



Foto: <https://www.canva.com/> - @kraft52

# HACIA UNA PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA POLÍTICA DE DIÁLOGO Y GESTIÓN TERRITORIAL



**GRUPO DE DIÁLOGO MINERÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

**Documento de trabajo: Octubre 2024**

## ÍNDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	2
<b>Presentación</b>	3
<b>I. Antecedentes</b>	3
<b>II. Sobre conflictividad social</b>	6
<b>III. Políticas públicas e institucional para la prevención y gestión de conflictos</b>	8
<b>IV. Experiencias de diálogo y desarrollo</b>	12
<b>V. Los Actores y roles en el proceso de diálogo y desarrollo territorial</b>	13
<b>VI. Formulación del problema y los objetivos</b>	15
6.1 Árbol de problemas y consecuencias	15
6.2 Árbol de medios y fines	16
<b>VII. Propuestas de acción para el gobierno, las empresas y sociedad civil</b>	17
<b>VIII. Construcción de gobernanza para la gestión territorial</b>	19
7.1 Punto de partida	22
7.2 Ruta metodológica	23
7.3 Fases del proceso	23
<b>Anexo 1. Glosario</b>	25
<b>Anexo 2. Normas que regulan la institucionalidad para la gestión de conflictos sociales</b>	29
<b>Anexo 3. Sugerencias sobre educación para desarrollar ciudadanos responsables y dialogantes</b>	30
<b>Anexo 4. Aportes de líderes sociales del GDMDS</b>	33
<b>Anexo 5. Sobre el Grupo de Trabajo</b>	35



## RESUMEN EJECUTIVO

La institucionalidad generada durante los últimos veinte (20) años para canalizar las demandas sociales mediante el diálogo se ha visto rebasada por la conflictividad social, pese a los esfuerzos e iniciativas de las diversas administraciones. La conflictividad ha superado la capacidad de respuesta de las instituciones y organizaciones; en estas circunstancias, los procesos de toma de decisiones, establecimiento de normas y reglas, así como su cumplimiento --que caracterizan a una gobernanza operativa-- se interrumpen.

El vacío resultante deviene en anomia, el corpus de normas y consensos que regula las relaciones entre las diversas funciones sociales deja de tener sentido, las limitaciones y falta de representatividad de las estructuras de poder ponen de manifiesto la precariedad de la gobernanza a todo nivel en el territorio, en particular sobre los derechos de las personas. En estas circunstancias, urge una mirada estratégica, transectorial y multidisciplinaria para la gestión de los conflictos.

Desde una mirada territorial, los actores identificados son: sector público, sector privado, sector del conocimiento, sociedad territorial; dada la multiplicidad de factores intervinientes, y la carencia de una visión compartida, el reto es en un primer momento, lograr el compromiso de los actores, punto de partida para lograr consensos y compromisos que se traduzcan en propuestas, objetivos y metas, sin descuidar la capacitación y formación de funcionarios públicos, sobre todo a nivel regional y local.

Todo lo anterior supone un compromiso político de largo plazo del Estado, más allá de los vaivenes electorales o de los gobiernos de turno, para la creación de un capital humano que permita potenciar los procesos de diálogo y desarrollo territorial. Esto va de la mano con la construcción de ciudadanía y una transformación de roles de los actores sociales, para el fortalecimiento y generación de una visión de cambio que permita dar el salto hacia una sociedad y una economía que faciliten el cierre de brechas.

El problema público identificado es *la limitada capacidad institucional del Estado/gobierno y la sociedad civil para transformar oportunidades de diversa índole (incluidos los conflictos) y recursos*. El abordaje del problema identificado conduce a un conjunto de propuestas para la acción por parte de los actores territoriales y una propuesta de ruta metodológica para el proceso de implementación de la política pública de diálogo y gestión territorial.

# HACIA UNA PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA POLÍTICA DE DIÁLOGO Y GESTIÓN TERRITORIAL

## PRESENTACIÓN

Fiel a la tradición que lo ha caracterizado desde su fundación, hace ya más de veinte (20) años, el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs) estableció en febrero de este año un Grupo de Trabajo (GT) multiactor sobre Actores & Intereses en Territorios Mineros, a partir de una de las conclusiones de un trabajo de investigación encargado por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP)<sup>1</sup>.

Confiamos que este documento contribuya al debate e intercambio de ideas sobre un tema de interés nacional, en el cual la actividad minera es sólo una de las variables de la ecuación del desarrollo, es un aporte para construir ese país que todos queremos.

## I. ANTECEDENTES

La Constitución Política del Perú (1993) señala que la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y el Estado. Por ende, son deberes primordiales del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos humanos y promover el bienestar general, basado, tanto en la justicia, como en el desarrollo integral y equilibrado del país.

Para cumplir con estos deberes el Estado debe diseñar y poner en práctica una estrategia multisectorial que involucre a todos los sectores, gobiernos subnacionales, sector privado y sociedad civil. Una de las constantes de la vida nacional son los actos de violencia suscitados durante los conflictos sociales, cuando el enfrentamiento entre manifestantes y las fuerzas del orden, o la seguridad privada, deviene en la vulneración los derechos de las personas involucradas, muchas de las cuales son ajenas al conflicto. Estos hechos de violencia socavan la gobernabilidad democrática del país.

Los conflictos sociales pueden tener múltiples causas en sus orígenes, muchas de ellas están relacionados a una intervención esperada del Estado, ya sea para contribuir al cierre de brechas sociales, supervisión y/o fiscalización ambiental, promoción de condiciones para el diálogo entre actores locales y empresas, entre otros. Una revisión detallada pone de manifiesto que las demandas de la población apuntan a carencias y anhelos de larga data, vinculados, en mayor o menor medida, a la ausencia del Estado. Al respecto, la Defensoría del Pueblo ha identificado que las demandas sociales<sup>2</sup> comprenden 13 temas generales y 55 categorías específicas, conforme al siguiente detalle:

---

<sup>1</sup> [https://iimp.org.pe/archivos/publicacion/desarrollo\\_territorial\\_y\\_mineria/](https://iimp.org.pe/archivos/publicacion/desarrollo_territorial_y_mineria/)

<sup>2</sup> <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-220-Junio-2022.pdf>



Cuadro No.1  
Demandas sociales y categorías

TEMA DE DEMANDA SOCIAL	CATEGORÍAS
Procesos de diálogo	Instalación y continuidad de procesos de diálogo para la atención de sus demandas
	Retiro o inclusión de actores del proceso de diálogo
	Presencia de autoridades y funcionarios en el espacio de diálogo
Cumplimiento de acuerdos/compromisos	Cumplimiento de acuerdos/compromisos asumidos por la empresa
	Cumplimiento de acuerdos/compromisos del Estado
Acceso a la justicia y cuestionamiento a normas y resoluciones	Acceso a la justicia y debido procedimiento
	Acatamiento de normas y resoluciones
	Rechazo a resoluciones judiciales o administrativas
	Derogación, modificación o creación de normas legales
	Imparcialidad y celeridad en la justicia electoral
Interculturalidad y Pueblos Indígenas	Reconocimiento como pueblo indígena y valoración de su identidad cultural.
	Libre determinación y autonomía de los Pueblos Indígenas y respeto a sus derechos colectivos.
	Realización de consulta previa y participación de los Pueblos Indígenas
	Prestación de servicios públicos con pertinencia cultural.
Actividades extractivas y/o industriales y relacionamiento	Oposición a las actividades extractivas o industriales
	Aprobación, modificación o revisión de convenio marco, contratos y/u otros acuerdos Inversión en desarrollo y relacionamiento
	Contratación de empresas o de mano de obra local.
	Facilidades para la formalización minera y otras actividades extractivas o industriales.
	Erradicación de las actividades ilegales e informales
Servicios públicos y otras prestaciones del Estado	Acceso, regulación, mejoramiento y financiamiento de servicios públicos
	Reducción de tarifas de servicios públicos
Emergencias, desastres y apoyo del Estado	Declaratoria de emergencia sanitaria
	Declaratoria de emergencia ambiental
	Declaratoria de estado de emergencia (de excepción)
	Medidas económicas de apoyo estatal y otras medidas de gestión de desastres

Medio ambiente y recursos naturales	Indemnización o compensación
	Atención a la salud por presunta contaminación
	Remediación ambiental
	Protección de ecosistemas frágiles, áreas naturales protegidas, recursos naturales y otros
	Evaluación, monitoreo y participación ciudadana
	Fiscalización ambiental
	Cese de presunta contaminación ambiental
	Adecuada utilización de recursos hídricos
	Elaboración, evaluación, aprobación, modificación de instrumentos de gestión ambiental y participación ciudadana.
Demarcación territorial, propiedad individual y colectiva	Demarcación territorial
	Reconocimiento y titulación de tierras comunales y terrenos individuales
	Respeto a la posesión y propiedad comunal e individual
	Delimitación de linderos comunales
	Contraprestación por uso de tierras comunales
Transparencia, integridad, participación y derecho a la protesta.	Acceso a la información pública
	Participación de la ciudadanía
	Protesta social
	Integridad física de personas defensoras de derechos
	Cuestionamiento a funcionarios y autoridades públicas por corrupción
	Cambio de autoridades
Derechos laborales, informalidad, y acceso y continuidad en el empleo	Derechos y condiciones laborales
	Seguridad y salud en el trabajo
	Negociación colectiva y sindicalización
	Acceso o continuidad de puestos de trabajo
	Informalidad y trabajo independiente
Organización del Estado y gestión pública	Descentralización
	Cambios en la organización de entidades públicas y/o empresas estatales
	Cuestionamiento a medidas adoptadas por la administración estatal
Otros	Otros

Fuente: Reportes de la Defensoría del Pueblo.

En las dos últimas décadas el país experimentó un crecimiento económico importante como resultado de la exportación --principalmente-- de minerales, lo que permitió incrementar la significativamente la recaudación fiscal, contribuyendo a la reactivación de otros sectores productivos generadores de empleo<sup>3</sup>. Esto a su vez se tradujo en la diversificación de relaciones entre los diversos actores en el territorio, las que a su vez se manifiestan con la llegada de inversiones, en particular a zonas donde predominan estructuras económicas tradicionales.

## II. SOBRE DE LA CONFLICTIVIDAD SOCIAL

En el Perú son dos entidades las del sector público que preparan reportes sobre el estado de la conflictividad social: La Defensoría del Pueblo (Defensoría), mediante la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad; y la Presidencial del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo

### **Defensoría del Pueblo.**

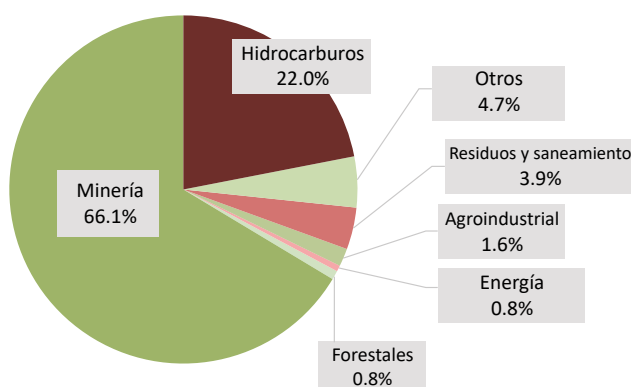
El Reporte de la Defensoría del Pueblo correspondiente al mes de Enero 2024<sup>4</sup> detalla, de acuerdo al Sistema de Monitoreo de Conflictos Sociales (SIMCO), la siguiente información:

Cuadro No.2  
Perú: Conflicto socioambientales, según actividades, Enero 2024 (Número de casos)

ACTIVIDADES	CONTEO	%
Total	127	100.0%
Minería	84	66.1%
Hidrocarburos	28	22.0%
Otros	6	4.7%
Residuos y saneamiento	5	3.9%
Agroindustrial	2	1.6%
Energía	1	0.8%
Forestales	1	0.8%

Fuente: Defensoría del Pueblo (SIMCO)

Cuadro No.3  
Perú: Conflicto socioambientales por actividad, Enero 2024 (Distribución porcentual)



Fuente: Defensoría del Pueblo (SIMCO)

<sup>3</sup> “La importancia del sector minero para las exportaciones del país queda en evidencia (...) donde se observa que las exportaciones mineras dentro del rubro de exportaciones de productos tradicionales han fluctuado en un rango que va del 58,04% en 1997 al 77,02% en el 2004. Su crecimiento en valor exportado ha sido de 166% en los últimos 10 años.” (Santillana, 2006; p. 19)

<sup>4</sup> <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-o-239-enero-2024/>



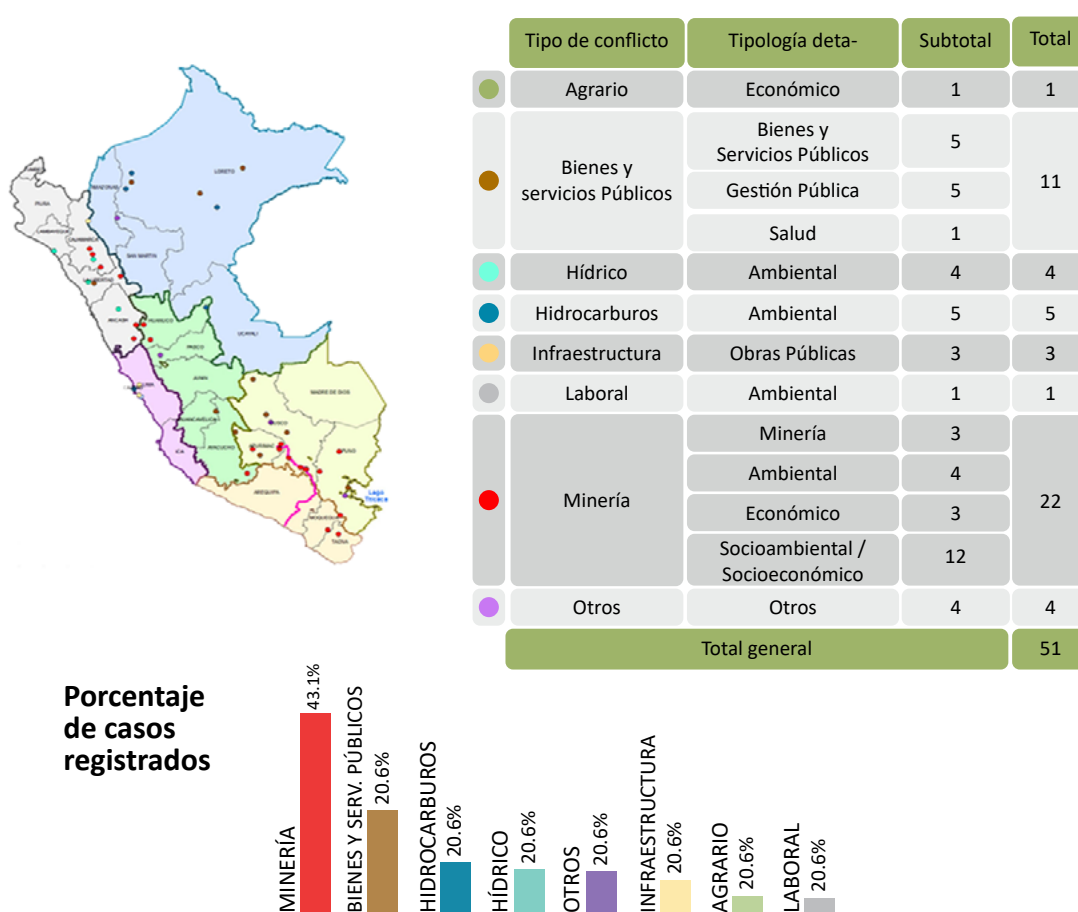
Si bien la Defensoría del Pueblo utiliza el término “socioambiental” para referirse a los conflictos relacionados al sector minero, en no pocos casos el origen son demandas no satisfechas de servicios públicos se genera ruido social porque la presencia de un proyecto de inversión, en particular extractivo, concita expectativas y la atención de los medios, pero la causa raíz del conflicto suele ser el incumplimiento o la desatención estatal<sup>5</sup>.

### Presidencia del Consejo de Ministros

El reporte de la Presidencia del Consejo de Ministros, correspondiente al mes de enero 2024<sup>6</sup>, detalla la siguiente información en relación a los conflictos sociales en el país.

Cuadro No.4  
Conflictos sociales reportados por la Presidencia del Consejo de Ministros

### Segmentación de conflicto por tipología a nivel nacional



Al igual que Defensoría, PCM parte de un amplio universo de posibles conflictos sociales en el país. Sin embargo, a diferencia de la Defensoría, PCM distingue aquellos conflictos que se encuentran en crisis de aquellos que se encuentran en procesos de concertación, diálogo, mesas de trabajo o pasaron su punto más álgido y están en proceso de des-escalamiento.

<sup>5</sup> <https://www.desdeadentro.pe/2022/01/como-mejorar-los-reportes-de-conflictos-sociales/>

<sup>6</sup> <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-o-239-enero-2024/>

### III. POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTITUCIONALIDAD PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

#### 3.1. Instrumentos de Planificación Nacional.

En los últimos años se han generado diversos documentos, instrumentos y planes de desarrollo que han incorporado en su construcción conceptos relacionados a la prevención, gestión y monitoreo de conflictos sociales, mecanismos de diálogo o similares. Entre ellos encontramos los siguientes:

- a. Políticas del Acuerdo Nacional
- b. La Política Nacional de Gobierno
- c. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050
- d. El Plan Nacional de Acción Empresa y Derechos Humanos 2021-2025
- e. El Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030

#### 3.1.1. Políticas del Acuerdo Nacional

##### Cuarta Política de Estado:

“Institucionalización del diálogo y la concertación. Nos comprometemos a fomentar el diálogo y la concertación entre todas las organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil, en base a la tolerancia, la afirmación de las coincidencias y el respeto a las diferencias de identidad, garantizando las libertades de pensamiento y de propuesta. Con este objetivo el Estado promoverá y consolidará una cultura de diálogo y concertación...”<sup>7</sup>.

#### 3.1.2. Política Nacional de Gobierno - D.S 042-2023-PCM

##### Artículo 4.- Lineamientos de la política General de Gobierno para el presente mandato presidencial.

Los Lineamientos de la Política General de Gobierno para el presente mandato presidencial son los siguientes:

##### ***Eje 1: paz social y gobernabilidad***

- 1.1 Garantizar el acceso a la justicia y apoyo a las familias de las víctimas de movilizaciones sociales.
- 1.2 Garantizar una sucesión constitucional democrática, transparente y que respete la voluntad popular.
- 1.3 Impulsar la conducción de una política exterior democrática, integracionista y multilateral, dirigida al crecimiento y al desarrollo sostenible y promotora de la paz y la cultura y de la protección de las comunidades peruanas en el exterior.
- 1.4 Reafirmar al Perú como un país que respeta el derecho internacional, fortalece la democracia, protege los derechos humanos y lucha contra la corrupción, promoviendo la integración vecinal y latinoamericana sin exclusiones y con pragmatismo, basada en el respeto mutuo.

##### ***Eje 2: concertación y diálogo nacional***

- 2.1 Promover el diálogo y la concertación nacional.
- 2.2 Mejorar la acción coordinada de los tres niveles de gobierno.

#### 3.1.3. Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050

##### Visión del Perú al 2050

***Sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia***

Nuestra democracia garantiza la vigencia de los derechos fundamentales, el imperio de la ley, el acceso a la justicia y la gobernabilidad, en toda la República.

<sup>7</sup> <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/>

“...La cultura del diálogo y la concertación se ha institucionalizado en el Estado y entre las organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil y los gremios empresariales, en base al respeto y la tolerancia...”

**Objetivo Nacional 4:** Garantizar una sociedad justa, democrática, pacífica y un Estado efectivo al servicio de las personas, en base al diálogo, la concertación nacional y el fortalecimiento de las instituciones.

**Objetivo Específico 4.1.** Mejorar la institucionalidad democrática en la sociedad, mediante el fortalecimiento de la gobernabilidad y la participación política; asegurando la legitimidad y la consolidación de los partidos políticos y una cultura de diálogo y concertación, con el aprovechamiento de la tecnología digital.

**Acción Estratégica 4.1.3.** Asegurar la gobernabilidad democrática en el país, en el marco del ordenamiento jurídico nacional para la convivencia, con una cultura de diálogo y concertación.

**Acción Estratégica 4.4.9.** Reducir los conflictos sociales en el país, mediante mecanismos de prevención, gestión y la cultura de diálogo.

En todos estos documentos se definen objetivos y acciones relacionada a la institucionalización del diálogo como mecanismo para la prevención y gestión de conflictos, sin llegar a traducirse en iniciativas concretas que permitan la prevención de conflictos sociales, identificando actividades y tareas puntuales.

### **3.1.4. Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos**

**Lineamiento estratégico 1:** Promoción y difusión de una cultura de respeto a los derechos humanos en el ámbito empresarial conforme al marco de los estándares internacionales de los principios rectores y otros instrumentos internacionales.

**Objetivo 1:** funcionarios/as, directivos/as y servidores/as públicos/as incorporan los principios rectores y otros instrumentos internacionales vinculados en la gestión pública, en específico, en el servicio que brindan.

**Acción 7:** Implementar programa de capacitación sobre PR-CER en el territorio, dirigido a equipos de gestión social de sectores para la prevención de conflictos sociales.

**Acción 11:** Desarrollar espacios con el sector empresarial y la sociedad civil organizada, para la promoción del enfoque de PR-CER en prevención y gestión de conflictos sociales.

**Lineamiento estratégico 2:** Diseño de políticas públicas de protección para prevenir vulneraciones a los derechos humanos en el ámbito empresarial.

**Objetivo 3:** Revisión, diseño y adopción de planes y programas nacionales para garantizar los derechos humanos en el marco de actividades empresariales.

**Acción 37:** Realizar el seguimiento de los compromisos sociales asumidos en procesos de diálogo durante la atención de conflictos sociales.

**Lineamiento estratégico 3:** Diseño de políticas públicas que promuevan el respeto de las empresas a los derechos humanos a través de la rendición de cuentas, la investigación y la sanción por los impactos de sus actividades.



**Objetivo 1:** Promover políticas y/o normas que garanticen el respeto a los derechos humanos en las actividades empresariales.

**Acción 65:** Incorporar el componente referido a PR-CER, bajo un enfoque preventivo, a los Lineamientos dirigidos al Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales para la gestión de la conflictividad social.

### 3.1.5. Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030

**Medida de política 8.9:** Estrategias para la gestión de conflictos sociales

**Hito 1:** Diseño de la estrategia de prevención y gestión de conflictos sociales (noviembre de 2019).

**Hito 2:** Revisión de marco normativo en la gestión de los conflictos sociales desde el orden público y protocolo de actuación (diciembre de 2019).

## 3.2 Resumen Instancias de Gestión Social y Diálogo por sectores.

La institucionalidad generada durante los últimos veinte (20) años para canalizar las demandas sociales mediante el diálogo se ha visto rebasada por la conflictividad social, una realidad que el Estado y los actores involucrados no pueden soslayar. La conflictividad ha superado la capacidad de respuesta de las instituciones y organizaciones; en estas circunstancias, los procesos de toma de decisiones, establecimiento de normas y reglas, así como su cumplimiento --que caracterizan a una gobernanza operativa-- se interrumpen.

El vacío resultante deviene en anomia, el corpus de normas y consensos que regula las relaciones entre las diversas funciones sociales deja de tener sentido, las limitaciones y falta de representatividad de las estructuras de poder ponen de manifiesto la precariedad de la gobernanza a todo nivel en el territorio, en particular sobre los derechos de las personas<sup>8</sup>. Como se aprecia en el siguiente cuadro, en doce (12) ministerios hay diversas dependencias e instancias encargadas de una u otra manera de la gestión de conflictos y gestión de diálogo en el poder ejecutivo, en todas ellas la gestión del diálogo es uno de los ejes de intervención. Esto sin considerar las instancias dedicadas a lo mismo a nivel de gobiernos subnacionales y locales. En estas circunstancias, urge una mirada estratégica en la gestión de los conflictos.

Cuadro No.5  
*Instancias de Gestión Social y Diálogo en los sectores*

Ministerio	Denominación	Nivel de organizaciones	Observación
Presidencia del Consejo de Ministros	Secretaría de Gestión Social y Diálogo	Órgano de línea	Funciones exclusivas
Ministerio de Energía y Minas	Oficina General de Gestión Social	Órgano de asesoramiento, dependiente del despacho ministerial.	Funciones exclusivas
Ministerio del Ambiente	Oficina General de asuntos socioambientales	Órgano de asesoramiento	Funciones exclusivas

<sup>8</sup> <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/01-revesz.pdf>

Ministerio del Interior	Dirección General de Orden Público. Dirección de Gestión y Prevenciones de Conflictos Sociales	Órgano de línea	Funciones exclusivas
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Oficina de Diálogo y Gestión Social	Órgano de apoyo a la secretaría general	Funciones exclusivas
Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento	Oficina de Gestión Social y Dialogo.	Órgano de apoyo a la secretaria general	Funciones exclusivas
Ministerio de la Producción	Oficina de Articulación Intergubernamental y Prevención de Conflictos	Órgano de apoyo a la secretaría general	Funciones compartidas con otros temas
Ministerio de Educación	Oficina de Diálogo	Órgano de apoyo	Funciones exclusivas
Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.	Dirección General de Gestión Territorial Dirección de Comunidades Campesinas, Nativas y Gestión Social	Órgano de línea	Funciones compartidas con otros temas
Ministerio de Salud	Oficina General de Gestión Descentralizado	Órgano de asesoramiento	Función asignada
Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección General de Estudios y Estrategias de Política Exterior. Dirección de Manejo de Crisis y Prevención de Conflictos	Órgano de Línea	Funciones exclusivas
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Dirección General de Trabajo Dirección de prevención y solución de conflictos laborales	Órgano de línea	Funciones exclusivas

*Fuente: Elaboración propia.*

Cuadro No.6  
Resumen Instancias de Gestión Social y Diálogo por sectores

NIVEL DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE SECTORES
Órganos de línea	5
Órganos de asesoramiento	3
Órganos de apoyo	1
Órganos de apoyo a la secretaria general	3
No cuentan con dependencia ni tampoco han asignado la función a algún nivel de organización	7

#### IV EXPERIENCIAS DE DIÁLOGO Y DESARROLLO

En las últimas décadas se han desplegado diversos esfuerzos e iniciativas para promover el desarrollo. A continuación, se describen algunos ejemplos de procesos de diálogo en ese sentido:

- Mesas **de concertación para la lucha contra la pobreza**, creadas por Decreto Supremo N° 001-2001-PROMUDEH, las mismas que se crearon buscando mejorar la gestión del gasto social y sentar las bases de una política pública de largo plazo que enfrente la pobreza.
- El “**Presupuesto participativo**”, instituido como política pública nacional mediante la Ley | **28056**), se implementaron con el concurso de autoridades (regionales y locales). Este espacio incorpora entre otras, a las organizaciones sociales, económicas, educativas, culturales, cuyos representantes participan en el proceso de elaboración del presupuesto municipal y/o regional a partir de una visión compartida basada en objetivos, los cuales se traducen en un Plan de Desarrollo Concertado
- **Mesas de diálogo y desarrollo**: vinculadas mayormente a actividades extractivas. Comités **de monitoreo ambiental participativo**, que cumplieron también un papel significativo desde inicios de los años 2000 en los procesos de construcción de confianza y fomento a la inversión social a nivel local. Estos espacios de dialogo fueron promovidos por el propio Estado a partir de experiencias exitosas para la gestión y prevención de conflictos sociales.
- **Agencias Regionales de Desarrollo (ARD)**, surgieron el 2017 en respuesta a las recomendaciones de la OCDE, en el contexto de los desafíos que implica la descentralización en el Perú. En ese sentido, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, Secretaría de Descentralización), con el apoyo de la Unión Europea, la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ), la Cooperación Española y el Instituto Peruano de Economía (IPE) implementó las ARD como espacios destinados a promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible, la inversión y la competitividad de cada región. Las ARD facilitan la coordinación entre actores e incluyen los tres niveles de gobierno, el sector privado, la academia y la sociedad civil. Su principal instrumento de gestión son las **Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional (EDIR)**, cuyo objetivo es incrementar la innovación y competitividad de los territorios en torno a sus potencialidades, a partir de un enfoque de cadenas de valor. Hay similitudes con la propuesta de **Desarrollo territorial – IIMP**.



La **participación ciudadana y el diálogo** son esenciales en dichos procesos. Y no se trata del número de personas participando –valioso por supuesto– sino del **tipo de participación y del ejercicio consciente de la ciudadanía**.

## V. LOS ACTORES Y SUS ROLES EN LOS PROCESOS DE DIALOGO Y DESARROLLO TERRITORIAL

Para efectos de la definición de actores en el territorio, hemos seguido la taxonomía consignada en el libro (Molina, et al), p.187, a saber:

- Sector público: gobierno local, gobierno regional, gobierno nacional
- Sociedad territorial: ciudadanía, comunidades, organizaciones sociales, líderes, medios locales
- Sector privado: empresas, proyectos, actores económicos locales
- Sector del conocimiento: universidades, *think tanks*, cooperación internacional, consultores

Se solicitó a los integrantes del GT que propongan las medidas que los cuatro actores claves identificados: sector público, sector privado, sector del conocimiento y sociedad territorial debieran adoptar para abordar el problema. Recibidos los aportes, estos fueron consolidados en una matriz, siguiendo los lineamientos planteados en el capítulo IV del libro “Desarrollo Territorial y Minería” (Molina et.al)<sup>9</sup>.

Las respuestas recibidas fueron analizadas por el GT y sistematizadas en la matriz que se presenta a continuación:

ACTOR	VALORES	VOLUNTAD	CONFIANZA	CIUDADANIA	INTEGRACION DE INTERESES	COLABORACION
SECTOR PUBLICO	Generar conciencia, integridad y dialogo	Participación, coordinación interinstitucional, gestión de recursos	Participación, dialogo, mostrar resultados, mecanismos de verificación, transparencia	Participación inclusiva y en igualdad de condiciones (mujeres, pueblos indígenas). Estimulación de liderazgos.	Participación (asegurarse que todos los actores involucrados), identificación de intereses estructurales y oportunidades	Establecer mecanismos de articulación de prioridades del Estafo
PRIVADO	Traducir demandas sociales y canalizarlas, promoviendo participación en decisiones, ayudando a entender el contexto y territorio, contribuir con gestión local, identificar el desarrollo para planificar Escucha y capacidad de consensuar, definición de territorio.	Comunicar, explicar las ventajas de un modelo de desarrollo territorial, trabajo en equipo, valor compartido, participación, debida diligencia, consensos, diálogo, análisis de ventajas t desventajas de los pro y contra.	Dialogo, haciendo que el otro se sienta escuchado.	Diálogo, fortalecimiento de ciudadanía, fortaleciendo instituciones, generar alianzas, involucrar a todos identificando el bien común: desarrollo.	Planes de desarrollo, agente privado deje de verse como invitado a la comunidad, necesidades reales.	Dialogo, participando, información y transparencia, despolitizar agendas

<sup>9</sup> A fin de evitar duplicidades, la composición de las variables de la matriz fue ajustada; las variables finales son: valores, voluntad, confianza, ciudadanía, integración de intereses, colaboración. Esta nueva matriz fue circulada entre los miembros del GT, y los asistentes al 1er Foro del Grupo de Diálogo, para recibir aportes de un amplio espectro de la colectividad.

SECTOR DEL CONOCIMIENTO	Participación significativa y valores, objetividad académica	Enfoque de beneficio mutuo, investigación amplia y objetividad de la investigación.	Objetividad, rigurosidad del conocimiento,	Establecer un consenso mínimo, no solo legalista, asimetría de la información.	No enfocarte en las personas, conocimiento que explique mejor, transformar el conflicto en oportunidades	Documentando lecciones aprendidas.
SOCIEDAD TERRITORIAL	Organizarse, opiniones técnicas,	Beneficios a más gente, toma de decisiones organizada, comunicación	Establecer prioridades territoriales, dialogo no es suficiente, sino visión común de DT.	Generar condiciones: ciudadanía antes que el dialogo, que el Estado funcione, ser sujeto de derechos, desconfianza se profundiza cuando no se cumplen, hacer propuestas	Reconocimiento de interés	Pidiendo a otros que participen. Identificar intereses y coordinar con actores locales y gobierno local

Al analizar el cuadro precedente se advierten patrones de interés común en los cuatro actores identificados. Estos intereses están relacionados a los roles que estos juegan en los procesos de planificación e implementación de iniciativas de desarrollo a nivel local. Así podemos señalar:

- a. **Sector público.** Tiene como interés común generar mecanismos de participación y diálogo con los diferentes actores. Podríamos inferir que existe una mirada de los procesos que se lideran desde el sector público que estos deben contar con un involucramiento de todos los actores, a fin de que sean sostenibles.
- b. **Sector privado.** Le interesa que los procesos cuenten con una planificación que permita generar condiciones de desarrollo. La mirada privada apunta más a objetivos, metas y resultados.
- c. **Sector del conocimiento.** La universidad como una instancia académica apunta a que los procesos de desarrollo, planificación y participación sean objetivos, basados en evidencia e información (lecciones aprendidas) para la toma de decisiones.
- d. **La Sociedad territorial.** Manifiesta que debe organizarse como sociedad para poder participar en los procesos de planificación. Esta participación se debe dar sobre la base de la identificación de intereses comunes.

Consolidando las propuestas a nivel de actores y variables identificadas se encuentra que la “**participación**” (08 veces) y el “**diálogo**” (08 veces) son los factores más recurrentes y transversales a la matriz en ambos ejes. Les siguen “**desarrollo**” (04) y “**territorio**” (04). Esto quiere decir que, “**participación (ciudadana), diálogo y desarrollo territorial**” son las categorías principales de análisis que dan sentido a la matriz, junto con el **consenso** (03) que alude al modo de proceder.

Aparecen dos veces (02): **coordinaciones, institucionalidad y gestión; intereses y oportunidades; el rol del Estado; comunicación, información y escucha; ciudadanía, valores y transparencia.** Finalmente, con una sola ocurrencia (01) figuran en el cuadro previo: **conciencia, igualdad e integridad, recursos, inclusión y liderazgo.**

Dada la multiplicidad de factores intervinientes, como la carencia de una visión compartida, y la débil institucionalidad, es difícil integrar procesos y a la vez distinguir entre causas y efectos. A partir de esta realidad, la pregunta obligada es qué condiciones deben cumplirse para que el involucramiento de los actores se traduzca en compromisos y consensos conducentes a generar propuestas, evaluar y monitorear las mismas, y alcanzar los objetivos establecidos mediante esfuerzo enfocado en la capacitación y entrenamiento de funcionarios públicos.

Si bien este podría ser un esfuerzo tardío, y poco sostenible, dada la alta rotación de funcionarios; no solo debido a los cambios de autoridades en cada ciclo electoral, sino también a los cambios de filiación política que se dan durante el mandato de una autoridad electa, la capacitación de funcionarios públicos, sobre todo a nivel regional y local, es una opción que no puede ser desechada. La pregunta específica sobre roles y propuestas sigue siendo: ¿cómo traducir las aspiraciones en resultados tangibles?

Todo lo anterior supone un compromiso político de largo plazo del Estado, más allá de los vaivenes electorales o de los gobiernos de turno, para la creación de un capital humano que permita potenciar los procesos de diálogo y desarrollo territorial.

En un contexto de participación ciudadana y diálogo para la gestión territorial, y no solo para la resolución de conflictos, la formación, adquisición y actualización de conocimientos requiere una mirada integral, que va de la mano con la construcción de ciudadanía y una transformación de roles de los actores sociales, para el fortalecimiento y generación de una visión de cambio que permita dar el salto hacia una sociedad y una economía que faciliten el cierre de brechas.

## VI. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS

Toda política pública nace de un problema público; a fin de proponer una política pública sobre diálogo y gestión territorial, es necesario partir de la definición del problema, identificar los actores involucrados, y establecer las variables asociadas.

Para el efecto, y dada la naturaleza multiactor del Grupo de Trabajo (GT), el cual incluye líderes sociales de las regiones, se solicitó a los integrantes que hagan llegar sus aportes, los cuales fueron sistematizados y presentados al colectivo para su discusión, llegando a la siguiente formulación del problema:

***Limitada capacidad institucional del Estado/gobierno y la sociedad civil para transformar oportunidades de diversa índole (incluidos los conflictos) y recursos***

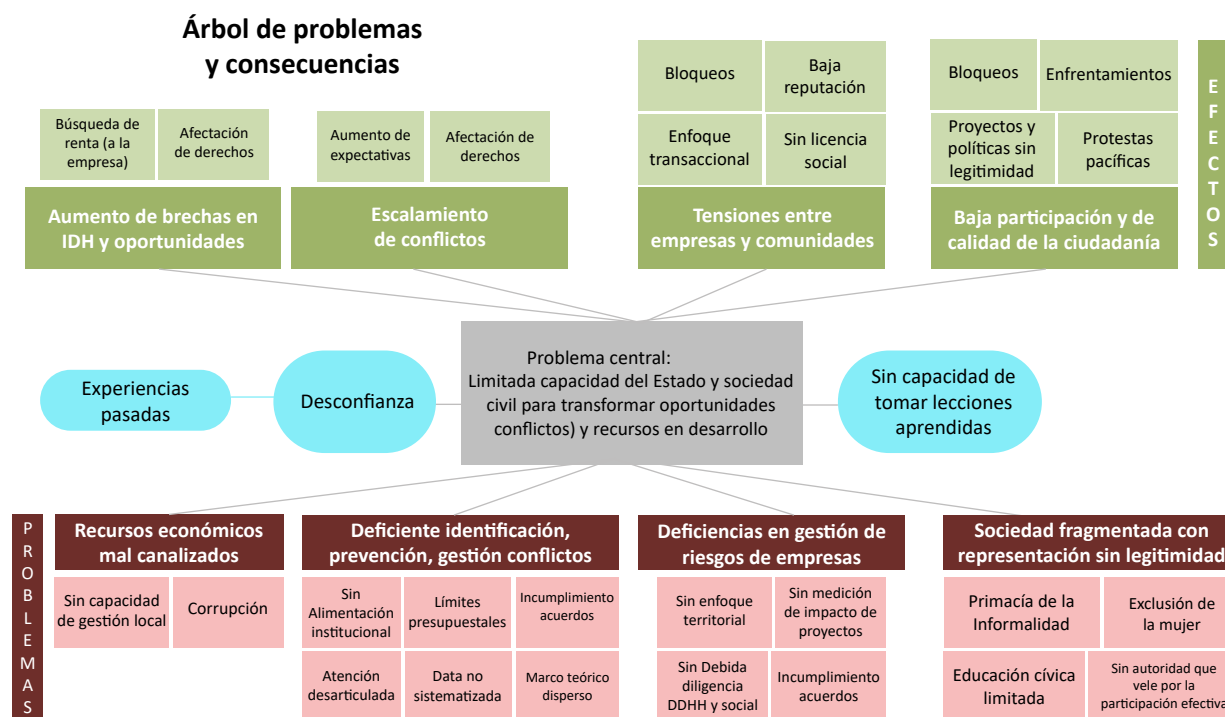
### 6.1 Árbol de problemas y consecuencias

A continuación, se presenta un árbol de problemas y consecuencias, que expone aquellos problemas específicos que derivan del problema central elegido, así como las consecuencias de cada uno de estos problemas.

Los problemas identificados son:

- Recursos económicos mal canalizados.
- Deficiente identificación, prevención y gestión de conflictos.
- Deficiencias en la gestión de riesgos por parte de las empresas.
- Sociedad fragmentada, con representación deslegitimada.

A su vez, cada uno de estos problemas obedece a diferentes causas, las cuales aparecen en color verde. Por su parte, el abordaje de cada problema específico conlleva una serie de efectos y/o consecuencias, los cuales, a su vez, tienen otras implicancias, las cuales se aprecian en marrón.



*Fuente: Elaboración propia en base a las discusiones en el Grupo de Trabajo.*

## 6.2 Árbol de medios y fines

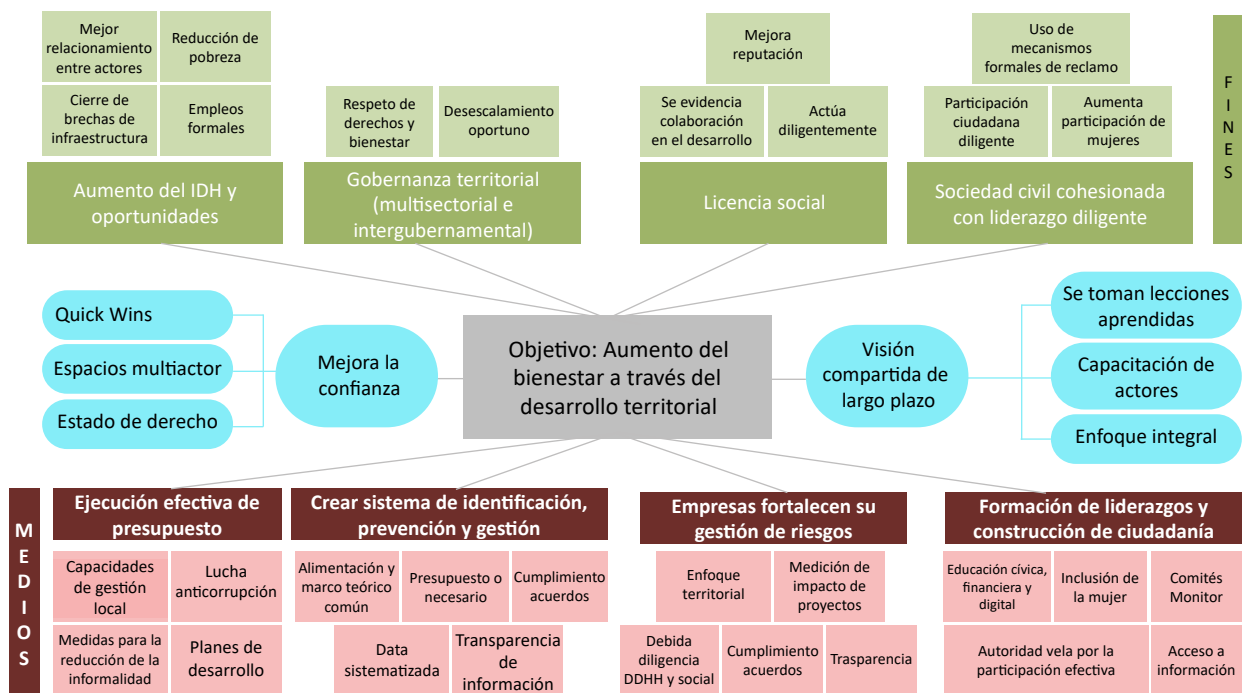
Para la identificación del Objetivo de este proyecto, se ha tomado en consideración los problemas y consecuencias definidas anteriormente, así como las expectativas respecto del rol de cada actor, llegándose al objetivo central esperado de: **contribuir al aumentar el bienestar de las personas, a través del desarrollo territorial**”.

Para la consecución del objetivo, se proponen las siguientes líneas de acción:

- Ejecución eficiente de presupuesto público
- Creación de un sistema de identificación, prevención y gestión de conflictos
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos del sector privado
- Formación de liderazgos y construcción de ciudadanía (capital humano).

Estas actividades requieren, a su vez, nuevas iniciativas específicas, las que aparecen en marrón. Por su parte, la ejecución de las acciones planteadas, en color verde, permite visibilizar un conujo de temas asociados:

- Aumento del Índice de Desarrollo Humano (IDH)
- Gobernanza territorial (multisectorial e intergubernamental)
- Licencia/acuerdo social
- Sociedad civil cohesionada y con liderazgos diligentes.



Fuente: Elaboración propia en base a las discusiones en el Grupo de Trabajo

## VII. PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA EL GOBIERNO, LAS EMPRESAS Y SOCIEDAD CIVIL

En base a las alternativas planteadas en el cuadro anterior, se han priorizado las siguientes propuestas en el marco del diálogo sostenido entre los diferentes actores participantes en el GDM:

**a. Para el gobierno:** Velar por una ejecución eficaz, eficiente y transparente de los recursos fiscales asignados. Ello supone implementar las siguientes acciones:

- Fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos subnacionales, mediante la puesta en marcha del Organismo de Estudios y Diseño de Proyectos de Inversión (OEDI), creado mediante Decreto Legislativo N° 1615 y brindar asistencia técnica a los proyectos de inversión de los gobiernos subnacionales, para mejorar la calidad en la elaboración de los estudios de pre-inversión y expedientes técnicos de los proyectos de inversión.
- Diseñar la hoja de ruta de la política nacional de diálogo y gestión territorial. Los hitos más importantes surgirán durante el diseño de esta política, a fin de trabajarlos de manera conjunta y articulada con todos los actores públicos y privados.
- Cumplimiento de acuerdos y compromisos. En años recientes, los diversos ministerios y entidades públicas han suscrito un sinnúmero de acuerdos y compromisos en el marco de la gestión de los conflictos sociales. Todos los niveles de gobierno están en la obligación de ir incorporando, conforme sus presupuestos lo permitan, la calendarización y el financiamiento para el cumplimiento de los compromisos asumidos.

**b. Para las empresas:** integrar en sus políticas y accionar corporativo:

- Procesos de debida diligencia en derechos humanos, incluyendo medidas para prevenir, mitigar y remediar las posibles afectaciones a titulares de derechos.
- Un enfoque de desarrollo sostenible basado en una mirada del territorio, buscando alcanzar un mayor impacto y resultados sostenibles en el cierre de brechas en las poblaciones y comunidades del territorio



- Potenciar y facilitar el tránsito de un modelo transaccional hacia un modelo transformacional<sup>10</sup> identificando:
  - Oportunidades que permitan una mejor articulación con los actores sociales a nivel del territorio y,
  - Sistemas y estrategias integradas de gestión de riesgo.

Todas las consideraciones anteriormente mencionadas están alineadas, de una u otra forma, al cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas y las políticas y lineamientos del ICMM.



- Modelos colaborativos en todas las industrias
- Impacto social significativo
- Mayor valor para todas las partes interesadas en el ecosistema
- Rentabilidad a largo plazo

Al respecto, el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) aborda los ODS a través de sus Principios Mineros<sup>11</sup>, ha definido las expectativas de desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG) para sus empresas miembros. Estos principios abarcan aspectos como: Conducta empresarial responsable y transparente; integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones; respeto a los derechos humanos; Identificación, evaluación y gestión de riesgos sociales y ambientales; bienestar y seguridad de los trabajadores; minimización del impacto ambiental de las operaciones mineras; protección de la biodiversidad y restauración de ecosistemas; gestión responsable de la cadena de suministro y prevención de la corrupción; desarrollo social y económico de las comunidades; y diálogo y colaboración con las partes interesadas.

En el informe “Progreso Social en países dependientes de la minería”<sup>12</sup>, el ICMM pone de manifiesto el papel del sector minero en la promoción del progreso social y el desarrollo territorial en las comunidades donde operan y se concluye la necesidad de que las empresas mineras:

- Continúen invirtiendo en el desarrollo social y territorial de las comunidades locales. Esto incluye inversiones en educación, salud, infraestructura y desarrollo económico
- Adopten enfoques basados en el diálogo y la colaboración para trabajar con las comunidades locales. Esto ayudará a asegurar que los proyectos mineros se desarrollen de manera sostenible y responsable.

**c. Para la sociedad civil** se propone que las organizaciones sociales que se encuentran dentro de los espacios de desarrollo de diversos proyectos de inversión privada, desarrollen las siguientes acciones:

- Organizarse para participar. La participación es un proceso transparente; el involucramiento del ciudadano de a pie es la base para construir un desarrollo territorial inclusivo y sostenible. La promoción y formación de nuevos liderazgos debe ser asumida como parte del proceso de institucionalización de desarrollo territorial. Este es el caso de las juntas vecinales o los

<sup>10</sup> Avant, Finn & Olsen 2023

<sup>11</sup> <https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/mining-principles/es/principios-mineros.pdf?cb=59912>

<sup>12</sup> [https://pimcore.icmm.com/website/publications/pdfs/social-performance/2021/icmm-social-progress-report\\_spanish-edition.pdf](https://pimcore.icmm.com/website/publications/pdfs/social-performance/2021/icmm-social-progress-report_spanish-edition.pdf)

consejos de coordinación local que articulan la participación de la sociedad civil, se trata de experiencias que pueden ser replicadas

### **Apuntes sobre la educación en relación con el desarrollo de ciudadanos responsables y dialogantes**

- Los programas de mediación y gestión de conflictos en la escuela pueden proporcionar una estructura para que los estudiantes adquieran habilidades de interacción positiva.
- Las estrategias de negociación beneficiosas para todos incluyen habilidades de mediación, estrategias de prevención de la violencia y diseño de mecanismos eficaces de resolución de disputas
- Estos programas brindan las herramientas para que estudiantes, maestros, administradores y padres estén en capacidad de resolver conflictos de manera efectiva.

## **VIII. CONSTRUCCIÓN DE GOBERNANZA PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL**

En este contexto, la gobernanza se construye a partir de la capacidad de la sociedad territorial para organizarse, para ser protagonista de su propio desarrollo. En la medida que los conflictos ponen de manifiesto visiones e intereses contrapuestos, son inevitables; para gestionarlos --y evitar la anomia institucional-- se requieren espacios para poder plantear y consensuar alternativas viables de solución. Se trata de un esfuerzo de largo aliento, supone ir más allá de conceptos como desarrollo local, desarrollo comunitario, etc., de dicotomías (urbano/rural), de lugares comunes (costeño/andino/amazónico), o prejuicios ideológicos (capitalista/socialista).

**Enfoque en territorio.** El territorio no es solo una unidad espacial, es también un espacio social y simbólico que expresa y alberga, tanto los proyectos como las visiones de quienes desean transformarlo, en el marco de una nueva gobernanza territorial. No necesariamente coincide con la organización política del Estado. Un territorio puede incluir distritos de más de una provincia y más de un departamento o región. En ese territorio, la actividad minera asume un rol catalizador y facilitador, más allá del área de influencia directa/indirecta de determinado proyecto, priorizando iniciativas productivas que puedan atraer socios institucionales e inversores para generar ingresos y empleos, más allá de la actividad minera.

Preguntas clave para definir un territorio:



¿Cuáles son las características estructurales del territorio?



¿Cuáles son las limitaciones para el crecimiento multisectorial?



¿Cuáles son las ventajas competitivas del territorio?



¿Cómo atraer inversión, agregar empleo y valor económico?

### **Visión integradora**

Una visión de inserción en el territorio que combina una narrativa de colaboración fomentando empleo e ingreso sustentable más allá de la actividad minera, con un plan de implementación que incluya prioridades a corto, medio y largo plazo.

Preguntas rectoras de una visión integradora:

**Limitaciones físicas y políticas** - ¿Cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo?

**Priorización sectorial** - ¿Qué sectores tienen mayores rendimientos en términos de valor y empleo?

**Visión regional** - ¿Cómo pueden vincularse las perspectivas individuales para que el valor total supere la suma de las partes?

**Cadenas de valor** - ¿Cuáles son las actividades específicas en las que la región tiene ventajas competitivas?

**Oportunidades de inversión privada** - ¿Qué sectores tienen la escala y valor necesarios para atraer el interés de inversores privados?

**Proyectos piloto** - ¿Cómo demostrar que las oportunidades son viables tanto para las comunidades como los inversores?

**Arquitectura institucional** - ¿Cómo pueden los principales actores, públicos y privados, coordinar sus esfuerzos?

**Recursos y plan de trabajo** - ¿Qué aportes y compromisos son necesarios para ejecutar proyectos piloto y otros proyectos?



El enfoque territorial supone incorporar las dinámicas regionales y locales que existen en las zonas donde se interviene, por ello la construcción de la política pública debe partir desde lo local hacia lo nacional, debe ser consensuada y conocida por todos los actores territoriales: sociales, empresariales y políticos.

El Perú es un país mega biodiverso, a lo largo de los años se han creado diversas formas de interacción en el territorio, dando origen a un conjunto de saberes que deberían ser incluidos --en la medida de lo posible-- en el diseño, formulación e implementación de las políticas públicas nacionales.

La política pública debe incluir, en su formulación, el abordaje de las desigualdades y promover la equidad a nivel regional y nacional. No todas las regiones del país tienen las mismas capacidades y recursos por ello es importante que desde el gobierno nacional se definan claramente los mecanismos de redistribución de ingresos que permitan el cierre de brechas. Se esperaba que la distribución de los recursos del canon minero contribuiría a dinamizar la economía, e impulsar el desarrollo de los territorios con presencia minera. No obstante, los criterios de distribución de la renta, y de ejecución de proyectos financiados con estos recursos no han estado muy por debajo de las expectativas generadas.

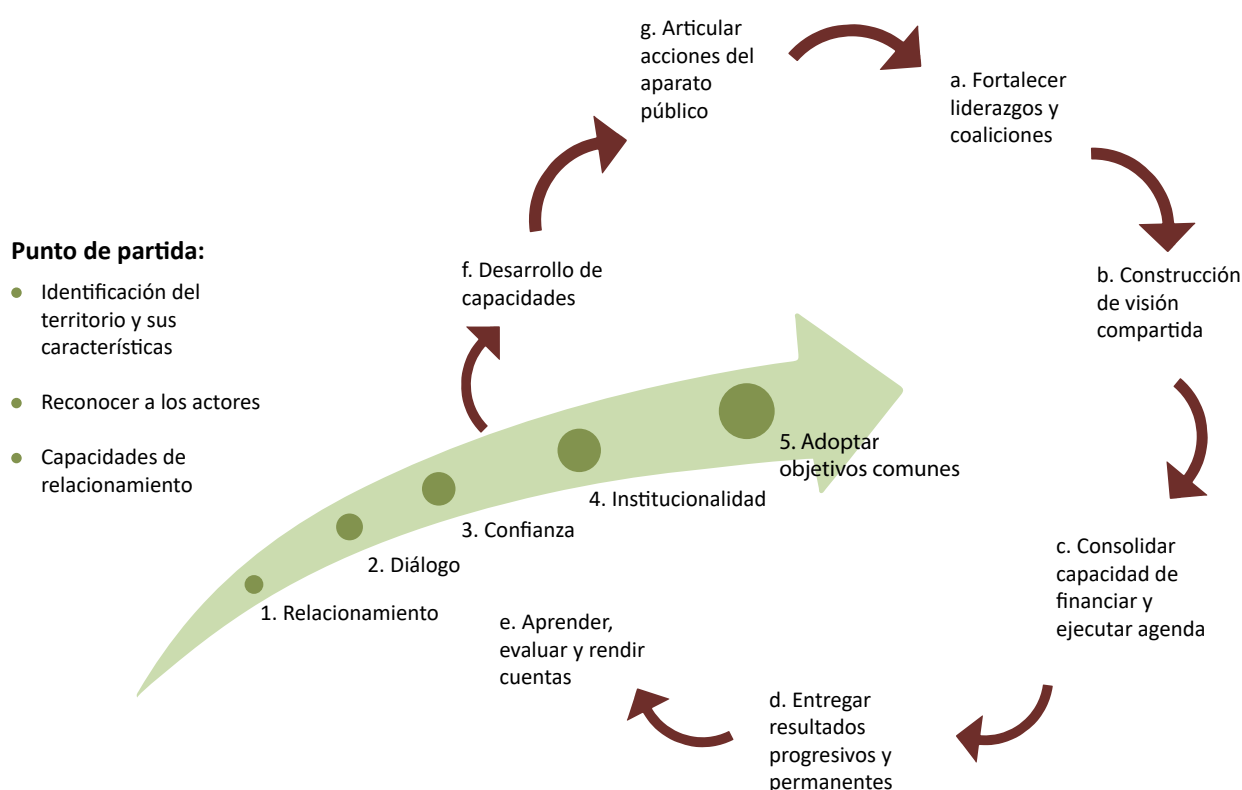
En este proceso de construcción de una propuesta de gobernanza territorial, es pertinente incluir los siguientes ejes de trabajo:

1. Fuentes de financiamiento de las iniciativas regionales de desarrollo, teniendo como punto de partida el canon minero. La cartera de inversiones debe tener tres niveles de intervención:
  - a. Proyectos que resuelvan las necesidades diarias de la población
  - b. Cierre de brechas sociales
  - c. Cierre de brechas en infraestructura productiva y de desarrollo.

2. Agenda de desarrollo y agenda de competitividad. Cada territorio debe identificar sus potencialidades sin exclusión de ningún tipo de actividad que permita aprovechar los recursos que posee. Es aconsejable que las actividades económicas sean complementarias.
3. Potenciar y fortalecer los procesos de descentralización. Para ello es necesario revisar la política nacional de descentralización y actualizar sus objetivos estratégicos, de modo que la autoridad local y/o regional tenga un rol protagónico en la gobernanza territorial.
4. Educación, innovación y tecnología. En la era del desarrollo tecnológico el referente local son las universidades locales, es aconsejable que el proceso educativo y formativo tenga un enfoque de innovación y tecnología sin descuidar la formación de los nuevos líderes y gestores públicos con una mirada territorial.

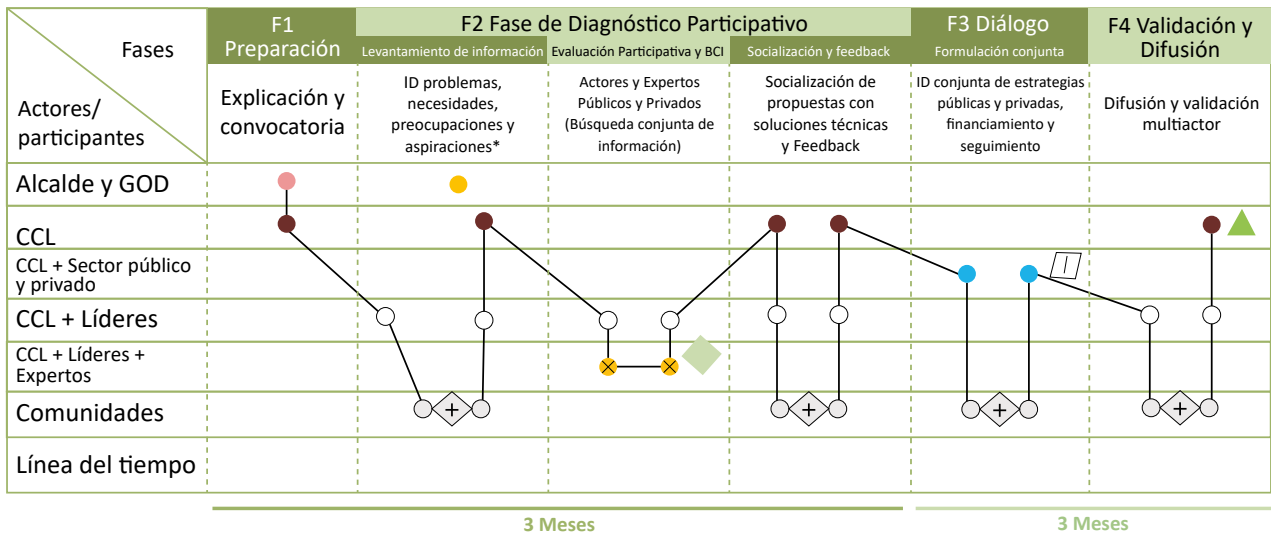
A decir de la CEPAL: *el desarrollo territorial es un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores, y la operación de fuerzas (económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales) que influyen en el territorio*<sup>13</sup>. Se trata, en última instancia, de mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas. Teniendo presente que la acepción territorial alude a muchas más variables y atributos que el espacio físico, presentamos una propuesta del proceso de gobernanza, y un modelo por fases de gobernanza por consenso:

### El proceso hacia la gobernanza para el desarrollo territorial

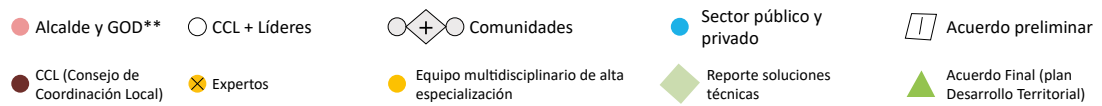


Tomado de: Desarrollo Territorial y Minería, Molina, Trivelli et al, IIMP, 2023

<sup>13</sup> Ver <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/57abb215-d6ad-48ab-bea8-f1411f0909a7/content>



\*Incluye levantar data de planes de desarrollo comunitario y proyectos (aun no ejecutados)



\*\*GDD como facilitador del proceso puede ser financiado por un fondo de desarrollo territorial

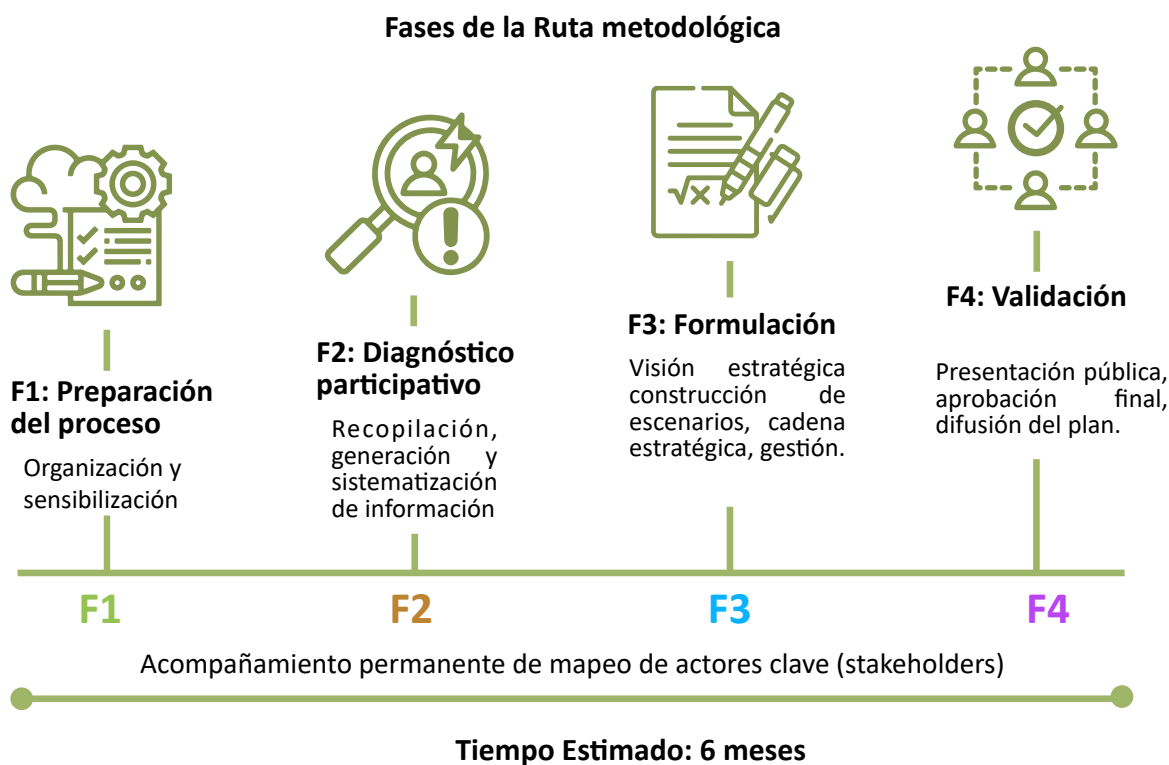
## 7.1 Puntos de partida

- Identificar territorios y características. ID Condiciones actuales y comparación con otras zonas más desarrolladas. ¿Cómo estamos? Así estamos, mirémonos al espejo: ¿Que nos gusta? (¿De qué estamos orgullosos?) y ¿Que no nos gusta?.
- Identificación y reconocimiento de los actores locales (mapeo inicial de actores locales)
- Visionamiento: ¿Cómo nos gustaría estar? ¿De que quisiéramos estar orgullosos en el futuro por haberlo logrado? ¿Uso de Ejes?.
- Capacidades de relacionamiento (fortalecer capacidades de colaboración).
- ¿Hay interés en explorar junto con otros actores la oportunidad de desarrollo territorial? ¿Qué podemos perder conversando con otros y conociendo diversas perspectivas?.
- Evaluación participativa de actores intereses y situación... entrevistas y grupos focales, para identificar problemas, necesidades, preocupaciones y aspiraciones.
- Búsqueda conjunta de información, a fin de identificar posibilidades de abordaje de las necesidades, preocupaciones y aspiraciones identificadas.
- Identificar los posibles proveedores de las opciones de solución identificadas, privados y públicos...
- Fortalecer capacidades de diálogo y negociación colaborativa para la solución conjunta creativa inteligente y sostenible de retos y desafíos para co-construir desarrollo territorial sostenible con una visión compartida.
- Convocar a los diversos actores para dialogar sobre la manera de abordar y conciliar intereses, necesidades, preocupaciones y aspiraciones.
- Establecer mecanismos de seguimiento de acuerdos y compromisos, alineados al cumplimiento de todas las partes involucradas
- Establecer mecanismo de rendición de cuentas y comunicación, evidenciando el cumplimiento de los acuerdos y compromisos.
- Socializar y validar los acuerdos y compromisos adquiridos por los diversos actores incluyendo públicos, privados y sociedad civil.



## 7.2 Ruta Metodológica

**Modelo de Gobernanza para Planes de Desarrollo Territorial consensuados:** Proceso participativo y transparente basado en un propósito de bien común, a través de la implementación de un modelo integral de desarrollo con viabilidad social, ambiental, económica y política. Este proceso tiene como eje la identificación de buenas prácticas en la colectividad, sector público y sector privado, a partir de la implementación de cuatro fases metodológicas con acompañamiento permanente de un conjunto de actores clave.



### 7.3 Fases del proceso

Durante este proceso participativo se ejecutarán actividades (talleres) para identificar las necesidades a ser consideradas para el cierre de brechas sociales y de infraestructura, principales potencialidades, con el soporte técnico de un equipo multidisciplinario especializado, que proponga estrategias de corto, mediano y largo plazo.

#### F1. Preparación del Proceso:

Se inicia con las coordinaciones y acuerdos entre las partes, firmas y compromisos de cooperación mutua entre los actores involucrados y el Gobierno Local. En esta fase se define la metodología y ruta a seguir para la formulación del Plan de Desarrollo Territorial, recurriendo a una comunicación abierta y transparente.

#### F2. Fase de Diagnostico Participativo:

##### a. Talleres de Problemas/ Necesidades/ Legados y Miedos

1. Para explicar el proceso a líderes en el entorno local. Se convoca a los dirigentes y líderes (presidentes/vicepresidentes) de cada una de las comunidades y centros poblados para explicar el proceso de elaboración del modelo de desarrollo territorial.
2. Talleres en las comunidades para identificar problemas, necesidades, legados y miedos. Visioning (visionamiento). Talleres participativos con las comunidades para identificar los problemas, necesidades, legados y miedos.

b. Talleres y Mesas de Trabajo de Expertos

3. Taller con líderes para definir el proceso de Búsqueda Conjunta de Información (BCI), preguntas, expertos y metodología.

Identificados los problemas y necesidades, se inicia un proceso de búsqueda conjunta de información para que los líderes, y el grupo de expertos trabajen en varias propuestas de solución a los problemas, priorizando necesidades (recogidas de los talleres del punto 2) Los participantes en coordinación con los facilitadores designan a los expertos y estos explican las metodologías a utilizar; luego presentaran los resultados a los líderes para una evaluación conjunta de la pertinencia de las propuestas de solución y estrategias planteadas.

4. Taller con líderes evaluar resultados.

Los expertos y grupos de trabajo presentan los resultados a los líderes para que puedan preguntar y evaluar juntos la puesta en práctica de las propuestas de solución y estrategias.

5. Taller con comunidades para difundir resultados y recoger reacciones.

Los líderes convocan a sus comunidades para explicar los resultados que presentados por los expertos a los problemas y necesidades recogidos en los talleres del punto 2.

F3. Fase de Formulación: Talleres de Estrategias Públicas y Privadas

6. Taller con líderes, Estado y Empresas para definir estrategias y posibles planes de acción. Los líderes de las comunidades se reúnen con representantes de los ministerios y de las empresas para pensar juntos que estrategias pueden ejecutar o planes implementar para poder hacer realidad las propuestas de solución y satisfacción de las necesidades presentadas por los expertos y grupos de trabajo.

7. Taller con comunidades para evaluar resultados de taller / mesa con Estado y Empresas. Los líderes convocan a sus comunidades para compartir con ellas los resultados del taller del punto 6. Para evaluar si estas propuestas efectivamente abordan sus problemas y necesidades (es decir sus intereses, preocupaciones y aspiraciones).

8. Taller con líderes, Estado y Empresas para definir estrategias y posibles planes de acción. Los líderes de las comunidades se reúnen con representantes de los ministerios y de las empresas para conocer el resultado de la ronda de talleres con las comunidades locales, abordando alguna problemática que no haya sido prevista en el taller del punto 6.

Luego, los representantes del gobierno y de las empresas presentarán sus propuestas finales de estrategias, planes, proyectos y programas; así como las formas de financiamiento.

F4. Fase de Validación y Difusión: Talleres de Validación y Difusión del Plan

9. Taller con comunidades para difundir las estrategias y planes de acción en el corto, mediano y largo plazo, resultantes del taller con los sectores público y privado. Presentación a comunidades de las estrategias, proyectos, planes y programas que se implementaran en el corto, mediano y largo plazo.

Todo el proceso tendrá la validación y el acompañamiento del Consejo de Coordinación Local (CCL) y Grupo de Actores e Intereses (GDMDs) o quienes decidan conformarlo para facilitar el proceso.

## ANEXO 1 GLOSARIO

A fin de estar seguros de aludir al mismo concepto al utilizar la misma expresión se trabajó un conjunto de definiciones, con la finalidad de establecer un lenguaje común basado en referentes compartidos y consensuados. Dotar de significado a un concepto contribuye a la mejor comprensión entre los actores, hace posible que el lenguaje --en tanto construcción social-- permita articular la misma realidad para todos.

Para el efecto, se revisaron la Constitución Política, Visión 2050 (CEPLAN), Política de Diálogo (Acuerdo Nacional), guías, lineamientos, normas, así como lo trabajado por IAP2 (*International Association for Public Participation*) sobre los fundamentos del involucramiento, y CBI (*Consensus Building Institute*), entre otras fuentes. El resultado se presenta a continuación:

### **Gobernanza territorial**

Proceso dirigido por actores territoriales, basado en una visión compartida, conducente a una gestión articulada y armónica del territorio; se traduce en actividades orientadas a la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos, considerando las oportunidades y la vocación del mismo.

Supone el diseño y uso de instrumentos y procedimientos para la interacción entre actores territoriales, canalizando la heterogeneidad y la diversidad hacia acciones e iniciativas conducentes al desarrollo sostenible.

### **Territorio**

Espacio geográfico socialmente construido, delimitado y organizado; comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo (cuando corresponda), y el espacio aéreo que lo cubre. Es el resultado de las complejas relaciones sociales, económicas, políticas y culturales, establecidas entre los actores que lo habitan y determinan sus particularidades.

El territorio no es solo una unidad espacial, es también un espacio social y simbólico que expresa y alberga, tanto los proyectos como las visiones de quienes desean transformarlo, en el marco de la gobernanza territorial.

### **Desarrollo territorial**

Proceso en el que participan los diversos actores clave del territorio, considera las aspiraciones de las personas a partir del análisis del territorio en sus dimensiones político-institucional, económica, social, cultural, ambiental y tecnológica, considerando los escenarios contextuales.

De esta manera se construye, de manera participativa y concertada, la visión del territorio deseado, con un horizonte determinado, priorizando el bienestar de las personas.

### **Diálogo**

Proceso de comunicación, interacción e intercambio en el que diversos actores con múltiples intereses y puntos de vista se expresan y escuchan para entenderse, comprendiendo las preocupaciones, necesidades, temores y aspiraciones de cada actor participante desde sus propias perspectivas, sin renunciar a su punto de vista, identidad, valores e interés.

Al reconocer la validez del punto de vista del otro, se actúa con respeto y empatía, buscando soluciones creativas que satisfagan diversos intereses a través de procedimientos, instrumentos y metodologías para lograr acuerdos y consensos que puedan transformar de manera positiva conflictos en oportunidades de beneficio mutuo y desarrollo.

El diálogo debe desarrollarse con un propósito, tener una agenda, y partir de una interacción constructiva (reglas de convivencia e interacción), a fin de crear un espacio seguro. Contar con un facilitador permite que el trabajo conjunto sea más productivo.

### **Voluntad de diálogo**

Se expresa en la genuina disposición de todos los actores participantes a escucharse efectivamente, a entender las preocupaciones, necesidades y puntos de vista de los otros, pese a no estar necesariamente de acuerdo.

Sin renunciar a su identidad, valores e intereses, cada parte reconoce la legitimidad y validez del punto de vista del otro, actuando con respeto, empatía y apertura. Esto permite buscar conjuntamente soluciones creativas y mutuamente satisfactorias a través de procedimientos, instrumentos y metodologías apropiados para la gestión constructiva del conflicto.

La voluntad de diálogo expresa el compromiso sincero de todas las partes de participar de manera proactiva, transparente y de buena fe, con el objetivo último de transformar las diferencias en oportunidades de enriquecimiento mutuo, aprendizaje y desarrollo sostenible para la comunidad en su conjunto.

### **Agenda territorial**

Herramienta fruto del diálogo y el consenso entre los actores de determinado territorio, permite identificar las prioridades de un territorio y los resultados que se espera alcanzar en el corto y mediano plazo.

### **Intervención**

Acción realizada por una entidad pública o privada, a fin de hacer frente a un problema y/o necesidad o aprovechar una potencialidad/oportunidad.

### **Inclusión**

Proceso dinámico y continuo, mediante el cual todas las personas, independientemente de sus circunstancias, pueden incorporarse, participar e interactuar con igualdad de oportunidades en la sociedad.

### **Participación**

Involucramiento voluntario de una persona o colectivo en actividades y procesos que les afectan o les conciernen, interactuando con otros miembros de la colectividad. La forma de participar puede variar, pasando de una opinión, un involucramiento directo, hasta llegar a la colaboración, para la toma de decisiones conjuntas.

Cuando se solicitan opiniones, el objetivo es recibir retroalimentación del público en relación a alternativas y/o propuestas de solución; los márgenes acción están establecidos con claridad.

En el involucramiento, el objetivo es trabajar directamente con el público a lo largo de todo el proceso, validando que sus inquietudes y aspiraciones han sido entendidas y tomadas en cuenta, demostrando apertura a nuevas ideas y otros enfoques.

En la colaboración, el objetivo es relacionarse con el público para analizar cada aspecto de la decisión, incluyendo el desarrollo de alternativas y la identificación de soluciones preferidas, reconociendo y valorando los conocimientos y competencias que aportan los participantes.

### **Participación significativa**

Proceso intencional, permite trabajar de manera inclusiva y respetuosa con personas y colectivos para

dar forma a decisiones, acciones, impactos o cambios. La participación significativa está orientado a objetivos, parte del compromiso, la confianza y el buen relacionamiento, se basa en valores, se centra en las personas, es inclusiva y enfocada a la equidad.

IAP2 propone 5 pilares esenciales para que la participación sea significativa:

- Basado en valores: los valores son sistemas de creencias que orientan nuestras acciones y comportamientos.
- Orientado a metas: está impulsada por un propósito y por objetivos claros.
- Enfocado en la toma de decisiones/impactos: el objetivo es hacer algo con los aportes. Por ejemplo: tomar decisiones sobre programas, políticas o proyectos.
- Centrado en la equidad: re-pensar en la forma en que diseñamos nuestros procesos, a quiénes llegamos y qué voces se escuchan.
- Enfocado en las relaciones: conversar requiere tiempo, energía y compromiso para entender a los actores participantes como seres humanos, no como una lista de verificación para hacer lo que se tenía previsto.

La participación significativa en procesos requiere respuestas afirmativas a las siguientes preguntas:

- ¿Escuchas las respuestas de los participantes a las preguntas que has formulado?
- ¿Estás abierta/o a múltiples formas de conocimiento y a diferentes formas de experiencia (incluida la experiencia vivida)?
- ¿Has considerado que hay procesos de participación que inicias de forma proactiva y también otros iniciados e impulsados por la comunidad y/o las partes interesadas?
- ¿Compartes la información de forma comprensible, culturalmente adecuada y relacionada con sus preocupaciones o necesidades?
- ¿Estás abierta/o a nueva información, nuevas ideas o formas de hacer las cosas?
- ¿Estás situando a las personas en el centro de tu proceso, consciente y abierta/o a abordar cuestiones de equidad e inclusión?
- ¿Crees que el público o las partes interesadas podrían apoyar la creación de una política, un proyecto o un servicio mejor?
- ¿Deseas generar confianza y tener mejores relaciones como resultado de este proceso o proyecto?
- ¿Tienes claro tu objetivo propósito?

### **Escucha efectiva**

Proceso activo y consciente, implica prestar plena atención a quien hace uso de la palabra, a fin de comprender completa y profundamente su mensaje. Se traduce en una habilidad que permite conectarnos con los demás, creando relaciones de confianza y empatía.

Elementos:

- Atención plena sin distracciones ni interrupciones.
- Empatía: comprender la perspectiva y sentimientos de quien habla, poniéndose en su lugar.
- Apertura a nuevas ideas y perspectivas, incluso si son diferentes a las nuestras.
- Suspensión del juicio: evitar juzgar o criticar a quien habla, pese a no estar de acuerdo con lo que dice.
- Abordar la conversación con una actitud de aprendizaje, buscando entender y aprender de la persona que habla.
- Reconocer y validar las emociones y experiencias de la persona que habla, incluso si no las compartimos.



La escucha efectiva permite:

- Comprender mejor a los demás.
- Construir relaciones de confianza.
- Resolver conflictos: encontrar soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas.
- Tomar decisiones más informadas y justas, al tener en cuenta todas las perspectivas.

Para fortalecer esta habilidad se requiere:

- Ser consciente de nuestros propios sesgos.
- Respetar las diferencias, no juzgar a las personas por su forma de pensar o sentir.

## ANEXO 2 NORMAS QUE REGULAN LA INSTITUCIONALIDAD PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES

En los últimos 20 años se han dictado las siguientes normas, para generar un nivel de institucionalidad:

- R.M. N° 248-2004-PCM que crea la Unidad de Análisis Estratégico y Prevención de Conflictos (UAEPCS)
- D.S. N° 056-2005-PCM que crea Unidad de Análisis de Conflictos (UAC) dentro del CEPLAN
- D.S. N° 063-2007-PCM Que asigna la función de ver temas de conflictos sociales a la secretaria de Coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- R.M. N° 380-2006-PCM, D.S. 056-2009-PCM y D.S. N° 060-2011-PCM Conforman Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales y disponen que todos los ministerios constituyan unidades para a gestión de conflictos
- D.S. N° 010-2010-PCM que crea la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales, como órgano técnico especializado.
- D.S. N° 106-2012-PCM se crea la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad sobre la base de la OGCS, siguiendo como órgano técnico especializado.
- D.S. N° 022-2017-PCM y R.M. N° 156-2021-PCM que crea el Viceministerio de Gobernanza Territorial y secretaria de Gestión Social y Diálogo, como órganos de línea encargados de las materias de gestión social y diálogo.
- Nuevo Reglamento de Organizaciones y Funciones de PCM D.S. N° 126-2021-PCM
- Lineamientos para la intervención del Poder Ejecutivo gobiernos regionales y locales, en materia de gestión social y diálogo- Res. N° 008-2021-PCM-SGSD (07-08-21)
- Lineamiento para la promoción de la participación significativa de mujeres en los procesos de diálogo para la atención de conflictos sociales- Res. N° 009-2021-PCM/SGSD (07-08-21)
- Protocolo para el monitoreo y seguimiento de compromisos- Res. N° 006-2021-PCM/SGSD (27-07-21)
- Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N.° 019-2023-PCM/SGSD. 13 de noviembre de 2023
- Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N.° 001-2024-PCM/SGSD. 15 de abril de 2024

### ANEXO 3 SUGERENCIAS SOBRE EDUCACIÓN PARA DESARROLLAR CIUDADANOS RESPONSABLES Y DIALOGANTES

Sugerencias para fortalecer la capacidad del sistema escolar para reducir la interacción negativa y aumentar la interacción positiva mediante el desarrollo de la capacidad de manejo de conflictos para ayudar a los estudiantes a lograr el éxito en la escuela y desarrollar su capacidad para trabajar de manera cooperativa y constructiva con otros, y desarrollar habilidades sociales para ayudar a los estudiantes a alcanzar el éxito.

Los comportamientos sociales negativos parecen estar relacionados con un bajo rendimiento académico. Por ejemplo, 66% de los administradores escolares estadounidenses que respondieron a una encuesta sobre violencia escolar informaron que los estudiantes de bajo rendimiento son los perpetradores más probables de violencia escolar (Boothe et al., 1993). Parece lógico que, si los comportamientos sociales negativos de los estudiantes se redujeran y reemplazaran por otros positivos, se mejoraría el rendimiento académico.

Los educadores que buscan una manera de reducir las interacciones negativas y aumentar las positivas están descubriendo que los programas de mediación y gestión de conflictos en la escuela pueden proporcionar una estructura para que los estudiantes adquieran habilidades de interacción positiva. La mejora de las habilidades sociales puede ayudar a los estudiantes a lograr el éxito en la escuela y en el mercado.

Algunos expertos afirman que los educadores pueden ayudar a los estudiantes a convertirse en adultos responsables centrandó la instrucción en hacer que las aulas sean más propicias para el empoderamiento de los estudiantes. Algunos dicen que si queremos que los estudiantes se conviertan en adultos responsables que puedan trabajar de manera cooperativa y constructiva con otros, debemos enseñarles las habilidades interpersonales necesarias y brindarles oportunidades para practicarlas. Muchos educadores han descubierto que los programas escolares de mediación y gestión de conflictos pueden proporcionar una estructura para que los estudiantes adquieran estas habilidades.

Los estudiantes necesitan saber cómo gestionar y resolver conflictos si quieren convertirse en miembros responsables de la escuela y de la sociedad. Algunos educadores creen que la competencia en habilidades de resolución de conflictos puede conducir a mayores logros sociales y académicos en el corto plazo y a un mundo más armonioso en el largo plazo

¿Qué entendemos por programas de gestión de conflictos? El término gestión de conflictos se ha convertido en un paraguas en expansión que se utiliza para cubrir una variedad de enfoques y programas. Por ejemplo, los programas de gestión de conflictos pueden enseñar habilidades para la vida, estrategias de negociación beneficiosas para todos, habilidades de mediación, estrategias de prevención de la violencia y diseñar mecanismos eficaces de resolución de disputas. Estos programas se implementan en escuelas primarias, intermedias y secundarias para ayudar a estudiantes, maestros, administradores y padres a resolver conflictos de manera efectiva. En general, el término gestión de conflictos se refiere a programas que enseñan a las personas conceptos y habilidades para prevenir, gestionar y resolver conflictos pacíficamente. Tradicionalmente, los programas de mediación entre pares para estudiantes han sido la forma más popular de gestión de conflictos. Sin embargo, los maestros reconocen cada vez más la importancia de implementar programas que utilicen habilidades de manejo de conflictos para manejar el mal comportamiento en el aula y mejorar la enseñanza de las materias académicas básicas. Los programas de mediación entre pares de estudiantes también están dando lugar a programas de mediación diseñados para resolver conflictos entre estudiantes, profesores, administradores y/o padres.

**BENEFICIOS:** Los programas de gestión de conflictos pueden generar beneficios para diversas partes interesadas:

Para el personal escolar

- Se dedica menos tiempo a resolver disputas estudiantiles
- Reduce la tensión entre los estudiantes y el personal
- Una mejor relación entre el personal y los estudiantes conduce a un mejor clima escolar

Para todos los estudiantes

- Participación activa en el proceso de resolución de problemas
- Aumenta el compromiso para hacer que las soluciones funcionen
- Proporciona un modelo positivo para resolver problemas
- Aumenta la responsabilidad de los estudiantes para resolver problemas
- Disminuye la intervención de los adultos en los conflictos
- Fomenta la comunicación abierta
- Enseña a los estudiantes maneras positivas de satisfacer sus necesidades personales

Para mediadores pares

- Desarrolla habilidades de liderazgo
- Mejora las habilidades de comunicación
- A menudo resulta en un mejor rendimiento académico
- Mejora la autoestima
- Aumenta el estatus con sus compañeros
- Refina las estrategias para resolver problemas

Para familias

- Las habilidades de resolución de conflictos aprendidas en la escuela se pueden utilizar en casa con padres y hermanos.

Para la sociedad

- Podría conducir a menos actos violentos
- Las habilidades de resolución constructiva de conflictos podrían aplicarse a la vida familiar y al lugar de trabajo cuando los estudiantes se conviertan en adultos

No hay duda de que las personas pueden aprender nuevas habilidades. Aunque el conflicto es una parte natural de la existencia humana, muchos niños y adultos carecen de las habilidades necesarias para resolverlos de manera efectiva. Los programas de gestión de conflictos han demostrado que los jóvenes y los adultos pueden aprender rápidamente a utilizar conceptos y habilidades eficaces para la resolución de problemas, si se les da la oportunidad de practicar las nuevas habilidades. También se les anima a utilizar sus nuevas habilidades en situaciones de la vida real y pueden observar a sus compañeros y personas con autoridad modelando habilidades efectivas para la resolución de problemas. La adquisición de habilidades de gestión de conflictos capacita a las personas para asumir la responsabilidad de sus propios conflictos y de la resolución de esos conflictos. Puede ser importante señalar que vincular los programas escolares de gestión de conflictos con otros programas escolares que aborden la prevención de la violencia, los prejuicios y el abuso de alcohol y drogas puede ayudar a los jóvenes a tomar mejores decisiones cuando se enfrentan a desacuerdos, presión de grupo, violencia y alcohol u otras drogas.

## SOBRE LOS PROGRAMAS DE MEDIACIÓN ESCOLAR

Los programas de mediación escolar son iniciativas diseñadas para gestionar y resolver conflictos dentro del entorno educativo de manera pacífica y constructiva. Estos programas suelen involucrar a estudiantes, docentes y otros miembros del personal escolar en procesos de mediación que buscan solucionar disputas de manera justa, evitando la escalada del conflicto y promoviendo un ambiente escolar más armonioso.

El objetivo principal de estos programas es la resolución de conflictos, ayudando a resolver disputas entre estudiantes, entre estudiantes y profesores, y en ocasiones entre profesores, e incluso padres de familia. Además, buscan fomentar la comunicación y mejorar las habilidades de empatía entre los participantes, así como crear un clima escolar seguro y respetuoso.

En cuanto a la metodología, los programas de mediación escolar incluyen el entrenamiento de mediadores, que pueden ser estudiantes capacitados, frecuentemente llamados “mediadores pares”, o personal escolar entrenado. Estos mediadores reciben formación en técnicas de resolución de conflictos y comunicación efectiva. Durante el proceso de mediación, las partes en conflicto se reúnen con el mediador para discutir sus problemas en un entorno controlado y confidencial, con el objetivo de llegar a una solución mutuamente aceptable. Es importante destacar que la participación en la mediación generalmente es voluntaria y ambas partes deben estar de acuerdo en participar.

Los beneficios de estos programas son numerosos. Por un lado, contribuyen a la reducción de la violencia escolar, ya que al abordar los conflictos de manera temprana y constructiva se puede disminuir la incidencia de peleas y otras formas de violencia. Además, los estudiantes desarrollan habilidades sociales importantes como la empatía, la escucha activa y la negociación. También, estos programas empoderan a los estudiantes al darles un rol activo en la resolución de conflictos.

Para la implementación efectiva de los programas de mediación escolar, es esencial capacitar adecuadamente a los mediadores y al personal escolar en técnicas de mediación. También se requiere el apoyo institucional de la administración escolar y la comunidad educativa. Asimismo, es importante realizar un seguimiento continuo y evaluar el impacto del programa para realizar mejoras y ajustes necesarios.

En resumen, los programas de mediación escolar son una herramienta valiosa para fomentar un ambiente educativo más pacífico y colaborativo, ofreciendo a los estudiantes y al personal las habilidades necesarias para manejar conflictos de manera constructiva.



## ANEXO 4 APORTES DE LÍDERES SOCIALES

A fin de enriquecer la propuesta, hicimos llegar a los líderes sociales participantes en el Grupo de Trabajo las siguientes preguntas:

1. ¿Es el territorio la mejor manera de abordar el desarrollo?
2. ¿Cómo lograr que la población se apropie del concepto desarrollo territorial?
3. ¿Qué resultados de corto plazo podrían ser un buen indicio del avance del proceso de desarrollo territorial?
4. ¿Cómo lograr que el concepto de desarrollo territorial no sea abandonado por las nuevas autoridades?
5. ¿Cómo financiar los procesos participativos de diálogo multiactor?

A continuación, la sistematización de las respuestas recibidas:

### **1. ¿Es el territorio la mejor manera de abordar el desarrollo?**

- No todos los territorios tienen las mismas capacidades y recursos, la definición de objetivos depende del contexto
- El enfoque territorial supone dinámicas locales y buena coordinación entre actores, debe abordar las desigualdades y promover la equidad a nivel regional y nacional
- Es necesario fomentar actividades empresariales competitivas en el territorio, para ello se requieren tecnología, capacidades y líderes sociales
- Los indicadores de costo/beneficio de los proyectos de inversión deben considerar el área de influencia
- Los territorios deben contar con documentos de gestión consensuados y de conocimiento de la población
- Se debe priorizar proyectos estratégicos para tener salud y educación de primer nivel, agricultura y turismo como actividades económicas terciarias
- Fortalecer la educación tecnológica aplicada a la búsqueda de soluciones a problemas regionales, usando recursos del canon
- En el territorio nuestro tenemos que tener claro nuestras cuencas y con quien las compartimos para gestionarlas adecuadamente.
- La minería no debe ser vista como una actividad invasiva, sino como parte del desarrollo con bienestar

### **2. ¿Cómo lograr que la población se apropie del concepto desarrollo territorial?**

- Mediante un proceso educativo gradual, transparente y participativo; el involucramiento de la población es la base para construir un desarrollo territorial inclusivo y sostenible
- Se requieren escuelas para formar líderes sociales, institucionalizando su rol
- Fortaleciendo las juntas vecinales ante la inseguridad ciudadana, controlando el avance de la ejecución de obras
- Entendiendo lo que significa bienestar para todos
- A través de campañas informativas, dirigidas al poblador de a pie

### **3. ¿Qué resultados de corto plazo podrían ser un buen indicio del avance del proceso de desarrollo territorial?**

- Mejorar la calidad de servicio educativo y salud
- Desarrollo de Proyectos de Innovación
- Participación efectiva del poblador de a pie en la toma de decisiones
- Provisión de servicios básicos electricidad, agua y desagüe.
- Implementación de proyectos sostenibles de conservación de recursos naturales
- El proceso desarrollo territorial permite una inserción competitiva en el mercado

- Agenda de desarrollo y Agenda de competitividad
- Espacios de diálogo validados y representativos con resultados oportunos
- Control y vigilancia de indicios de corrupción
- Fijarse metas claras en educación y salud en cantidad y calidad.
- Cumplimiento de los compromisos sociales adquiridos (Estado + empresa)
- Concertación social y gubernamental
- Estableciendo fondos de investigación, con cargo a los recursos recibidos por la universidad nacional por canon

#### **4. ¿Cómo lograr que el concepto de desarrollo territorial no sea abandonado por las nuevas autoridades?**

- Poner en práctica iniciativas que promuevan la continuidad y el compromiso de largo plazo de autoridades y líderes sociales
- Promover capacitaciones continuas para autoridades, funcionarios y líderes en temas de desarrollo territorial.
- Desarrollar proyectos de desarrollo territorial a largo plazo con la participación de diferentes actores claves.
- Creando espacios de diálogo donde la población se exprese y contribuya en la toma de decisiones
- Asegurar financiamiento a largo plazo para desarrollar proyectos de desarrollo territorial
- Fomentar un liderazgo comprometido y empoderado, con la visión de desarrollo territorial inclusivo y sostenible
- Involucrando a nuevos líderes en la defensa del desarrollo territorial.
- Fortaleciendo las oficinas de diálogo con profesionales competentes
- Estableciendo procesos de auto gestión y fiscalización social a las autoridades sin dependencia ni populismo
- Compromiso de las empresas mineras con presencia en el territorio para ejecutar proyectos que contribuyan al logro de los ODS
- Compromiso del gobierno central para retomar el proceso de descentralización
- Todos los niveles de gobierno deben contar con políticas articuladas de desarrollo territorial
- Los presupuestos asignados deben contar con partidas especiales para difusión de planes y proyectos económicos en los territorios
- Elaborar planes de contingencia sobre prevención de conflictos sociales y ser anexados a los expedientes técnicos de ejecución de obras
- Estableciendo una hoja de ruta y objetivos al 2030 y 2050

#### **5. ¿Cómo financiar los procesos participativos de diálogo multiactor?**

- Los presupuestos de los gobiernos regionales y locales deben incluir partidas para procesos de construcción de consensos de desarrollo territorial
- Establecer fondos concursables con recursos provistos por los sectores público, privado, ONGs, cooperación internacional para proyectos especiales
- Los planes de gestión social de las empresas deben contar con una partida para la promoción de la gestión territorial
- Mediante alianzas público/privadas y fondos sociales que impulsen proyectos con visión territorial

## ANEXO 5 SOBRE EL GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo fue constituido a fines de enero 2024, está conformado por los miembros del GDMDS (residentes en Lima y líderes sociales), quienes manifestaron su deseo de integrarlo, teniendo como norte trabajar con miras a la preparación una propuesta de política pública sobre diálogo y gestión territorial.

Las reuniones se iniciaron en la primera semana de febrero, se prolongaron hasta setiembre; algunas fueron presenciales, la gran mayoría virtuales; independientemente del formato (virtual/presencial) las reuniones fueron muy dinámicas, caracterizadas por la amplitud de criterios, entusiasta colaboración y aportes de los participantes.

Los aportes e ideas recogidos fueron procesados y sintetizados, dando forma paulatinamente al presente documento, fruto de la discusión e intercambio de ideas multiactor, a lo largo de su elaboración. Con forme avanza la redacción, y a fin de facilitar la lectura, se vio por conveniente presentar parte de la información en los anexos que anteceden al presente.

Integrantes del Grupo de Trabajo:

Alex Ramírez, Alfredo Bambaren, Ana María Vidal, Angela Chavarri, Bettina Reyna, Félix Laura, Guadalupe Eto, Guido Carpio, Jorge Falla (Co-coordinador), Jorge Romero, Katherine Maldonado, Lorenzo Ccapa, Luis Barrenechea, Luis Ore, Estefanía Sánchez, Miguel Inchaustegui (Co-coordinador), Natividad Taco, Omar Varillas, Pastor Paredes, Gonzalo Delgado J., Yrma Requelme