minero	22
Figura 4.	Perú: Conflictos socioambientales por actividad, a febrero del 2022	28
Figura 5.	Fases de los conflictos sociales activos	29
Figura 6.	Estrategias de negociación	72
Figura 7.	Problemas que impiden una buena negociación	79

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En los pasajes de la Biblia se menciona que en el Edén existían minerales como oro, plata y ónice; así mismo también se tenía tierras donde el hierro y cobre estaban a disposición del hombre; y también describe las formas de la extracción y refinación del oro, hierro, zafiro, pedernal, cobre, ónice (Reina Valera, 1990), ello denota que el Creador dio a la humanidad lugares, que además de permitirle dar frutos para su alimentación también le ofrecía minerales esparcidos en la naturaleza.

La naturaleza al ser humano siempre le ha brindado recursos para cubrir sus necesidades, de manera que desde la prehistoria escarbó las interioridades y rocas de la corteza terrestre en busca de minerales como el cobre, oro, plata para elaborar adornos, utensilios, herramientas, armas y otros metales, y que con el avance organizacional de las sociedades se estableció la demarcación y propiedad territorial (Serfati, 2013). La minería, refiere Concha (2017), es una actividad compleja, variada y conectada con otros sectores económicos, ampliamente desarrollada en el mundo por los cambios socioeconómicos mundiales, con el consecuente efecto multiplicador en la economía y la sociedad.

En Latinoamérica, desde la llegada de los españoles la minería ha constituido una actividad extractiva intensiva que ha generado amplios pasivos mineros por el deterioro de su entorno, como la afectación del medioambiente, la postergación de actividades agropecuarias, explotación social, afectación de la salud humana, contaminación del suelo, aire y agua afectando social, económica y ambientalmente a la sociedad de los lugares (pueblos, regiones, países) donde se desarrolla la explotación minera. En países como

México, Perú, Bolivia, Colombia, Chile, Argentina, por nombrar algunos, la actividad minera se caracteriza por la ocurrencia de conflictos con las comunidades de influencia directa e indirecta de su área, sea por oposición a este tipo de actividad en su localidad, por los efectos negativos al ambiente, como por los conflictos laborales y demandas sociales.

Los conflictos, donde hay actividad minera, han devenido en enfrentamientos violentos locales; ello, debido al modo extractivo contaminante que emplea, no se respeta cabalmente la normativa ambiental, ante lo cual las comunidades locales exigen que las empresas mineras apliquen tecnologías extractivas amigables, que no contaminen las aguas por efecto de los vertimientos, así como políticas de conservación del ambiente. En tal sentido, la actividad minera en América Latina está buscando una visión diferente, reconociendo su importante aporte al desarrollo económico y social, pero exigiendo respeto irrestricto a las políticas, las normas ambientales, resarcimiento con mayor participación económica a modo de compensación a la afectación del ambiente.

En este contexto mundial y latinoamericano de exigir una nueva visión de la actividad minera –una explotación minera con un enfoque ambiental–, se tiene sin embargo, que actualmente por efecto de la globalización económica se ha impulsado el crecimiento de las economías de China, Rusia, India, Tailandia entre otros países, que han incrementado la demanda mundial de los recursos naturales como los minerales –cobre, oro, plata, hierro, aluminio, tierras raras, entre otros metales–, constituyendo para muchos países un significativo ingreso de su economía.

La minería es y ha sido una actividad importante en la economía peruana, tal es que entre 1900 y 1917 se dio el primer auge del flujo de inversiones extranjeras (Álvarez, 2004), constituyendo junto con la agricultura en los principales sectores generadores de divisas –tal es que en 1922 la producción de este sector fue 1650 millones de soles que representa el 11,68% del total del PBI del país, en 1960 alcanzó el 14.3% de aporte al PBI peruano (Banco

Central de Reserva del Perú [BCRP], 2023); luego en la década de 1990 se dio el boom minero peruano, por efecto de la apertura económica en el país, cambios en la legislación minera que generaron inversiones en grandes proyectos mineros, tal es que en el 2019 la actividad minera aportó el 12,9% al producto bruto interno del país (BCRP, 2020); aunque, por efecto del Covid-19 se contrajo la producción y la exportación de la minería metálica; tal es, que en el 2020 la variación anual de la minería metálica fue negativa en las exportaciones (-8,2%) y en el PBI (-13,5%) (Ministerio de Energía y Minas [MIMEM], 2021). Y, debido a la reactivación económica post Covid-19, de parte de China, Estados Unidos y otros países desarrollados están demandando minerales como cobre, oro, tierras raras, que avizora una reactivación de la actividad minera peruana que produce estos metales, de manera que en el 2022 la minería se recuperó (aportando 11.61% del PBI peruano, aportando con el 58.5% de las exportaciones tradicionales y genera 244 241 empleos directos, MINEM, 2023).

Perú, por su geología cuenta con importantes yacimientos de minerales en la región de la sierra (Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], 2018), que permiten, como señala Schatan et al. (2022) del Fondo Monetario Internacional, sea el segundo productor mundial de cobre y plata; en tanto, a nivel de Latinoamérica es el primer productor de oro, zinc, plomo y estaño (Schatan et al., 2022). La minería peruana, desde tiempos prehispánicos hasta la actualidad es una actividad fundamental en la economía del país, cuya puesta en valor se dio con la llegada de los españoles en el siglo XVI. En los primeros años de la etapa republicana se reguló la explotación de las sustancias minerales del suelo y subsuelo. Actualmente, como indica Castillo (2019) en la Constitución vigente se estipula que los recursos naturales pertenecen a todos los peruanos, por ende, es riqueza del país, siendo el Estado quien regula las formas de explotar, otorga los derechos de explotación a través de las concesiones, por cuyo aprovechamiento se debe pagar un justiprecio (pago de

derechos), además de las obligaciones de las reparaciones a realizarse el cierre de la mina y protección del ambiente.

Al respecto, Saade (2013) indica que la minería es una actividad vulnerable a los riesgos ambientales, por su impacto ambiental, que afecta directamente a las comunidades instaladas en las áreas donde se realiza la actividad minera, generando conflictos. Los conflictos se generan en parte por la perturbación contaminante de los recursos naturales – agua, aire, tierra–, por la migración, como por el usufructo de recintos de honda significación religiosa o arqueológica para los pobladores de la localidad donde está la mina. Otro factor de conflicto, es la distribución de la renta o beneficios hacia infraestructura social (como colegios, locales comunales, centros de salud, etc.), pero básicamente el impacto de la actividad minera es de índole ambiental.

De otro lado, el auge de la actividad minera debido al incremento de los precios internacionales de los metales, ha generado mayores ingresos e incremento de las utilidades de las empresas mineras, así como de mayores ingresos por impuestos al Estado; hechos que han despertado en las comunidades mayor interés económico en unos y la defensa del ambiente en otros. El incremento de las expectativas económicas y sociales, han generado mayores exigencias de las comunidades locales a las empresas mineras. Exigencias que devinieron en desacuerdos entre las comunidades locales y las empresas mineras, con el entrampamiento en las negociaciones bilaterales se escala hacia los conflictos; y, ante el desbordamiento del conflicto las partes demandan la participación del Poder Ejecutivo para solucionar la situación de enfrentamiento (Casas, 2017).

En este orden de ideas, las principales empresas mineras involucradas en conflictos están con nueve casos la Mina Las Bambas (en Apurímac), luego con cuatro conflictos cada una, Southern Perú Copper Corporation (con unidades productoras en Toquepala y Cuajone) y Compañía Minera Antamina (San Marcos, Ancash). Las exigencias de los pobladores son,

entre otros, por las contravenciones a los acuerdos que muchas veces devienen en nuevas demandas; otra exigencia de las comunidades es el cierre de las minas en su localidad, así como replanteamientos de otrora venta de tierras, demanda de la ejecución de obras sociales e incluso por la minería ilegal en sus cercanías. Cuando los conflictos escalan en virulencia –es decir, toman una magnitud violenta– afectan la gobernabilidad nacional, regional o local, ocasionando altos costos sociales y económicos.

Ante este panorama de conflictos relacionados a la minería, el Poder Ejecutivo, como ente regulador del Estado, tiene en la Presidencia del Consejo de Ministros a la Secretaría de Gestión Social y Diálogo, que es un órgano de línea con mando operativo nacional en lo técnico y normativo debiendo velar por mitigar, gestionar las vías de solución de las demandas sociales (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2023). La Subsecretaría de Gestión de Diálogo tiene como labor instrumentar las líneas de las políticas estatales de la gestión de conflictos sociales; entre sus funciones también tiene el encargo de elaborar y proponer los aspectos normativos y procedimentales correspondientes (PCM, 2023). Por tal, debe estructurar protocolos de intervención y registro de las acciones en cada caso de mediación.

1.2 Definición del Problema

En el contexto expuesto, a la luz de los hechos, se tiene conflictos de las empresas mineras con las comunidades aledañas a sus unidades de producción minera que están en instancias del Poder Ejecutivo; pero se observa cierta fractura orgánica al afrontar los conflictos en la minería, debido a la constante rotación de actores encargadas de liderar la gestión de los conflictos, –sea por la renuncia o sustitución de los actores estatales, por enfrentamientos irreconciliables, entre otros factores–, no hay continuidad de la agenda o de los acuerdos, trabando el avance del proceso de solución del conflicto, también se tiene el

caso de la designación de personas sin experiencia o capacidad para negociar, no están explicitadas las líneas maestras de las estrategias y acción para la resolución de conflictos.

Otro problema, es que los dirigentes de las comunidades para instalar la mesa de diálogo invocan la presencia del primer ministro o del presidente de la república, menoscabando la autoridad de los actores designados. Situación que amerita revisar la gestión negociadora del Estado, en vista que, los equipos negociadores no se muestran empoderados, sin estrategias, lineamientos y metodologías de negociación claras.

1.3 Propósito y Significancia del Estudio

1.3.1 Propósito

La presente investigación se realiza en el ámbito de los actores del Estado, empresas mineras y comunidades aledañas al área minera que intervienen en los conflictos, por el cual se busca contribuir en un sentido más amplio entender las diferentes estrategias empleadas por los actores estatales para resolver los conflictos con las comunidades desde un enfoque bilateral, y de esa manera contribuir a forjar soluciones.

1.3.2 Significancia

La importancia de este estudio estriba en los resultados para conocer el alcance y eficiencia de las estrategias de negociación estatal en la resolución de conflictos con las comunidades contiguas del área minera. Y establecer si las estrategias de negociación logran neutralizar los conflictos con las referidas comunidades, las cuales son relevantes para el clima social en general del país.

La viabilidad de la investigación –en concordancia con la importancia señalada– estriba en la estrategia para acceder a las fuentes primarias (expertos en negociación de

conflictos sociales), en el sentido es factible acceder a los actores especializados en negociación de conflictos, se cuenta con recursos materiales, económicos y tecnológicos.

1.4 Preguntas de Investigación

En este contexto, el problema queda formulado en la siguiente pregunta:

¿Cuán idóneas son las estrategias de negociación estatal para afrontar la resolución de conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera?

1.5 Proposiciones

Teniendo en cuenta que los problemas requieren respuestas, que son los supuestos, en esta investigación, que es cualitativa, se tiene las siguientes proposiciones:

- Las estrategias o modelos de negociación estatal orientan o señalan actitudes a tenerse en cuenta en la resolución de conflictos con las comunidades aledañas al área minera.
- Las estrategias de negociación estatal de una realidad cotidiana, como la minera, deben darse con un estilo de negociación integrativa que articule los actores, los problemas y el proceso de los conflictos con las comunidades lindantes a las áreas mineras del país.
- Las estrategias de negociación estatal implementadas actualmente carecen de expertos, lineamientos, estrategias y objetivos explícitos para abordar con éxito la resolución de conflictos con las comunidades locales en las zonas mineras del país.
- Las estrategias de negociación estatal integrativas deben formularse teniendo en cuenta el aspecto cultural y el comportamiento de los actores intervinientes en la

resolución de conflictos con las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera del país.

1.6 Marco Teórico

Ferré señala que la teoría de resolución de conflictos es un “conjunto de conocimientos de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas, métodos, estrategias y sistemas de gestión positiva” (como se cita en Pérez, 2015 p. 112), con esta definición se tiene una propuesta integracionista de negociación teniendo a tener una solución positiva del conflicto, en ello se tiene lo que se denomina Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC).

Al respecto, los Métodos Alternativos de Solución de Controversias (MASC) según González de Cossío “son medios de resolución de conflictos y en el caso de la Negociación, la Mediación y la Conciliación pueden ser inclusive técnicas para evitar su nacimiento” (como se cita en Pérez, 2015, p. 25), son procesos que evitan la confrontación, toman la vía fraterna, adaptable a las circunstancias y actores del conflicto. Entre sus principales características se encuentran: (a) Acentuación amigable, (b) Confidencialidad, (c) Especialización, (d) Voluntariedad, (e) Neutralidad, (f) Flexibilidad, (g) Cooperativos y creativos, y, por último, (h) Económicos y rápidos (Pérez, 2015).

Otra teoría a considerada es el modelo de Blake y Morton, que es un modelo basado en cinco actitudes (Flint, 2001) que se debe tener en cuenta en la solución de conflictos. Las actitudes consideradas en este modelo son: (a) Competir, es la negociación dura, o negociación distributiva, donde se pretende convencer a una de las partes en desmedro de la otra parte; (b) Ceder, es una variante del modelo distributivo, se busca ayudar a una de las partes a lograr sus objetivos; (c) Comprometerse, en este tipo de negociación ninguna de las partes gana o pierde; (d) Colaborar, es la negociación integrativa, con este tipo de

negociación se busca que ambas partes logren maximizar sus logros; y, (e) Evitar, las partes de manera rápida y económica solucionan el conflicto y evitan la confrontación.

1.7 Supuestos

La presente investigación es de enfoque cualitativo, por ello los supuestos del presente estudio se han construido desde una conjetura empírica, es decir en base a indicios u observaciones contextuales de la intervención estatal en las negociaciones de los conflictos entre las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera y las empresas mineras.

- Las estrategias de negociación estatal para afrontar la resolución de conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera están mediatizadas en su accionar.
- La normatividad de resolución de conflictos ralentiza la resolución de los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera.
- La colaboración interinstitucional pauta las políticas, lineamientos y estrategias de manera procedimental que limita la acción de los actores estatales en la resolución de los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera.
- El planteamiento de las estrategias para la resolución de los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera se estructuran en un marco de índole político con un accionar técnico.
- La conformación de los equipos de negociadores estatales se da con actores mixtos, donde se tiene en cuenta la experiencia en negociación de conflictos, la formación académica, el sentido social y la formación de nuevos negociadores.

- La comunicación y los estereotipos en el proceso de resolución de conflictos es utilizado por todas las partes que intervienen en la negociación.
- Los actores comunales, estatales y empresariales que intervienen en el proceso de resolución de los conflictos en la minería peruana son susceptibles al aspecto cultural, sea respeto a las tradiciones y costumbres comunales. Pero los actores estatales y empresariales relativizan estos aspectos.

1.8 Limitaciones

En esta investigación, se abordan las apreciaciones de los expertos en negociaciones estatales, expertos que en determinado momento fueron o son actores de los conflictos.

Una limitación es que no se realizará observaciones ni documentos internos de las negociaciones de casos específicos de negociación estatal, debido a que no están disponibles al público. Asimismo, se encuentra el factor tiempo disponible de los expertos, es decir la limitación disponible de los operadores especializados en negociación estatales de conflictos sociales debido a su recargada agenda para atender a los investigadores, pero que se supera con la tecnología digital, pues a través del Zoom y del Meet se logra tener comunicación con los expertos en referencia.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Illera (2017), en su tesis de doctorado, desde la perspectiva del derecho aborda las diferentes maneras de resolución de los conflictos, desarrolla una investigación que analiza las diversas alternativas de resolver conflictos que mitiguen la conflictividad, consolidando la convivencia sin trastocar el cumplimiento del ordenamiento jurisdiccional, como una opción al marco normativo formal que caracteriza al estado, en este caso, colombiano. Entre las propuestas para la resolución de los conflictos sociales, propone los operadores extrajudiciales, como los conciliadores, árbitros, figuras conciliadoras que existe en Perú, que no están en el ámbito del sector público sino del sector privado, como primera instancia para la solución de conflictos, pero que tienen una función pública de acuerdo a un canon legal y reglamentario.

En esta línea de apreciación de negociación de conflictos se tiene la investigación de Arguello (2017), un estudio descriptivo, de tipo documental (de fuentes secundarias), comparativo y desarrollado bajo la metodología de casos, al abordar el análisis de dos casos sobre el conflicto del agua ocurridos en Perú y Bolivia –conflicto entre la comunidad de Cochabamba y la empresa SEMAPA–, en los cuales se aplicaron Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC), concretamente los métodos de negociación y mediación en el abordamiento de conflictos sociales. El estudio aborda un conflicto en Perú, en la que las comunidades campesinas de Tiaparo y Tapayrihua presentaron oposición contra y la empresa minera Southern Perú, fue de tipo socio-ambiental. Entre las conclusiones más

importantes encontradas en el estudio son que la actuación del Estado, en principio es de represión, lo cual lleva a que las protestas de las comunidades escale a mayor violencia, enfrentamientos y desgaste político del Estado, pero es relevante precisar que la acción del Estado en la negociación es necesaria e importante, dado que tiene la prerrogativa constituyente, legal y arbitral con una valoración de equilibrio comunicacional, director de debates que las partes en disputa le otorgan tácitamente, con deberes, mandatos, responsabilidad y resolución como el ente de mayor jerarquía en la mesa de negociaciones.

Saade (2013) en un estudio transversal, *ex post facto*, aborda las situaciones socioeconómicas y los conflictos socioambientales derivados por el desarrollo de proyectos mineros en Colombia, México y Perú, en cuanto a los impactos; en cuyos escenarios actorales se da la consulta tripartita –Gobiernos, empresas mineras y comunidades aledañas– dado que las actividades mineras devinieron en conflictos entre las empresas mineras y las comunidades afectadas, o conflictos entre el gobierno central y los gobiernos locales. En este estudio, se ha identificado que los conflictos comunes entre las compañías mineras y las comunidades adyacentes involucradas son por los impactos ambientales, controversias territoriales, incumplimiento de los acuerdos de inversiones sociales, trasgresión a los derechos humanos; en cuanto a los conflictos entre los niveles de gobierno se da por la participación porcentual tributaria que generan los ingresos mineros.

Saade (2013) señala que con la subida de los precios de los metales –que se aprecia de manera sostenida desde el 2000–, la apertura económica de estos países para la inversión extranjera, así como los tratados de libre comercio generaron que la actividad minera tenga los incentivos para invertir en este sector; si bien los ingresos estatales vía impuestos a la actividad minera, que se refleja en la mejora del PBI, puestos de trabajo, desarrollo y progreso, por otro lado generó expectativas en las comunidades aledañas a las minas que no han sido cubiertas, han generado costos sociales, impacto negativo en el medioambiente que

se han traducido en generación de conflictos, con reclamos de diversa índole. Entre las conclusiones más importantes del estudio se halló que Colombia, México y Perú, en cuanto a los conflictos socioeconómicos y ambientales denotan, en común, vacíos en el marco legal para tratar estos conflictos y lo que es más, la gestión política para afrontarlos –evitar, mitigar o solucionar– tiene falencias en su estrategia, acción, monitoreo y sanción a los incumplimientos del marco del desarrollo sostenible que han sido la fuente de los reclamos de las comunidades, de los conflictos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Jara (2021), en un estudio descriptivo-documental aborda la gestión de los conflictos sociales ocurridos en el ámbito de la gran minería peruana en el periodo 2009-2021, tomando como muestra 20 casos en base al tipo de conflictos y los años de ocurrencia, con el objeto de señalar el tipo de gestión de conflictos sociales, la actuación del Estado según el tipo de conflictos sociales y señalar las dinámicas de los conflictos sociales en las actividades mineras. Los resultados han determinado que en la gestión estatal de los conflictos sociales las acciones de prevención y seguimiento no se cumplen; por ello, la gestión estatal de los conflictos en el ámbito minero se aborda cuando escalan a manifestaciones masivas de las comunidades y se tornan violentas –protestas, paros, bloqueos de carreteras, entre otros mecanismos de movilización– por lo que el Estado en aras de mantener el orden responde con la acción policial que deviene en confrontación, tras lo cual la gestión de los conflictos sociales se da desde un enfoque transformativo-preventivo, implementa las mesas de diálogo y desarrollo de mesas de trabajo, intervenciones que son parte de la acción para resolver el conflicto.

Suárez (2021), en su investigación analiza los factores que inciden en el mejoramiento de la eficacia de los convenios sociales entre las pequeñas empresas mineras formales y las comunidades vinculadas, catalogada como una investigación de enfoque mixta, cualitativa y cuantitativa, de tipo aplicada, de nivel predictivo, explicativo, relacional/correlacional y descriptivo, de diseño cuasiexperimental. Con una muestra de 110 personas a quienes se aplicó una encuesta. Los resultados permiten concluir que en un 77,32% se logró mejorar la eficacia de los convenios sociales entre pequeñas empresas mineras y sus comunidades locales, lo que permite que ambas partes logren sus objetivos; además, se tiene que mejorando el conocimiento-experiencia del personal de la empresa minera y su capacidad de comunicación se mejora en un 5.92% la eficacia del convenio social entre la comunidad y la empresa minera, con lo cual ambas partes ganan.

Ugarte (2018), en su investigación aborda la problemática del conflicto del proyecto minero de *Tía María* de Arequipa, donde la gestión estatal del conflicto socio-ambiental está enmarcado desde dos ejes, el primero se refiere a la naturaleza del conflicto social, en tanto el segundo eje es sobre la capacidad de la gestión de la negociación del Estado. Teniendo en cuenta que es una investigación de enfoque cualitativo, la técnica empleada fue la entrevista y el instrumento la entrevista a profundidad, además del abordamiento de fuentes secundarias; para la muestra opinática se tuvo en cuenta a 25 actores, como los pobladores y dirigentes opositores al proyecto minero, a los representantes de la empresa minera Southern Peru Copper Corporation, a los funcionarios de instituciones estatales de la región y de la localidad relacionados con el conflicto, miembros de la sociedad civil con alguna experiencia en conflictos de este tipo. Los resultados distinguen siete características de la incapacidad del Estado en la gestión de los conflictos socio-ambientales entre las que se encuentran la acción desarticulada y centralista del gobierno nacional, la falta de neutralidad del Estado, entre otros.

Aparicio (2017), en su tesis doctoral aborda el caso del conflicto social minero del proyecto minero Las Bambas como acción de la responsabilidad social corporativa; es una investigación de enfoque cuantitativo, utilizando el método analítico sintético, de tipo no experimental, de alcance correlacional causal, en el trabajo de campo aplicó la técnica de la entrevista y como herramienta la entrevista semiestructura, que se aplicó a 170 comuneros de la comunidad de Fuerabamba, jefes de familia. Los resultados han permitido concluir que existe relación desde la perspectiva de los participantes entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Prevención de Conflictos Sociales.

Zapata (2016) en su tesis doctoral aborda el tema de la gestión de los conflictos sociales y medioambientales por efecto de la explotación de la actividad minera, enfocado desde el post-positivismo y el constructivismo, de enfoque deductivo, cuantitativo, transversal, de tipo descriptivo, muestreo por conveniencia, estratificada y representativa. Los resultados indican que la gestión de conflictos sociales y las políticas y estrategias adoptadas están relacionadas de manera directa y significativa; además se ha confirmado que el modelo seguido en la gestión de conflictos sociales es válido este mismo resultado se encontró para las estrategias, políticas.

2.2. Marco legal

En cuanto al marco legal de los conflictos en Perú se considera tanto el marco constitucional como las leyes concurrentes a la gestión de los conflictos.

- La Constitución Política del Perú de 1993 establece que el derecho a la protesta es un derecho fundamental a la que toda persona puede ejercer, por ser una aspiración legítima a tener una posición crítica al poder, pues en el capítulo a los derechos humanos se explicita el derecho a protestar de manera colectiva (Congreso de la República, 2023, Artículo 2, inciso 12 y 20), pero a su vez la Constitución da al

Ejecutivo las herramientas legales para poner orden interno ante el desborde de la protesta social, como es el estado de emergencia (Congreso de la República, 2023, Artículo 137).

- Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El Acuerdo Nacional invoca a los agentes políticos, sociales, económicos, sindicales, empresariales propiciar espacios de diálogo y consulta, como mecanismo de solución de conflictos, así como el cumplimiento de los acuerdos, ello dentro del marco de la institucionalidad, respeto al marco legal, constitucional y los derechos humanos (Acuerdo Nacional, 2023, en los acuerdos de las Políticas de Estado, acápite de Democracia y Estado de Derecho en el lineamiento 4: Institucionalización del dialogo y la concertación).
- Ley 27783, Ley de bases de la descentralización, marca el requerimiento al Estado, los agentes económicos y sociales a procurar la promoción, gestión y regulación de actividades económicas y productivas (Congreso de la República, 2001, Artículo 36), como es el caso de la minería y medio ambiente dentro del marco de una gestión sostenible. Todo ello dentro del dialogo, la participación ciudadana, así como la concertación de los intereses públicos y privados.
- RM-161- 2011-PCM (2011, 24 mayo). Es una norma que contiene la guía de los lineamientos y estrategias para la gestión de los conflictos a través de sectores y organismos del Estado encargados de prevenir, afrontar y solucionar los conflictos, tal como la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Presidencia del Consejo de Ministros, entidad que le compete la dirección, planeamiento, control y seguimiento del proceso de los conflictos sociales dentro las líneas instrumentales de la intervención de los gobiernos central, regionales, locales y entidades estatales intervinientes en el conflicto.

- 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) (Congreso de la República, 2011, Artículo 2), en ésta se expresa:
El derecho de los pueblos indígenas u originarios a que previamente sean consultados sobre disposiciones legislativas o administrativas que involucre directamente sus derechos colectivos, sea a su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo, así como a los planes, programas y proyectos de desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos. Ley que está instrumentalizada mediante el Decreto Legislativo N° 001-2012-MC, Reglamento de la Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios (Ministerio de Cultura, 2012).
- Ley N° 27506, Ley de Canon y sus modificatorias, por las leyes del presupuesto público de los años fiscales; que si bien, el canon está regulado, es generadora de conflictos (Congreso de la República, 2001).

2.3. Bases teóricas

En esta sección se presentan las principales teorías que sustentan las categorías de este estudio a fin de profundizar en su teorización y conceptualización que brindan la dirección que toma el estudio en los capítulos posteriores.

2.3.1. Teoría del manejo y transformación de conflictos

La gestión del conflicto se sustenta en los aportes de dos grandes paradigmas, uno el que refieren Fisher & Ury (como se cita en Álvarez y Castillo, 2020) en el de manejo, y el otro es el “enfoque de transformación de conflictos que supera de alguna manera el enfoque de la resolución de conflictos” (Herz, 2011, p. 49), que son aplicados con regularidad en los países latinoamericanos para abordar (intervenir) los conflictos y facilitar su resolución.

La gestión (intervención) de conflictos es asumida por los agentes estatales cuando el conflicto tiene efectos negativos para la sociedad, la economía, el orden interno, la estabilidad política que deviene en violencia y por ende es necesario mitigarlos, se asume que estos tienen repercusiones negativas y por lo tanto hay que erradicar o mitigar; es un enfoque de visión socio-ambiental, que ante la divergencia y colisión de intereses mutuamente incompatibles en cuanto al manejo ambiental, se toma como estrategia la apertura del proceso de la comunicación, donde a través del andamiaje de consensos y negociaciones entre los actores intervinientes se logra una salida pacífica al conflicto.

El conflicto, según Álvarez y Castillo (2020), visto desde el enfoque transformador, es un vector catalizador direccionado al logro de giros de los actores que permitan tener posiciones positivas; que desde la perspectiva del desarrollo sostenible se establece un clima de colaboración en la línea de tiempo, aliviándose la comprensión de las causas del conflicto, a fin de encausar el proceso del diálogo, del poder de persuasión de los actores, y teniendo en cuenta que el ambiente es la plataforma de intereses complejos, de identidad, pertenencia, tenencia territorial, idiosincrasia, comprensión de la naturaleza y su contexto.

Para Álvarez y Castillo (2020), los actores estatales ante los conflictos tienen como respuesta el diálogo, constituido en el instrumento básico de gestión del conflicto; donde el diálogo es el mecanismo de participación y conciliación entre los actores participantes, generando un clima de confianza para la resolución del conflicto. En consecuencia, se tienen niveles o instancias de diálogo constituidas por las herramientas aplicadas por los gestores del conflicto, debiendo existir condiciones como (Álvarez & Castillo, 2020):

- Voluntad política, que posibilite establecer la participación y facilitar el diálogo.
- La incorporación de los actores de la sociedad civil.
- Autonomía de los actores, que no estén sujetos a entes externos o entre ellos.
- Acceso a la información.

2.3.2. *Actividad minera*

La actividad industrial que extrae selectivamente sustancias minerales –sean sólidas, líquidas o gaseosas– de la corteza terrestre para transformarlas en materia prima, se le denomina actividad minera; actividad que conforme a las condiciones del entorno y los parámetros de la explotación, así como las características geológicas del yacimiento minero puede desarrollarse a cielo abierto, minería de interior (subterránea) o explotación por sondeo (Herrera, 2019). La minería a cielo abierto es una práctica de extraer los minerales de yacimientos de gran volumen adyacentes a la superficie mediante franjas horizontales, denominados bancos de los cuales con maquinaria pesada se remueven grandes volúmenes de tierra (Estudios Mineros del Perú SAC, 2010).

Por otro lado cabe señalar que si bien la minería es uno de los puntales en el desarrollo local, regional y nacional y que se manifiesta en el aporte al Producto Bruto Interno (PBI), que tenía hasta antes de la pandemia (Covid-19), tal como se aprecia en la tabla 1 y en la figura 1, donde la extracción de petróleo y minerales en el 2001 de 32,360 millones de soles paso a 50,601 millones de soles en el 2010 y a 66 272 millones de soles en el 2019, que en términos porcentuales implicó 12,0% en el 2016, -0,1 en el 2019, con ciertas subidas y bajadas debido a factores económicos nacionales e internacionales (precio de los minerales) y a los conflictos internos. En el 2021, el PBI de este sector extractivo fue de 61 516 millones de soles, resultado una fuerte recuperación, tras la caída del 2020, por efectos de la pandemia y los conflictos sociales y políticos.

Un aspecto relevante de la minería en el país, es el aporte de esta actividad en el Impuesto a la Renta, que en los años del boom de los commodities se logró los mayores ingresos tributarios, como en el 2005 que se obtuvo un aporte del 51% al referido impuesto y que en el 2021 se aportó el 27% (figura 2). Este aporte al Impuesto a la Renta deviene en las transferencias por el denominado canon minero.

Tabla 1

Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2001-2021

Valores a precios constantes de 2007

Millones de soles

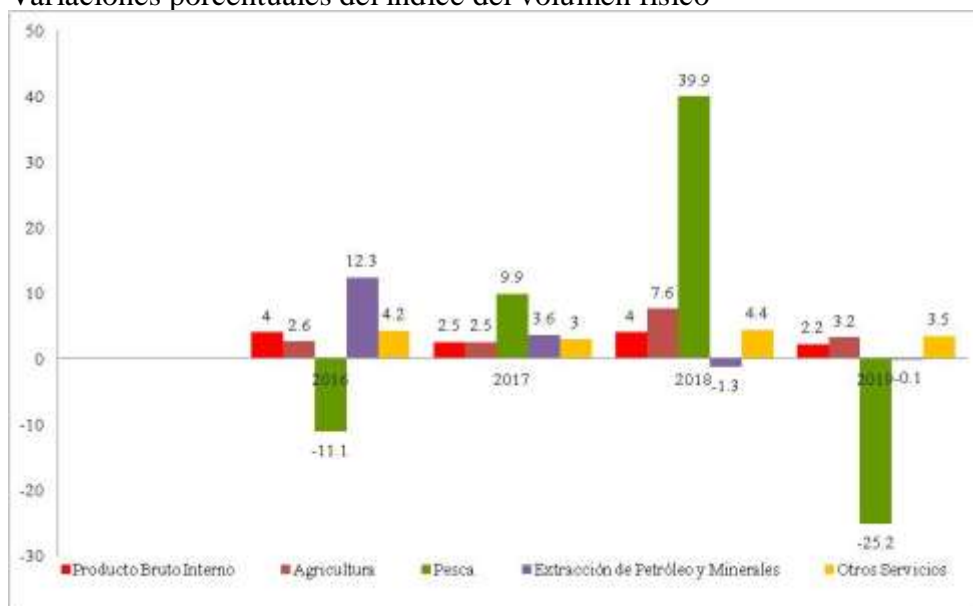
Año	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manuf actura	Electric idad y Agua	Construc ción	Comer cio	Adm. Pública y Defensa	Otros servicios
2001	223 580	15 374	1 488	32 360	35 094	3 823	9 467	22 353	10 733	92 888
2005	273 971	16 948	2 086	43 236	44 529	4 685	12 168	26 368	12 440	111 511
2010	382 081	21 656	1 675	50 601	59 024	6 531	23 765	39 981	18 886	159 962
2011	406 256	22 517	2 709	50 750	63 943	7 066	24 626	43 434	19 691	171 520
2012	431 199	23 944	1 729	51 662	64 758	7 481	28 539	47 105	21 288	184 693
2013	456 435	24 216	2 126	54 304	68 155	7 734	31 228	49 408	22 110	197 154
2014	467 308	24 540	1 515	53 454	67 405	8 133	31 789	50 364	23 302	206 806
2015	482 506	25 294	1 791	57 948	66 824	8 666	30 083	51 919	24 160	215 821
2016	501 581	25 963	1 593	65 095	66 783	9 344	29 290	53 369	25 194	224 950
2017	514 215	26 624	1 750	67 439	67 154	9 432	30 002	54 070	26 027	231 717
2018	534 626	28 643	2 464	66 429	71 047	9 862	31 626	55 442	27 191	241 922
2019	546 605	29 474	2 099	66 272	70 208	10 292	32 089	56 802	28 090	251 279
2020	486 737	29 723	2 164	57 304	60 855	9 625	27 313	49 241	29 268	221 244
2021	551 714	30 840	2 225	61 516	71 636	10 447	37 002	58 110	30 487	249 451

Nota. Elaborado en base a “Panorama de la economía peruana. 1950-2021. Base 2007. Cuadros estadísticos. Cuadro N° 36 Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica, 1994-2021”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022.

Figura 1

Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica 2016-2019 Valores a precios constantes de 2007

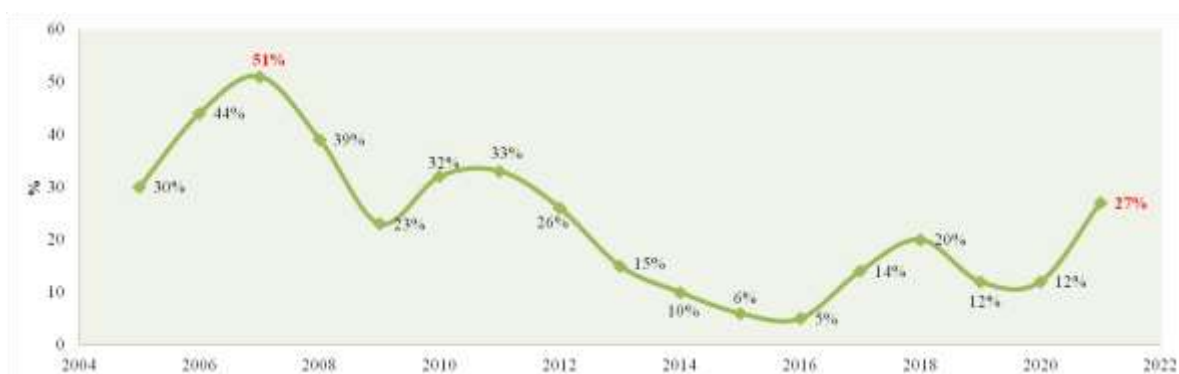
Variaciones porcentuales del índice del volumen físico



Nota. Elaborado en base a la tabla 1

Figura 2

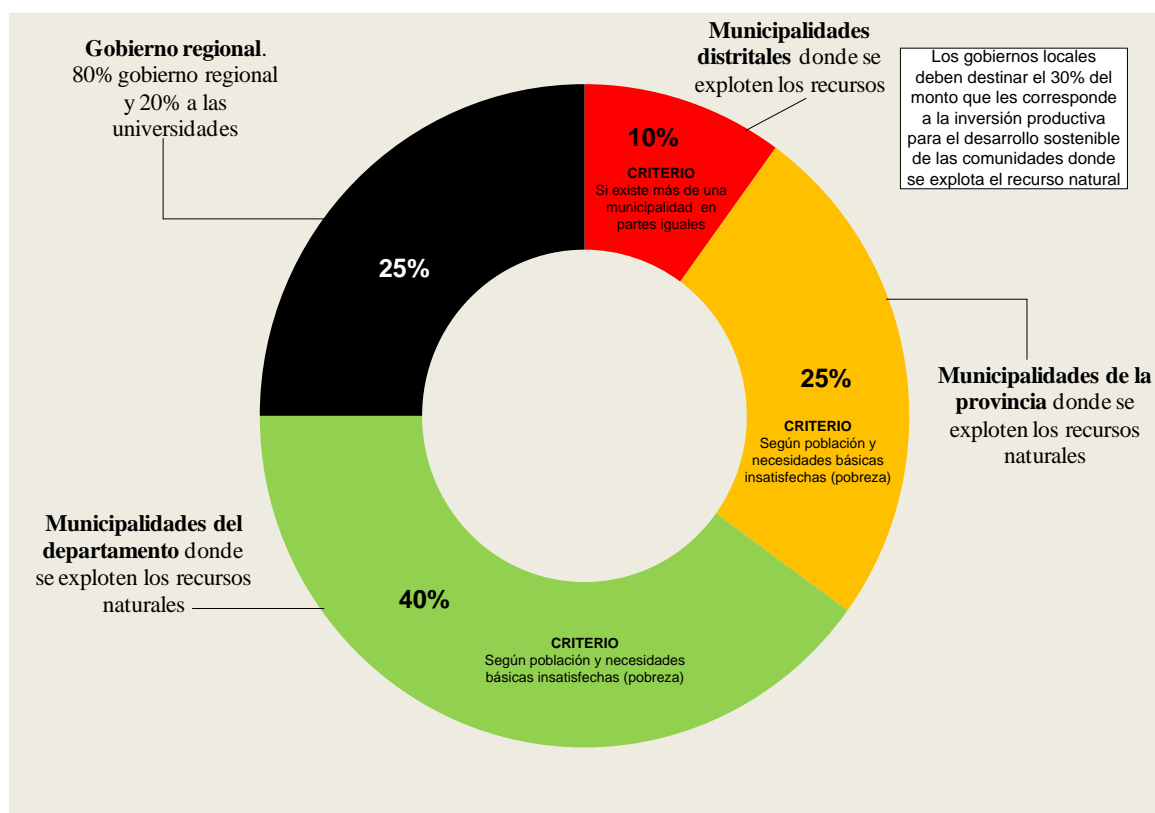
Aporte del sector minero a la recaudación del IR, 2005-2021 (en porcentaje)



Nota. Tomado de “Transferencias por canon minero a gobiernos regionales y locales alcanzan valores récord en 2022. Nota de Actualidad N.º 53”, por el Grupo Propuesta Ciudadana. 2022, p. 2

Otro aspecto a tener en cuenta del aporte económico de la minería a la sociedad organizada y los conflictos es el canon minero, que en la Ley N° 27506, Ley del canon, en su primer artículo la define como “la participación efectiva y adecuada de la que gozan los gobiernos regionales y locales del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica de los recursos naturales” (Congreso de la República, 2001a, Artículo 1), y a su vez se precisa que el “El canon minero está constituido por el 50% (cincuenta por ciento) del total de ingresos y rentas obtenidos por el Estado en la actividad minera, por el aprovechamiento de los recursos minerales, metálicos y no metálicos” (Congreso de la República, 2003, Artículo 5).

El canon minero asignado a la región donde está ubicada la unidad minera, se distribuye en (figura 3) 10% para las municipalidades distritales donde está ubicado el recurso natural, el 25% a las municipalidades provinciales donde está ubicado el recurso natural, el 40% a las municipalidades locales de la región y al gobierno regional le corresponde el 25% (Congreso de la República, 2003, Artículo 3), estructura que no ha sido cambiada aun cuando existen demandas para mejorar su aplicación distributiva (índice).

Figura 3*Distribución del canon minero*

Nota. Elaborado en base a la “Ley N° 28077, Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 27506” (Congreso de la República, 2003).

2.3.3. Ambiente

Al abordar el ambiente, es referirse a su contexto, al entorno de este medio. Cruz (2014), precisa que el entorno es entendido como el ambiente físico, biológico y socioeconómico, es decir todo el ambiente que rodea al ser humano. González (2009) refiere que “el ambiente (al que también llamamos medio ambiente) son todos aquellos factores que nos rodean (vivientes y no vivientes) que afectan directamente a los organismos (como nosotros)” (p. 2); además debe tenerse en cuenta que los ambientes difieren en cuanto a su composición y dimensionamiento de los factores concurrentes del ambiente en que habita una persona, por ello, “el ambiente no está constituido sólo por factores físico-naturales, sino por factores sociales, económicos, culturales, históricos, etc”. (González, 2009, p. 2)

Una definición de ambiente acorde a los requerimientos de la presente propuesta de investigación es la señalada por la Unesco (Hernández, 1991), que la refiere como el conjunto de relaciones fundamentales existentes entre lo biofísico (atmósfera, litosfera, hidrosfera y biosfera) y lo sociopolítico (social, institucional); con ello se tiene que ambiente es un concepto que integra lo material con lo antropológico.

En suma, el ambiente en general es la región, alrededores y circunstancias donde permanece un organismo o un ente natural. El ambiente de un ser vivo involucra dos tipos de componentes o factores: (a) el abiótico que es inherente al medio, necesario para la actividad de individuos como los microorganismos existente en la corteza terrestre que por su naturaleza requieren de elementos (como el agua, el aire) con diferencias físicas, químicas, biológicas a lo largo de la línea del tiempo y recintos y (b) el biótico, referente a las interacciones de los organismos en general existentes en un medio determinado, como la población humana, animal y vegetal (Echeverría. 2017).

Por lo expuesto, en el ambiente biótico confluyen las actividades humanas –como la minería a cielo abierto– que se desarrollan en medios abióticos que resultan afectándole y por ello se exige y se está desarrollando explotaciones mineras con tecnología amigable, con un enfoque de responsabilidad social de la empresa minera para con su entorno adyacente (comunidades) principalmente.

2.3.4. Responsabilidad Social Empresarial y el ambiente

La globalización, los cambios tecnológicos, la interconectividad han devenido en cambios de paradigmas sociales, empresariales, entre los cuales se tiene una mejor valorización de la calidad de vida, y en este sentido reforzar, cuidar el ambiente, donde las sociedades, las empresas se encaminan a tener valores de responsabilidad de sus actividades en cuanto a preservar, cuidar, mejorar su entorno interno y externo.

En consecuencia, las empresas, los clientes, los grupos de interés (stakeholders) tienen interés, conciencia de la responsabilidad que les compete, que como sostiene Navarro (2012) la empresa tiene como finalidad obtener beneficios teniendo en cuenta el impacto inmediato y futuro de sus actividades, así como dar cuenta a sus socios, clientes y comunidad inmediata y mediata; pero, la forma cómo lo hace y dónde lo hace se denomina responsabilidad social empresarial. Esta responsabilidad, es el horizonte de la actuación ética de la empresa, una visión empresarial de conciencia social y ecológica.

En este sentido, Sánchez et al. (2010) afirman que actualmente las empresas tienen responsabilidad ante sus accionistas, sus trabajadores, la sociedad local, regional, nacional e internacional, en la medida que sus actividades protegen el ambiente, es decir la empresa asume la responsabilidad social empresarial (RSE), tomada como el desarrollo de acciones empresariales con la finalidad de procurar que su entorno interno y externo tengan bienestar y cuenten con las mejores condiciones ambientales, así como la conservación de los recursos naturales; y que al ser considerada como una plataforma estratégica de la empresa se constituye en un instrumento de competitividad y diferenciación que va más allá de la rentabilidad y beneficio económico.

De allí que Prialé et al. (2014) precisan que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el conjunto de acciones de la empresa orientadas a “mitigar, reducir y eliminar los impactos negativos y, potenciar los impactos positivos que sus decisiones y actividades generan en la sociedad y el medioambiente” (p. 63), en efecto, la responsabilidad social de las empresas mineras debe estar orientada a atenuar, menguar y suprimir los efectos negativos de su actividad sobre el ambiente y que al ser un instrumento de competitividad la empresa debe sopesar la rentabilidad que obtiene con respecto a la protección del ambiente, el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y el bienestar social de los grupos de interés con los que interactúa.

Cuando en una empresa la visión, sus valores sociales o sus intereses apuntan hacia la consecución prioritaria de beneficios económicos, se tiene que el punto de equilibrio es notoriamente en beneficio de la empresa en desmedro de alguno de los stakeholders, lo cual deviene en descontento, reclamos, protestas, paralización de las actividades productivas, acciones que pueden escalar hacia posiciones violentistas, es suma, conflicto, que en la actividad minera constituye el conflicto minero.

2.3.5. Conflicto minero

Tanaka et al. (2007) refiere que “los conflictos pueden ser visualizados como una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias construidas entre los actores comunales y las empresas mineras y posiciones y acciones emprendidas” (p. 8); y, también señalan que las diferencias de las posiciones y objetivos de los actores participantes en el conflicto suscitan tiranteces, inquietudes o roces que devienen en acciones duras avanzando a enfrentamientos violentos entre las comunidades y la fuerza policial. En suma, el impacto ecológico de la actividad minera genera conflictos entre los agentes (actores) comprendidos, que involucra a: La empresa minera, la comunidad local y el Estado.

En los conflictos que giran en torno a la actividad minera, se llega a un clima de fuertes tensiones, que como refieren De Echave et al. (2009), en el conflicto minero se tiene por un lado los actores locales –las comunidades–, y por el otro lado la empresa minera (sus funcionarios encargados de los conflictos) y los negociadores estatales (sin dejar de lado a los gobiernos locales y regionales).

Los conflictos en Perú, conforme a la Defensoría del Pueblo, a febrero del 2022 se registraron 203 conflictos, de los cuales 127 casos (62,6%) competen al Gobierno Nacional (tabla 2), 157 conflictos están activos y 46 latentes (Tabla 3); resultando una media mensual de 197 conflictos; donde las regiones de Loreto, Cusco, Ancash, Puno, Apurímac, Piura,

Huancavelica, Cajamarca y Ayacucho tienen el 67,5% del total de conflictos a nivel nacional y el resto de las regiones tienen el 32,5% de los conflictos (tabla 3).

Tabla 2

Perú: Conflictos Sociales, según principal competencia del gobierno, febrero 2022 (Número de casos)

Nivel de gobierno	Número de casos	%
Total	203	100,0
Gobierno nacional	127	62,6
Gobierno regional	55	27,1
Gobierno local	16	7,9
Poder Judicial	3	1,5
Poder Legislativo	1	0,5
Org. Const. Autónomo	1	0,5

Nota. Elaborado en base al “Reporte de conflictos sociales N.º 216”, por la Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>)

Tabla 3

Perú: Conflictos Sociales por situación, según región a febrero de 2022

(Número de casos)

Región	Total	%	Activo	Latente
Loreto	29	14,3	28	1
Cusco	19	9,4	13	6
Ancash	15	7,4	10	5
Puno	14	6,9	11	3
Apurímac	14	6,9	11	3
Piura	14	6,9	9	4
Huancavelica	13	6,4	9	1
Cajamarca	10	4,9	5	4
Ayacucho	9	4,4	8	0
Otras regiones	66	32,5	53	19
Total	203	100,0	157	46

Nota. Elaborado en base al “Reporte de conflictos sociales N.º 216”, por la Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>)

De los 203 conflictos sociales registrados a febrero del 2022, 132 corresponden a conflictos socioambientales (tabla 4) entre activos y latentes. De estos 132 conflictos sociales, el 65,2% corresponden a la actividad minera (figura 4); de ellos se tiene que los conflictos sociales activos están en diferentes etapas de dialogo, en tanto los conflictos sociales latentes están registrados, donde ambas partes se mantienen en tensa situación, donde ambas partes se mantienen en compás de espera, sin que manifiesten interés por una solución al conflicto social.

También se tiene casos en observación, es decir que se tiene casos sociales que demandan ser observados por tenerse signos de contradicción entre el Estado, la sociedad y el mercado (empresas) que ameritan la atención para registrar su estado situacional, causas, antecedentes, posibles encausamientos (evolución) y actores involucrados.

Tabla 4

Perú: Tipo de conflicto sociales, a febrero del 2022

Número de casos

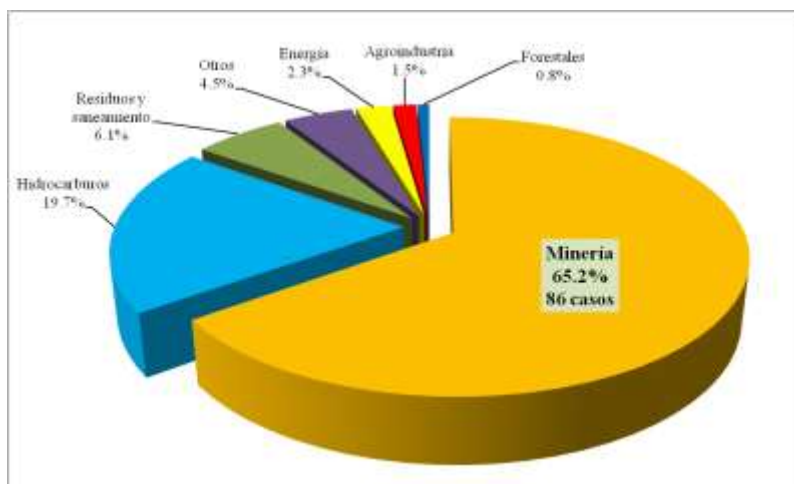
Tipo	Total	%
Socioambientales	132	65,0
Comunal	20	9,9
Asuntos de gobierno regional	14	6,9
Asuntos de gobierno nacional	11	5,4
Laboral	8	3,9
Asuntos de gobierno local	7	3,4
Otros asuntos	6	3,0
Demarcación territorial	4	2,0
Cultivo ilegal de coca	1	0,5
Total	203	100,0
Conflictos del ámbito del gobierno nacional	127	62,6
Conflictos del ámbito del gobierno regional	55	27,1
Conflictos del ámbito del gobierno local	16	7,9
Conflictos del ámbito del Poder Judicial	3	1,5
Conflictos del ámbito del Poder Legislativo	1	0,5
Conflictos del ámbito del OCA	1	0,5

Nota. OCA: Organismo Constitucional Autónomo

Nota. Elaborado en base al “Reporte de conflictos sociales N.º 216”, por la Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>)

Figura 4

Perú: Conflictos socioambientales por actividad, a febrero del 2022



Nota. Elaborado en base al “Reporte de conflictos sociales N.º 216”, por la Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>)

2.3.6. Negociación de conflictos

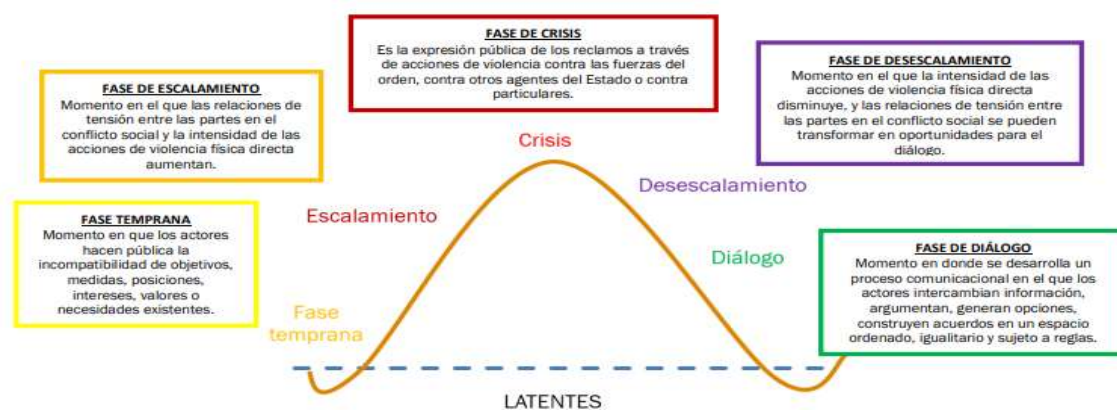
Ante el descontento social, la protesta, el enfrentamiento es un escenario que se multiplica en replicas a fin de procurarse gratificaciones de orden social (Lopera, 2014), en este sentido, la Defensoría del Pueblo (2022) define el conflicto social como el proceso complicado, donde los sectores de la sociedad (como las comunidades campesinas), el Estado y las empresas perciben que sus intereses están confrontados y ante la falta de atención, el desentendimiento puede escalar a la violencia.

Conflicto, en los que se tiene a los actores primarios, que son los protagonistas principales del conflicto; luego los actores secundarios, entidades que apoyan a las partes de su interés, entre ellos están las personas u organizaciones con algún vínculo indirecto al conflicto; y los actores terciarios, personas o entes con relación o incidencia en el conflicto.

En este sentido, la Defensoría del Pueblo (2022), indica que los conflictos sociales activos constan de cinco fases: temprana, escalamiento, de crisis, de desescalamiento y de diálogo (figura 5).

Figura 5

Fases de los conflictos sociales activos



Nota. Elaborado en base al “Reporte de conflictos sociales N.º 216”, por la Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>)

Desde la fase temprana en que los actores ponen de manifiesto sus discrepancias demandan que el Estado participe en las negociaciones para resolver el conflicto social. Es decir, se realiza la gestión de conflictos, que Huamaní (2012) la define como el conjunto del marco institucional, marco normativo, marco procedimental que constituyen el dossier con el cual el Estado gestiona, participa en los conflictos sociales teniendo en cuenta la cultura originaria de cada comunidad a fin de resolver el conflicto social.

Ante los conflictos relacionados a la minería, el Poder Ejecutivo como ente regulador del Estado tiene al Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros que a través de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo [SGSD] interviene en

los conflictos por ser el ente de línea con jurisdicción nacional con la misión de prevenir, afrontar y encontrar solución a las controversias y/ conflictos.

En este sentido, la SGSD tiene el encargo de gestionar el proceso de negociación de conflictos donde el Estado actúa como mediador, a fin en encontrar soluciones a los conflictos sociales en el contexto del respeto irrestricto de los derechos humanos, los valores democráticos, el estado de paz y de derecho.

2.3.7. Estilos de negociación

En el contexto de encontrar una solución que satisfaga eficientemente a las partes en conflicto se tiene una franja gris en la aproximación racional de no ceder a la presión, el abuso, agresión e intransigencia de alguna de las partes se tiene la negociación que según la experiencia tiene sus estilos (Flint, 2001); al respecto, Flint (2001) plantea dos estilos de negociación: el estilo distributivo y el estilo integrativo, que se abordan a continuación.

La negociación distributiva, posicional, o de suma cero. En esta se adopta posiciones, donde una de las partes logra un punto de la negociación a expensas de la otra parte; de manera que la suma algebraica de los puntos negociados siempre resultará cero; se le conoce, también, la negociación del regateo, porque en la medida que más se bajan las expectativas de los puntos en discusión más concesiones se dan, o viceversa. Para Fisher & Ury (como se cita en Flint, 2001) que en este género hay dos estilos, el estilo suave y el estilo duro (tabla 5).

La negociación integrativa o principista, donde el regateo es eventual, es una negociación exhaustiva, sofisticada, en el cual el problema se separa de las personas; los negociadores son duros con el problema, pero suaves con la gente, se descubren los intereses en juego se es creativo teniendo como estrategia la generación de opciones realistas, objetivas.

Tabla 5

Los estilos distributivos de negociación (Roger Fisher y William Ury)

Estilo suave	Estilo duro
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
La meta es el acuerdo.	La meta es la victoria.
Se debe conceder para cultivar la relación.	Se debe demandar concesiones como condición de la relación.
Se es suave con la gente y el problema	Se es duro con la gente y el problema.
Se confía en los demás.	Se desconfía de los demás.
Se cambia de posición fácilmente.	Se enquistaba en una posición
Se hacen ofertas.	Se hacen amenazas.
Se descubre el punto de reserva, es decir, se da a conocer lo máximo que se puede conceder.	Se engaña sobre el punto de reserva.
Se aceptan pérdidas unilateralmente con tal de llegar a un arreglo.	Se demandan ganancias unilaterales como precio del acuerdo.
Se busca una única respuesta: aquella que ellos acepten.	Se busca una única respuesta, aquella que nosotros aceptamos.
Se insiste en el acuerdo.	Se insiste en la propia posición.
Se intenta evitar un enfrentamiento de voluntades.	Se intenta ganar la confrontación de voluntades, pues el proceso es un choque de éstas.
Se cede ante la presión.	Se aplica presión.

Nota. Tomado de “Negociaciones eficaces. Implemente las mejores negociaciones tácticas”, por Flint, P., 2001, p. 28

2.3.8. Estrategias de negociación

D'Alessio (2015) afirma que la estrategia son las acciones que permiten alcanzar los objetivos, la estrategia debe contener un plan, un patrón de decisiones, una pauta de acción, una perspectiva y una posición; en este sentido la estrategia en la negociación debe tener estos contenidos; de manera, como afirman Atencio et al. (2021) la negociación (vista como un proceso psico-social) –para la solución de conflicto– está entrelazada con el despliegue de estrategias, habilidades, técnicas para lograr sus objetivos y en la cual los actores de la negociación desarrollan sus aptitudes intelectuales y su experiencia para entender cabalmente el proceso de negociación y plantearse estrategias dentro de las políticas establecidas y desplegar el proceso estratégico.

El proceso estratégico es la secuencia de un conjunto de acciones que ejecuta una entidad para la consecución el objetivo establecido (D'Alessio, 2015), que en el caso de la intervención estatal en las negociaciones es la resolución de conflictos, concretamente entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera. D'Alessio (2015) refiere que el proceso estratégico es reiterativo, feedback, participativo y revisado a lo largo del proceso con la participación de todos los actores (en este caso estatales) concededores de la minería, de la zona del conflicto, de los actores comunales y tengan un sentido social.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) precisa que la negociación colectiva es un mecanismo esencial del diálogo social, mediante el cual se puede lograr que las peticiones sean atendidas de manera de manera consensuada –el objetivo de la negociación colectiva es establecer un acuerdo social– a través del dialogo.

Ormachea (2011) precisa que el diálogo es el proceso de comunicación bilateral directa que entablan las partes en conflicto para generar acuerdos consensuados para la resolución de los conflictos; el diálogo debe caracterizarse por ser genuino (democrático), es decir debe contener una actitud comunicacional –predisposición a escuchar, interactuar, generar empatía, actitud de descubrimiento mutuo–, ser una herramienta comunicacional y ser un instrumento de proceso de cambio, de persuasión, de manera que en la negociación se observa avances y retrocesos, lo cual demanda que se estructure y gestione adecuadamente, de manera que el diálogo sea un mecanismo y una estrategia de negociación.

Entre las estrategias de diálogo aplicadas en la gestión del conflicto se tiene las siguientes:

1. Mesas de diálogo.
2. Mesas técnicas/Grupos de trabajo.
3. Comisiones multisectoriales.

Cabe señalar que el diálogo en sí, no constituye un elemento que de por sí resuelva el conflicto, éste debe ir acompañado de una transformación de las posiciones asimétricas de los actores, éstos deben ir cambiando posiciones encontradas, cambios que se logran en los espacios de dialogo (consulta o previa o mesas de desarrollo), así como las estrategias de diálogo (mesas de diálogo, mesas técnicas y/o comisiones sectoriales).

2.4. Marco conceptual

- *Actividad minera.* Las actividades económicas humanas son diversas, entre las cuales se tiene la actividad minera que es definida como:

Son las acciones conducentes al evidenciar indicios de mineralización que buscan demostrar dimensiones, características, reservas y valores del área de interés geológico. Las etapas que implica son: exploración (cateo y prospección), construcción, producción, beneficio, comercialización y operación paralizada y cierre. (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú [IIMP], 2010, p. 15)

- *Ambiente.* Una de las definiciones aparentes de ambiente para los objetivos del presente estudio es la siguiente:

Región, alrededores y circunstancias en las que se encuentra un ser u objeto. El ambiente de un individuo comprende dos tipos de constituyentes: 1. El medio puramente físico o abiótico, en el cual él existe (aire, agua) y 2. El componente biótico que comprende la materia orgánica no viviente y todos los organismos, plantas y animales de la región, incluida la población específica a la que pertenece el organismo. (Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2023 [CAM], párr. 19)

- *Conflictos.* Tanaka et al. (2007) indican los conflictos “Pueden ser visualizados como una serie de acontecimientos organizados alrededor de las diferencias

construidas entre los actores locales y las empresas mineras y las posiciones y acciones emprendidas por ambos tipos de agentes a lo largo del tiempo” (p. 8).

- *Conflicto ambiental*. Es el conflicto relacionado “con el daño al ambiente a los recursos naturales, donde la oposición proviene principalmente de actores exógenos” (Walter, 2009, p. 2).
- *Conflicto socio-ambiental*. Es el conflicto por efecto del daño a los recursos naturales, pero involucra a las comunidades directa e indirectamente afectadas por los impactos derivados de una determinada actividad, como la minería (Walter, 2009).
- *Conflicto social*. “Es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia” (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 3).
- *Contaminación*. La contaminación es cuando:
Liberación de sustancias de manera directa o indirecta, que causan efectos adversos sobre el medio ambiente y los seres vivos. Existencia en el ambiente de contaminantes o agentes tóxicos o infecciosos que entorpecen o perjudican la vida, la salud y el bienestar del hombre, la fauna y la flora; que degradan la calidad del ambiente y en general, el equilibrio ecológico y los bienes particulares y públicos. (Sistema de Gestión Ambiental Municipal [Sigam], 2023, párr.22)
- *Diálogo*. Es el conjunto de encuentros personales entre las partes en conflicto en el contexto de un ambiente seguro, donde las partes entablan comunicación bilateral directa, bajo una actitud de escucharse y descubrirse que permita generar empatía y confianza entre las partes (Ormachea, 2011).

- *Entorno*. Es el ambiente cercano o lejano que no está bajo el control de la organización (D'Alessio, 2015).
- *Entorno ambiental*. “Alrededores del hombre, naturales o creados por él, que constituyen su hábitat inmediato próximo y distante que es parte integral de su existencia” (Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena, 2023, párr.176)
- *Estado*. Puede definirse como “un conjunto de instituciones y de relaciones sociales respaldadas por un sistema legal que controla el territorio y a los habitantes que en él viven” (O'Donnell, 2008, p. 28).
- *Estrategia*. Es el conjunto de patrones de objetivos continuamente revisables con el propósito de lograr una meta a través de un proceso planeado por una dirección que conoce cabalmente el ambiente de la negociación (Contreras, 2013).
- *Gestión de conflictos*. Es entendido como:
Conjunto de instituciones, principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conforman una estructura mediante la cual el Estado asegura la gestión integrada, participativa y multisectorial de los conflictos sociales. Esta estructura incluye los procesos, la gente, las normas, el entorno físico, los mecanismos de control, así como los atributos menos visibles, como las actitudes, creencias y valores de los miembros de la organización para la transformación de los conflictos sociales. (Huamaní, 2012, p. 15)
- *Negociación*. “Es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa para lograr una solución satisfactoria” (Flint, 2001, p. 17).
- *Políticas*. Son los lineamientos (límites) precisados por la dirección como para lograr los objetivos de corto plazo, bajo los cuales se debe instrumentar (desarrollar) las estrategias (D'Alessio, 2015).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

Conforme a la perspectiva de interpretación de la realidad de la investigación, este estudio es de enfoque cualitativo, dado que conforme a la realidad expuesta en el acápite 1.2 –definición del problema– se acomete interpretar la realidad de manera holística a fin de comprender la realidad para dar lineamientos para su transformación, basada en razonamiento inductivo (Navarro, 2017).

En esta relación de ideas, la presente investigación es aplicada, que Baena (2017) la define como la investigación que aborda la realidad para la acción, y que retroalimenta los conocimientos producto de la realidad (Vargas, 2009) para aplicar teorías para afrontar los problemas que señala la sociedad, con ello se tiene que la investigación aplicada es pragmática o utilitaria, que haciendo uso de los conocimientos obtenidos mediante la investigación básica para la solución de problemas (Sánchez et al., 2018).

Es una investigación de nivel descriptivo en la medida que la información obtenida de la variable independiente –estrategias de negociación estatal– y la variable dependiente –resolución de conflictos– están descritas (Namakforoosh, 2010), permitiendo un mayor conocimiento de la realidad y la interacción de estas variables (Yuni & Urbano 2014). Según las condiciones y el contexto del desarrollo del estudio, es una investigación observacional, ello porque los hechos ya existen en la realidad y se centrará en describir los hechos (Yuni & Urbano, 2014). De acuerdo con la temporalidad, la investigación es transversal, la información se levantó en un solo momento.

Cabe señalar que este estudio es no experimental, dado que no se sometió a ninguna prueba ni se manipularon las variables, tan solo se recogieron las experiencias de los conflictos mineros; a su vez, es de corte transversal por que la información obtenida a través de las entrevistas se recopiló en un solo momento (Hernández & Mendoza, 2018).

Por otro lado, el diseño según el enfoque cualitativo es el fenomenológico, dado que el propósito es explorar, describir y comprender a través de las experiencias de los actores que intervienen en la negociación y resolución de los conflictos mineros con las comunidades adyacentes (Hernández & Mendoza, 2018).

Hernández et al. (2014) precisan que un diseño fenomenológico debe tener en cuenta los criterios siguientes:

- Tipo de problema: Se busca entender las experiencias de personas –actores que intervienen en la negociación de conflictos– sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de éste.
- Antecedentes: Políticas públicas, comunicación, estrategias, negociación, ciencias sociales y gestión.
- Objetivo de estudio: Individuos que hayan compartido la experiencia o el fenómeno.
- Instrumento de recolección de datos: Observación, entrevista no estructurada y grupos de enfoque.
- Producto: La descripción de un fenómeno y la experiencia común de varios participantes con respecto a éste.

Con ello, se tiene que, a través del diseño fenomenológico, en la presente investigación se explora aspectos subjetivos de los actores que intervienen en la negociación de conflictos que se ha podido conocer al interactuar directamente con ellos y en su propio medio.

Identificación de variables

Variable independiente : Estrategias de negociación estatal.

Variable dependiente : Resolución de conflictos.

Variable interviniente : Comunidades locales en la minería peruana.

Operacionalización de las variables

En la tabla 6 se describe la operacionalización de las variables.

3.2 Población y Muestra

La población del presente estudio está constituida por funcionarios de siete entidades públicas y organizaciones identificadas por su importancia y relación con la gestión de conflictos en el contexto de la minería, tales como:

Entidades Públicas:

Presidencia del Consejo de Ministros – PCM

- Viceministerio de Gobernabilidad Territorial.
- Secretaría de Gestión Social y Diálogo.

Ministerio de Energía y Minas - MINEM

- Oficina General de Gestión Social.

Ministerio del Ambiente - MINAM

- Oficina General de Asuntos Socio-Ambientales.

Defensoría del Pueblo

- Adjuntía para la prevención de Conflictos Sociales.
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad.

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA

- Coordinación de Gestión Socioambiental.

Tabla 6*Operacionalización de variables*

Variable independiente	Dimensiones	Factores	Indicadores	Instrumento
Estrategias de negociación estatal.	Generación de soluciones nuevas	Institucional	Nivel de colaboración interinstitucional en la negociación	Entrevista no estructurada
		Normatividad	Grado de integración normativa-legal-constitucional	Entrevista no estructurada
	Búsqueda de un compromiso aceptable	Práctica de los actores	Incidencia de la vulnerabilidad de las estrategias de los negociadores	Entrevista no estructurada
		Práctica colectiva	Incidencia de las tratativas en las mesas de negociación	Entrevista no estructurada
Variable independiente	Dimensiones	Factores	Indicadores	Instrumento
Resolución de conflictos.	Aspecto Personal	Formación técnica	Calificación académica de los negociadores de conflictos	Entrevista no estructurada
		Experiencia	Efectividad de las estrategias de los negociadores	Entrevista no estructurada
	Aspecto Relacional	Barrera comunicacional	Eficiencia de los medios y canales de comunicación	Entrevista no estructurada
		Estereotipos	Concepción de las características de los lineamientos t negociadores de las comunicaciones locales	Entrevista no estructurada
	Aspecto Estructural	Afectación de los sistemas	Nivel de afectividad a los niveles de gobierno, empresa minera y comunidades locales	Entrevista no estructurada
		Conflicto de poderes	Nivel de afectividad a la estabilidad social, política y económica	Entrevista no estructurada
	Aspecto Cultural	Tradiciones comunales	Nivel de respeto a las tradiciones de las comunidades locales	Entrevista no estructurada
		Costumbres comunales	Nivel de aceptación de las costumbres de las comunidades locales	Entrevista no estructurada

Entidades No Públicas:

Empresa Minera

- Southern Peru Copper Corporation

Entidades Académicas

- Docentes universitarios.

La muestra de la investigación es no probabilística, los participantes de la muestra fueron seleccionados conforme al criterio intencional (limitado a las características del estudio) y conveniente (los acepten participar), constituyéndose en una muestra opinática.

Como la población del estudio es variada en cuanto a su constitución institucional, pero con una característica común, su participación en la gestión de los conflictos sociales; dado el enfoque cualitativo del estudio se contó con una muestra propositiva de índole opinático heterogénea, con ello se conjugó las características opináticas diferenciales de la población. Por ello, la muestra está constituida por once personas.

Los criterios de selección de los componentes de la muestra fueron:

- Área geográfica: heterogeneidad en las entidades públicas y organismos señalados en la población con sede principal en Lima y cuyos equipos de negociación se trasladan a las zonas del conflicto social.
- Área de conocimiento: gestión, estrategias, conflictos sociales, medioambiente, interculturalidad, minería.
- Segmento objetivo: funcionarios de las entidades públicas, empresas y organizaciones relacionadas con la gestión de los conflictos sociales.
- Tamaño del equipo de investigación: dos investigadores.
- Estatus de los investigadores: Licenciados.

El total de la muestra es de once personas de las diferentes entidades mayormente con conflictos sociales, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

Estructura de la muestra opinática del estudio

N.º	Tipo de entidad	Entidad	Unidad
1	Ministerio	Presidencia del Consejo de Ministros	- Secretaría de Gestión Social y Diálogo
2	Ministerio	Presidencia del Consejo de Ministros	- Secretaría de Gestión Social y Diálogo
3	Ministerio	Presidencia del Consejo de Ministros	- Subsecretaría de Gestión de Conflictos
4	Ministerio	Presidencia del Consejo de Ministros	- Subsecretaría de Diálogo y Sostenibilidad
5	Ministerio	Ministerio de Energía y Minas	- Oficina de Gestión de Diálogo y Participación ciudadana
6	Ministerio	Ministerio del Ambiente	- Oficina General de Asuntos Socio Ambientales
7	Organismo autónomo	Defensoría del Pueblo	- Adjuntía para la prevención de Conflictos Sociales
8	Organismo Técnico Especializado	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA	- Miembro del Consejo Directivo
9	Empresa Minera	Southern Peru Copper Corporation	- Oficina de Relaciones Sociales
10	Empresa Minera	Southern Peru Copper Corporation	- Oficina de Relaciones Sociales
11	Entidades Académicas	Docente universitario	- Docente especialista y experiencia en el tema

Cabe señalar que las entrevistas estuvieron limitadas por efecto de las recargadas agendas de los participantes, interferencias en la internet (las entrevistas fueron mediante Videoconferencias, en la plataforma de Zoom), así como el lento proceso de solicitud de la entrevista.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Paradigma

En la presente investigación se trabaja con el paradigma interpretativo, o denominados cualitativo, fenomenológico, humanista, naturalista o etnográfico, y cuyo objetivo es interpretar y evaluar la realidad concreta y no medirla, sin llegar a generalizar; con este precepto se analizan los hechos expuestos en la problemática del estudio; ello mediante la formulación del problema de cómo las estrategias de negociación estatal contribuye en la resolución de conflictos con las comunidades locales en la minería peruana; también, se tiene como finalidad analizar e interpretar los significados obtenidos del análisis del contexto, de la observación y las entrevistas estructuradas (Martínez, 2004).

Método de investigación

Teniendo en cuenta que la investigación está enmarcada en la ruta cualitativa, que Hernández y Mendoza (2018) la precisan como la investigación enfocada en explorar los fenómenos en su ambiente y contexto natural desde la visión de sus participantes (en este caso, los actores que participan en la gestión de conflictos), es decir en la investigación cualitativa los gestores forman parte de la investigación permitiendo profundizar en el conocimiento del problema de investigación basados en las interpretaciones y simbolismos (significados). Apoyado en el método que permitió abordar el objeto de la investigación.

Métodos Teóricos

Los procedimientos aplicados en la presente investigación cualitativa son:

Método inductivo. Este método “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general” (Bernal, 2016, p. 71); de manera que aplicando el método inductivo en el estudio de la gestión de los conflictos sociales se arriba a conclusiones generales a nivel de este tipo de acciones.

Método deductivo. “Consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, se inicia con el análisis de los postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2016, p. 71), con ello, se tiene que basados en el marco global del fenómeno en estudio se pueda aplicar a la comunidad local de la minería peruana de la investigación.

3.4 Instrumento

En una investigación cualitativa los instrumentos de investigación son flexibles y dinámicos, adaptándose a los diversos contextos y muy útiles para explorar problemas poco estudiados entre los cuales se tiene la técnica de la entrevista apoyada en el instrumento la entrevista no estructurada.

La entrevista es una técnica de investigación utilizada en las ciencias sociales (como la gestión pública) con fines de recolección de datos en la investigación; es básicamente de índole verbal, presencial o virtual entre dos o más personas, en la cual una parte es el entrevistador(es) y la otra parte es el entrevistado (Orellana, 2016).

La observación, tiene como objetivo describir el fenómeno de la realidad problemática donde interviene la subjetividad del observador en el momento que realiza el registro de la información (Orellana, 2016).

El instrumento de investigación se ha estructurado conforme se detalla en el Apéndice B (Matriz del instrumento de investigación). El instrumento de investigación para la recolección de datos del presente estudio es Tópicos de la entrevista (Apéndice C: Instrumento de investigación).

Ficha técnica de tópicos de la entrevista.

Nombre: Tópicos de la Entrevista no estructurada para los gestores de conflictos sociales

Autores: Quiliche Jumbo, Elías Víctor

Azurin Diaz, Gabriel Andreu

Objetivo: Determinar cómo las estrategias de negociación estatal contribuyen en la resolución de conflictos con las comunidades locales de la minería peruana.

Lugar de aplicación: Entidades donde laboran los gestores.

Forma de aplicación: Directa.

Duración de la Aplicación: 60 minutos.

Características generales:

- 1 Es una entrevista por tópicos (temas).
- 2 La entrevista es de carácter informal en cuanto a su aplicación.
- 3 Es una entrevista a obtener respuestas con contenido sustancial.
- 4 Es flexible, en cuanto que la ruta puede cambiar en la medida que las respuestas del entrevistado permiten ahondar en obtener información.
- 5 Es verbal, virtual o presencial y en clima de confianza.
- 6 Pocas preguntas (sin cuestionamientos).
- 7 El entrevistador debe estar enfocado con los tópicos que constituyen la entrevista.
- 8 Actuar con ética.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Análisis de los Datos

4.1.1 Estrategia de negociación estatal

La minería es una actividad que en el mundo se ha desarrollado y articulado con otras actividades, siendo vista como un enclave y eje para el desarrollo de las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera donde se ubica la mina. Por ello, en palabras del participante del Defensoría del Pueblo (DP) es vista como una actividad principal para el desarrollo del país y de las comunidades en la medida que tiene un impacto positivo en la lucha (disminuir) contra la pobreza (tabla 8), apreciación corroborada por los participantes de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) –su contribución al PBI–, del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) –por su importancia humana, el racionamiento económico, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible–, el MINAM destaca la importancia económica sea por el aporte al PBI y la generación de empleo, en tanto para la empresa minera (SPCC) la minería actualmente –en el país– tiene un enfoque económico y hacia el desarrollo de las comunidades, basados en tres pilares: el desarrollo humano, el desarrollo económico y la incidencia responsable que propicia el desarrollo, en tanto el docente universitario (DU) afirma que la minería destaca por sus aspectos positivos y otros que están entre dichos.

En suma, la minería en el mundo y el país tiene un aporte positivo en el desarrollo social y económico de las comunidades (de las regiones y del país), así como sus pasivos ambientales que es uno de los puntos de sus plataformas de reclamos de las comunidades.

Tabla 8*Percepción de la minería*

Entidad	N.º De participantes	La minería como factor humano, social, económico, geopolítico
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	La minería en el mundo está enfocada a su aporte al PBI, pero con un enfoque ambiental, respeto a la cultura, a la sociedad y al ser humano.
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	El país es un territorio bendecido. El uso comercial demanda la participación humana. La importancia humana de la minería se centra en el asentamiento de una colectividad que a inicios de la actividad minera en el país las empresas regulaban su accionar; actualmente con el avance de los modelos sociales la regulación de las actividades mineras se centra en el racionamiento económico, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible, donde el Estado entra como un ente regulador.
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Es una de las actividades más importantes de la economía del país, por su aporte al PBI como la generación de empleo.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	La minería es una actividad principal para el desarrollo del país y las comunidades, porque su aporte económico es sustantivo, significativo. Debido a la relación entre las empresas mineras y comunidades se han desarrollado emprendimiento, empresa comunal que les ha permitido desarrollo. Hay casos particulares de aporte a las comunidades y municipalidades por convenios de cooperación que se renueva todos los años. El impacto de la minería es positivo que ha contribuido a disminuir la pobreza.
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	Los actores donde están las minas deben tener una coexistencia con buenas relaciones. La preexistencia de una comunidad a la mina, implica en cierta manera que la empresa se comprometa a compartir los beneficios con las comunidades.
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	Tienen un modelo de desarrollo comunitario de intervención. Tiene tres pilares: el desarrollo humano, el desarrollo económico y la incidencia responsable que propicia el desarrollo conjunto con un valor compartido para que crezcan de la manera adecuada.
Docente universitario (DU)	1	En Perú hay una tradición en el aprovechamiento humano. Tiene algunos aspectos que son positivos y otros que se terminan discutiendo. En el futuro los minerales se van a requerir en menor cantidad debido a la electromovilidad.

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En cuanto a la minería en el país, todos los participantes coinciden en apreciar que en el territorio peruano es una actividad ancestral que aporta al desarrollo de la comunidad y del país (MINEM); donde la relación titular-comunidad de manera holística data desde el incanato, el virreinato con fines exploratorios y continua actualmente (DU), por ello las comunidades buscan tener una relación armoniosa a fin de ser partícipes de los beneficios de la actividad minera (DP) y a su vez proteger el ambiente (tabla 9).

Tabla 9

Apreciación de la minería peruana

Entidad	N.º De participantes	Hechos históricos y aportes de la minería en Perú.	Situación actual de la minería en Perú.	Problemas sociales que afronta la minería peruana.	Los conflictos sociales y la minería peruana.
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Desde hace 5 mil años somos un país minero. La minería en cada época ha tenido diferente sentido.	Los principales proyectos mineros están ubicados en zonas desatendidas por el Estado, comunidades que se benefician con puestos de trabajo, el canon y obras sociales que desarrollan las empresas mineras, pero el Estado tiene respuesta lenta a las demandas.	La expectativa generada por la minería ha despertado el interés por ser parte de los beneficios de los flujos de la empresa, ser parte de la cadena de valor de la empresa	A partir de los años 2011-12 los conflictos sociales han escalado y dinamizado, de manera que ciertos actores (dirigentes y autoridades) distorsionan y aprovechan las demandas de las comunidades
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	La minería, hay que reconocerlo, siempre aportado al desarrollo de las comunidades, regiones y al país.	En el país, la minería siempre ha tenido conflictos sociales, básicamente por la expropiación de las tierras comunales que realizan las empresas mineras y que da inicio a los conflictos sociales, que, en los años 1995, 2000, 2003 se da con mayor claridad los reclamos sociales.	Es generado por los reclamos del sistema de transporte empleado en el traslado del mineral (a falta de un marco normativo). Otro problema es la falta de transparencia. La imposibilidad de los gobiernos locales para hacer obras por efecto del canon y sobre canon.	Los problemas sociales que se denomina la falta de sostenibilidad de las operaciones en un clima de paz, está presente por las demandas de las comunidades por más exigencias sociales.
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	-----	-----	Las comunidades aledañas desean tomar parte de algunas actividades conexas (como el circuito comercial y económico) y en los beneficios. Demandas de las necesidades insatisfechas, aun cuando es responsabilidad del Estado.	Cualquier actividad genera expectativas, en la minería son más llamativas; si no se consensua bien, no se informa bien, no hay la debida participación ciudadana.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	La DP tiene registros de 1996 y ordenado desde 2004, pero eran tramitados como quejas y consultas.	La minería actualmente ha incrementado su producción, aunque la inversión en exploración y producción en la minería no es alentadora, no hay grandes proyectos nuevos, debido a la crisis interna e internacional. Pero las proyecciones mundiales requieren de minerales como cobre y que es necesario para la transmisión energética.	Reiterativamente, las comunidades demandan mayor apoyo de las empresas para el desarrollo local, así como mayores oportunidades de empleo en las empresas o sus contratistas. Las empresas tienen una permanente relación con las comunidades por su impacto en su desarrollo comunal, distrital.	Las comunidades buscan tener una relación armoniosa a fin de ser partícipes de los beneficios. Cualquier situación incide en el desarrollo de las relaciones. Las comunidades y las empresas tienen intereses concretos.

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	-----	-----	Usualmente las minas donde están ubicadas son entornos de desafío para cerrar las brechas de las necesidades sociales; las comunidades tienen muchas carencias, por ende, miran con muchas expectativas a la empresa para cubrir estas falencias. También se observa falta de códigos, falta de horizontalidad en las relaciones, incumplimiento de los compromisos, generando desconfianza	Las demandas son cada vez más agresivas, más críticas; está el reto de solucionar los conflictos, a ello se suma que en las comunidades existe la situación de insatisfacción porque sus demandas no cubren sus expectativas o no se cumplen los compromisos.
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2		Para las comunidades, la minería es favorable.	El socio-ambiental y en ello la empresa busca reducir sustantivamente la contaminación ambiental.	Se generan los conflictos sociales para tener más atención a sus necesidades que el Estado no atiende
Docente universitario (DU)	1	Se tiene una relación holística, desde el incanato, el virreinato con fines explotadoras	Actualmente, la minería está en una situación de parálisis, no hay una política clara para el desarrollo de esta actividad, debido al contexto de inestabilidad social, político, jurídica	Por el lado de las empresas no se muestra homogeneidad con respecto a la gestión de los estándares sociales. Las empresas deben revisar mejor sobre la experiencia del equipo en conflictos sociales. El Estado no tiene una posición clara sobre la promoción de la minería; es necesario el soporte social por parte del Estado. La sociedad civil debe fortalecer los mecanismos para lograr la sostenibilidad. Un aspecto negativo es el caudillaje de los dirigentes	Se ve desde los números de los conflictos. La actividad minera en sí misma no es sinónimo de conflictos, por su contexto. Los conflictos es parte de la dinámica social, que no se ha logrado gestionar adecuadamente

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

La regulación de la actividad minera en el país está dada por la normatividad, básicamente, del sector, como la ley general de minería, leyes que regulan el canon minero, los pasivos ambientales y el ambiente, que implícitamente involucran aspectos como el tributario, laboral, ambiental, social entre otros temas, sin dejar de tener en cuenta las normas concernientes al gasto social de la actividad minera que son dados como programas de responsabilidad social de las empresas mineras orientados al desarrollo social y local (de las comunidades). Y dentro de ello se tiene el ordenamiento jurídico que solventa la intervención del Estado en los conflictos sociales.

A esto último, se tiene los antecedentes normativos que datan del 2002, cuando Arequipa se opuso a la venta de la empresa regional EGASA, quedando en evidencia que no existía norma alguna para negociar (PCM) (tabla 10). Desde este hito, el Poder Ejecutivo se preocupó por formular leyes y procedimientos para posibilitar el ejercicio de afrontar técnica, legal y políticamente los problemas sociales, que devienen en conflictos, los cuales son parte de la dinámica social que no han sido gestionados adecuadamente (DU) y que dado que las demandas y conflictos sociales son dinámicos y recurrentes es necesario actualizar continuamente el marco normativo, a fin que los actores estatales cuenten con un ordenamiento normativo que legitimen su intervención, estrategia y acuerdos en el proceso de negociación.

En cuanto a la generación de soluciones nuevas a nivel institucional (tabla 11), se observa que está limitado debido a la falta de coordinación (MINEM, DP, MINAM), a las limitaciones de orden normativo y la supremacía del factor político sobre lo técnico en la resolución de los conflictos; además cabe señalar que no hay un marco legal y técnico actualizado para el diálogo (MINAM), a ello se suma que se carece de un claro liderazgo para afrontar técnicamente las negociaciones estatales (OEFA).

Tabla 10*Estrategia de negociación estatal: Generación de soluciones nuevas a nivel normativo*

Entidad	N.º De participantes	Aspectos legales, normativos y constitucionales concurrentes que solventan la intervención del Estado en los conflictos sociales.	Integración normativa-legal-constitucional para intervenir corporativamente ante los problemas sociales en el ámbito de la minería.
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	En el gobierno de Toledo se tuvo el Arequipazo -que paralizó la venta de EGASA-, esta situación permitió desarrollar una línea de aprendizaje sobre los conflictos; luego con García se conformó la Oficina General de Atención de los Conflictos Sociales, para atender los casos de Loreto, Cusco, Tacna. Actualmente se tiene instrumentos legales para la intervención en materia de gestión y diálogo que es utilizado por los diferentes organismos del Estado. Se está en proceso de aprendizaje. El marco legal tiene determinada tendencia que se debe mejorar. Ahora en la ley y la Constitución marca una responsabilidad ambiental fuerte, enfocada a la responsabilidad y fiscalización ambiental. Hay vicios operacionales para la fiscalización. No hay marco regulatorio para hacer el seguimiento del cumplimiento de los compromisos. No hay una cultura de cumplimiento de compromisos. Falta un ente normativo que haga cumplir los compromisos	En cuanto a la intervención de las regiones se tiene un problema de dos entradas. Una con la voluntad de intervenir de los gobernadores regionales; y, la otra es la ley de bases de los GR que no le da facultades para ello. Los gobernadores regionales no tienen facultades para atender este tipo de problemas.
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	Hay conflictos que han mostrado algunas limitaciones del marco legal, pero han sido superadas. Hay margen para solucionar conflictos con el marco legal actual; se debe tener en cuenta que cada caso es distinto.	La ley de consulta tiene una ley y reglamento que hace flexible el proceso de consulta, dificulta que las grandes empresas mineras inviertan, algunas veces, con lentitud, debido a la lentitud de las negociaciones con las comunidades. En la ley se debe mejorar la participación de las mujeres como entes articuladores de integración
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Los conflictos se abordan según el marco legal y constitucional. El marco normativo puede ser mejorado, tal como propuso la Comisión de Expertos en el 2018-19, en la cual se planteó diversas reformas y mejorar la gobernanza en el tratamiento de los conflictos. Debe haber cambios normativos para mejorar la calidad del diálogo y normar las estrategias de gestión de los conflictos y de	No hay un marco para el diálogo, decanta en una serie de documentos, lineamiento, pautas de trabajo para prevenir y solucionar conflictos; hay una serie de herramientas para ello. El tema es analizar bien la demanda y ver los espacios de diálogo, de acuerdo si es técnico, político, económico.
Defensoría del Pueblo (DP)	1		La respuesta está implícita en la anterior

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	<p>dialogo. Las mesas de dialogo son insuficientes, aunque por ahora son necesarias.</p> <p>De momento, está pendiente una norma para la solución de conflictos, aun cuando existen protocolos, normativas, lineamiento orientadas a cómo atender las demandas más no como solucionar. La solución de los conflictos responde más a la voluntad política o la voluntad de ambas partes por solucionar el conflicto</p>	<p>La estrategia la plantean la PCM y el MINEM, al parecer no hay una coordinación que determine un claro liderazgo para afrontar los conflictos de manera técnica</p>
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	<p>Se busca tener una convivencia social con las comunidades, pero ante la violencia que eventualmente ejercen recurrimos al marco legal. Pero siempre se apela al diálogo dentro del marco normativo a fin de facilitar la negociación. El estado actúa como facilitador y responsables de lo que han hecho</p>	<p>Se observa un acompañamiento que queda trunco por los cambios de las personas negociadoras</p>
Docente universitario (DU)	1	<p>Se ve desde los números de los conflictos. La actividad minera en sí misma no es sinónimo de conflictos, por su contexto. Los conflictos es parte de la dinámica social, que no se ha logrado gestionar adecuadamente</p>	<p>No se puede normar adecuadamente y es preciso actualizar aspectos como la participación ciudadana, la ley general de minería (que pertenece a una época de crisis económica, actualmente se vive otro momento), es necesario una norma general sobre regulación voluntaria; es importante actualizar las guías de solución de conflictos.</p>

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

Tabla 11*Estrategia de negociación estatal: Generación de soluciones nuevas a nivel institucional*

Entidad	N.º De participantes	Nivel de colaboración interinstitucional en la negociación	Políticas de negociación	Doctrinas, lineamientos, aspectos técnicos que se tienen en cuenta en la elaboración de las Estrategias de negociación	Limitaciones de los actores estatales para desplegar las estrategias de negociación
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Actualmente hay una mejor coordinación	Fueron diseñaron en el gobierno de García, algunas políticas actualmente han sido recogidos por la legislación vigente	Básicamente, el criterio fundamental es el diálogo, evitando el uso de la fuerza. Se prioriza la estrategia constructiva de la solución del conflicto a través del diálogo	Las demandas son multisectoriales, demandas de minería, (laboral, beneficios), educación, agricultura, salud, transporte. Es decir, la articulación de las propuestas de solución ante la multiplicidad sectorial de las demandas y no hay una norma que obligue a estos sectores a concurrir a la solución del conflicto, por ello se recurre a la PCM.
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	El nivel de colaboración interinstitucional en las negociaciones está limitado por el marco normativo.	Se enmarca conforme al marco legal y se coordina con la empresa y los líderes comunales. Hay coordinación con todos los entes (actores). Hay articulaciones técnicas, políticas intersectoriales para solucionar los conflictos	-----	No hay una plataforma interconectada. No se tiene una forma de ver los problemas de manera integrada
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Muchos sectores tienen "oficinas de diálogo", un proceso de colaboración interinstitucional. Si hay coordinación estrecha, a través de la PCM.	Se tiene lineamientos que guían un poco la actuación. La PCM ha establecido algunos lineamientos de actuación. Si hay instrumentos normativos que guían la actuación de negociación	Es una combinación, a nivel ejecutivo se apuesta por el diálogo. Respeto a los derechos humanos, a la interculturalidad, incentivar la participación ciudadana. Enfoque transformador de principios	Presupuestarias y las múltiples demandas de las comunidades hacia el gobierno. Toda demanda pasa por el aspecto presupuestal. Cuando se establecen diversas mesas de diálogo, cada una de ellas tienen diversas demandas y negociaciones, dificultando la solución integral del conflicto.

Defensoría del Pueblo (DP)	1	En general existe coordinación, pero cada sector es estamental, que dificulta las coordinaciones y soluciones. La PCM es la que mejor coordina. La coordinación está pendiente de mejorar, hay mucho sectorismo.	No hay política de negociación vigente en una norma; lo que hay, es una organización de oficinas para la negociación. La negociaciones o reglas prácticas están basadas en las capacidades o reglas prácticas que cada sector ha desarrollado. La defensoría, la PCM, MINEM, MINAM tienen sus propios protocolos para la intervención en la negociación. No hay una norma general que regule la gestión de conflictos	-----	Hay de todo tipo. De logística para desplazarse hacia la zona de conflictos alejados. Se cree que los comisionados tienen la capacidad de solución de los conflictos. El gestor no tiene los poderes para dar una solución. La violencia dificulta el desarrollo de un dialogo estructurado, debido a que el gobierno ha demorado en llegar para gestionar el conflicto o no hay una gestión adecuada
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	Hay más avance cuando las demandas es entre la empresa y las comunidades, es decir la negociación directa, porque el Estado entorpece la negociación	-----	Los procesos de negociación predominan lo pragmático.	-----
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	-----	-----	En la negociación, la empresa, busca llevarla por el lado técnico, aunque existe una ideología predominante en las negociaciones, los temas políticos sociales están sobre lo técnico, por ello la solución es más política que técnica	Los actores estatales tienen mucha motivación para satisfacer intereses comunales como de grupo que limitan su objetividad. Hay limitación por sus intereses políticos. Falta mayor preparación técnica para negociar. Escasa capacidad para formular proyectos de inversión
Docente universitario (DU)	1	Desde el arequipazo se logró que el Estado coordine entre sus entidades. Falta la coordinación para las soluciones de fondo, de quienes asumen la responsabilidad final presupuestal	El funcionario público debe respetar el marco de las políticas, el negociador está sujeto a lo que señala el marco de las negociaciones	El enfoque del dialogo es lo que más se utiliza en la negociación, creando confianza, relaciones y se debe ir más allá, optar por el concepto de gestión social que debe utilizarse para prevenir los conflictos	Incertidumbre del respaldo institucional generado por el contexto político. La gran desconfianza de la población hacia el estado, desconfianza que es brutal. Cada vez las demandas sociales son más exigentes, intransigentes y duros.

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

Existe consenso, que los equipos de negociación estatal están conformados Por personal multidisciplinario (PCM) con formación académica y experiencia sobre negociación de conflictos sociales (PCM, MINAM, MINEM), los cuales deben afrontar incidencias en las mesas de diálogo, las mesas técnicas, en las asambleas, ellos debido a la dinámica de la negociación, intereses dirigenciales y al enfoque técnico-político con que se lleva el diálogo (Tabla 12); según el representante de la SPCC los espacios de diálogo deben llevarse con la menor cantidad de actores, porque entorpecen el diálogo, de manera que las demandas y soluciones devienen más en políticas que técnicas (SPCC). De allí que es necesario, coordinar reforzar, legitimar el liderazgo de la negociación y plantear adecuadamente la agenda, estrategias, tácticas y delimitar los actores que deben intervenir, aunque para evitar distorsiones, entrampamientos, intereses individuales (o políticos) las asambleas se hacen públicas y utilizando medios tecnológicos.

Las negociaciones se inician tardíamente, porque el Estado –si bien es cierto, cuenta con indicadores de alertas tempranas sobre incidentes sociales que devienen en protestas (tabla 13)– espera que estas se desarrollen por el conducto regular (que presenten el pliego de reclamos formalmente) (PCM), y luego formar los equipos de negociación que permitan abrir los espacios de diálogo, asentar el liderazgo, identificar los líderes que tengan la representatividad y legitimidad, a fin de evitar perturbar el diálogo en las negociaciones (MINEM, MINAM), tales como negociar con dirigentes sin representatividad, incumplimiento de acuerdos que genera desconfianza, dificultades en el mantenimiento del respeto entre las partes, perturbaciones en las comunicaciones y, a ello se suma que las comunidades y las empresas establecen condiciones para la negociación (OEFA); en este proceso de inicio de las negociaciones, tras identificar adecuadamente a los actores comunales, se llama a negociar a la empresa involucrada (SPCC).

Tabla 12

Estrategia de negociación estatal: Práctica de los actores

Entidad	N.º De participantes	Conformación e integración de los actores estatales (negociación o criterios para formar los actores estatales, por disciplinas).	Incidencia de la vulnerabilidad de las estrategias de los negociadores	Limitaciones y activaciones para integrar los equipos de trabajo, representantes técnicos ante las mesas de trabajo con las poblaciones en conflicto.
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Los equipos de negociación están constituidos por personas de diferentes disciplinas, de distintas ramas. Básicamente se busca profesionales con sensibilidad social que permita posicionar el diálogo	Con Del Solar había un conflicto muy grande en la comunidad de Chalhuanahuacho (Cotabambas, Apurímac), al preparar las condiciones de la llegada del Premier se marcó un curso entre la comunidad y el Estado, se abrieron espacios de diálogo, pero la comunidad exigía retirar las denuncias que tenían los dirigentes.	El liderazgo del dialogo necesita de algunas herramientas y resultados que legitimasen el liderazgo
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	Son profesionales de la zona o región que conocen la realidad, son quechua hablantes, habilidades de negociación. En Lima se tiene un grupo de profesionales con mucha experiencia y nuevos integrantes. Se identifica al líder de la zona y los principales actores de la zona. Se identifica el perfil de intereses.	-----	La minería es una herramienta de acción de los dirigentes de las comunidades, porque lo tienen más cerca y la presencia del Estado es lejana. En tanto la empresa minera está más cerca y por ello con la fuerza social se le exige la construcción de obras como colegios.
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Los perfiles profesionales diseñados, experiencia demostrada, un estándar de conocimientos a fin de reforzar a los que van a las mesas. Incorporar virtudes, valores, como la paciencia, comunicar asertiva, sensibilidad social, conocimiento de las normas, a la gente hay que darles respuestas. Los equipos son interdisciplinarios, sociólogos, antropólogos, ingenieros, comunicadores.	Se tiene tácticas para afrontar situaciones extremas de las negociaciones; siempre hay formas de superar el entrapamiento. Lo importante es que se debe rendir cuentas de los compromisos, explicar porque no se logra, los compromisos deben estar bien redactados, actividad completa, responsables, plazos e incluso presupuestos.	Depende del tema del conflicto y cada sector toma la iniciativa. Por norma un presidente y un secretario técnico. El equipo debe sentir que se están resolviendo los problemas

Defensoría del Pueblo (DP)	1	Es importante el trabajo que hace de la PCM y de cada ministerio para estructurar los equipos que están alentados a desarrollar una gestión pública, donde no hay una estructura organizada.	-----	-----
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	No puede dar una respuesta, porque la OEFA no interviene en las negociaciones	-----	-----
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	Se conforman los equipos de acuerdo a la necesidad, al tema de la demanda	Cuando se abre los espacios con demasiados actores se dificulta la negociación, muchas veces se convierte en político y no técnico.	El tema de liderazgo siempre lo toma el gobierno.
Docente universitario (DU)	1	Las empresas, en su mayoría, tienen equipos de relaciones comunitarias. Las negociaciones son cada vez más inconsistentes debido a los cambios de personas en el Estado.	Si hay experiencias. Hay empresas que buscan soluciones en el proceso del diálogo.	Se dan por el enfoque que se le quiere dar a la negociación

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

Tabla 13*Estrategia de negociación estatal: Práctica colectiva*

Entidad	N.º De participantes	Inicio de las negociaciones.	Incidencia de las tratativas en las mesas de negociación.
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Las alertas tempranas permiten tener conocimiento de las discrepancias y hacerles el seguimiento. Cuando escala y las demandas llegan a la PCM se convoca a los sectores competentes y se identifica a los líderes para entablar el diálogo con respeto que permita llegar a un consenso entre las partes	-----
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	-----	Confrontación con los comités de lucha que no tienen representación legal y tienen problemas de liderazgo y algunos se resisten a dialogar o a firmar los acuerdos, llegando a perder su legitimidad cuando se saca los temas
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Todo parte de la demanda, se llama a la entidad competente, instalar los espacios de diálogo, la agenda, formar equipos de trabajo	En algunos casos la comunidad desconoce los acuerdos previos, debido a la interpretación de lo redactado. Por ello, los acuerdos se proyectan y se asegura que lo redactado es tal como se interpreta.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	El gobierno regional parte por recibir y analizar las demandas y de los actores (los líderes comunales), analizar con quienes se está tratando, establecen una agenda conforme a las demandas. Lo otro es lo logístico y el marco legal de las negociaciones.	-----
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	Cuando las comunidades manifiestan sus demandas, las empresas analizan su situación y según ello plantean el modo de la negociación y se formula la agenda de la negociación, la dinámica, el tiempo, los participantes, cómo se den llegar a los acuerdos.	Negociar con dirigentes que no tienen representatividad. Acuerdos que no se han cumplido dificulta la negociación, por la desconfianza. El manejo de la comunicación. Dificultades en el mantenimiento del respeto entre las partes. Las comunidades o empresas establecen condiciones para la negociación o acciones que afectan la negociación.
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	El inicio es porque nos convoca el Estado, participamos acercándonos al diálogo	-----
Docente universitario (DU)	1	Es formularse cómo iniciar el proceso, donde cada uno asume un rol en el proceso de negociación. Colectivamente hay una preparación para iniciar el proceso de negociación	-----

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

4.1.2 Resolución de conflictos

Un aspecto elemental e importante en las negociaciones de los conflictos en la minería es la participación de los negociadores estatales, los cuales deben tener una formación especializada (tabla 14), pero básicamente con experiencia en resolución de conflictos y a fin de generar confianza, además, debe tener un perfil social, como ser sociólogo, (PCM), por ello se busca profesionales de la zona que tengan conocimiento de la realidad, habilidades negociadoras que analicen e intervengan (MINEM, MINAM), es decir equipo con habilidades técnicas y políticas (DP) y, por supuesto tener una preparación académica especializada en conflictos del área del sector con experiencia (DU). En suma, los negociadores estatales deben contar con una preparación académica especializada, tener experiencia en negociación, conocedor de la zona –de ser necesario quechua hablante–, contar con habilidades y competencias negociadoras, de diálogo, comunicacional, manejo político, técnico y social.

El manejo comunicacional (tabla 15) debe ser empleado con discreción, como una de las herramientas de negociación debe emplearse los canales oficiales, los medios regionales y nacionales (PCM, MINEM, DP, DU). En cuanto a los estereotipos en la negociación son necesarias e importantes en la medida que permiten conocer el sentir de las comunidades, ello siempre con respeto (MINAM); al respecto se tiene que las comunidades (dirigentes) denotan desconfianza en el diálogo y negociación sea porque no se han cumplido con los acuerdos anteriores, el perfil de algunos negociadores estatales (PCM), las distorsiones conceptuales de los actores y del proceso pueden contrarrestarse con el diálogo, con la presencia de líderes con legitimidad social y jurídica (MINEM).

Tabla 14*Resolución de conflictos: Aspecto Personal de los actores estatales*

Entidad	N.º De participantes	Formación técnica de los actores estatales	Experiencia de los actores estatales
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Es importante pero no fundamental	Los conflictos son temas sociales, por ello es importante el perfil social del actor para lograr los puentes de confianza con las comunidades
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	Se busca, en principio, profesionales de la zona que conocen la realidad, quechua hablantes y tener habilidades de negociación Los cuales apoyan al grupo de profesionales de Lima.	Se busca que los actores estatales tengan preparación académica y experiencia en negociaciones, los equipos negociadores están integrada por actores con experiencia y actores que se están formando en la negociación
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Si, sobre todo en la parte analítica. Hay dos grandes grupos, los que analizan y los que intervienen, que son los que manejan el proceso, la ruta de la negociación. Más que por la profesión pasa por el manejo personal que tiene cada quien Debe haber una combinación de las habilidades técnicas y habilidades políticas. Hay gente que está muy bien formado académicamente. Se convoca a varias disciplinas (sociólogos, filósofos, ingenieros, sin título). No hay un perfil único.	Es un aspecto importante. En los dirigentes comunales se ve que conocen, están bien preparados, plantean su problema en términos lógicos.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	Debe haber una combinación de las habilidades técnicas y habilidades políticas. Hay gente que está muy bien formado académicamente. Se convoca a varias disciplinas (sociólogos, filósofos, ingenieros, sin título). No hay un perfil único.	Deben ser personas con experiencia en solución de conflictos. Hay una experiencia ganada del capital humano, en el país no hay una formación para gestionar un conflicto.
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	-----	Es fundamental. La experiencia hace que se forje un estilo de negociación. No es conveniente que alguien sin experiencia lidere una negociación por los errores que puede cometer.
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	En la empresa tenemos asesorías de estudios de abogados, consultores en los temas de las demandas. En lo político es otro tema a seguir	Los funcionarios del gobierno, que son la parte técnica, se pueden tratar el abordamiento de los temas. Aun cuando hay un respaldo técnico, la decisión es política
Docente universitario (DU)	1	Todo actor de conflictos debe tener preparación académica. Requiere una especialización en conflictos del área del sector	Se debe tener experiencia

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

Tabla 15*Resolución de conflictos: Aspectos Relacionales (comunicación y percepción)*

Entidad	N.º De participantes	Barreras comunicacionales (utilización de medios y canales de comunicación)	Estereotipos (Concepción de las características de los lineamientos y negociadores de las comunidades locales)
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Los espacios de diálogo a veces son utilizados por los dirigentes comunales como una vitrina para posicionarse, que muchas veces se ponen violentos, agresivos. Por ello, en algunos lugares los espacios de diálogo son abiertos	Básicamente viene por el lado de la desconfianza de las comunidades hacia el Estado. Los proyectos no avanzan por la falta de capacidad de los gobiernos regionales para asumir los compromisos
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	Se busca que las mesas de diálogo sean televisadas para poder sacar adelante la solución de los conflictos. El diálogo siempre está abierto por los canales oficiales	Se busca tener contacto con los auténticos líderes, que tengan legitimidad social y jurídica que estén actualizados y conocimiento de la realidad y problemática de la minería y la comunidad
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Son muy importantes, porque fijan una posición; y según eso inclinan la balanza a uno de los lados. Los medios de comunicación local o regional apoyan la demanda de las comunidades	Las ideas preconcebidas son necesario e importante, para saber qué es lo que las comunidades piensan, mapear sus ideas. Se tiene una actitud de respeto.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	El estado tiene el rol de narrar la conflictividad. El conflicto social va más allá de los actos de violencia, por ello se requiere comunicar sobre lo que se hace para gestionar los conflictos. El rol de los medios de comunicación es importante, se debe incidir en cómo se debe comunicar los conflictos sociales.	No se puede generalizar. Se tiene teorías conspirativas, pero no se ha demostrado, Las agendas son locales y problemas específicos.
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	La OEFA no participan en el proceso de organización, por ello no tienen relación con los medios en el proceso de negociación	El Estado facilita la negociación, más no negocia ni por la comunidad ni por la empresa, es un ente técnico. Al no participar en la negociación no se involucra en algún estereotipo
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	Los canales de comunicación que propician las comunidades son sesgados. Pero la empresa tiene sus canales y comunicadores que se encargan de escuchar las inquietudes de las comunidades a fin de informar y mejorar los canales de comunicación y la comunidad esté informada	Ambas partes se preparan sobre el problema conforme se conocen, las comunidades se apoyan los alcaldes y políticos
Docente universitario (DU)	1	Hay que saber manejar los medios de comunicación	-----

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En el proceso de negociación en la resolución de conflictos mineros se tiene que autoridades locales y regionales –elegidas por voto popular, mediante elecciones– carecen de legitimidad para participar en este tipo de negociaciones, sea porque la ley no les faculta o no tienen la confianza pertinente ante los actores locales (PCM); si bien los alcaldes distritales y provinciales no participan de la negociación, sin embargo, demandan que las empresas mineras desarrollen obras de infraestructura (MINEM) (tabla 16), pero en el proceso de diálogo se busca y valora la participación de todos los niveles de gobierno, empresa y comunidad local (MINAM), en este ámbito de cosas la empresa busca un equilibrio participativo a fin que todos salgan beneficiados (SPCC). Y, cabe recoger lo señalado por el participante del MINAM, quien refiere que todo conflicto hay consecuencias, sociales, económicos, políticos.

En este sentido, el diálogo al ser democrático, inclusivo, respetuoso de la identidad etnográfica de los actores y la comunidad de influencia directa e indirecta del área minera se debe desarrollar respetando irrestrictamente (SPCC) las costumbres, cultura de cada lugar y sus tradiciones, porque los diálogos se deben realizar de acuerdo a las costumbres, tradiciones y cultura de cada lugar (PCM); pero, cabe señalar que en las mesas de trabajo no se acostumbra a abordar los aspectos culturales, como las costumbres de las comunidades, pero implícitamente se respeta sus costumbres (MINEM), en este sentido se respeta las formas de interactuar de las comunidades, como la designación de sus representantes conforme a sus usos y costumbres, así como el respeto a los tiempos que se toman las comunidades para cada etapa del proceso de negociación de resolución de conflictos (MINAM) (tabla 17).

Tabla 16*Resolución de conflictos: Aspecto Estructural*

Entidad	N.º De participantes	Afectación de los sistemas (afectividad a los niveles de gobiernos, empresa minera y comunidades locales)	Conflicto de poderes (afectividad a la estabilidad social, política y económica)
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Hay mucha deslegitimidad entre las autoridades para que participen en los espacios de dialogo, los líderes comunales se oponen a dialogar con las autoridades locales	-----
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	-----	Los alcaldes donde están las comunidades mineras no participan en la resolución de conflictos, pero demandan que las empresas mineras desarrollen obras de infraestructura.
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Se valora la posición que tienen todos los niveles de gobierno, empresa y comunidad. El proceso de dialogo es un proceso permanente.	Todo conflicto tiene consecuencias, sociales, económicos, políticos
Defensoría del Pueblo (DP)	1	-----	-----
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	-----	-----
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	Se busca un equilibrio para que todos se beneficien	Se busca destrabar las interferencias
Docente universitario (DU)	1	-----	-----

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

Tabla 17*Resolución de conflictos: Aspecto Cultural*

Entidad	N.º De participantes	Tradiciones comunales (respeto a las tradiciones de las comunidades locales)	Costumbres comunales (aceptación de las costumbres de las comunidades locales)
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	4	Los diálogos se deben realizar de acuerdo a las costumbres, cultura de cada lugar, sus tradiciones	Las costumbres se respetan, Se hace nuestras las costumbres
Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	1	La interculturalidad no está presente en los diálogos de los actores en las mesas de trabajo	En las mesas de trabajo no se acostumbra a abordar los aspectos culturales, como las costumbres de las comunidades. Pero, implícitamente se respeta sus costumbres
Ministerio del Ambiente (MINAM)	1	Respeto irrestricto a las tradiciones comunales.	Respeto a las formas de interactuar de las comunidades, que elijan sus representantes conforme a sus usos y costumbres, respeto a los tiempos.
Defensoría del Pueblo (DP)	1	-----	-----
Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)	1	-----	-----
Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	2	Respeto a las comunidades en cuanto a sus tradiciones, a las promesas comprometidas	Se respeta las costumbres comunales
Docente universitario (DU)	1	-----	-----

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

4.1.3 Resultados cuantitativos

Los resultados tras entrevistar a los once participantes de la muestra, se presentan destacando dos categorías resaltantes (Morse & Field, 1995): (1) Resolución de conflictos, (2) Estrategias de negociación estatal; donde se sistematizó 45 códigos encontrados, 458 citas obtenidas de las entrevistas, y 12 memos que orientaron los principales resultados de este estudio cualitativo.

Se reportan los hallazgos cualitativos, según lo propuesto por Miles y Huberman (1994) los resultados de una investigación cualitativa se presentan en matrices o tablas para comparar y contrastar la data, estas tablas son de dos naturalezas, la primera de naturaleza descriptiva, que ayuda a orientar la interpretación de los resultados en base a la frecuencia de las etiquetas codificadas (conceptos) citadas por los participantes y, luego se presentan en tablas de naturaleza co-ocurrentes que validan la data a partir de las co-ocurrencias de los códigos –co-ocurrentes es cuando dos o más conceptos registran frecuencia juntos en un universo de registros–, las mismas que se obtienen mediante el coeficiente “C” que debe ser mayor a 0,50 para ser relevante como propone Qin et al. (2022), este análisis da un mayor contexto a las tablas descriptivas y co-ocurrentes obtenidas mediante el Atlas.Ti (software para el análisis cualitativo de la data).

La interpretación de las tablas es seguida por narrativas o citas de los participantes de las entrevistas, es decir, mediante la descripción detallada de los hallazgos en un formato de historia que sustentan la interpretación de Creswell (2007); finalmente, se incluye un mapa conceptual o esquema para visualizar las relaciones entre los hallazgos más importantes (Patton, 2002).

4.1.3.1 Estrategias de negociación estatal

Tabla 18*Integración normativa-legal-constitucional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es una estrategia viable	10	90,91
No es una estrategia viable	1	9,09
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 18, con relación a la integración normativa-legal-constitucional, el 90,91% de los participantes considera que sí es un aspecto relevante en la negociación; ello, porque proporciona un marco normativo de la negociación en la medida que determina sus facultades y alcances. En tanto, el 9,09% señala que no es una estrategia viable, dado que al momento de desplegar las acciones de la negociación se observa que hay aspectos normativos que faltan incluir y otros que deben mejorar.

En términos generales los resultados precisan que la integración normativa-legal-constitucional es una estrategia relevante en la medida que enmarca normativamente la acción de los negociadores estatales. En la medida que la normatividad acredite a los negociadores estatales la facultad resolutoria y decisoria en las negociaciones empodera a los negociadores y facilita la negociación.

Tabla 19*Colaboración interinstitucional en la negociación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es una estrategia viable	8	72,73
No es una estrategia viable	3	27,27
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 19, con relación a la colaboración interinstitucional, el 72,73% de los participantes considera que sí es una estrategia viable en la negociación, en la medida que se requiere de aportes técnicos especializados en cada sector convergente a la negociación. En tanto el 27,27% considera que no es una estrategia necesaria, es una posición basada en que la pauta de la negociación la marca el factor político y la habilidad de quien dirige las negociaciones.

En un proceso de negociación de un conflicto en el ámbito de la minería peruana se involucra a diversos actores –como las empresas mineras, comunidades de influencia directa e indirecta del área minera, entes estatales, organizaciones no gubernamentales y reguladores– y dada la naturaleza y el contenido de las demandas de las comunidades el abordamiento de la resolución de los conflictos requiere de la participación de diversos sectores involucrados en los pedidos de las demandas, por ello es relevante y necesaria la participación interinstitucional en la negociación.

Tabla 20

Conformación e integración de los actores estatales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es una estrategia necesaria	7	63,64
No es una estrategia necesaria	4	36,36
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 20, con relación a la conformación e integración de los actores estatales, el 63,64% de los participantes considera que sí es necesaria para emprender la negociación; esto porque permite constituir un equipo multidisciplinario que de acuerdo con sus especialidades analizan el conflicto, los negociadores estatales que intervienen, estructuran estrategias, dinámicas de las negociaciones y proponen enfoques y alternativas de solución

al conflicto, ello desde cada especialidad. En tanto el 36,36% indica que no es una estrategia necesaria, ello debido a las limitaciones políticas de estos equipos o por la disonancia (discrepancias) del análisis o propuestas de los negociadores estatales, que al ser percibida por la otra parte negociadora anatomiza (reprueba) a los negociadores estatales.

Los conflictos en el ámbito de la minería peruana resultan multisectoriales, por ello el equipo de negociadores estatales debe estar constituido por diversos sectores del espectro estatal, integrados y cohesionados por una línea política instrumentada por las estrategias y tácticas para la resolución del conflicto, conforme a sus propias características.

Tabla 21

Formación técnica-académica de los actores estatales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es una estrategia viable	10	90,91
No es una estrategia viable	1	9,09
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 21, con relación a la formación técnica-académica de los actores estatales, el 90,91% de los participantes considera que sí es una estrategia viable en la negociación; un resultado interesante, en la medida que los participantes señalaron la importancia de la formación académica especializada y de la experiencia de los actores estatales, aun cuando está no sea homogénea, en la medida que se van formando cuadros para futuras negociaciones. En tanto, el 9,09% indica que no es una estrategia practicable, en la medida que la resolución de los conflictos en la minería es, esencialmente, conforme a la directiva política, antes que técnica.

Si bien es cierto que la resolución de los conflictos en el ámbito de la minería es básicamente bajo un orden político, pero este lineamiento político se instrumenta con

acciones y criterios técnicos, que aportan los actores estatales, quienes, con su bagaje técnico, académico especializado en cada área del saber que demanda el contenido de los reclamos (conflicto) aportan contenidos para la resolución del conflicto.

Tabla 22

Experiencia negociadora de los actores estatales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es una estrategia viable	7	63,64
No es una estrategia viable	4	36,36
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 22, con relación a la experiencia negociadora de los actores estatales, el 63,64% de los participantes afirma que sí es una estrategia viable en la negociación; en la medida que la experiencia permite contextualizar fácilmente el conflicto y estructurar las estrategias y acciones para resolver el conflicto. En tanto el 36,36% indica que no es una estrategia viable, porque los contextos –tiempo, espacio, actores, circunstancias– son diferentes y las negociaciones se desarrollan conforme a los lineamientos políticos del momento.

Si bien es necesaria la formación académica especializada de los integrantes de los equipos negociadores, es también relevante la experiencia en este campo, porque cuenta con elementos compilados en otrora negociaciones a tener en cuenta en la negociación, aunado a la habilidad para identificar los intereses y necesidades de las partes involucradas, diseñar estrategias y establecer relaciones de confianza en la negociación de los conflictos. Además, la experiencia es transferible, es decir que al exponer o desplegar situaciones similares y tomar en cuenta los aspectos positivos y negativos se gana en aciertos en la negociación que todos los negociadores deben tener en cuenta.

Tabla 23

Análisis de Co-ocurrencia en relación a las estrategias de negociación

Códigos encontrados	Estrategias de negociación
Colaboración interinstitucional	4 – 0,52
Integración normativa-legal-constitucional	6 – 0,64
Conformación e integración de los actores estatales	5 – 0,50
Práctica colectiva de los negociadores	2 – 0,10
Formación técnica-académica del actor estatal	3 – 0,25
Experiencia negociadora del actor estatal	8 – 0,81
Comunicación	3 – 0,60
Mesas de diálogo	2 – 0,40

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 23, el coeficiente “C” –indicador de la frecuencia con que aparecen parejas de códigos, indicando cierta relación entre ellos– en relación a las estrategias de negociación en el cual se incluyeron los códigos encontrados en el análisis cualitativo, donde la “Colaboración Interinstitucional” es un aspecto importante ($C = 0,52$) debido a que “El nivel de colaboración interinstitucional en las negociaciones está limitado por el marco normativo” (MINEM), si bien, al comienzo (después del arequipazo, en el 2002, “Desde el arequipazo se logró que el Estado coordine entre sus entidades”, DU) no hubo fluidez entre entidades estatales, actualmente ha mejorado “Muchos sectores tienen "oficinas de diálogo", un proceso de colaboración interinstitucional. Si hay coordinación estrecha, a través de la PCM” (MINAM), por ello se puede decir que la colaboración entre entes estatales ha mejorado “Actualmente hay una mejor coordinación” (PCM), sea porque se dio la normativa para ello o las exigencias de los conflictos sociales ameritaban dicha colaboración, de allí que manifiestan “En general existe coordinación, pero cada sector es estamental, que dificulta las coordinaciones y soluciones. La PCM es la que mejor coordina. La coordinación está pendiente de mejorar, hay mucho sectorismo” (DP).

Otro aspecto sustancial es la “Integración normativa-legal-constitucional” ($C = 0,64$) que para los participantes es “un aspecto fundamental en la negociación de la minería

peruana”, señala el marco de la negociación, pero en los procesos se observa que “No hay un marco para el diálogo, decanta en una serie de documentos, lineamiento, pautas de trabajo para prevenir y solucionar conflictos” (MINAM), constituye una trababa para la inversión, “La ley de consulta tiene una ley y reglamento que hace flexible el proceso de consulta, dificulta que las grandes empresas mineras inviertan, algunas veces, con lentitud, debido a la lentitud de las negociaciones con las comunidades. En la ley se debe mejorar la participación de las mujeres como entes articuladores de integración” (MINEM), aunque “No se puede normar adecuadamente y es preciso actualizar aspectos como la participación ciudadana, la ley general de minería (que pertenece a una época de crisis económica, actualmente se vive otro momento), es necesario una norma general sobre regulación voluntaria; es importante actualizar las guías de solución de conflictos” (DU). Es necesario mejorar la integración normativa-legal-constitucional para que la negociación fluya mejor.

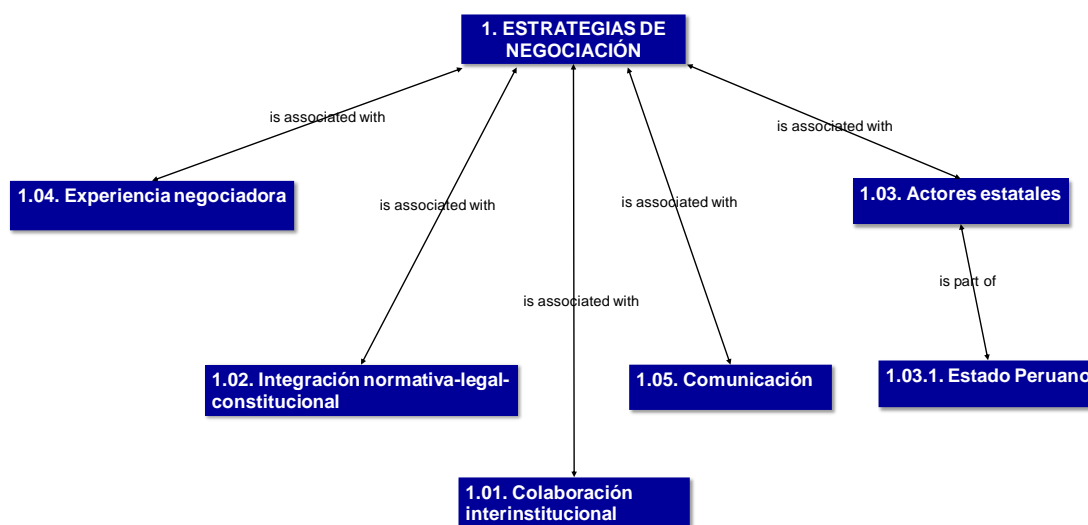
Otro hallazgo de la investigación es la “Conformación e integración de los actores estatales” (C = 0,50), dada su necesidad “Es importante el trabajo que hace de la PCM y de cada ministerio para estructurar los equipos que están alentados a desarrollar una gestión pública, donde no hay una estructura organizada” (DP), o por la constitución multidisciplinaria de los equipos negociadores o por su sensibilidad social, tal como se señala “Los equipos de negociación están constituidos por personas de diferentes disciplinas, de distintas ramas. Básicamente se busca profesionales con sensibilidad social que permita posicionar el diálogo” (PCM), además de cierta identificación con la zona del conflicto “Son profesionales de la zona o región que conocen la realidad, son quechua hablantes, habilidades de negociación. En Lima se tiene un grupo de profesionales con mucha experiencia y nuevos integrantes” (MINEM), es relevante su formación para el momento de las negociaciones “Los perfiles profesionales diseñados, experiencia demostrada, un estándar de conocimientos a fin de reforzar a los que van a las mesas. Incorporar virtudes,

valores, como la paciencia, comunicar asertiva, sensibilidad social, conocimiento de las normas, a la gente hay que darles respuestas. Los equipos son interdisciplinarios, sociólogos, antropólogos, ingenieros, comunicadores” (MINAM)

Un aspecto relevante en este estudio es la “Experiencia negociadora del actor estatal” (C = 0,81) la cual es muy importante “Es un aspecto importante. En los dirigentes comunales se ve que conocen, están bien preparados, plantean su problema en términos lógicos” (MINAM), hay una experiencia obtenida “Deben ser personas con experiencia en solución de conflictos. Hay una experiencia ganada del capital humano, en el país no hay una formación para gestionar un conflicto” (DP) y por liderazgo “Es fundamental. La experiencia hace que se forje un estilo de negociación. No es conveniente que alguien sin experiencia lidere una negociación por los errores que puede cometer” (OEFA).

La “Comunicación” (C = 0,60) relevante en cuanto que se da, en principio, basado en el diálogo “Básicamente, el criterio fundamental es el diálogo, evitando el uso de la fuerza. Se prioriza la estrategia constructiva de la solución del conflicto a través del diálogo” (PCM) y porque “El enfoque del dialogo es lo que más se utiliza en la negociación, creando confianza, relaciones” (DU).

La “Práctica colectiva de los negociadores” (C = 0,10) así como la “Formación técnica-académica del actor estatal” (C = 0,25), “Mesas de diálogo” (C = 0,40) son aspectos a tenerse en cuenta al momento de hacer negociación desde la perspectiva de los participantes, por lo que esta categoría se lleva a validar con cinco factores (figura 6).

Figura 6*Estrategias de negociación*

Nota. Elaborado por los autores

4.1.3.2 Resolución de conflictos. Problemas que impiden una buena negociación

Tabla 24*Barreras comunicacionales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es un problema de negociación	10	90,91
No es un problema de negociación	1	9,09
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 24, con relación a las barreras comunicacionales, el 90,91% de los participantes considera que sí es un problema que impide una buena negociación; esto se debe a la identificación étnica, cultural y lingüística de los medios de comunicación de la zona, la escasa transparencia en la información y la falta de habilidades comunicacionales de los actores que intervienen en el conflicto. En tanto el 9,09% restante considera que la comunicación no lo es una barrera para la negociación, ya que, si bien los medios de comunicación de la zona donde se desarrolla el conflicto son parcializados, pero es

contrarrestado por la posición de los negociadores y la habilidad que puedan tener para llegar a los medios de comunicación.

Si bien las barreras comunicacionales pueden dificultar la comprensión mutua, generar desconfianza e interferencia en el entendimiento de las partes en conflictos, ello se debe a la falta de pericia en abordar los medios de comunicación. Pero cuando hay un diálogo democrático, abierto, sincero, empleado como un instrumento de conocimiento, acercamiento y persuasión se constituye en una estrategia elemental para lograr los objetivos de la negociación para la resolución de conflictos.

Tabla 25

Estereotipos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es un problema de negociación	8	72,73
No es un problema de negociación	3	27,27
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 25, con relación a los estereotipos, el 72,73% de los participantes estima que sí es un problema que traba la negociación; es una barrera en la medida que los estereotipos se posicionan como un elemento perturbador de la confianza, del acercamiento y debilitamiento de las condiciones del diálogo como parte del proceso de la negociación. Para el 27,27% los estereotipos no es un problema en la negociación, ello porque la percepción subjetiva de los actores involucrados se puede diluir en la medida que se desarrolla el diálogo democrático, inclusivo y franco.

Los estereotipos son percepciones triviales basadas en la apariencia, cultura, género, etnia, entre otros aspectos de un grupo de personas, percepción que genera tensiones y desconfianza en la negociación, de allí que es necesario que los negociadores estatales desde

un comienzo se deben dar muestras de respeto, imparcialidad, idoneidad, honestidad, predisposición al diálogo y permeabilidad a los valores, costumbres y tradiciones de la comunidad.

Tabla 26

Afectación de los sistemas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es un problema de negociación	4	36,36
No es un problema de negociación	7	63,64
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 26, con relación a la afectación de los sistemas, el 36,36% de los participantes señala que sí es un problema para el buen desarrollo de la negociación, debido a que siempre en toda resolución de los conflictos los sistemas de la sociedad se van a ver afectados, unos más que otros y los que aprecian que podrían ser afectados tratan de que el impacto sea lo menor posible. En tanto el 63,64% considera que la afectación de los sistemas de la sociedad no un problema para la negociación, en la medida que ante la resolución del conflicto está el bien común de la comunidad, la región y el país.

En la negociación de los conflictos de la minería peruana la afectación de los sistemas es una complicación, debido a la diversidad de perspectivas, intereses y prioridades de los entes de la sociedad; subyace en demandas como la atención social de salud, educación, infraestructura vial, ambiental, entre otros, cada cual prioritario y que desde su posición en el sistema social defiende. Significando que, en la mayoría de las negociaciones en la minería peruana, las partes involucradas –comunidades de influencia directa e indirecta del área minera y las empresas mineras–esperan que el Estado asuma la responsabilidad que le compete, pero no son puestas sobre la mesa de diálogo.

Tabla 27*Conflicto de poderes*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es un problema de negociación	11	100,00
No es un problema de negociación	0	0,00
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 27, con relación al conflicto de poderes, el 100% de los participantes considera que este aspecto sí es un problema que impide la buena negociación, debido a que las partes en conflicto tienen por entendido que el gobierno peruano (El Poder Ejecutivo) tiene la responsabilidad de regular y supervisar la industria minera, pero a su vez, depende de los ingresos y empleos que la minería genera.

Las empresas mineras tienen influencia económica y política en el país y de alguna manera lo utilizan para influir en las decisiones políticas y regulaciones a favor de la minería. En tanto, las comunidades locales con escaso poder político y económico (recursos) sienten que no tienen el peso necesario para verse favorecidas en el proceso de decisiones, por ello su poder de negociación estriba en su fuerza de paralización.

Tabla 28*Tradiciones o costumbres comunales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Es un problema de negociación	9	81,82
No es un problema de negociación	3	27,27
Total	11	100,00

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 28, con relación a las tradiciones o costumbres comunales, el 81,82% de los participantes consideran que sí es un problema que impide una buena negociación, esto siempre y cuando no se respeten las costumbres, tradiciones comunales, a los cuales son muy sensibles. En tanto el 27,27% considera que no es un problema de negociación, porque en el diálogo, las mesas de negociaciones y mesas técnicas se tiene respeto irrestricto de la cultura de las comunidades.

Las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera tienen conexión profunda con el territorio y la naturaleza que están asimiladas a su cultura y dispuestos a proteger, preservar de cualquier trasgresión. Así, dichas comunidades consideran que el agua, la tierra y los recursos naturales son intangibles con valor espiritual y cultural, parte de su cosmogonía ancestral (inca, que está relacionada a la tierra, agua y fuego), por lo que pueden oponerse a la explotación minera que dañe el ambiente y los ecosistemas locales; por ello, las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera asumen la intangibilidad de la tierra y la naturaleza como una dignidad que debe respetarse.

Tabla 29

Análisis de Co-ocurrencia en relación a los problemas que impiden una buena negociación

Códigos encontrados	Problemas que impiden negociación
Barrera comunicacional	4 – 0,68
Estereotipos	3 – 0,48
Afectación de sistemas	3 – 0,60
Tradiciones o costumbres comunales	2 – 0,41
Sostenibilidad de operaciones	n/a
Ausencia de marco formativo	1 – 0,01
Falta de confianza en entidades de apoyo	n/a
Falta de inversión	2 – 0,12
Corrupción	0 – 0,12
Estado alejado de la comunidad	0 – 0,11

Nota. Elaborado en base la aplicación de la Entrevista no estructurada.

En la tabla 29, el coeficiente “C” con relación a los problemas que impiden una negociación, en el cual se incluyeron diferentes códigos que se relacionan con los problemas de negociación, entre los cuales se tiene la “Barrera comunicacional” es un aspecto importante debido a que “Los espacios de diálogo a veces son utilizados por los dirigentes comunales como una vitrina para posicionarse, que muchas veces se ponen violentos, agresivos. Por ello, en algunos lugares los espacios de diálogo son abiertos” (PCM) y porque “Los medios son muy importantes, porque fijan una posición; y según eso inclinan la balanza a uno de los lados. Los medios de comunicación local o regional apoyan la demanda de las comunidades” (MINAM).

Otro aspecto importante encontrado es los “Estereotipos” ($C = 0,48$) que en la percepción de los participantes “Básicamente viene por el lado de la desconfianza de las comunidades hacia el Estado. Los proyectos no avanzan por la falta de capacidad de los gobiernos regionales para asumir los compromisos” (PCM). Pero, algunos participantes señalan que los estereotipos “Las ideas preconcebidas son necesario e importante, para saber qué es lo que las comunidades piensan, mapear sus ideas. Se tiene una actitud de respeto” (MINAM); y se tiene los entes que por calidad de órgano técnico no participan, pero señalan que ante los estereotipos “Al no participar en la negociación no se involucra en algún estereotipo, pero ven que el Estado facilita la negociación, procurando ponerse a favor de algunas de las partes” (OEFA). Sin embargo, en las comunidades las empresas mineras son percibidas como ‘explotadoras’ o ‘poco confiables’ y las empresas mineras ven a las comunidades como ‘obstaculizadoras’ o ‘resistentes al cambio’.

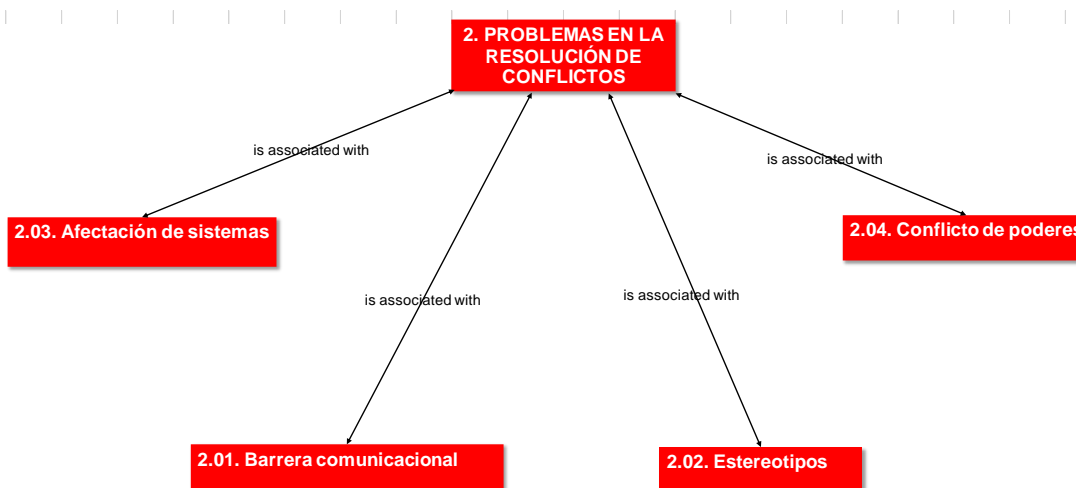
Otro aspecto importante en la resolución de conflictos es la afectación de los sistemas ($C = 0,60$) es una relación a tener en cuenta, en cuanto los participantes indican que “Hay mucha deslegitimidad entre las autoridades para que participen en los espacios de dialogo, los líderes comunales se oponen a dialogar con las autoridades locales” (PCM), pero también

“Se valora la posición que tienen todos los niveles del Poder Ejecutivo, empresa y comunidad. El proceso de dialogo es un proceso permanente.” (MINAM), dado que “Se busca un equilibrio para que todos se beneficien” (SPCC). En la resolución de conflictos se tiene que los sistemas políticos (autoridades de todos los niveles de poder) y comunales (los dirigentes) observan ajustes, correlación de fuerzas y posicionamientos que se van dando conforme se desarrolla el proceso de negociación.

Referente a las “Tradiciones o costumbres comunales” no llegan a ser un aspecto relevante para los participantes ($C = 0,41$), en cuanto a que las tradiciones comunales “Los diálogos se deben realizar de acuerdo a las costumbres, cultura de cada lugar, sus tradiciones”, en cuanto que en el proceso de resolución de conflictos existe “Respeto irrestricto a las tradiciones comunales” (MINAM) y en el mismo sentido es la posición de la empresa privada, al señalar que “Respeto a las comunidades en cuanto a sus tradiciones, a las promesas comprometidas” (SPCC), pero cabe señalar que “En las mesas de trabajo no se acostumbra abordar los aspectos culturales, como las costumbres de las comunidades. Pero, implícitamente se respeta sus costumbres” (MINEM), por ello las tradiciones y costumbre – dentro del respeto de este marco cultural–, no constituyen un problema para el proceso de negociación. En este mismo sentido están la “Sostenibilidad de operaciones” ($C = 0,00$), la “Ausencia de marco formativo” ($C = 0,01$), “Falta de confianza en entidades de apoyo” ($C = 0,00$), “Falta de inversión” ($C = 0,12$), “Corrupción” ($C = 0,12$) y “Estado alejado de la comunidad” ($0,11$). Por ello, esta categoría se fundamenta con cuatro componentes (Figura 7).

Figura 7

Problemas que impiden una buena negociación



Nota. Elaborado por los autores

4.2 Discusión de resultados

La minería es una actividad económica fundamental en Perú, que históricamente es importante para el desarrollo del país; sin embargo, es una actividad que desde el boom de las inversiones mineras en la década del noventa del siglo pasado generó expectativas sociales y afectación ambiental. La vulneración ambiental de esta actividad ha devenido en conflictos relacionados con el ambiente. Las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera han tomado la bandera de la protección del ambiente en las áreas mineras, bandera que se manifiesta en proclamas, protestas, luego avanza en demandas, derivando en conflictos que se tornan violentos, intransigentes y toma de posición territorial (bloqueos de carreteras) que motiva la intervención del Estado, primero con la intervención policial, luego como ente negociador entre las partes en conflicto, es decir se constituye en actor del proceso de negociación, a través de los que se denominan negociadores estatales.

Sin embargo, la negociación estatal en la resolución de conflicto entre las empresas mineras y comunidades de influencia directa e indirecta del área minera afronta una serie de problemas que dificultan la búsqueda de soluciones sostenibles y mutuamente beneficiosas para todos los actores involucrados.

Uno de los problemas más importantes en la negociación es la afectación de sistemas. La minería tiene impactos significativos en el ambiente, la salud humana y los derechos de las comunidades locales. Estos impactos pueden ser directos o indirectos, y pueden afectar sistemas complejos e interconectados, como los sistemas ecológicos, sociales y económicos. En este sentido, Linares (2019) argumenta que uno de los principales desafíos de la negociación en la resolución de conflictos –como en la minería– es encontrar soluciones que minimicen los impactos negativos y maximicen los beneficios para todos los actores involucrados.

Otro problema importante en la negociación en la resolución de conflictos en la minería peruana es la barrera comunicacional y estereotipos. Esto se refiere a la tendencia de los diferentes actores involucrados en la negociación a tener visiones y expectativas preconcebidas sobre el otro. Visiones que pueden ser negativas o positivas, afectar la labor negociadora de los actores involucrados y mediatizar las perspectivas y necesidades del otro. En este sentido, Berman et al. (2017) arguyen que la barrera comunicacional y estereotipos puede dificultar el diálogo y la colaboración entre las empresas mineras y las comunidades locales.

Un tercer problema importante en la negociación resolución de conflictos en la minería del país es el conflicto de poderes, que se refiere a la competencia entre diferentes actores por el control y la influencia en el proceso de negociación y los resultados. El conflicto de poderes puede ser evidente entre el Estado y las empresas mineras, así como entre las empresas mineras y las comunidades locales. En este sentido, Barturen (2022) sostienen que

el conflicto de poderes puede generar tensiones y desconfianza entre los diferentes actores, lo que puede dificultar la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas y sostenibles.

Por otro lado, la negociación en la resolución de conflictos en la minería peruana es un tema complejo y delicado, que involucra a diversos actores con intereses, objetivos y expectativas diferentes. En este contexto, es importante tener en cuenta las estrategias de negociación que pueden ser utilizadas para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos y sostenibles en el tiempo.

La colaboración interinstitucional es un aspecto clave en la negociación en la resolución de conflictos. Esto se refiere a la cooperación y coordinación entre diferentes entidades y organismos del gobierno, así como con las comunidades locales y las empresas mineras. La colaboración interinstitucional puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos, maximizar los recursos y mejorar la eficacia y la eficiencia de las estrategias de negociación. En este sentido, Casas (2017) manifiestan que la colaboración interinstitucional puede ser una herramienta útil para abordar los desafíos en la resolución de conflictos en la minería en las regiones peruanas.

La integración normativa-legal-constitucional es una materia importante en la negociación resolución de conflictos en la minería peruana. Esto se refiere a la armonización y coordinación de las diferentes leyes y normativas relacionadas con la minería de Perú, así como a su adecuación a la Constitución Política del país. La integración normativa-legal-constitucional puede ayudar a establecer reglas claras y coherentes para la minería, así como a garantizar el respeto de los derechos de las comunidades locales. En este sentido, Casas (2017) apuntan que la integración normativa-legal-constitucional puede ser una herramienta eficaz para prevenir y resolver conflictos en la minería peruana.

La conformación e integración de los actores estatales es un aspecto relevante en la negociación en la resolución de conflictos en la minería peruana. Esto se refiere a la creación

de un equipo de negociación sólido y coherente, compuesto por diferentes actores estatales, como sociólogos, abogados, ingenieros y expertos en negociación de conflictos mineros. La conformación e integración de los actores estatales puede ayudar a asegurar la coherencia y la eficacia de las políticas y estrategias de negociación, así como a garantizar una mayor representatividad de los intereses y expectativas de las diferentes partes involucradas. En este sentido, Linares (2019) indica que la conformación e integración de los actores estatales es clave para garantizar la gobernanza efectiva de la minería en Perú.

La experiencia negociadora de los actores estatales es relevante en la negociación en la resolución de conflictos en la minería peruana. Esto se refiere a la capacidad del actor estatal para manejar y gestionar la negociación, en términos de conocimiento, habilidades y experiencia, en la medida que coadyuva a establecer relaciones de confianza y encontrar soluciones creativas y efectivas para los desafíos que surgen en la negociación. En este sentido, Daza y Muñoz (2019) indican que la experiencia negociadora del actor estatal es una herramienta clave para mejorar la gobernanza de la minería en Perú.

Finalmente, la comunicación es crucial en la negociación de la resolución de conflictos en la minería peruana. Esto se refiere a la capacidad de los diferentes actores involucrados en la negociación para intercambiar información de manera clara y efectiva, y para construir relaciones de confianza y respeto mutuo. La comunicación puede ayudar a evitar malentendidos, conflictos y tensiones innecesarias, así como a promover la colaboración y la cooperación entre las diferentes partes involucradas. En este sentido, Huamaní (2012) sostienen que la comunicación efectiva es una herramienta clave para mejorar la relación entre las empresas mineras y las comunidades locales en Perú.

En suma, la negociación estatal, actualmente, en la resolución de conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera es un proceso que está franquado por una normatividad, que, si bien facilita la negociación, pero

debe mejorarse a fin de dinamizar el proceso, marco en el cual se debe precisar que el aspecto técnico del proceso, integración y composición de los actores estatales debe primar sobre el aspecto político. En la negociación se debe tener en cuenta el diálogo democrático, el respeto por las costumbres y tradiciones de las comunidades.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. En Perú, la minería es una actividad relevante en su economía, sea por su incidencia en alrededor del 12% del PBI del país, aporta en más del 50% de las exportaciones tradicionales, por la generación de empleo, el efecto multiplicador en la economía y desarrollo de las comunidades donde se encuentran ubicados los centros mineros; sin embargo, existen conflictos ante requerimientos de comunidades locales, por mejoras señaladas a en el punto siguiente.
2. Las comunidades locales donde están asentadas las minas generan expectativas de mejoras sociales, económicas, laborales, desarrollo urbano entre otros aspectos que el Estado, en este caso el peruano, está casi ausente. Y al verse trunca estas expectativas se generan demandas a las empresas mineras, que al no ser atendidas derivan en conflictos, donde el Estado –Poder Ejecutivo, a través de la PCM– tiene un rol mediador, entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera.
3. Las empresas mineras son unidades empresariales que están enfocadas en generar riqueza para sus accionistas a través de las utilidades, al país mediante el pago de los tributos y su efecto multiplicador en la economía, a las regiones y municipalidades (provinciales y distritales) con el canon minero y a las comunidades con la ejecución de obras de desarrollo (como la construcción de centros educativos, centros de salud, centros de abastos, carreteras, caminos, canales de regadío y servicios), económico, apoyo a la agricultura, ganadería entre

otras actividades económicas. En suma, la minería, además de generar utilidades para sus accionistas, apunta hacia el desarrollo del bien común y del ambiente donde realiza sus operaciones de explotación minera.

4. El desarrollo económico de la actividad minera en el país ha generado expectativas de mejoras de las condiciones económicas, sociales y ambientales, pero las expectativas sociales han sido consideradas marginales, generando firmes reacciones y oposición, expuestas a través de reclamos directos a las empresas mineras, luego petitorios, demandas, medidas de fuerza que al no ser atendidas o respondidas con represión devienen en conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera, involucrándose el Estado ante el requerimiento de su rol mediador de las negociaciones para resolver el conflicto.
5. La negociación de los conflictos en la minería peruana, actualmente, cuenta con un andamiaje de protocolos de orden constitucional, legal, normativo, administrativo que encaminan las estrategias de la gestión estatal a afrontar los conflictos que activan los equipos estatales de negociación. En toda negociación de conflictos, el marco normativo está sobre el marco administrativo y el marco procedimental y resolutivo.
6. Las estrategias de negociación estatal resultan muy relevantes en la medida que se planifican, dirigen, controlan y reestructuran (modifican) adecuadamente en el desarrollo de la negociación. Entre las estrategias de negociación estatal se tiene la política negociadora, la colaboración interinstitucional, la integración normativa-legal-constitucional, el aspecto personal de los actores estatales, los aspectos relacionales (comunicación y estereotipos), el aspecto estructural y el

aspecto cultural que en la estructura general de la estrategia de la negociación deben tenerse en cuenta.

7. La política negociadora no está pautada por una norma que instrumente el proceso de negociación; cada sector estatal cuenta con una organización de entes de negociación que actúan de acuerdo a la línea política que establece la PCM para cada caso, las cuales son operadas por las capacidades o reglas prácticas que cada sector desarrolla. En esta acción intersectorial o interinstitucional en concordancia con la pauta señalada por la PCM y conforme al pliego de las demandas de las comunidades se convocan a los sectores involucrados para realizar articulaciones técnicas, políticas y concertaciones intersectoriales tendientes a afrontar los conflictos, donde básicamente el lineamiento de la negociación es la estrategia constructiva y el pragmatismo de la solución del conflicto en base al diálogo donde la colaboración interinstitucional participa activamente.
8. Para determinar la situación del empleo de las estrategias de los negociadores estatales en los conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera se aplicó una entrevista no estructurada a once personas con relación directa o experiencia en este tipo de negociación.
9. El marco normativo de las negociaciones de conflictos limita el accionar de los actores en la manera de establecer el diálogo (a ello se suma la falta de habilidad para abordar el manejo comunicacional), así como en la designación del liderazgo, el empoderamiento cabal de los negociadores sin dilataciones y los parámetros para abordar y tomar las decisiones en la resolución del conflicto. Limitaciones, que en los procesos de negociación se han superado con pragmatismo, voluntad política y la buena voluntad de las partes en conflicto. De manera, que el actual

marco normativo está orientado a atender las demandas, pero no cómo solucionarlos.

10. La estrategia de la conformación del equipo de negociación estatal es interdisciplinaria, especializada, con experiencia negociadora, conocedores de la actividad minera, de la zona donde se ubica el conflicto, con sensibilidad social, quechua hablantes o de la lengua nativa, con capacidad de diálogo, a fin que puedan desempeñarse con idoneidad en el proceso negociador de resolución de conflictos.
11. La estrategia comunicacional destaca por la apertura de los espacios de diálogo democrático, directo y franco, donde los canales de diálogo –las mesas de diálogo y las asambleas– son abiertos, objetivos, donde las partes en conflicto tienen la oportunidad de exponer y debatir democráticamente sus posiciones. Los estereotipos son conjeturas formadas a priori sobre ambas partes en conflicto, así las comunidades son calificadas de obstruccionistas, o desconfianza en las empresas mineras por no cumplir acuerdos anteriores o que determinado negociador estatal toma posición por alguna de las partes en conflicto.
12. En cuanto al aspecto estructural, se tiene que en la negociación se involucran negociadores deslegitimados, autoridades locales y regionales que no cuentan con la legitimidad para ser actores en el diálogo de negociación; sin embargo, interfieren con sus demandas propias, exigiendo al Estado y las empresas mineras a ejecutar obras de infraestructura urbana, cuando esto no compete a las empresas, y perturban la negociación.
13. La estrategia del aspecto cultural es relevante en la medida que se tiene en cuenta en el proceso de negociaciones; es explícito que en el proceso de la negociación, en el diálogo existe respeto irrestricto de las tradiciones y costumbres comunales;

el respeto por los valores culturales, el dialogo con respeto es básico para el proceso negociador.

14. Finalmente, debe tenerse en cuenta que la intervención del Estado en los conflictos de las empresas mineras con las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera es la de facilitador de la negociación. Por ello, el planeamiento, dirección control y revisión de las estrategias de negociación estatal deben estar orientadas a la resolución de conflictos en el contexto del diálogo democrático, con la valoración técnica, la predisposición política y la buena voluntad de resolver el conflicto de manera equilibrada para las partes en conflicto y para que las partes coadyuven al desarrollo y la distensión social y política del país en aras de su desarrollo.

5.2. Recomendaciones

1. Recomendar que la PCM emita una Resolución Ministerial “Marco de las políticas de participación en la negociación estatal en los conflictos sociales, ambientales y su instrumentalización práctica”, en la cual se estipula los lineamientos generales y específicos en tanto y en cuanto a la forma y alcances de la participación del Estado en la negociación de los conflictos. Y, la PCM debe emitir un Decreto Supremo “Reglamento de la RM Marco de las políticas de participación en la negociación estatal en los conflictos y su instrumentalización practica”, estableciendo los lineamientos por los cuales todos los sectores del Estados deben instrumentar su participación en la negociación de los conflictos.
2. Recomendar que la PCM emita un Decreto Supremo “Estipulación de los indicadores y procedimientos para establecer el liderazgo del equipo multisectorial negociador de conflictos”, de manera que se especifique los

criterios y procedimiento para determinar y acreditar el liderazgo del equipo negociador, así como establecer cuándo y cómo puede ser relevado.

3. Recomendar que el Poder Ejecutivo apruebe un Proyecto de Ley “Proyecto de Ley N° ... Ley que introduce una modificación a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 y Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972, facultando al Gobernador Regional, al Alcalde Provincial y al Alcalde Distrital nombrar un representante a la Mesa de Negociación de los conflictos entre una empresa minera y las comunidad o comunidades de influencia directa e indirecta del área minera, con carácter facultativo”, con lo cual los máximos representantes de estos gobiernos jurisdiccionales puedan designar un representantes en las mesas de negociaciones de los conflictos en referencia conforme a sus leyes orgánicas respectivas.
4. Recomendar que las Oficinas de Abordamiento de Conflictos Sociales (con nombres similares) de cada Ministerio debe crear un Programa de Formación de Negociación de Conflictos, el cual debe contar con recursos económicos, materiales, técnicos, humanos e infraestructura del caso; o cada Ministerio debe tomar la decisión que este Programa derive esta responsabilidad a Centros Académicos a nivel de Postgrado para formar especialistas en la materia e incluirlos a modo de pasantías en los equipos negociadores de conflictos para que desarrollen experiencias calificadas. Esta formación especializada debe orientarse a personal de ambos géneros que está forjando una carrera en el sector público y de manera descentralizada, es decir negociadores de los ámbitos locales o regionales donde están asentadas las empresas mineras.
5. Recomendar que la PCM a través de su Secretaría de Comunicaciones y Oficina de Prensa apoyar a los equipos de negociación estatal en la formulación y

desarrollo de estrategias proactivas y multisectorial que tengan como objetivo, a través de la tecnología, informar y comunicar a las comunidades sobre el desarrollo de las negociaciones públicas que se dan sobre los conflictos.

6. Recomendar que el sector (Ministerio) principal involucrado en el conflicto debe emitir una Resolución Ministerial “Conformación, regulación y activación de las Mesa de Diálogo y las Mesas Técnicas en los Conflictos con las Comunidades”, con ello las mesas de diálogo o mesas de negociación o cualquier otro instrumento negociador que se implemente son objeto de una regulación en sus estructura, dinámica (debate), componentes técnicos, alcance y respeto vinculante con las mesas técnicas a fin de lograr que los tiempos de la negociación se optimicen.
7. Finalmente, recomendar a la PCM emitir la “Resolución Suprema Designación de un equipo especializado multisectorial encargado de diseñar los lineamientos, componentes y dinámica de esquemas para formular las estrategias de negociación estatal para la resolución de conflictos entre las empresas mineras y las comunidades de influencia directa e indirecta del área minera”, con ello se contaría con un compendio de estrategias configuradas conforme a las características de cada conflicto, esquemas ágiles en su forma, contexto y dinámica del conflicto.

REFERENCIAS

- Acuerdo Nacional (2023). *Políticas de Estado. Democracia y Estado de Derecho. 4. Institucionalización del diálogo y la concertación*. <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/4-institucionalizacion-del-dialogo-y-la-concertacion/>
- Álvarez, A. (2004). *Enciclopedia temática del Perú. Economía. Tomo X*. Orbis Ventures S.A.C.
- Álvarez, S. & Castillo, K. (2020). *Estrategias colaborativas para el abordaje de conflictos: Espacios de diálogo en México, Perú, Colombia y Guatemala*. Documento de Trabajo N.º 263. <https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/02/DT-263-A%CC%81lvarez-Castillo.pdf>
- Aparicio, J. (2017). *Influencia de la responsabilidad social corporativa en la prevención de conflicto social minero caso: Las Bambas – 2014*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4536/ADDaphujr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arguello, P. (2017). *Negociaciones en conflictos de agua*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional de la UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5976/1/T2470-MRI-Arguello-Negociaciones.pdf>
- Atencio, R., Arrias, J. & Pupo, A. (2021). Técnicas y estrategias de negociación en el procedimiento del arbitraje y mediación. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 92-97. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-92.pdf>

- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias*. Grupo Editorial Patria.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Indicadores económicos I Trimestre 2020*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Series mensuales. Producción minera e hidrocarburos (var% 12 meses)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/produccion-minera-e-hidrocarburos-variacion-12-meses>
- Barturén, A. (2022). Conflicto de poderes en el Perú entre el 2018 al 2022. *Revista Jurídica Mario Alario D'Filippo*, 14(28), 253-263. <https://doi.org/10.32997/2256-2796-vol.14-num.28-2022-3974>
- Berman, N., Couttenier, M., Rohner, D. & Thoenig, M. (2017). This mine is mine! How minerals fuel conflicts in Africa. *American Economic Review*, 107(6), 1564- 1610. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20150774>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice Hall Pearson.
- Casas, C. (2017). *Conflictos mineros y acuerdos comunitarios: Identificación de mecanismos de retroalimentación*. Documento de discusión, CIUP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1715?show=full>
- Castillo, A. (2019). *Impacto socioeconómico ambiental de la minería ilegal e informal y estrategias legales viables para su formalización en Madre de Dios – 2017*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional de la UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3541>
- Concha, E. (2017). Minería global contemporánea o financiarizada. *Minería global y financiarización*, 10(27), 81-116.

http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/27/pdfs/PDF27/ConchaOlaFinanciera27.pdf

Congreso de la República (2001). *Ley N° 27783, Ley de bases de la descentralización.*

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/\\$FILE/27783.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/$FILE/27783.pdf)

Congreso de la República (2001a). *Ley N° 27506, Ley del Canon minero.*

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE6F9294E0D5C07905257C200063AC70/\\$FILE/27506.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE6F9294E0D5C07905257C200063AC70/$FILE/27506.pdf)

Congreso de la República (2003). *Ley N° 28077, Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 27506, Ley de Canon.*

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255707/229450_file20181218-16260-11x1hf0.pdf?v=1545182602

Congreso de la República (2011). *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).*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3712438/Ley%20N%C2%B0%2029785.pdf?v=1664560962>

Congreso de la República (2023). *Constitución Política del Perú. Promulgada el 29 de diciembre de 1993.* Edición del Congreso de la República.

[https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-Politica-\(Abril-2023\).pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/Constitucion-Politica-(Abril-2023).pdf)

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (2023). Glosario.
<https://www.cam.gov.co/transparencia/glosario/>
- Cruz, B. (2014). Las relaciones entre sociedad, espacio y medio ambiente en las distintas conceptualizaciones de la ciudad. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 29(85), 183-205.
<https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu/article/view/1459/1452>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. (3ra ed.). Pearson Education.
- Daza, J. Y Muñoz, D. (2019). Consideraciones culturales y negociadoras de Perú. [Tesis de titulación, Universidad Libre Seccional Pereyra]. Repositorio Institucional de la ULSP.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17823/CONSIDERACIONES%20CULTURALES%20Y%20NEGOCIADORAS%20DE%20PER%3%9A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Lanata, X. y Tanaka, M. (2009). *Minería y conflicto social*. IEP/Centro Bartolomé de Las Casas.
- Defensoría del Pueblo (2022). *Reporte de conflictos sociales N° 216. Febrero 2022*.
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/03/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-216-Febrero-2022-VF.pdf>
- Echeverría, A. (2017). *Efecto de Factores Abióticos y Bióticos sobre la Estructura de la Comunidad Microbiana del Suelo en un Ambiente Oligotrófico*. [Tesis de maestría, Instituto Potosino de Investigación Científica y Tecnológica, A.C.]. Repositorio Institucional del IPICYT.

https://ipicyt.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1010/1675/1/TMIPICYT_E2E42017.pdf

Estudios Mineros del Perú SAC (2010). *Manual de minería*. Editado Estudios Mineros del Perú SAC.

<https://www.iestpoyon.edu.pe/web/documentos/Manual de Minería.pdf>

Flint, P. (2001). *Negociaciones eficaces. Implemente las mejores negociaciones tácticas*. Empresa Editora El Comercio.

González, E. (2009). *El ambiente mucho más que ecología*.

https://www.agrariahurlingham.com.ar/alumnos/contingencia/6_ambienteysociedad_manual.pdf

Grupo Propuesta Ciudadana (2022). *Transferencias por canon minero a gobiernos regionales y locales alcanzan valores récord en 2022. Nota de Actualidad N.º 53*.

<https://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2022/07/Transferencias-por-canon-minero-a-gobiernos-regionales-y-locales-alcanzan-valores-r%C3%A9cord.pdf>

Hernández, R. y Mendoza C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill/Interamericana.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Herz, C. (2011). *Prevención y manejo de conflictos socioambientales en el marco del uso de agua para la agricultura y bajo un contexto de cambio climático en la Región Andina*. Serie Manuales / Manual N°6. <https://www.bivica.org/files/conflictos-socioambientales.pdf>

- Herrera, J. (2019). *Introducción a la minería subterránea. Vol. I; Características generales*. 2da. Ed. Universidad Politécnica de Madrid. https://oa.upm.es/62723/1/CARACT_MINERIA_INTERIOR_LM1B4T1R0-20191114.pdf
- Huamaní, G. (2012). Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales: procesos para la gestión de los conflictos sociales. Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Illera, M. (2017). *Las formas alternativas de resolución de conflictos: un análisis desde el ámbito de las relaciones sociales y de los principios de la administración de justicia en Colombia*. [Tesis de doctorado, Universidad de Castilla – La Mancha]. Repositorio Institucional de la UCLM. <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/17860/TESIS%20Illera%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttps://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/17860/TESIS%20Illera%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2010). *Minería peruana: Contribución al desarrollo económico y social*. Área de Comunicaciones - Comunica. <https://app.ingemmet.gob.pe/biblioteca/pdf/Mine-30.pdf>
- Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (2018). *Estimación del potencial minero metálico del Perú y su contribución económica al estado, acumulado al 2050*. Editorial Franco E.I.R.L
- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2021. Cuadro N° 36 Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica, 1994-2021*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/libro.pdf

- Jara, E. (2021). *Gestión de Conflictos Sociales en Torno a las Actividades Mineras en el Perú en el Periodo 2009-2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71826/Jara_VE-SD.pdf?sequence=1
- Linares, A. (2019). *Resistencia comunitaria no-violenta y construcción de paz positiva: análisis de los factores favorecedores de la estrategia no-violenta del movimiento indígena del norte del Cauca, Colombia (1971-2016)*. [Tesis de doctorado, Universidad del País Vasco]. Repositorio Institucional UPV. <https://addi.ehu.es/handle/10810/42733?show=full>
- Lopera, A. (2014). El conflicto social, un concepto necesario en la educación para la paz. *Ra Ximhai*, 10(2), 153-180. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46131266007.pdf>
- Martínez, M. (2004). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual Teórico-Práctico*. Trillas.
- Miles, M y Huberman, A. (1994). *Métodos para el manejo y análisis de datos*. <https://tecnicasmasseroni.files.wordpress.com/2019/04/huberman-y-miles-metodos-para-el-manejo-y-analisis-de-datos.pdf>
- Ministerio de Cultura (2012). *Reglamento de la 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)*. <https://bdpi.cultura.gob.pe/sites/default/files/2019-06/Decreto%20supremo%20N%C2%B0%20001-2012-MC.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (2023). *Producción minera. Boletín Estadístico Minero. Edición N° 06-2022*. <https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/3614940-produccion-mineraG>

- Ministerio de Energía y Minas (2021). *Boletín Estadístico Minero Edición N° 01-2021*.
<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2021/BEM-01-2021.pdf>
- Namakforoosh, N. (2010). *Metodología de la investigación en Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson educación.
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: Esic editorial.
- Navarro, E. (Coord.) (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Ediciones Universidad Internacional de La Rioja, S. A. https://www.unir.net/wp-content/uploads/2017/04/Investigacion_innovacion.pdf
- O'Donell, G. (2008). *Hacia un Estado de y para la democracia. Democracia/Estado/Ciudadanía. Hacia un Estado de y para la ciudadanía en América Latina*. Ediciones PNUD
- Orellana, G. (2016). *Construcción de instrumentos de investigación en Ciencias Sociales*. Soluciones Gráficas.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2023). *Negociación colectiva y relaciones laborales*. <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>
- Ormachea, I. (2011). *Pautas para procesos de diálogo desde la gestión pública*. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/875839043E7632B705257A5600038F52/\\$FILE/5_Manualdedialogo.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/875839043E7632B705257A5600038F52/$FILE/5_Manualdedialogo.pdf)
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.

- Pérez, J. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Ra Ximhai*, 11(1), 109-131.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46139401006.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2023). *Secretaría de Gestión Social y Diálogo*.
<https://www.gob.pe/11071>
- Presidencia del Consejo de Ministros – PCM (2011, 24 mayo). Resolución Ministerial N° 161-2011-PCM. Aprueba los Lineamientos y Estrategias para la Gestión de Conflictos Sociales.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B4A65883449F74D705257A56005F7872/\\$FILE/RM-161-2011-PCM.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B4A65883449F74D705257A56005F7872/$FILE/RM-161-2011-PCM.pdf)
- Prialé, M.A. Fuchs, R. M. & Saénz, M. (2014). Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad. *Journal of Business*, 6(1), 59-75.
<http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/67/68>
- Qin, Y., Mahdavi, A., Bertschy, M., Anderson, P., & Kulikova, S. (2022). The psychotomimetic ketamine disrupts the transfer of late sensory information in the corticothalamic network. *The European Journal of Neuroscience*.
<https://doi.org/10.1111/ejn.15845>Epub ahead of print
- Reina Valera (1990). *Santa Biblia. Versión Reina-Valera. Revisada*. Sociedades Bíblicas Unidas.
- Saade, M. (2013). Desarrollo minero y conflictos socioambientales Los casos de Colombia, México y el Perú. *Serie Macroeconomía del desarrollo* N° 137. Cepal/Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5369/LCL3706_es.pdf

- Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, O., Meza, L. & Meza, J. (2010). Indicadores básicos para diagnosticar la responsabilidad social empresarial. *XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)*. Universidad Autónoma de Baja California, México.
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/INDICADORES_B_SICOS.pdf
- Schatan, R. (2022). *Perú. Informe técnico - Propuestas para la reforma tributaria de 2022: Régimen fiscal del sector minero, ganancias de capital e IGV a los servicios digitales*. FMI, Informe de país No. 22/82. Fondo Monetario Internacional.
<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/03/21/Peru-Technical-Report-Proposals-for-the-2022-Tax-Reform-Mining-Sector-Fiscal-Regime-Capital-515496/>
- Serfati, C. (2013). La lógica financiero-rentista de las sociedades transnacionales. *Mundo Siglo XXI*, VIII (29), 5-21.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7080/1/REXTN-MS29-01-Serfati.pdf>
- Sistema de Gestión Ambiental Municipal - Sigam (2023), Glosario de la gestión ambiental.
<http://sigam.car.gov.co/mod/glossary/view.php?id=213&mode=letter&hook=C&sortkey&sortorder&fullsearch=0&page=2>
- Suárez, M. (2021). Análisis de factores para aumentar la eficacia de los convenios sociales entre las pequeñas compañías mineras formales y sus comunidades vinculadas en el Perú [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la UL.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14084/Su%C3%A1rez_Garc%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tanaka, M. (2007). Minería y conflicto social. *Economía y Sociedad* 65. CIES. <http://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/01-revesz.pdf>
- Ugarte, M. (2018). *Gestión estatal del conflicto socio-ambiental de "Tía María" en Arequipa: análisis del período 2007-2017*. [Tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12136/UGARTE_CORNEJO_MANUEL_GESTION_ESTATAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación* 33(1), 155-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>
- Walter, M. (2009). Conflictos ambientales, socioambientales, ecológico distributivos, de contenido ambiental... Reflexionando sobre enfoques y definiciones. *Boletín ECOS* N.º 6. https://www.fuhem.es/media/ecosocial/file/Boletin%20ECOS/Boletin%206/Conflictos%20ambientales_M.WALTER_mar09_final.pdf
- Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Volumen 2. Editorial Brujas.
- Zapata, O. (2016). *La gestión de los conflictos sociales que provienen de la explotación de recursos naturales y su impacto en el medio ambiente (Proyecto Conga en Cajamarca - recurso natural: oro) período julio 2011 - julio 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional de la

USMP.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3994/zapata_cor.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: Estrategias de negociación estatal en la resolución de conflictos con las comunidades locales en la minería peruana

Pregunta de investigación	Preposiciones	Variables	Dimensiones	Factor	Indicador	Metodología	
¿De qué manera las estrategias actuales de negociación estatal afrontan la resolución de conflictos con las comunidades locales en la minería peruana?	1. Las estrategias o modelos de negociación estatal orientan o señalan actitudes a tenerse en cuenta en la resolución de conflictos con las comunidades locales en la minería peruana.	Estrategias de negociación estatal	Generación de soluciones nuevas	Institucional	Nivel de colaboración interinstitucional en la negociación	Enfoque: cualitativo	
	Normativa			Grado de integración normativa-legal-constitucional			
	2. Las estrategias de negociación estatal de una realidad cotidiana, como la minera, deben darse con un estilo de negociación integrativa que articule los actores, los problemas y el proceso de los conflictos con las comunidades locales en las zonas mineras del país.		Busqueda de un compromiso aceptable	Práctica de los actores	Incidencia de la vulnerabilidad de las estrategias de los negociadores	Tipo: Aplicada	
				Práctica colectiva	Incidencia de las tratativas en las mesas de negociación	Nivel: Descriptivo	
	3. Las estrategias de negociación estatal implementadas actualmente carecen de expertos, lineamientos, estrategias y objetivos explícitos para abordar con éxito la resolución de conflictos con las comunidades locales en las zonas mineras del país.	Resolución de conflictos	Personal	Formación técnica	Calificación académica de los negociadores estatales	Diseño: Fenomenológico	
				Experiencia	Efectividad de las estrategias de los negociadores		
			Relacional	Barrera comunicacional	Eficiencia de los medios y canales de comunicación	Población: siete entidades	
				Estereotipos	Concepción de las características de los lineamientos y negociadores de las comunidades locales		
			4. Las estrategias de negociación estatal integrativas deben formularse teniendo en cuenta el aspecto cultural y el comportamiento de los actores intervinientes en la resolución de conflictos con las comunidades locales en las zonas mineras del país.	Estructural	Afectación de los sistemas	Afectividad a los niveles de gobiernos, empresa minera y comunidades locales	Muestra: once personas
					Conflicto de poderes	Afectividad a la estabilidad social, política y económica	
	Cultural	Tradiciones comunales	Respeto a las tradiciones de las comunidades locales	Muestreo: Opinático locales			
		Costumbres comunales	Aceptación de las costumbres de las comunidades locales				

Apéndice B: Matriz del instrumento de investigación

Variable	Dimensión	Factores	Indicadores	Peso (%)	Nº Ítems	Guión temático
Estrategias de negociación estatal.	Generación de soluciones nuevas	Institucional	Nivel de colaboración interinstitucional en la negociación	16.7	2	Colaboración interinstitucional en la negociación
		Normatividad	Grado de integración normativa-legal-constitucional			Grado de integración normativa-legal-constitucional para intervenir corporativamente ante los problemas sociales en el ámbito de la
	Búsqueda de un compromiso aceptable	Práctica de los actores	Incidencia de la vulnerabilidad de las estrategias de los negociadores	16.7	2	Conformación e integración de los actores estatales (negociación o criterios para formar los actores estatales, por disciplinas).
		Práctica colectiva	Incidencia de las tratativas en las mesas de negociación			Práctica colectiva (institucional) de los negociadores (actores) estatales
Resolución de conflictos.	Personal	Formación técnica	Calificación académica de los negociadores estatales	16.7	2	Aspecto de la formación técnica-académica de los actores estatales
		Experiencia	Efectividad de las estrategias de los negociadores			Aspecto de la experiencia negociadora de los actores estatales
	Relacional	Barrera comunicacional	Eficiencia de los medios y canales de comunicación	16.7	2	Barreras comunicacionales (utilización de medios y canales de comunicación)
		Estereotipos	Concepción de las características de los lineamientos y negociadores de las comunidades locales			Estereotipos (Concepción de las características de los lineamientos y negociadores de las comunidades locales)
	Estructural	Afectación de los sistemas	Nivel de afectividad a los niveles de gobiernos, empresa minera y comunidades locales	16.7	2	Afectación de los sistemas (afectividad a los niveles de gobiernos, empresa minera y comunidades locales).
		Conflicto de poderes	Nivel de afectividad a la estabilidad social, política y económica			Conflicto de poderes (afectividad a la estabilidad social, política y económica)
	Cultural	Tradiciones comunales	Nivel de respeto a las tradiciones de las comunidades locales	16.7	2	Tradiciones comunales (respeto a las tradiciones de las comunidades locales)
		Costumbres comunales	Nivel de aceptación de las costumbres de las comunidades locales			Costumbres comunales (aceptación de las costumbres de las comunidades locales)
				100.0	12	

Apéndice C: Instrumento de investigación

Tópicos de la Entrevista no estructurada para los gestores de conflictos sociales

1. Tema 1: Estrategias de negociación estatal

Tópicos

Tópicos preliminares al tema de investigación:

Tópico 1.1. La minería

- La minería como factor humano, social, económico, geopolítico

Tópico 1.2. La minería peruana

- Hechos históricos y aportes de la minería en Perú.
- Situación actual de la minería en Perú.
- Problemas sociales que afronta la minería peruana.
- Los conflictos sociales y la minería peruana.

Tópicos sobre el tema de investigación:

Tópico 1.3. Generación de soluciones nuevas a nivel normativo

- Aspectos legales, normativos y constitucionales concurrentes que solventan la intervención del Estado en los conflictos sociales.
- Grado de integración normativa-legal-constitucional para intervenir corporativamente ante los problemas sociales en el ámbito de la minería.

Tópico 1.4. Generación de soluciones nuevas a nivel institucional

- Nivel de colaboración interinstitucional en la negociación.
- Políticas de negociación.
- Doctrinas, lineamientos, aspectos técnicos que se tienen en cuenta en la elaboración de las Estrategias de negociación.
- Limitaciones de los actores estatales para desplegar las estrategias de negociación.

Tópico 1.5. Práctica de los actores

- Conformación e integración de los actores estatales (negociación o criterios para formar los actores estatales, por disciplinas).

- Incidencia de la vulnerabilidad de las estrategias de los negociadores
- Limitaciones y activaciones para integrar los equipos de trabajo, representantes técnicos ante las mesas de trabajo con las poblaciones en conflicto.

Tópico 1.6. Práctica colectiva

- Inicio de las negociaciones.
- Incidencia de las tratativas en las mesas de negociación.

2. Tema 2: Resolución de conflictos

Tópicos

Tópico 2.1. Aspecto Personal de los actores estatales

- Formación técnica de los actores estatales
- Experiencia de los actores estatales

Tópico 2.2. Aspectos Relacionales (comunicación y percepción)

- Barreras comunicacionales (utilización de medios y canales de comunicación)
- Estereotipos (Concepción de las características de los lineamientos y negociadores de las comunidades locales)

Tópico 2.3. Aspecto Estructural

- Afectación de los sistemas (afectividad a los niveles de gobiernos, empresa minera y comunidades locales).
- Conflicto de poderes (afectividad a la estabilidad social, política y económica)

Tópico 2.4. Aspecto Cultural

- Tradiciones comunales (respeto a las tradiciones de las comunidades locales)
- Costumbres comunales (aceptación de las costumbres de las comunidades locales)

Apéndice D: Imágenes de las entrevistas virtuales



