

## RESUMEN

Al mes de mayo de 2022 en nuestro país se han reportado 205 conflictos sociales, de los cuales 130 son socioambientales y se encuentran vinculados al sector minero energético; este alto número nos ha llevado a analizar los procedimientos y mecanismos que los actores dan a estas demandas sociales y verificar su efectividad. El artículo además propone la aplicación de la gestión de riesgos en los conflictos sociales como una herramienta que podría mejorar la adecuada gestión de la conflictividad social.

### 1. Introducción

Según el Reporte de Conflictos Sociales N° 219 de la Defensoría del Pueblo al mes de mayo de 2022 en nuestro país se tienen 205 conflictos sociales, de ellos 130 (63.4%) son socioambientales (Defensoría del Pueblo, REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º 219, 2022), los cuales se encuentran vinculados directa o indirectamente a las actividades minero energéticas.

Es de conocimiento general que los conflictos en nuestro país vienen siendo gestionados principalmente a través de la asistencia de terceros, este modelo implica la intervención pre y/o post crisis de entidades estatales como: PCM, MINEM, MINAM, Defensoría del Pueblo, entre otros; las cuales participan con un rol básicamente de facilitador del diálogo a fin de obtener consensos y acuerdos entre las partes (empresa – comunidad, empresa – comunidad y autoridades políticas); y que en la práctica es a través de espacios de diálogo donde se han solucionado la gran parte de los conflictos sociales en nuestro país.

Dentro de lo formal las entidades públicas han venido implementando protocolos y/o lineamientos para regular su actividad dentro de la gestión del conflicto enfocados fundamentalmente en el modelo sociológico, el cual establece las siguientes fases: temprana, escalamiento, crisis, desescalamiento y diálogo.

Por otro lado, el trabajo en la prevención de conflictos ha sido mínimo o inclusive precario, a criterio del autor uno de los motivos de ello es por la inadecuada gestión de riesgos, entendiéndose este

último como el proceso que consiste identificar, evaluar y planificar las respuestas a los eventos, tanto positivos como negativos que pudieran ocurrir en un proyecto; una adecuada gestión de riesgos incrementa la probabilidad e impacto de las oportunidades (eventos positivos) y reduce la probabilidad e impacto de amenazas (eventos negativos).

Dentro de este orden de ideas, el presente documento busca realizar una evaluación de la gestión de riesgos en los conflictos sociales mineros energéticos de nuestro país, evaluar su aplicación en la práctica por parte de los diversos actores (público y privados), así como sus resultados cualitativos y cuantitativos, y concluir si el mismo puede coadyuvar a una mejor gestión de los conflictos sociales.

### 2. Objetivos

#### 2.1. *Objetivo Principal:*

Análisis de la gestión de riesgos en los conflictos sociales mineros energéticos en el Perú.

#### 2.2. *Objetivos Específicos:*

- 1) Identificar si los actores del conflicto social (públicos y privados) aplican la metodología de gestión de riesgos.
- 2) Detallar las herramientas y metodología aplicables y sus resultados cualitativos y cuantitativos para la mitigación de riesgos.
- 3) Comprobar si una adecuada gestión de riesgos puede coadyuvar a una mejor gestión de los conflictos sociales.

### 3. Metodología

El estudio se ha realizado en base al método del estudio del caso, conlleva el desarrollo de un proceso con las siguientes etapas: planteamiento del problema (preguntas de investigación y objetivos) revisión de la literatura y formulación de proposiciones, obtención de los datos (principio de triangulación), transcripción de los datos, análisis global, análisis profundo, conclusiones generales e implicaciones de la investigación. (Martínez Carazo, 2006, pág. 182).

También se ha aplicado la metodología de juicio de expertos, la cual se define como: como una opinión

informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar-Perez & Cuervo-Martinez, 2008), para ello se establecieron los siguientes requisitos de experiencia:

- a) 10 años de trabajo continuo en conflictividad social en el sector público o privado.
- b) Desempeño en actividades directivas.
- c) Participación en gestión de conflictos sociales a nivel operativo.

Para la presente investigación se contó con la valoración de 22 expertos de nuestro país a los cuales se les mostro los hallazgos del presente documento y se les pidió su valoración debidamente estructurada.

#### **4. Caso de estudio: Gestión de riesgos en los conflictos sociales mineros energéticos en el Perú**

##### **4.1. Los conflictos sociales minero energéticos en el Perú:**

Los conflictos sociales en nuestro país son de larga data; sin embargo, en el caso específico de los conflictos sociales vinculados al sector minero energético existe información oficial por parte del sector público a partir del mes de enero de 2004 a través de los: "Reportes de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo". (Defensoría del Pueblo, Reporte 01 - Conflictos sociales, 2004).

En el presente caso no buscamos ahondar en el estudio de las causas y consecuencias de los conflictos sociales vinculados al sector minero energético, lo que consideramos importante es centrarnos cual ha sido la forma práctica para solucionar estos los conflictos y la oportunidad de la misma.

Al respecto, la Defensoría del Pueblo a través de su Informe Defensorial N° 187 (Informe Defensorial N° 187: Conflictos sociales y cumplimiento de acuerdos, 2021, págs. 9-10), nos indica que:

**Pese a no tener una cultura del diálogo que acompañe y sostenga nuestra historia política, la sociedad peruana ha optado mayoritariamente por resolver sus problemas más complejos sentándose a la mesa de las negociaciones al lado del Estado y las empresas. Con sus limitaciones y tropiezos, y también con sus momentos creativos y de buena voluntad, el diálogo se ha ganado un lugar en el terreno de la conflictividad social.**

**Las comunidades y poblaciones en general plantean demandas sociales solicitando simultáneamente diálogo.**

**La protesta pública es un medio de presión, o de búsqueda de respaldo o de amplificación de sus reclamos, pero no se observa que detrás de ella se esconda la intención de subvertir el orden democrático. Los sectores sociales movilizados buscan respuestas prácticas, y el diálogo es el medio que venimos ensayando para obtenerlas.**

**En ese trance ocurren hechos de violencia, sin duda. Se ataca a las fuerzas del orden, se queman vehículos, se ingresa a instalaciones privadas, se bloquean vías de comunicación. La Defensoría del Pueblo ha sido en todo momento muy clara al respecto.**

**Estos hechos no pueden considerarse parte del derecho de protesta, que es un derecho, además, profundamente vinculado con los problemas más acuciantes de la persona humana y las colectividades, y con la necesidad de expresarlos públicamente para cambiar el curso de los acontecimientos.**

**La protesta puede ser enérgica, generar cierta incomodidad, atraer medios de comunicación, lograr alianzas con otros actores, difundir mensajes severos contra personajes públicos, pero lo que no puede dejar de lado es su carácter pacífico. Insistimos, nadie puede ejercer un derecho afectando los derechos de los demás.**

Respecto a lo citado podemos indicar que la práctica común para la solución de conflictos durante los últimos 18 años han sido las mesas de negociación (consideremos que no existe una denominación uniforme y que también se utilizan términos como mesa de: dialogo, desarrollo, trabajo, entre otras), y por otro lado en algunos casos específicos ha existido un reconocimiento legal de dichos espacios de dialogo por parte del sector público.

Se tienen evidencias claras que las comunidades y poblaciones plantean sus demandas sociales pidiendo un espacio de dialogo, esto es un aspecto relevante respecto a la oportunidad de poder gestionar el conflicto.

Se utiliza a la protesta publica como un mecanismo de presión para conseguir una pronta solución de sus demandas sociales; sin embargo, estas no están

aisladas de hechos de violencia diversos que han llevado a acciones como toma de carreteras, daños a la propiedad privada, lesiones y fatalidades de pobladores o ciudadanos.

Por otro lado, una percepción general respecto a la oportunidad para una adecuada gestión de los conflictos sociales nos lleva a evaluar si los actores involucrados (sector público<sup>1</sup>, ciudadanos y empresas) atienden los mismos de forma preventiva o reactiva.

Al respecto, nuevamente tomaremos como referencia el Reporte de Conflictos Sociales N° 219 (Defensoría del Pueblo, 2022, pág. 7), el cual indica que:

- 144 casos presentaron al menos un hecho de violencia desde que iniciaron (70.2%)
- 67 conflictos pasaron a etapa de diálogo después de un hecho de violencia (72.8%)

Por lo cual podríamos evidenciar que la atención de los conflictos sociales se da en forma generalmente reactiva.

Para finalizar consideramos importante evidenciar la existencia de un paradigma respecto a los conflictos sociales el cual es normalmente aceptado, nos estamos refiriendo a que los actores principales de los conflictos sociales son: “pobladores/comunidad y las empresas”; si bien estos fueron los actores iniciales de los procesos de dialogo actualmente se evidencia de una fuerte presencia política en los conflictos sociales de actores políticos como: alcaldes, presidentes regionales, congresistas, y representantes de movimientos políticos partidarios.

#### **4.2. El rol del sector público en los conflictos sociales mineros energéticos en el Perú:**

Al respecto, un punto relevante es determinar si nuestro sector público cuenta con mecanismos eficientes de gestión de los conflictos sociales, y sobre todo si los mismos cuentan con mecanismos de debida diligencia, que identifiquen y mitiguen riesgos en los derechos humanos, para mayor claridad citamos a Pilar Ibañez y otra: (Ibañez & Ordoñez, 2014):

#### **Bajo los parámetros de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos es claro que el**

---

<sup>1</sup> En el presente caso el autor considera utilizar el termino sector publico de manera general, el cual involucra a todos los sectores del gobierno nacional, gobiernos regionales y locales, y otras entidades estatales. No se utilizará el término “Estado” en el sentido estricto.

**Estado tiene tres niveles de obligaciones frente al tema de los derechos humanos, proteger, respetar y reparar. Por otra parte, la empresa tiene una responsabilidad frente a los derechos humanos: respetar.**

Dentro de ello encontramos que en el caso del gobierno nacional se ha emitido la Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N° 008-2021-PCM-SGSD, que aprueba los: “LINEAMIENTOS Y PROTOCOLOS PARA LA INTERVENCIÓN DEL PODER EJECUTIVO, GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES, EN MATERIA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO” (Presidencia de Consejo de Ministros, Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo 008-2021-PCM-SGSD, 2021).

Utilizaremos el mencionado documento como referencia para el presente análisis por su actualidad y alcance ya que sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio por los sectores del Poder Ejecutivo, y los organismos públicos que lo conforman, a través de los órganos, unidades orgánicas y/o responsables de la gestión social y/o diálogo de cada entidad.

Es relevante a su vez mencionar que dicho documento viene siendo aplicado actualmente en la gestión de conflictos sociales en nuestro país: “La política del Estado para atender todos estos conflictos sociales es gestionar metodológicamente a través de espacios de diálogo las demandas ciudadanas, en donde se evidencian múltiples necesidades que exigen cierre de brechas. Para el gobierno una brecha tiene por objetivo mejorar las condiciones de vida de la población”. (Revista Willaqniki, 2022, pág. 5)

Como comentario general el documento establece:

- 1) Principios y enfoques para la gestión social y diálogo.
- 2) El procedimiento a seguir ante un conflicto social como: toma de conocimiento de un escenario de conflictividad social, el procedimiento a aplicar durante un escenario de conflictividad social, análisis y diagnóstico multisectorial, elaboración del plan de intervención, asistencia técnica intersectorial, escenarios de conflictividad y tipología de conflictos sociales.
- 3) Las responsabilidades, roles e intervenciones en escenarios de conflictividad social.
- 4) Los mecanismos de diálogo y otros similares basados en la búsqueda de consensos.
- 5) La capacitación, comunicación, conformación de las mesas de diálogo y articulación intersectorial e intergubernamental.

A criterio del autor el documento tiene mucha relevancia y llena un vacío normativo respecto al tema de la gestión de conflictos sociales en nuestro país. Lamentablemente no se ha podido encontrar bibliografía académica que pueda darnos indicadores de su impacto actualmente.

Sin perjuicio de ello, para los fines específicos del presente artículo encontramos que el mencionado documento carece de métricas. Hay una frase que dice que: “no se puede gestionar lo que no se puede medir” por ende para gestionar correctamente un conflicto social deberemos ser capaces de medirlo.

Una métrica es cualquier tipo de variable que pueda ser usada para medir el desempeño de algún proceso que debemos controlar, de manera general debe ser o estar basada en un valor numérico para tener una visión objetiva del avance.

Si bien es cierto este concepto lo estamos aplicando de la gestión de proyectos, la idea propuesta no está alejada de otros contextos, para dar un ejemplo relevante el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles viene aplicando la metodología del PMI (Project Management Institute) para sus procesos de certificación ambiental: Manual N° 00002-2021-SENACE-PE, "Manual de gestión de proyectos para los procesos de certificación ambiental", documento que contiene una metodología estándar para la gestión de los proyectos de certificación ambiental, en base a la implementación de la estructura matricial y los lineamientos generales del PMI. (SENACE, 2021)

Finalmente, a nivel organizacional es importante mencionar que el sector público cuenta con una estructura funcional y que específicamente en todos los ministerios se cuenta con un área de gestión social y resolución de conflictos.

**4.3. La aplicación de gestión de riesgos en los conflictos sociales mineros energéticos en el Perú:**

Russell Ackoff sostiene que los cambios en los sistemas sociales, son inevitables; agregado a esto los nuevos entornos globales y locales son cada vez más volátiles y ambiguos.

Jesús Martínez Almeida (2022) nos indica que si antes teníamos un entorno de un mundo complejo y ambiguo: VUCA (acrónimo del término en inglés: volatility/volátil, uncertainty/incierto, complexity/complejo y ambiguity/ambiguo); tras la

crisis sanitaria del COVI-19 tenemos un entorno de un mundo caótico BANI (acrónimo del término en inglés: brittle/frágil, anxious/ansiedad, non linear/no lineal y incomprehensible/incomprensible)

Ante ello para enfrentar este nuevo entorno BANI:

BANI	
Fragilidad requiere	Capacidad y resiliencia
Ansiedad requiere	Empatía, confianza y atención plena
No linealidad necesita	Visión sistémica y adaptabilidad
Lo incomprensible demanda	Transparencia, intuición y trabajo colaborativo

Para lo cual debemos principalmente realizar la gestión de cambio teniendo como soporte nuevas formas de trabajo.

Elegir un adecuado método de gestión nos puede favorecer a realizar de manera apropiada la gestión de cambio y reducir con ello los riesgos e incertidumbres

Podemos definir a la incertidumbre como (Project Management Institute, 2021, pág. 119):

La incertidumbre es inherente a todos los proyectos. Por esta razón, los efectos de cualquier actividad no se pueden predecir con precisión, y puede presentarse un rango de resultados. Los resultados potenciales que benefician los objetivos del proyecto se conocen como oportunidades; los resultados potenciales que tienen un efecto negativo sobre los objetivos se denominan amenazas. Juntos, los conjuntos de oportunidades y amenazas forman el conjunto de riesgos del proyecto.

Por otro lado, los riesgos: (Project Management Institute, 2021, pág. 122)

Los riesgos constituyen un aspecto de la incertidumbre. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto. Los riesgos negativos se denominan amenazas, y los riesgos positivos se denominan oportunidades. Todos los proyectos tienen riesgos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de incertidumbre.

Por ello debemos entender que los riesgos son parte de cualquier proyecto y que es necesario evaluar proactivamente la exposición del proyecto y responder

efectivamente a amenazas y oportunidades potenciales que pueden afectarlo.

Asimismo, es necesario comprender que cada organización tiene una tolerancia diferente a los riesgos, y esto afecta sus acciones, la probabilidad y el impacto cambian con el tiempo y que los riesgos pueden estar bajo o fuera de su control. En ese mismo sentido toda alerta temprana y el análisis socio ambiental son actividades relevantes para abordar la incertidumbre.

Respecto a los riesgos negativos “amenazas”: (Project Management Institute, 2021, pág. 123)

Una amenaza es un evento o condición que, si se produce, tiene un impacto negativo en uno o más de los objetivos. Se pueden considerar cinco estrategias alternativas para hacer frente a las amenazas, de la siguiente manera:

**Evitar.** Evitar la amenaza es cuando el equipo de proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.

**Escalar.** El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

**Transferir.** La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.

**Mitigar.** En la mitigación de amenazas se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de una amenaza. Las acciones de mitigación tempranas son a menudo más efectivas que tratar de reparar el daño después de que se ha producido la amenaza.

**Aceptar.** La aceptación de amenazas reconoce la existencia de una amenaza, pero no se planifican medidas proactivas. La aceptación activa de un riesgo puede incluir el desarrollo de un plan de contingencia que se activaría si se produjera el evento; o puede incluir la aceptación pasiva, lo que significa no hacer nada.

Por otro lado, respecto a los riesgos positivos “oportunidades”: (Project Management Institute, 2021, pág. 125)

Una oportunidad es un evento o condición que, si se produce, tiene un impacto positivo sobre uno o más de los objetivos de un proyecto. Un ejemplo de una oportunidad podría ser un subcontratista basado en tiempo y materiales que finaliza el trabajo temprano, lo que resulta en menores costos y ahorros en el cronograma.

Se pueden considerar cinco estrategias alternativas para hacer frente a las oportunidades, de la siguiente manera:

**Explotar.** Estrategia de respuesta según la cual el equipo de proyecto actúa para garantizar la ocurrencia de una oportunidad.

**Escalar.** Como en el caso de las amenazas, esta estrategia de respuesta a las oportunidades es utilizada cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto están de acuerdo en que una oportunidad se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

**Compartir.** Compartir oportunidades implica asignar la responsabilidad de una oportunidad a un tercero que está en las mejores condiciones para capturar el beneficio de esa oportunidad.

**Mejorar.** En la mejora de la oportunidad, el equipo de proyecto actúa para incrementar la probabilidad de ocurrencia o impacto de una oportunidad. Las acciones de mejoramiento tempranas son a menudo más efectivas que tratar de mejorar el beneficio después de que se ha producido la oportunidad.

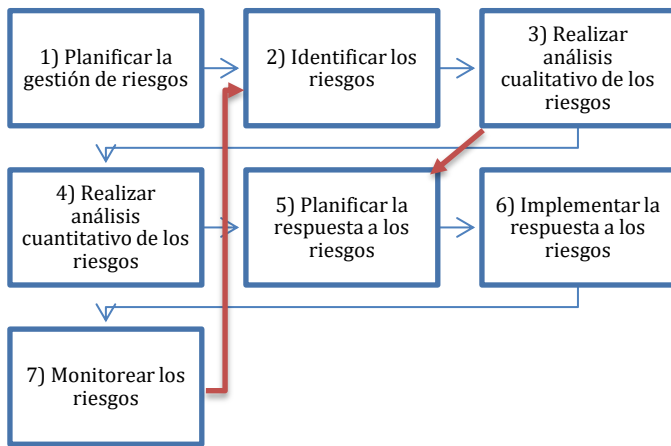
**Aceptar.** Como con las amenazas, la aceptación de una oportunidad reconoce su existencia, pero no se planifican medidas proactivas.

En ese sentido es importante precisar otros conceptos adicionales para una mejor comprensión de la gestión de riesgos:

- Probabilidad: es una medida del grado de certidumbre de que un evento pueda ocurrir.
- Impacto: es el conjunto de consecuencias que origina un evento.

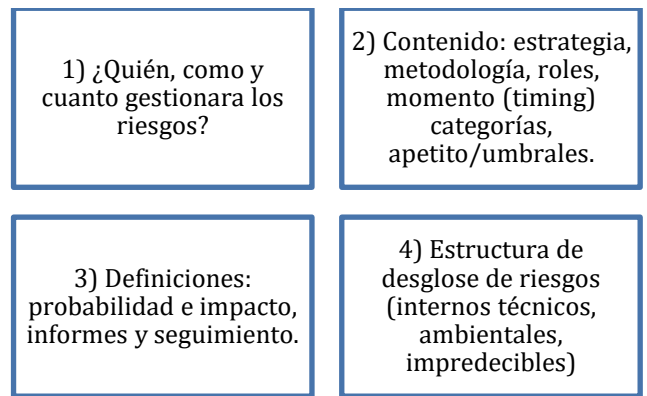
- Disparador: es la señal de aviso de que un riesgo está a punto de ocurrir “materializarse”.
- Riesgo individual: es un evento analizado desde la perspectiva aislada.
- Riesgo general: es el efecto de la incertidumbre en su conjunto.
- Apetito por el riesgo y umbrales: es el nivel de riesgo que estamos dispuestos a aceptar.
- Resiliencia: capacidad de recuperación.

La metodología aplicable para la gestión de riesgos del PMI se basa en 7 pasos básicos:

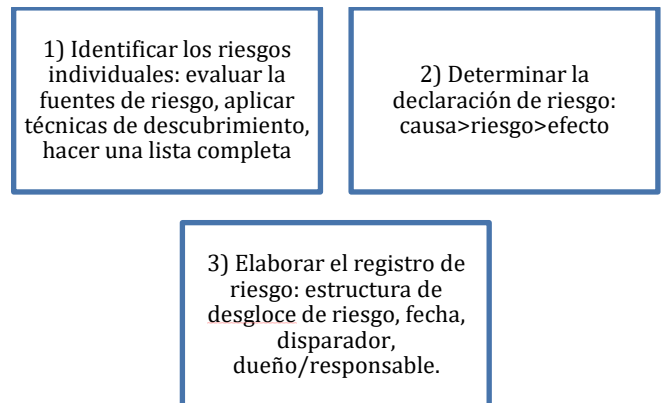


En este contexto es importante precisar que para los modelos adaptativos (como el presente caso en su aplicación en conflictos sociales) no es obligatorio el cumplimiento del paso 4). Asimismo, es importante indicar que los pasos 2) al 7) deben seguir retroalimentándose de manera continua.

Respecto a lo antes indicado consideramos realizar una propuesta de modelo adaptativo para la gestión de riesgos en conflictos sociales que pueda atender mínimos según los 7 pasos básicos antes mencionados, en ese sentido consideramos que en la planificación de la gestión de riesgos se debe cubrir como mínimo:

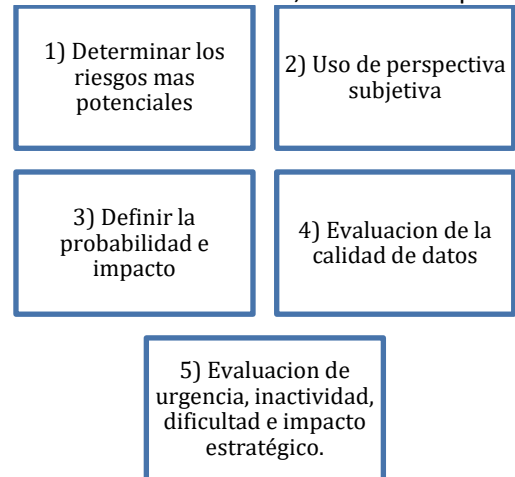


En la identificación de riesgos se debe cumplir con:



En esta etapa es importante tener presente que deben intervenir todos los interesados y como ya hemos indicado debe ocurrir continuamente.

Respecto al análisis cualitativo, se debe cumplir con:



Por su parte en el análisis cualitativo:

1) Análisis numérico de la probabilidad e impacto	2) Tiene una perspectiva objetiva
3) Es un proceso opcional	4) Se hace cuando se requiere precisión de la probabilidad de alcanzar objetivos
5) Sirven para determinar el riesgo general sobre reservas	6) Deben hacerse simulaciones

1) Mapear las soluciones temporales	2) Reevaluar los riesgos
3) Reuniones de revisión de riesgos y auditorias	4) Informe de desempeño
5) Actualización del registro de riesgos	6) Identificación de nuevos riesgos

Respecto a la planificación de la respuesta a los riesgos:

1) Reducir o eliminar las amenazas, materializar las oportunidades	2) Influenciar en la probabilidad y el impacto
3) Definir que hacer con los riesgos residuales	4) Establecer contingencias y plan de reserva
5) Balance de riesgos que deben ser respondidos	6) Todos los interesados deben estar comunicados de la estrategia

En la implementación de la respuesta a los riesgos:

1) Implementar las respuestas a los riesgos dada la activación de un disparador	2) Asegurarse que la respuesta se lleve a cabo tal como se planifico
3) Documentar la eficiencia de la respuesta al riesgo para ser aprovechada en el futuro	

Finalmente, respecto al monitoreo de riesgos:

Finalmente, respecto a las herramientas a utilizar, se propone un listado no excluyente para su aplicación:

- Taller de identificación de riesgos
- Entrevistas
- Consulta a expertos
- Técnica Delphi y técnica de grupo nominal
- Análisis causa efecto (espina de pescado)
- Lluvia de ideas / mapas mentales
- Estructura desagregada de riesgos
- Análisis causal o causa raíz
- Análisis FODA
- Diagrama de influencia
- Diagrama de afinidad
- Análisis de registro de interesados
- Método Crawford Slip

Es importante precisar que la adecuada aplicación los pasos y las herramientas antes mencionadas nos servirán para establecer conjuntamente entre todos los interesados las métricas para medir correctamente nuestra gestión de riesgos.

## 5. Presentación de resultados y conclusiones

**5.1. En base al método del estudio del caso, se han encontrado los siguientes resultados:**

- En nuestro país son significativos los conflictos sociales vinculados al sector minero energético.
  - La práctica común para la solución de conflictos durante los últimos 18 años han sido las mesas de negociación
  - Las comunidades y poblaciones plantean sus demandas sociales pidiendo un espacio de dialogo, esto es un aspecto relevante respecto a la oportunidad de poder gestionar el conflicto.
  - Se utiliza a la protesta publica como un mecanismo de presión para conseguir una pronta solución de sus demandas sociales.

- La atención de los conflictos sociales se da en forma generalmente reactiva.
- Se evidencia de una fuerte presencia política en los conflictos sociales de actores políticos como: alcaldes, presidentes regionales, congresistas, y representantes de movimientos políticos partidarios.
- El sector público cuenta con mecanismos de debida diligencia; sin embargo, los mismos no son efectivos para la atención de las demandas sociales
  - No existen métricas que sirvan para medir el desempeño en los conflictos sociales
  - El Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles viene aplicando la metodología del PMI (Project Management Institute) para sus procesos de certificación ambiental

**5.2. En base al método de juicio de expertos, se han encontrado los siguientes resultados:**

- El sector público no aplica gestión de riesgos en conflictos sociales
  - Algunas empresas del sector privado aplican gestión de riesgos, pero existe uniformidad respecto a la forma de medición.
  - El sector público debe trabajar preventivamente la gestión de conflictos sociales.
  - Los mecanismos de gestión de conflictos sociales del sector público no son eficientes.
  - La solución de los conflictos sociales no solo corresponde al sector público por lo cual se debe intervenir de forma conjunta empresas y sociedad civil.
  - Debe considerarse la participación de organizaciones independientes que puedan realizar gestión de riesgos en conflictos sociales.
  - La propuesta de gestión de riesgos si puede ser aplicada a los conflictos sociales, pero se debe trabajar en una metodología de que sirva para todos los actores.
  - Una adecuada gestión de riesgos si puede coadyuvar a una mejor gestión de los conflictos sociales.

**7. Referencias**

Defensoria del Pueblo. (2004). Reporte 01 - Conflictos sociales. Recuperado el 30 de 06 de 2020, de [https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/conflictos\\_sociales2004.zip](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/conflictos_sociales2004.zip)

Defensoria del Pueblo. (2021). Informe Defensorial N° 187: Conflictos sociales y cumplimiento de acuerdos. Recuperado el 30 de 06 de 2022, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-Defensorial-187-Conflictos-sociales-y-cumplimiento-de-acuerdos.pdf>

Defensoria del Pueblo. (2022). REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º 219. Recuperado el 30 de 06 de 2022, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/06/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-219-Mayo-2022.pdf>

Escobar-Perez, J., & Cuervo-Martinez, A. (2008). VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN. Avances en medición, 6, 29. Obtenido de [https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol\\_6.\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6._Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)

Ibañez, P., & Ordoñez, V. (2014). PAPEL DE LAS EMPRESAS Y DE LOS ESTADOS EN LA DEBIDA DILIGENCIA EN DERECHOS HUMANOS. Revista Colombiana de Derecho Internacional, 243.

Martinez Almeida, J. (02 de 03 de 2022). Youtube. Obtenido de El ecosistema IPMA y las certificaciones internacionales: valor y ventajas: <https://www.youtube.com/watch?v=cNjfZN6ODPO>

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, núm. 20, 165-193.

Presidencia de Consejo de Ministros. (2021). Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo 008-2021-PCM-SGSD. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2067269-008-2021-pcm-sgsd>

Presidencia de Consejo de Ministros. (2022). Revista Willaqniki. N° 2, 5.

Project Management Institute. (2021). PMBOK 7th spanish.

SENACE. (31 de 08 de 2021). [cdn.www.gob.pe](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2023369/Manual_00002_2021_SENACE_PE.1.pdf.pdf). Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2023369/Manual\\_00002\\_2021\\_SENACE\\_PE.1.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2023369/Manual_00002_2021_SENACE_PE.1.pdf.pdf)

**8. Perfil profesional**

Abogado con más de 15 años de experiencia en Gestión Social, Comunitaria y Gubernamental, Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible en la industria minera. Experiencia en:

- 1) prevención y resolución de conflictos sociales tanto en el ámbito público como el privado,
- 2) gestión de interesados, dirección de personas y equipos de gestión social y relaciones comunitarias,
- 3) acciones de responsabilidad social corporativa generando relaciones valiosas con socios internos y



externos en el sector minero – energético en nuestro país, y

4) trabajo con indicadores y resultados.

Egresado de maestría en Dirección de Proyectos; posgrados y cursos en: Responsabilidad Social Corporativa, Relaciones Comunitarias, Gestión de Conflictos, Negociación, Derechos Humanos, Gestión Ambiental, entre otros.

Nombre del autor: Ramón Eduardo Noriega Ubaldo

Cargo: Representante de Relaciones Comunitarias

Empresa: Bechtel Perú

Correo electrónico: [ramon.noriega@outlook.com](mailto:ramon.noriega@outlook.com)

Teléfono / Celular: 972086167

Dirección: Jr. Eulogio del Rio 1287 - Huaraz