



INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**LA GESTION DE LOS CONFLICTOS SOCIALES QUE
PROVIENEN DE LA EXPLOTACIÓN DE RECURSOS
NATURALES Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE
(PROYECTO CONGA EN CAJAMARCA - RECURSO NATURAL:
ORO) PERÍODO JULIO 2011 - JULIO 2016**

**PRESENTADA POR
OSWALDO ROGELIO ZAPATA CORRALES**

**ASESOR:
RICARDO NORBERTO VILLAMONTE BLAS**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GOBIERNO Y
POLÍTICA PÚBLICA**

LIMA – PERÚ

2016



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTION PÚBLICA

LA GESTION DE LOS CONFLICTOS SOCIALES QUE PROVIENEN DE LA EXPLOTACIÓN DE RECURSOS NATURALES Y SU IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE (PROYECTO CONGA EN CAJAMARCA - RECURSO NATURAL: ORO) PERÍODO JULIO 2011 - JULIO 2016.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA

PRESENTADA POR:

Mg Oswaldo Rogelio Zapata Corrales.

LIMA, PERU

2016

**`LA GESTION DE LOS CONFLICTOS SOCIALES QUE PROVIENEN
DE LA EXPLOTACIÓN DE RECURSOS NATURALES Y SU
IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE (PROYECTO CONGA EN
CAJAMARCA - RECURSO NATURAL: ORO) PERÍODO JULIO 2011
- JULIO 2016.**

ASESOR:

Dr Ricardo Villamonte B

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar esta tesis que me permitirá obtener el grado académico de Doctor en Gobierno y Política Pública; a mi país y a mi familia quienes ha sido mi estímulo para dedicarme al estudio y a la investigación de los conflictos sociales; finalmente a mi asesor de tesis que con sus oportunos y adecuados consejos contribuyó con la culminación de la investigación.

INDICE

RESUMEN DE LA TESIS.....	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCION.....	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	11
1.1.1. Síntomas de la realidad problemática	16
1.1.2. Causas de la realidad problemática.....	18
1.1.3. Pronóstico de la realidad problemática.....	20
1.1.4. Control del pronóstico de la realidad problemática	21
1.2. Formulación del problema	24
1.2.1. Problema General.....	24
1.2.2. Problemas Específicos	25
1.2.2.1. Problema Específico 1	25
1.2.2.2. Problema Específico 2	25
1.2.2.3. Problema Específico 3	25
1.2.3. Objetivo General	25
1.2.4. Objetivo Específicos	26
1.2.4.1. Objetivo Específico 1	26
1.2.4.2. Objetivo Específico 2	26
1.2.4.3. Objetivo Específico 3	26
1.3. Justificación de la investigación	26
1.3.1. Justificación Teórica.....	26
1.3.2. Justificación Práctica	27
1.3.3. Justificación Metodológica	27
1.4. Limitaciones de la investigación	27
1.5. Viabilidad de la investigación	28
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de investigación.....	29
2.1.1. Los Dilemas de la Prevención, Transformación y represión de la Conflictividad y el Conflicto Social.....	29
2.1.2. `La transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz_.....	30
2.1.3. `La Negociación, una Alternativa en la Solución de Conflictos_	32
2.1.4. `La Teoría y Práctica del Conflicto Social y la paz desde la perspectiva socio	

práctica_	33
2.1.5. `El Manejo del Conflicto para construir una Sociedad Pacífica_.....	34
2.1.6. `Abordar El Conflicto: la Negociación y la Mediación_	35
2.1.7. `Hacia la transformación de Conflictos: Evaluación de los Enfoques recientes de Gestión de Conflictos_	36
2.1.8. Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión sicosocial_.....	37
2.1.9. `La Mediación como Estrategia para la Resolución de Conflictos: Una perspectiva Sicosocial_	38
2.2. Bases Teóricas	38
2.2.1. Marco Teórico.....	38
2.2.1.1. La teoría del conflicto de John Burton (La resolución de conflictos como sistema político).....	39
2.2.1.2. La teoría del conflicto de Leonard Dobb	40
2.2.1.3. La teoría del conflicto de Eduard Azar	41
2.2.1.4. La teoría del conflicto de Bryan Wedge.....	42
2.2.1.5. La teoría del conflicto de Vamik Volkan	43
2.2.1.6. La teoría del conflicto de Montville	44
2.2.1.7. La teoría del conflicto de Herbert Kelman	45
2.2.1.8. La teoría del conflicto de Mc Donald	46
2.2.1.9. La teoría del conflicto de Kennet Boulding y Anatol Rapoport	46
2.2.2 Marco Conceptual.....	53
2.2.2.1 Generalidades	53
2.2.2.2. Antecedentes del Modelo actual	56
2.3. Definiciones Conceptuales	121
2.4. Formulación de Hipótesis:.....	129
2.4.1. Hipótesis General:	130
2.4.2. Hipótesis Específicas:.....	133
2.4.2.1. Hipótesis Especifica 1	133
2.4.2.2. Hipótesis Especifica 2	141
2.4.2.3. Hipótesis Especifica 3	145
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO	
3.1. Diseño de la investigación.....	154
3.2. Población y Muestra	158
3.3 Operacionalización de Variables	162
3.4 Técnica para la recolección de datos:.....	165
3.4.1 Descripción de los instrumentos.....	165
3.4.2 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	165

3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	166
3.6. Aspectos éticos.....	166
CAPÍTULO IV RESULTADOS	
CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. DISCUSIÓN:	201
5.2. CONCLUSIONES:	206
5.3. RECOMENDACIONES:	209
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	214
Referencias Bibliográficas	214
Referencias.....	215
Material Legal	217
Artículos de Revista.....	218
ANEXOS	219
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	221
Anexo 2: 2a Preguntas que invalidan el modelo actual.....	223
GLOSARIO	229

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, II Semestre 2011

Cuadro 2 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, I Semestre 2012

Cuadro 3 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, II Semestre 2012

Cuadro 4 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, I Semestre 2013

Cuadro 5 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, II Semestre 2013

Cuadro 6 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, I Semestre 2014

Cuadro 7 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, II Semestre 2014

Cuadro 8 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, I Semestre 2015

Cuadro 9 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, II Semestre 2015

Cuadro 10 Reporte Mensual de Conflictos Sociales, I Semestre 2016

Cuadro 11 Contraste y Relación de Teorías

Cuadro 12 Línea de tiempo y periodización

Cuadro 13 Lineamientos Estratégicos del Modelo Propuesto

Cuadro 14 Etapas de la gestión de conflictos sociales

Cuadro 15 Instrumentación de la gestión estratégica para conflictos sociales

Cuadro 16 *Características de los Modelos de Gestión*

Cuadro 17 Distribución de la muestra por estratos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Gobiernos y Respuestas Estatales

Gráfico 2 Cronología de las Respuestas Estatales

Gráfico 3 Ejes estratégicos del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS)

Gráfico 4 Elementos sustantivos del SINAGECOS

Gráfico 5 Estructura articulada del SINAGECOS

Gráfico 6 Procesos esenciales del SINAGECOS

Gráfico 7 Esquema teórico para la gestión de conflictos sociales

Gráfico 8 Organización del SINAGECOS

Gráfico 9 Ejes estratégicos de acción del SINAGECOS

Gráfico 10 Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS)

Gráfico 11 Concepción tetra estratégica

Gráfico 12 Retroalimentación de las informaciones y estrategias

Gráfico 13 Retroalimentación de los componentes del SINAGECOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Prevención de conflictos

Tabla 2 Resolución de conflictos

Tabla 3 Regulación de conflictos

Tabla 4 Transformación de conflictos

RESUMEN DE LA TESIS

La presente investigación se realizó en torno a una problemática de conflicto social presentada en la Región Cajamarca durante el período comprendido entre el 28 de Julio de 2011 y el 28 de Julio de 2016 (Período Gubernamental del Ex Presidente de la República Ollanta Humala Tasso); ella explicita y describe la forma en que los diferentes gobiernos afrontaron el problema desde el año 2004, al haber adoptado políticas y estrategias inadecuadas que no contribuyeron significativamente a controlar y evitar el incremento de conflictividad social y el aumento del número de conflictos de naturaleza socio ambiental que se presentaron en Cajamarca. Esta situación de alguna forma afectó el flujo de las inversiones extranjeras y nacionales, y consecuentemente contribuyó en la desaceleración del crecimiento económico del país; de allí que el propósito de la investigación consistió en la elaboración e incorporación de nuevos elementos sustantivos en el modelo propuesto para la gestión de conflictos sociales que previeran la aplicación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles. Para ello fue necesario se incorporaran nuevos elementos sustantivos en el modelo de gestión de la prevención, resolución, regulación y transformación de los conflictos sociales. El presente estudio se justificó por cuanto las condiciones políticas, sociales y económicas que se presentaron eran adversas para la gobernabilidad democrática del país, además el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales cuenta con valor teórico y es viable su implementación por el gobierno nacional y por los gobiernos regionales y locales. El estudio se sustentó en diversas teorías sobre conflictos sociales. Entre ellas fueron consideradas las teorías de John Burton, Leonard Dobb, Herbert Kelman, Eduard Azar, Bryan

Wedge, Vamik Volkan, Motville, Mc Donald, Kennet Boulding, Anatol Rappoport y la teoría de sistemas.

La naturaleza del estudio abarcó a la población electoral (Unidad de Análisis) de la Región Cajamarca, cifra que asciende a 1 millón de personas; sin embargo era necesario seleccionar una muestra estratificada (10 estratos) y de conveniencia (288) que con objetividad y confiabilidad invalidaron el modelo actual de gestión y validaron el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales. Para la técnica de observación se aplicaron dos encuestas y dos cuestionarios de 33 y 32 preguntas (escala de Lickert), a una muestra de 288 expertos en materia de seguridad nacional, defensa nacional y conflictos sociales, alcanzando una confiabilidad de 0,95. El procesamiento de datos permitió establecer que existe una relación directa y significativa entre la variable independiente Gestión de Conflictos Sociales y la variable dependiente Políticas y Estrategias, alcanzando de acuerdo al estadístico r de Pearson el valor de 0,818. Finalmente el estudio permitió llegar a la siguiente conclusión: Que la gestión de la prevención, resolución, regulación y transformación de los conflictos sociales, y el tratamiento de la conflictividad social requieren de la implementación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles.

Palabras Claves: Gestión, Conflicto Social, Políticas, Estrategias, Conflictividad Social.

ABSTRACT

This research was conducted around a problem of social conflict presented in Cajamarca region during the period from July 28, 2011 and July 28, 2016 (Government Period Former President Ollanta Humala Tasso); she explicit and describes how different governments faced the problem since 2004, by adopting inappropriate policies and strategies that do not significantly contribute to control and avoid increasing social unrest and increasing the number of conflicts of nature socio-environmental which they were presented in Cajamarca. This situation somehow affected the flow of foreign and domestic investment, and consequently contributed to the slowdown in economic growth; hence the purpose of the research was the development and incorporation of new substantive elements in the proposed management of social conflicts that provide for the implementation of policies and consistent, comprehensive and sustainable strategies model. This required new substantive elements were incorporated into the management model of prevention, resolution, regulation and transformation of social conflicts. This study was justified because the political, social and economic conditions that were presented were adverse to democratic governance in the country, and the proposed model of management of social conflicts has theoretical value and feasible implementation by the national government and regional and local governments. The study was based on various theories of social conflicts. Among them they were considered the theories of John Burton, Leonard Dobb, Herbert Kelman, Eduard Azar, Bryan Wedge, Vamik Volkan, Motville, Mc Donald, Kenneth Boulding, Anatol Rappoport and systems theory.

The nature of the study included the voting population (Analysis Unit) of the Cajamarca region, rising to 1 million people; however it was necessary to select a stratified sample (10 layers) and convenience (288) than with objectivity and reliability overruled the current management model and validated the proposed social conflict management model. For the observation technique two surveys were applied and two questionnaires of 33 and 32 questions (Likert scale), a sample of 288 experts on national security, national defense and social conflicts, reaching a reliability of 0.95. Data processing established that there is a direct and significant relationship between the independent variable Management of Social Conflicts and the dependent variable Policies and Strategies, reaching according to statistical Pearson r value of 0.818. Finally, the study allowed to reach the following conclusion: That the management of prevention, resolution, regulation and transformation of social conflicts, and treatment of social conflict require the implementation of policies and consistent, comprehensive and sustainable strategies.

Keywords: Management, Social Conflict, Policy, Strategy, Social Conflict.

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema de la conflictividad social y los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental que se registraron durante el período gubernamental 2011-2016. La característica principal de esta problemática es que de una manera sistemática se ha mantenido la dinámica de protestas y demandas sociales y que por lo tanto denotaron un elevado nivel de conflictividad social y un incremento de conflictos sociales en varias regiones del país. Otra de las características de la problemática en estudio, está representada y relacionada con las actividades extractivas de los recursos naturales y complementariamente con la afectación del medio ambiente.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas que alteraron los niveles de conflictividad social en el país y el índice de conflictos sociales; entre ellas tenemos fundamentalmente la indiferencia del Estado, al no haberse implementado políticas nacionales para atender y resolver problemas de pobreza, desigualdad, discriminación y exclusión social, situaciones que suelen crear las condiciones y contradicciones sociales ideales para el surgimiento de conflictos sociales. Otras de las causas que merecen mención son el impacto ambiental negativo que pudieron ocasionar los diferentes proyectos mineros en la etapa de explotación; la débil fiscalización en materia ambiental de parte del Estado en relación a las empresas; las promesas incumplidas de parte de las empresas en relación a la responsabilidad social; la falta de competencias y capacidades de articulación de la entidad pública encargada de la gestión de los conflictos sociales, la Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (ONDS), no pudo integrar y comprometer a los diferentes organismos y sectores del Estado vinculados en

actividades de prevención y gestión de conflictos sociales; el no haber implementado la recolección, sistematización y análisis de la información situacional de las regiones, que hubieran permitido indagar, identificar y detectar tempranamente las señales de riesgo o amenazas, que hubieran podido alertar oportunamente a los gestores públicos de la inminencia en la ocurrencia de conflictos sociales y sobretodo el haber podido adoptar políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles que garantizaran un adecuado tratamiento de la conflictividad social y los conflictos sociales; el empleo de parte de la ONDS de una deficiente red de informaciones estructurada en base a las Gobernaciones de los diferentes niveles de gobierno; en vez de emplear la infraestructura instalada con la que cuenta el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA/DINI), situación que le hubiera permitido abordar la conflictividad social y los conflictos sociales en las mejores condiciones; el no haber implementado Oficinas Regionales de Dialogo y Sostenibilidad en las sedes de los gobiernos regionales; así como Agencias de Diálogo y Sostenibilidad en los gobiernos locales y Centros Poblados, que hubieran permitido desplegar los recursos necesarios para conformar un Programa Integrado de Alerta Temprana (PIAT), que articulara los esfuerzos de los Gobiernos Regionales y Locales; finalmente otra de las causas fue el enfrentamiento de personas dedicadas a las actividades de agricultura y ganadería, que de una u otra forma afectaron la convivencia pacífica de personas ajenas a esta problemática social.

La investigación de esta problemática social se realizó por el interés de conocer porque los niveles de conflictividad social y el número de conflictos sociales se habían incrementado exponencialmente en las diferentes regiones del país, y particularmente en la región Cajamarca; por otra parte estuvo el interés de invalidar

el modelo actual de gestión de conflictos sociales, y como contraparte el diseñar un modelo teórico - práctico que se propondría como nuevo instrumento estratégico de gestión de conflictos sociales. En el ámbito profesional y académico en mi condición de experto en temas de seguridad y defensa nacional, el interés versó en conocer el contexto político - social en que se desarrollaban la gestión de conflictos sociales y las políticas y estrategias como variables independiente y dependiente materia de esta investigación.

La investigación se realizó empleando una metodología y estrategia de trabajo basada en la teoría post-positivista y constructivista; en la que primera de ellas refleja la necesidad de encontrar causas detrás de los resultados y es un punto determinista; mientras que la segunda de ellas lidia con problemas sociales y es una perspectiva subjetiva, que reconoce que la realidad es demasiado compleja para ser expresada sólo con números. Asimismo se siguió el enfoque deductivo de la investigación, aplicando herramientas estadísticas para demostrar como una deficiente gestión de conflictos sociales, y la aplicación de políticas y estrategias sin consistencia, integralidad y sostenibilidad deviene en una administración pública de baja calidad. El estudio es cuantitativo y la toma de datos se efectuó mediante el uso de una encuesta, este es un método para recopilar información con la finalidad de estudiar la relación entre las variables de gestión de conflictos sociales y las políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles. Se empleó como instrumento un cuestionario que sirvió para demostrar la validez de las hipótesis general, específicas y de propuesta; es decir encontrar por un lado el grado o nivel de desatención en la aplicación de los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales y por otro lado demostrar la necesidad de aplicar los mismos enfoques pero con ciertas características de

consistencia, integralidad y sostenibilidad; además fue importante notar que a la fecha no se había realizado ningún estudio de este tipo, y que involucre la propuesta de un modelo de gestión de conflictos sociales de naturaleza estratégica, estratégica - operativa, y operativa. Las encuestas se realizaron a un público conformado por profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, y por esta razón se homogenizó el grupo o estratos de personas encuestadas.

Para la elección de la población se consideró diez (10) estratos de procedencia, y en esa lógica el muestreo también fue estratificado, seleccionando aleatoriamente a los integrantes de la muestra de conveniencia o de interés, de acuerdo al siguiente sustento o argumentación:

- Comunidad Académica del CAEN:
- ODENA de los Ministerios:
- ODENA de los Gobiernos Regionales:
- Comunidad Académica en General:
- Analistas de Conflictos Sociales:
- Representantes del Empresariado Minero:
- Oficiales Generales y Superiores del EP y PNP:
- Funcionarios DINI:
- Sociedad Civil:
- Dirigentes Sindicales Regionales:

Preguntas de la Investigación:

¿No será que el modelo actual para la Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad?

¿No será que el modelo actual para la Prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias inconsistentes?

¿No será que el modelo actual para la Resolución de conflictos sociales, no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias no integrales?

¿No será que el modelo actual para la Regulación y Transformación de conflictos sociales, no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias no integrales ni sostenibles?

¿El modelo de gestión de conflictos sociales propuesto ha considerado la aplicación de políticas y estrategias que reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad?

La estructura y distribución de los diversos temas es como sigue:

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, que de una manera general trata sobre la conflictividad social que se desencadena en torno a industrias extractivas, como es el caso del proyecto `conga_ en la región Cajamarca.

En el capítulo II se realiza una exposición del marco teórico y conceptual que ha permitido la elaboración de un modelo de propuesta para la gestión de conflictos sociales.

En el capítulo III se desarrolla el diseño metodológico que básicamente permitió establecer una muestra de conveniencia en relación con la población seleccionada.

En el capítulo IV se muestran los resultados de la encuesta que permitieron invalidar el modelo actual de gestión de conflictos sociales y por otra parte validar el modelo propuesto.

En el capítulo V se realiza una discusión sobre la problemática de la conflictividad social y los conflictos sociales; arribando a unas conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La presente investigación se enfocó en dos aspectos importantes; en primer lugar con el propósito de invalidar el modelo actual de gestión de conflictos sociales aplicado por la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), entidad pública del Estado peruano encargada actualmente de la gestión de conflictos sociales y en segundo lugar con el propósito de validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales. Respecto al conflicto social en Conga, los antecedentes más cercanos datan de octubre de 2010, durante el gobierno del Presidente Alan García Pérez, en circunstancias que el Estado otorgara la licencia ambiental a la empresa minera Yanacocha, para las actividades de explotación previstas en el proyecto Conga y en noviembre de 2011, durante el gobierno del Presidente Ollanta Humala Tasso,

empezaron las protestas políticas presionando al gobierno central para que retirara la licencia, situación que no se concretó, y por el contrario reflejó una directa violación al Estado de Derecho y representó un pésimo mensaje para los inversionistas extranjeros.

La implementación del proyecto minero `Conga_` implicó no solamente la alteración de las lagunas como reguladoras naturales de agua, sino también la alteración de acuíferos y del suelo, en superficies y volúmenes enormemente significativos (alrededor de 500 metros de profundidad y en un área de varios miles de hectáreas).

El proyecto `Conga_` asumió tener la solución al problema drenando el agua de las cuatro lagunas naturales ubicadas en la zona de extracción, el agua de las lagunas fueron trasladadas desde su origen hacia cuatro reservorios construidos por la empresa Yanacocha. Con estos reservorios se acumularía agua en grandes cantidades para satisfacer las necesidades de toda índole (agricultura, ganadería, etc.).

El proyecto ha sido paralizado en lo referente a las operaciones extractivas, el Estado de emergencia que en algún momento fue decretado por el gobierno fue levantado y la ciudadanía actualmente desarrolla sus actividades con normalidad. Los agitadores radicales buscan que el Estado anule los documentos de concesión a favor de la Minera `Yanacocha_`; el tema `Conga_` es más político que ambiental y la bandera ambientalista se agita con fines políticos y de inscripción de movimientos políticos; entre ellos está el `MAS, Tierra y Libertad_`, el tema ambientalista se torna en secundario y se basa en una deliberada y discrecional desinformación.

En nuestro país la conflictividad social se desencadena en torno a industrias extractivas, como es el caso del proyecto `conga_ en la región Cajamarca; por esta razón en julio de 2012, a un año de la gestión nacionalista; el gobierno anuncio la creación del Sistema Nacional de Prevención de Conflictos, política que a la fecha no ha sido implementada, por tal razón el modelo de gestión propuesto contempla precisamente la creación de un sistema nacional de gestión de conflictos sociales (Revista de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, Institucionalizando el Diálogo, 2013).

Este conflicto social surge en el ámbito nacional en el año 2011, a causa de que la población se opuso a la ejecución del Proyecto Minero `Conga_. Hay que precisar que el proyecto aún representa una de las más anheladas inversiones que ha promovido el gobierno peruano en los últimos años; además implica una inversión aproximada de 3,000 millones de dólares, y consiste en desarrollar actividades extractivas en una zona donde se encuentran cuatro lagunas que abastecen de agua a 200 caseríos de la Región Cajamarca, el principal temor de la población es quedarse sin agua; y por otra parte la población se siente engañada si tenemos en cuenta que las actividades de la Minera `Yanacocha_ datan de hace 20 años atrás y las comunidades sienten que no han sido beneficiadas de alguna forma; en todo caso, la empresa minera `Yanacocha_ tampoco demostró durante este período la voluntad de optimizar las relaciones con las comunidades que se constituyeron como actores principales del conflicto social protagonizado en la región Cajamarca.

Los actores principales en el conflicto `Conga_ han sido representados por la Empresa Minera `Yanacocha_, las comunidades, y el Gobierno nacional, sin

pasar desapercibidos por ejemplo, el Gobierno Regional de Cajamarca, y las Asociaciones Internacionales.

En primer lugar tomemos en cuenta que la Empresa Yanacocha, tenía previsto desarrollar el proyecto Conga sin mayores contratiempos tal como lo hicieron en el pasado con anteriores proyectos, la empresa siempre evidenció su despreocupación por la problemática y licencia social; se limitaba simplemente a cumplir con los pagos correspondientes al canon minero en cumplimiento a la normatividad vigente; y es por esta razón que se ha dado vida a un conflicto activo, muy complejo, en el cual las comunidades creen en principio que el Estado está de parte de las empresas y que asume su rol protector, en segundo lugar, que las empresas priorizan sus propios intereses económicos, ocasionando una colisión, una contradicción socio-económica entre los intereses, objetivos, y valores de la empresa y las comunidades.

La idea de prevenir los conflictos no es para evitarlos, sino para lograr que desde el Estado/gobierno se construyan canales que permitan abordarlos en una fase preventiva, temprana, antes de su escalamiento, ya que en algunos conflictos podrían llegar a desencadenar en hechos de violencia que pondrían en riesgo la convivencia pacífica, el orden interno, la seguridad integral y finalmente la gobernabilidad del país. En ese sentido la etapa de prevención es muy importante y vital como estrategia, ya que permite detectar el conflicto social en una fase temprana y crear condiciones para un tratamiento adecuado de la conflictividad social y los conflictos sociales, permitiendo lograr acuerdos y negociaciones previas sin que los conflictos escalen en actos de violencia. Se debe precisar que la prevención no es una ciencia exacta y por tanto es difícil predecir con exactitud, debido a la

complejidad del `objeto` (seres humanos), pero es posible establecer un rango de probabilidades que permita tomar decisiones oportunas para el tratamiento de situaciones conflictivas (Anna Malveeva, 2006).

El Modelo de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad cuenta para la gestión de conflictos sociales, con un mecanismo o instrumento clave para la prevención de conflictos, denominado Programa de Alerta y Respuesta Temprana (PART), al que debe entenderse como un conjunto de procedimientos estandarizados para recolectar, sistematizar y analizar información que permita seguir un asunto o situación, indagando señales de riesgo o amenazas para alertar tempranamente a los tomadores de decisión con el fin de que estos puedan adoptar medidas apropiadas y oportunas para evitar la escalada de un conflicto o disminuir sus impactos; los organismos de cooperación internacional los utilizan por ejemplo para planificar y programar proyectos de desarrollo en zonas de alta conflictividad (Resumen Ejecutivo Anual de la Organización de las Naciones Unidas, 2001).

El Perú ha experimentado casos de conflicto social emblemáticos como el Arequipazo, Tambogrande, Ilave, y Tintaya entre los años 2001 - 2006; el Moqueguazo, Baguazo, y Aymarazo entre los años 2008 - 2011; el Andahuaylazo, Conga y Espinar entre los años 2011 - 2013. Todas estas crisis afectaron la gobernabilidad del país. Todos ellos estuvieron relacionados con la presencia de industrias extractivas en donde sobresalió principalmente la minería y todos ellos desembocaron en actos violentos con pérdidas de vidas, daños materiales y con la desventajosa postergación o paralización de proyectos vitales para el crecimiento económico del país;

como es el caso del Proyecto Conga_ a cargo de la empresa minera Yanacocha.

1.1.1. Síntomas de la realidad problemática

Se puede observar en los cuadros N°1 al N°10, que a partir del mes de julio de 2011, se registró una constante de aumento en la conflictividad social y una preponderancia de los conflictos de naturaleza socio ambiental. En los últimos cinco años, el mayor número de conflictos sociales reportados a nivel nacional, estuvieron relacionados principalmente a la presencia de industrias extractivas dedicadas a la minería; muchos de ellos paralizaron los proyectos de inversión, como fue el caso del Proyecto Conga.

Cuadro 1

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL II SEMESTRE 2011						
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL DE CONFLICTOS SOCIALES	214	214	215	217	220	223
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	118	119	119	124	125	126

Fuente: Defensoría Del Pueblo

Cuadro 2

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL I SEMESTRE 2012						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
TOTAL	228	229	237	243	245	247
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	129	133	139	145	149	150

Fuente: Defensoría Del Pueblo

Cuadro 3

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL II SEMESTRE 2012						
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL	243	243	238	233	230	227
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	148	148	149	149	150	148

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 4

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL I SEMESTRE 2013						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
TOTAL	220	222	224	229	225	223
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	147	147	149	154	149	145

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 5

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL II SEMESTRE 2013						
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL	225	223	223	220	221	216
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	148	147	147	148	143	139

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 6

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL I SEMESTRE 2014						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
TOTAL	213	212	211	212	212	214
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	136	136	134	136	135	135

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 7

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL II SEMESTRE 2014						
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL	208	205	201	217	212	210
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	133	132	131	135	138	139

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 8

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL I SEMESTRE 2015						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN

TOTAL	210	211	211	208	211	210
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	140	142	141	139	143	141

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 9

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL II SEMESTRE 2015						
	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
TOTAL	209	213	214	214	215	211
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	138	142	143	147	149	145

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

Cuadro 10

REPORTE MENSUAL DE CONFLICTOS SOCIALES						
REGISTRO DEL I SEMESTRE 2016						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
TOTAL	211	208	208	209	212	2212
CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES	147	145	146	145	150	152

Fuente: Defensoría Del Pueblo.

1.1.2. Causas de la realidad problemática

La indiferencia del Estado; al no haberse implementado políticas nacionales para atender y resolver problemas sociales fundamentales como la pobreza, desigualdad y exclusión social, etc. Que suelen crear las condiciones político - sociales ideales para el surgimiento de los conflictos sociales. Según cifras del INEI 2014, Cajamarca es una de las regiones que registra uno de los niveles más altos de pobreza, mostrando indicadores entre 47,4% y 52,3% y afectando a más del 50,7 % de su población.

El problema que aqueja a Cajamarca para aceptar el Proyecto Conga, es un problema de desconfianza, la empresa Yanacocha se instaló en

esta ciudad hace más de veinte años y sin embargo no ha logrado obtener la licencia social para el emprendimiento de este proyecto. A pesar que los estudios de impacto ambiental muestren que no habrá daño ambiental en la zona, los pobladores perciben de parte de las empresas un sentimiento de exclusión y de favorecimiento de parte del Estado en relación con las empresas. El tema de la conflictividad social en Cajamarca es afectada por la desconfianza que tenemos los peruanos en la gestión eficiente del Estado y gobierno, del Poder Judicial, Ministerio Público, la corrupción policial, la inseguridad ciudadana y el Estado de derecho. Todos ellos consolidan el pilar de la institucionalidad, aspecto fundamental en las relaciones políticas de los actores sociales. Aparecerán más conflictos sociales cuanto más débil sea la institucionalidad construida en un país.

La Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (ONDS), fue incapaz de articular, integrar y comprometer a los diferentes organismos y sectores del Estado vinculados en el tratamiento y gestión de la prevención de conflictos sociales.

El no haber optimizado la recolección, sistematización y análisis de la información situacional de las regiones, que hubiera permitido indagar, identificar y detectar tempranamente señales de riesgo o amenazas, que hubieran podido alertar oportunamente a los gestores públicos del conflicto social y sobretodo el haber podido adoptar las políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles que permitieran un adecuado tratamiento de la conflictividad social y conflictos sociales: asimismo hubieran contribuido a evitar la escalada de violencia de los

conflictos sociales de naturaleza socio ambiental o en todo caso disminuir sus impactos (Bozicovich Susana, 2012). La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), empleó una deficiente y poco calificada red de informaciones operada a través de las Gobernaciones del Ministerio del Interior en el marco de la Oficina Nacional de Gobierno Interior (ONAGI).

1.1.3. Pronóstico de la realidad problemática

La falta de un sistema nacional de gestión de conflictos sociales y consecuentemente su implementación será muy lenta, si tenemos en cuenta que en julio próximo el gobierno nacional cumplirá su período gubernamental de cinco (05) años de gestión, que dieron como resultado el incumplimiento de los objetivos propuestos; evidenciándose en todo caso un incremento continuo de la conflictividad social y de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. La permanencia de Entidades públicas vinculadas a la gestión de conflictos sociales con capacidades operativas nulas y gestión deficiente de los conflictos sociales que derivarán principalmente a la elaboración de ilustrativos reportes y mapas del conflicto social.

Paralización y postergación de proyectos, como es el caso de las actividades de la Empresa Minera Yanacocha - Proyecto `Conga_`, que han generado un conflicto socio ambiental en la Región Cajamarca. La población percibirá que el poder económico de las grandes empresas, preocupadas por impulsar sus negocios, compran al Estado

quien nunca interviene a favor de los más pobres: la población siente temor de perder sus recursos naturales esenciales como los grandes manantiales de agua y que estos se contaminen debido a las actividades extractivas en el sector minería.

1.1.4. Control del pronóstico de la realidad problemática

Promover e impulsar la creación del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales, como un sistema componente del sistema de defensa nacional (SIDENA), al igual como lo es el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA), no debe perderse de vista que todos los riesgos y amenazas a la seguridad integral (externa e interna) atañe a la defensa nacional. Los conflictos sociales representan un riesgo y una amenaza a la seguridad nacional y a la gobernabilidad democrática.

Recuperar el liderazgo y autoridad del Poder Ejecutivo a través de una entidad fuerte y consolidada que asegure una eficiente gestión de los conflictos sociales en el Perú.

Recuperar la confianza de la población hacia sus gobernantes; que sientan que los gobiernos central, regional y local muestran preocupación por sus necesidades, que sientan que son escuchados y más aún que son representados y protegidos.

Fomentar e implementar una red de información y comunicación entre la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI) y todos los sectores y organismos del Estado, Gobiernos Regionales y Locales, consolidando un trabajo estratégico a través del trabajo de gabinete y de campo que permitan optimizar las relaciones entre los actores sociales y conocer

de primera mano sus necesidades e intereses que pudieran evitar niveles intolerables de conflictividad social.

Fortalecer e Impulsar los puentes de diálogo y comunicación de la trilogía Estado, Empresa y Población; se debe romper el paradigma que la relación Estado - Empresa faculta la licencia social de los proyectos. El elemento `Población` es quizá el más fuerte y determinante para que la relación Estado y Empresa obtenga validez y legitimidad; pues al fin y al cabo son ellos quienes proporcionan la licencia social para que un proyecto sea viable.

Establecer a través del Estado, el control y marco jurídico necesario para garantizar el respeto a la población y el cumplimiento de las normas de parte de las Empresas Mineras. Es indudable que por muy moderna que esta, y por mucha tecnología que esta emplee siempre habrá un impacto ambiental en la naturaleza.

Desarrollar el ordenamiento territorial que nos permita regular el uso del territorio para aprovechar de la mejor manera los recursos naturales que tenemos: este estudio permitirá planificar las actividades extractivas, tanto de las concesiones que brinda el Estado como de los propios campesinos quienes muchas veces sin querer pueden dañar el medio ambiente.

Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Nacional, Regional y Local en materia de gestión de conflictos sociales, ellos contribuirían a mejorar la calidad y eficiencia en la gestión de los conflictos sociales.

Promover la articulación del sistema nacional de gestión de conflictos sociales en alineación con los Sistemas de defensa nacional e

Inteligencia Nacional, estos sistemas contribuirían a mejorar la calidad y eficiencia en la gestión de los conflictos sociales.

Implementar medidas de prevención, buscando dar soluciones anticipadas y diseñando políticas públicas que impacten en la problemática subyacente a los conflictos.

Evaluar la problemática y proponer un nuevo modelo de gestión de conflictos sociales.

En el Perú, debería considerarse en la agenda política la creación e implementación de un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales. Definitivamente es una necesidad primordial, el sistema propone principios para establecer una red institucional que articule las diferentes instancias y entidades públicas vinculantes al sistema y en todos los niveles de gobierno. Esta acción contribuye a incrementar la presencia del Estado en todos los niveles socio económicos de la sociedad y en las organizaciones territoriales menos articuladas con el poder central. Es por tal razón que debe buscarse generar una cultura institucional que privilegie la etapa de prevención; sin embargo el modelo que utiliza el gobierno para la prevención de conflictos no es el más adecuado, ya que no articula los esfuerzos de los distintos organismos del Estado y fundamentalmente no emplea una de las más importantes y ya implementada infraestructura para abordar la conflictividad social y conflictos sociales. Nos referimos al Sistema de Inteligencia Nacional (SINA) a través de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI).

Las estrategias que orientarán al sistema se basan en tres principios fundamentales; una prevención estratégica y operacional, la primera de ellas referida a estrategias de mediano plazo y las segundas referidas a las medidas aplicables frente a una crisis inmediata. Ambas acciones de prevención son integrales y buscan reducir las tensiones que suelen desencadenar los conflictos sociales. Esta prevención también es estructural, pues comprende todas las medidas necesarias para evitar las escaladas que generen en violencia, y si ocurriesen no vuelvan a reavivarse (Resumen Ejecutivo Anual de la Organización de las Naciones Unidas, 2001).

Implementar Oficinas Regionales de Gestión de Conflictos Sociales en las sedes de los gobiernos regionales; así como Agencias de Gestión de Conflictos Sociales en los gobiernos locales y Centros Poblados, estas permitirán articular los esfuerzos de los Gobiernos Regionales y Locales.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿No será que el modelo actual **para la gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos)** no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la **conflictividad social y el conflicto social**; como es el caso del proyecto `Conga_ en la región Cajamarca?

1.2.2. Problemas Específicos

1.2.2.1. Problema Específico 1

¿No será que el modelo actual para la prevención de los conflictos sociales, no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del proyecto Conga en la región Cajamarca?

1.2.2.2. Problema Específico 2

¿No será que el modelo actual para la resolución de los conflictos sociales, no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del proyecto Conga en la región Cajamarca?

1.2.2.3. Problema Específico 3

¿No será que el modelo actual para la regulación y transformación de los Conflictos Sociales, no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del proyecto Conga en la región Cajamarca?.

1.2.3. Objetivo General

Conocer si el modelo de gestión de conflictos sociales (Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de Conflictos) prevé la aplicación de Políticas y Estrategias consistentes, integrales y sostenibles; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad social y los Conflictos Sociales (Caso Conga).

1.2.4. Objetivo Específicos

1.2.4.1. Objetivo Específico 1

Conocer si el modelo de Prevención de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias consistentes; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).

1.2.4.2. Objetivo Específico 2

Conocer si el modelo de Resolución de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias integrales; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).

1.2.4.3. Objetivo Específico 3

Conocer si el modelo de Regulación y Transformación de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias integrales y sostenibles; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación Teórica

La Presidencia del Consejo de Ministros cuenta con una Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) parte de su estructura orgánica que se encarga de la gestión de prevención de los conflictos sociales y gestión del diálogo; sin embargo el modelo de gestión es incompleto y denota incapacidad para articular los esfuerzos de todos

actores estatales. En el presente trabajo estableceré un esquema o modelo teórico que permitirá atender con eficiencia y eficacia los conflictos socios ambientales a partir de modelos de prevención y gestión de conflictos que acoten y aporten técnicas, procedimientos y mecanismos, para ser recomendados a los organismos especializados.

1.3.2. Justificación Práctica

Las condiciones políticas, sociales y económicas en el país demandan la necesidad y pertinencia de investigar los conflictos sociales. Entre los más emblemáticos tenemos el `Arequipazo_ de 2002, `Tambogrande_ de 2003, `Cerro Quilish_ de 2004, `Baguazo_ de 2009 y `Conga_ de 2011.

1.3.3. Justificación Metodológica

Proponer nuevos elementos al modelo que contenga de manera integral, lógica y secuencial las diferentes etapas de la gestión de conflictos sociales así como orientar a los diferentes niveles de actuación conducentes a desactivar los potenciales conflictos que se presentan en la sociedad peruana. Se seguirá principalmente un diseño no experimental de corte transversal utilizando la técnica de encuestas entre otros.

1.4. Limitaciones de la investigación

La presente investigación es un estudio transversal efectuado en las ciudades de Lima y Cajamarca, que permitió recopilar información sobre las gestiones del período 2001 - 2016. En la investigación se utilizó una muestra de conveniencia y a través de una encuesta a profesionales egresados de los

programas de doctorado y maestría del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), del Instituto de Altos Estudios Policiales (IAEP), considerados expertos en temas seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales se intentó validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales. Sin embargo los datos obtenidos son subjetivos y representan el promedio de las opiniones de los encuestados. Siempre ha existido el riesgo de sesgo en las respuestas de los participantes en las encuestas.

1.5. Viabilidad de la investigación

Las fuentes de información disponibles han facilitado la viabilidad de la presente investigación, por lo tanto el proyecto es viable; los recursos financieros permitieron cubrir todos los gastos ocasionados en la investigación; los recursos humanos han sido suficientes para desarrollar y contribuir el fin perseguido y los recursos materiales disponibles han facilitado el trabajo en su conjunto, pues permitieron hacerlo en el tiempo previsto.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Los Dilemas de la Prevención, Transformación y represión de la Conflictividad y el Conflicto Social.

Este trabajo de investigación propone alternativas para la identificación y tratamiento de los conflictos sociales; señalando que algunos de ellos podrían ser atendidos a través de mecanismos preventivos, y otros tipos requerían de tratamientos transformativos y de oportunidad. Pero también identifica conflictos que solo pueden ser resueltos temporalmente a través del empleo de la fuerza pública estatal; entre sus principales consideraciones sostiene en primer lugar, que el conflicto necesita y debe ser entendido y atendido como una constante de prevención y neutralización de la violencia en las relaciones políticas sociales establecidas entre el Estado, Empresa y Comunidades. De lo contrario si el conflicto es comprendido como una anomalía del sistema político social y solo se visualiza que su tratamiento está orientado a la resolución del mismo. Bajo esta propuesta el conflicto se resuelve ya sea por vías pacíficas o violentas, pero al ser una anomalía transitoria tarde o temprano el sistema activara los

mecanismos necesarios para restaurar el orden, el equilibrio y la estabilidad social. Sin embargo si es comprendido como una constante de prevención, resolución, regulación y transformación, y sobretodo entender que el conflicto es el motor del cambio y por ello, no necesariamente su ocurrencia es mala o anormal, sino más bien todo lo contrario; es una oportunidad para introducir modificaciones y fortalecer las relaciones entre los actores sociales y consolidar el orden democrático en nuestro país.

En segundo lugar, señala la importancia de transformar la conflictividad y el conflicto social en una oportunidad positiva, que consiste en modificar el carácter antagónico de los individuos y de la sociedad en general para evitar las etapas destructivas del conflicto y fortalecer a los individuos para mejorar su capacidad de relacionamiento con el Estado y las empresas. El estudio finalmente nos ha permitido comprender que la prevención del conflicto ha significado el monitoreo e intervención para estabilizar los conflictos potencialmente violentos, pero también ha significado la detección de síntomas tempranos que permitirán adoptar e introducir las medidas que impidan su desarrollo y escalada de violencia (Tesis de Marco Morales Muralles, 2009).

2.1.2. La transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz

El estudio comprende las diferentes formas de abordar y atender un conflicto; establece y reconoce la existencia de los enfoques de Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de los conflictos; no obstante sostiene que el modelo de transformación de conflictos se

ha venido convirtiendo en el enfoque más aplicado, más seguido y con mejores resultados. El estudio señala que nos dirigimos acertadamente hacia una nueva concepción estratégica y tratamiento integral de los conflictos que nos permitirán comprenderlos positivamente en función de la aplicación de los enfoques citados; pues algunos de ellos recibirán tratamientos preventivos, otros serán resueltos o regulados. Este hecho es muy importante ya que perdemos absolutamente la imagen y percepción negativa de la ocurrencia y activación de los conflictos, que durante mucho tiempo los Estados han combatido dentro de un marco basado en la destrucción y la violencia. Hoy los Estados ven en los conflictos una nueva imagen basada en alternativas y oportunidades creativas para gestionar en forma eficiente la conflictividad social y los conflictos sociales en la forma más adecuada y favorable para garantizar la gobernabilidad democrática en los países.

La línea de la investigación señala que tradicionalmente los conflictos han sido vistos como una contradicción de intereses que hacía muy difícil la posibilidad de resolver o regular un conflicto; en cambio desde las investigaciones para la paz se propone observar estas nuevas posibilidades que ayuden a la construcción de la paz y de la cultura para construir la democracia de un país. Advierte la aparición de un modelo de gestión nuevo y con mayores alternativas creativas. Los estudios de los conflictos han ido pasando por etapas diferentes, desde la prevención, resolución y regulación, hasta la transformación.

En ese sentido esta tesis doctoral desarrolla principalmente el enfoque de transformación de conflictos como la mejor alternativa para afrontar

la conflictividad y los conflictos. Pero también cree y apoya en que el enfoque transformativo es el más adecuado para que una gestión estatal sea consistente y constructora de paz social. La línea de investigación apunta hacia el enfoque de la transformación de conflictos, pues permitirá que las situaciones conflictivas se conviertan en situaciones de diálogo y de intercambio. Es decir, permite que los actores sociales (Estado, Empresa y Comunidades) mantengan una mejor relación entre sí (Tesis de Sonia Paris Albert, 2005).

2.1.3. La Negociación, una Alternativa en la Solución de Conflictos

El trabajo señala que el conflicto es inherente al hombre, hace parte de su esencia y desde el mismo momento de existir e interactuar con sus semejantes está expuesto a sentirlo, provocarlo y padecerlo. El conocerlo y poderlo identificar permitirá no solo una búsqueda más sencilla de una resolución del conflicto; sino también una resolución más conveniente y equitativa para las partes.

La identificación objetiva y clara del conflicto, sus componentes, elementos, su tendencia a escalar y su dinámica en general, posibilitará un mejor acercamiento a la forma en que debe aproximarse y estudiarse, dándonos una visión adecuada y un panorama claro de la forma como debemos abordar por ejemplo los procedimientos de la intermediación ya sea en calidad de parte o de intermediador.

De otra parte vemos como el procedimiento de la negociación es la mejor alternativa para solucionar un conflicto, pues generalmente en el momento en que las partes llegan a un acuerdo negociado se genera

un sentimiento de satisfacción en ambas partes, en razón a que fueron atendidos sus intereses, contradicciones e inquietudes.

Frente a una negociación por intereses encontramos que en la generalidad de los casos las partes no tendrán un sentimiento de haber ganado o perdido en la disputa, y si por el contrario florece una sensación de satisfacción por haberse no solo aproximado en forma adecuada a la solución o regulación del conflicto, sino de haber sido atendidos y solucionados los argumentos y razones objeto del problema. No olvidemos que por tener el conflicto un componente muy alto de emotividad y subjetividad, muchas veces la solución o regulación del mismo, se encuentra en la importancia y valoración con que las partes buscan ser atendidas y entendidas (Tesis de María Manzano Noguera, 2000).

2.1.4. La Teoría y Práctica del Conflicto Social y la paz desde la perspectiva socio práctica

El estudio sostiene que se han posibilitado la aparición de nuevos modelos alejados de la lógica por oposición y/o la concepción negativa del conflicto. El nuevo planteamiento sostiene que es posible regular o transformar el conflicto desde una posición creativa, ella contempla valores positivos en el conflicto, al entender que éste puede ser capaz de impulsar pensamientos y acciones colectivas e integrales destinadas a su transformación en oportunidades. De acuerdo con este planteamiento, el conflicto podría constituirse como una oportunidad de cambio deseable para la sociedad, un error que puede ser modificado

y sostenible positivamente en el tiempo (Tesis de Esteban Ramos Muslera, 2000).

2.1.5. El Manejo del Conflicto para construir una Sociedad Pacífica

En el artículo se sostiene que el conflicto social es una cosa tan natural en las relaciones humanas como lo es la cooperación entre las partes de un conflicto, aunque los dos son considerados como opuestos. Un conflicto es una situación en la cual los actores (personas, grupos, organizaciones, Estados y gobiernos) adoptan una conducta conflictiva contra otros para alcanzar metas que ellos consideran incompatibles con respecto a las metas de los otros o simplemente para expresar hostilidad. Muchos conflictos se manejan racionalmente, saliendo, en consecuencia, beneficiadas todas las partes; es decir la gestión es consistente, integral y sostenible. Pero los humanos son seres tanto emocionales como racionales y muchas veces es la hostilidad y no la razón lo que gobierna la conducta conflictiva. El conflicto constructivo es aquel en el cual la razón y la consistencia predominan, la hostilidad es mínima, la negociación es predominante y los actores del conflicto acuerdan una solución integral, sostenible y voluntaria; con el acuerdo emerge una relación cooperativa entre los actores. Mientras más consistentes, integrales, sostenibles, y juiciosos seamos en nuestra gestión del conflicto, resultará menor el daño y mayor será el beneficio para todos los actores sociales (Artículo de Paul Wehr 2006).

2.1.6. Abordar El Conflicto: la Negociación y la Mediación

En el presente artículo se sostiene que bajo ningún concepto debemos de olvidar la expresión no belicista de los conflictos y en particular cuando pretendemos vincular el estudio de los conflictos con la cultura de la paz. El resultado de todo ello es resumible en cuatro conceptos de gestión; la prevención, resolución, regulación y la transformación, que refiriéndose básicamente a lo mismo, en materia de tratar la conflictividad social y los conflictos sociales, expresan ópticas diferenciadas. En ese sentido la resolución de conflictos indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia de los intereses de los actores. La regulación de conflictos reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él, y que pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias y finalmente la transformación de los conflictos reconoce que el conflicto social es un fenómeno de la creación humana que forma parte natural de las relaciones humanas. El conflicto es un elemento necesario de la construcción y reconstrucción transformativa humana de la organización y de las realidades sociales. El conflicto puede tener patrones destructivos que pueden ser canalizados hacia una expresión constructiva. La transformación sugiere una comprensión dinámica del conflicto, en el sentido de que puede moverse en direcciones constructivas o destructivas (Artículo de Vincens Fisas, 2005).

2.1.7. Hacia la transformación de Conflictos: Evaluación de los Enfoques recientes de Gestión de Conflictos

El artículo sostiene que se han esbozado tres enfoques distintos pero interrelacionados del manejo de conflictos: resolución, regulación y transformación de conflictos. Para comprender correctamente estos enfoques cabe tener en cuenta de que no se trata de sistemas teóricos distintivos, singulares y exhaustivos. Dado el carácter pluridisciplinario y heterogéneo de los fundamentos de dichos enfoques, es poco probable que se pueda elaborar un sistema único. Es más apropiado, por tanto, entenderlos como variaciones de los tipos ideales de Weber. La pregunta clave es ¿Qué concepto específico del conflicto manejan los distintos enfoques de gestión de conflictos? Por ejemplo, entender el conflicto principalmente como un problema de orden político es una postura más bien conservadora, centrada en el statu quo y, como mucho, una visión terapéutica de la gestión de conflictos. Mientras que aquellos enfoques de gestión que explican el conflicto como un catalizador del cambio social, o como una lucha no violenta por la justicia social, son de temple más radical y se centran en una visión transformadora. Esto no significa que un enfoque sea necesariamente mejor que otro; al contrario, los tres tipos de interpretación del conflicto fijan objetivos valiosos para los esfuerzos de gestión de conflicto que dichas posturas orientan. Pero cabe recalcar que los tres enfoques deben manejarse integralmente y simultáneamente si deseamos impulsar un proceso de paz transformador y sostenible (Artículo de Cordula Reimann, 2000).

2.1.8. Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión Sicosocial

En el presente artículo se sostiene que la Escuela Sico-Sociológica al comprender que la respuesta al conflicto, mediante una conducta agresiva y violenta, es fruto del aprendizaje. En ella se integran la teoría de la frustración, que afirman que detrás de toda conducta violenta hay una persona frustrada; sin embargo, el elemento débil de dicha teoría es la supresión del componente de cambio social y por lo tanto, la eliminación de cualquier explicación sociológica. Dentro de la Escuela Sico-Sociológica introduciríamos todo lo relativo a la percepción y a los estereotipos, pues desde estos elementos, el conflicto es explicado por el modo de manejar la información o por sesgos perceptivos, es decir, por la interpretación errónea o sesgada de la información. Toda persona utiliza procesos y mecanismos para conocer a los semejantes y así mismos, de tal modo que los procesos sicosociales de percepción y cognición social están presentes juntos con los estereotipos o evaluaciones negativas que se realizan de una situación. Además dentro de la Escuela Sico-Sociológica tenemos que considerar las técnicas de simulación porque ayudan a comprender situaciones, analizando el comportamiento de las partes implicadas y la teoría de la negociación, desde la que el conflicto es perfectamente atendible y negociable (Artículo de Yolanda Ruiz, 2006).

2.1.9. La Mediación como Estrategia para la Resolución de Conflictos:

Una perspectiva Sicosocial

En el presente artículo se sostiene que la mediación tiene un elemento fundamental constituido por el objetivo que persigue; es decir por la obtención de una resolución o un acuerdo que resuelva el conflicto, pero esto no siempre es lo único deseable o posible. Así por ejemplo en el muy utilizado y difundido modelo de Harvard, también conocido como modelo de solución de problemas o modelo directivo, es esencial llegar a un acuerdo, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos de las partes, mientras que desde otros planteamientos se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales, y que lo importante es lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas, buscando soluciones sostenibles o al menos temporales (Artículo de Carlos Alcover, 2009).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Marco Teórico

Ha sido desarrollado teniendo en cuenta las etapas que comprende su elaboración; es decir, la revisión de la literatura disponible de teorías y trabajos anteriores relacionados con la gestión de la conflictividad y del conflicto social y que a la vez pudieran servir sin una rigurosa exactitud, pero con una flexible extensión e interpretación, para sustentar la construcción de la Hipótesis General, hipótesis específicas y la

hipótesis de propuesta que se han planteado en la presente investigación; además de los antecedentes de investigación que se presentan he tomado en cuenta la selección de algunas otras teorías del conflicto.

2.2.1.1 La teoría del conflicto de John Burton

Burton plantea que existen explicaciones genéricas sobre el comportamiento humano que se plantean medios de resolver problemas que tienen una aplicación en todos los niveles sociales y en todas las sociedades. Se basa en la idea de interacciones, relaciones entre los actores sociales empoderados, que mantienen sus propios intereses en el ejercicio del poder formal e informal, enfatizando el valor de las relaciones de múltiples actores en un sistema social. Su teoría se basa en un método llamado `Controlled Communication`, el objetivo de este método era permitir la presencia de una tercera persona imparcial en las discusiones informales, cuya función fuera la de regular la comunicación. La consecución de este objetivo ayudaba a crear una atmosfera tranquila, donde los participantes podían examinar y explorar sus percepciones y la de los demás. `Controlled communication`, propone la presencia de una tercera parte, cuyo papel es radicalmente diferente al que aparece en los métodos tradicionales. Aquí, la tercera parte actúa como un `facilitador`, que no persuade, verifica o juzga. Su función, únicamente, es la de ayudar a explicar el origen y el proceso del conflicto a través de un análisis y una comparación con otros conflictos. Con este procedimiento se clarifican las percepciones, y aparecen nuevos modos de interacción. Es decir, Burton promueve una

mutua satisfacción de las partes, así como una exploración de posibles nuevas soluciones, enfatizando la cooperación entre los afectados, que facilita la satisfacción de todos los intereses y necesidades en juego. En resumen, se considera a la comunicación como un factor imprescindible, en la que deben de participar todos los actores sociales. Considera además que se deben tener en cuenta dos aspectos para analizar la naturaleza de los conflictos; por un lado las causas que los originaron y por otro lado las características del tratamiento de aquellos para su prevención. Comprende al conflicto como la frustración de necesidades que no pueden ser satisfechas tan sencillamente y que obedecen a un proceso `negociador`, en donde los conflictos se resuelven, regulan o se transforman. Burton, apela a la `prevención de conflictos`, pero no en el sentido de contención, ni de impedimento del suceso de aquellos; sino de dar pasos para remover las fuentes del conflicto y más positivamente para promover condiciones en las cuales los comportamientos sean controlados y regulados por relaciones de colaboración, a través de la figura de la tercera persona.

2.2.1.2 La teoría del conflicto de Leonard Dobb

Uno de los aspectos más importantes sobre sus ideas es la aplicación creativa de la regulación de conflictos, se centra en la búsqueda de aprendizajes en la interacción humana y que pueden conducir a soluciones creativas y novedosas en el tratamiento y gestión de los conflictos. Su teoría se basa en un método llamado `Sensitivity training`, para el análisis, prevención y regulación de los conflictos.

Este método ofrece la posibilidad de que el grupo sea dirigido por un profesional que hace de "facilitador", y enfatiza la importancia del aquí y el ahora para comprender la interacción de los participantes o actores sociales comprometidos en el proceso del conflicto. En este modelo, los grupos se inician con confusión y ansiedad, y una confrontación, que buscará la responsabilidad y la cohesión necesaria. Es decir, aquella cohesión que permita aprender y que ofrezca un alto nivel de afecto y de verdad en los miembros. Al mismo tiempo, se realiza la cooperación. Otro rasgo de Dobb, es que las terceras partes deben tener ciertas características para actuar adecuadamente en la interacción de las partes en conflicto. La teoría ha permitido el desarrollo de la regulación de conflictos.

2.2.1.3 La teoría del conflicto de Eduard Azar

Se centra en su interés en como la crisis y escalada que aparecen en un conflicto afectan las relaciones entre los actores sociales y promueven el entrapamiento para el desarrollo de la regulación y transformación de los conflictos. Su teoría se basa en la identificación de las causas de los conflictos sociales que no pueden ser resueltos por la existencia de desigualdades estructurales sociales, en donde surgen grupos con mayores privilegios que otros y las diferencias respecto a los poderes políticos de los actores, causa fundamental de conflictos sociales. La base de su teoría, se encuentra en la identificación de las causas de los conflictos de gran duración y considera cuatro variables que permiten regular y transformar una situación conflictiva. En primer lugar, habla de todos los aspectos

comunes que posee un grupo determinado. En segundo lugar, se refiere a las necesidades humanas. En tercer lugar, identifica los diferentes roles y finalmente las interacciones entre los actores sociales. Un aspecto que aparece claramente en su teoría, es el hecho de que cada individuo normalmente se mueve por la necesidad de satisfacer sus propias necesidades, siendo estas actitudes la mayoría de las veces causante de los conflictos sociales, en donde todos los participantes se convierten en víctimas de un proceso que parece no tener fin y que empieza a constituirse como parte de los patrones culturales de una determinada sociedad. La construcción de la paz social posee implicaciones para la regulación de conflictos y la transformación de los mismos, proponiendo la combinación de éstos mecanismos de gestión de conflictos y asegurando la sostenibilidad del modelo de gestión para crear nuevas alternativas y regular o transformar el conflicto social. El conflicto social promueve el desarrollo social, reduce las desigualdades pero las reconoce como las principales causas de los conflictos sociales.

2.2.1.4 La teoría del conflicto de Bryan Wedge

Su teoría se centra en primer lugar en la comunicación existente entre los grupos en conflicto; pues la calidad de aquella redundará en favor de la transformación de los dominios de unos sobre otros; en segundo lugar, la cooperación ayuda a reducir las predisposiciones hostiles que existen en primera instancia entre las partes enfrentadas. Finalmente la buena comunicación y la cooperación reducen la escalada hacia la

violencia en los conflictos. Wedge, desarrolló un método de gestión de conflictos que consistía en cinco etapas: en primer lugar el intermediario establece un primer contacto con cada parte e inicia un proceso de diálogo; se definen los intereses de cada lado, y se identifican los intereses comunes, algunos de los cuales se pueden satisfacer a través de la comunicación entre las partes; se reúnen los miembros de ambas partes para establecer un contacto; se prepara a las partes para participar en programas de cooperación y finalmente, la acción es terminada con la práctica de aquellos programas de cooperación que se han establecido. Todas estas acciones están dirigidas a tener una visión optimista sobre la posibilidad de construir la paz social, transformando los conflictos sociales en oportunidades de desarrollo humano con coherencia y sostenibilidad.

2.2.1.5 La teoría del conflicto de Vamik Volkan

Se centra fundamentalmente en la presencia y participación impostergable de un 'facilitador' que va a permitir la regulación de los conflictos e integrará eficazmente la participación de ambas partes; el papel de ésta tercera parte es vital y esencial en este proceso de diálogo con miras a establecer un buen contacto entre las gentes e influenciando en ellos psicológicamente con la finalidad de obtener resultados positivos. Su teoría se basa en la identificación de cuatro conceptos; el primero de ellos se refiere a la conciencia de que las señas de un buen contacto poseen más de un significado que regula el conflicto social en marcha. En segundo lugar, señala que todas las interacciones, sean verbales o no verbales, formales o no formales,

poseen significado y son analizables. En tercer lugar, habla del inicio de los procesos en que los problemas son o empiezan a ser `problemas_ de oposición entre las partes y en último lugar, la creación de una atmósfera en la que la expresión de emociones sea aceptable para dirigir al reconocimiento las resistencias al cambio. Su modelo ha tenido gran importancia dentro de la regulación de conflictos. Volkan, sostiene que los conflictos dejan pérdidas para todas las partes afectadas. Estos hechos deben ser aceptados por las partes en conflicto, pero también deben aceptar la posibilidad de nuevas alternativas que encuentran en los conflictos oportunidades favorables para ambas partes.

2.2.1.6 La teoría del conflicto de Montville

Su teoría se basa en tres procesos distintos e interrelacionados que constituyen este proceso:

- El trabajo de la transformación de conflictos, que une a representantes de ambas partes para comprender sus perspectivas y consensuar estrategias comunes.
- La influencia de la opinión pública para reducir el nivel de escalada del conflicto y para rehumanizar la imagen de ambas partes en conflicto, y finalmente para apoyar a los líderes y puedan desarrollar una conciliación.
- Actividades cooperativas que ofrecen incentivos para la transformación de los conflictos.

2.2.1.7 La teoría del conflicto de Herbert Kelman

Su aporte se centra en la 'Resolución de Conflictos', su teoría se basa en un método caracterizado por la presencia masiva de participantes y actores sociales; así como con la participación de una persona que actúa como 'facilitador'. Este hecho promueve la existencia de una atmósfera informal, y de una agenda no estructurada que apunta en la dirección de la resolución de conflictos; no obstante aparecen algunos aspectos novedosos, como por ejemplo, observó la transformación de los conflictos como una oportunidad para integrar esfuerzos, y aprender más sobre los conflictos. El método propuesto por Kelman, se caracteriza por la presencia de tres o seis miembros que actúan como representantes de cada parte y la tercera parte. Los participantes discuten con la tercera parte sobre la perspectiva que cada participante tiene sobre el conflicto y sus posibilidades de resolverlo, al igual que sobre los mecanismos y herramientas que necesitan para ello. Estas discusiones no están estructuradas, y están diseñadas para llevarse a cabo en una atmósfera tranquila en la que se evita las interacciones hostiles. De esta forma el proceso que enmarca Kelman, empieza con la visión de cada participante de su propia percepción del conflicto. Al terminar con este primer aspecto se inicia un período de discusión. Cuando cada parte entiende la posición del otro, la discusión se dirige a buscar una solución aceptable conducida por la tercera parte o 'facilitador'. En resumen, proclama algunos rasgos para caracterizar la 'Resolución de los Conflictos'; entre ellos: Aumentar los esfuerzos para

crear nuevas perspectivas y nuevas ideas; seguir un proceso acumulativo de modificación de ideas de parte de las partes; se beneficia la comunicación entre las partes; A medida que pasan las sesiones de diálogo se mejoran las ideas y propuestas en relación a sus intereses. Es decir representa una oportunidad para aumentar el potencial de interacción y efectividad de la resolución en la gestión de los conflictos sociales.

2.2.1.8 La teoría del conflicto de Mc Donald

Su teoría se basa en la regulación y transformación de los conflictos sociales mediante un método no violento, y de proyectos cooperativos que faciliten la construcción de la paz social. Vemos que cada vez cobra mayor importancia la transformación de los conflictos y todos aquellos aspectos que la componen. Como sabemos hay que entender los conflictos positiva y negativamente (regulación y transformación de conflictos) en función de cómo sean regulados o transformados, para ello se ha considerado a la transformación de conflictos, como la metodología más adecuada para la gestión positiva de las situaciones conflictivas y como la que conecta más directamente con los valores promedio de una cultura de paz.

2.2.1.9 La teoría del conflicto de Kennet Boulding y Anatol Rapoport

A partir de la teoría de sistemas (**Teoría General de Sistemas, 2000**), han aparecido varias tendencias que buscan su aplicación práctica a través de las ciencias aplicadas. Entre otras se puede señalar La teoría de los Juegos, que analiza, con un poderoso armazón matemático, la

competencia racional entre dos o más antagonistas en pos de ganancia máxima y pérdida mínima. Por medio de esta técnica se puede hacer prevención y además se puede estudiar el comportamiento de las partes en conflicto.

2.2.2.10 La teoría de sistemas (enfoque sistémico)

El enfoque sistémico estudia los elementos o componentes de un sistema y sus interrelaciones con el ambiente. Es decir que el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno, interno y la estructura de los sistemas de interés; tal es el caso del propuesto sistema nacional de gestión de conflictos sociales (SINAGECOS), frente al sistema de defensa nacional (SIDENA).

El enfoque sistémico, además de enseñamos a identificar grupos de elementos que podemos clasificar como subsistemas (en relación al SIDENA), de acuerdo a su función, también nos permite distinguir las características comunes a todos los sistemas que podemos encontrar en la realidad (SINAGERD, SINA, SIDENA). Dos de estas características comunes son la estructura y el funcionamiento. La primera se relaciona con la organización en el espacio de los elementos del sistema, y la segunda con los fenómenos que dependen del tiempo.

Características o aspectos estructurales de un sistema

Son aquellas que tienen que ver esencialmente con la organización o distribución en el espacio de los elementos que los componen. Los aspectos estructurales pueden diferenciarse como los componentes de todo sistema que son esencialmente estáticos:

Los Elementos:

Todos los sistemas están formados por elementos o componentes que pueden ser de distintos tipos y se pueden agrupar de muchas formas de acuerdo a su función dentro del sistema.

Por lo tanto los elementos:

- Son los componentes de un sistema.
- Pueden representar o conceptualizar características de la realidad.
- Pueden a su vez ser sistemas (subsistemas).
- Pueden ser no vivientes o vivientes (en muchos casos combinación de ambos).
- Hay elementos que entran al sistema: las entradas.
- Hay elementos que dejan el sistema: las salidas o resultados.
- Como ejemplo de elementos podemos mencionar: las moléculas de una célula; los alumnos de una escuela; las máquinas de una fábrica; etc.

Los Límites:

Son las fronteras que enmarcan a un sistema y lo separan del mundo exterior (los límites pueden ser físicos, como también jurídicos o mentales). Los límites son fijados por la entrada y la salida del sistema. La fijación de los límites es un punto clave en el enfoque sistémico, pues delimita el campo de estudio.

Tomemos como ejemplo el sistema "bicicleta", si lo que nos interesa es su funcionamiento desde el punto de vista mecánico, centraremos nuestro análisis en la bicicleta en sí, pero si nos interesa la bicicleta como medio de transporte tenemos que ampliar el límite y tener en

cuenta el suelo sobre el que se desplaza, pues sin la fricción sobre el mismo no puede haber movimiento; como consecuencia no habría desplazamiento del cuadro. En nuestro caso la ampliación de los límites del sistema nos lleva a la necesidad de ir teniendo en cuenta muchas otras variables: el hombre, la carretera, el tránsito, etc. De esta manera podemos afirmar que la concepción natural del tratamiento de la conflictividad social y los conflictos sociales, necesitan ser comprendidos en principio como parte de un sistema funcional enmarcado dentro de un sistema funcional matriz, como lo representa el sistema de defensa nacional (SIDENA).

Los Depósitos:

Son lugares de almacenamiento de materiales, energía, información, etc. Como ejemplos podemos mencionar: Contenedores de hidrocarburo, grasa del organismo, bibliotecas, memoria de computadoras, filmes, etc.

Redes de comunicación:

Son las que posibilitan las relaciones e interacciones entre elementos y permiten los intercambios de materia, energía e información dentro de un sistema (SINAGECOS) con otros sistemas (SINA/SIDENA). Las redes de comunicación pueden ser:

Físicas:

Ejemplo: Redes eléctricas, carreteras, canales, gasoductos, nervios, arterias, etc.

Mentales:

Ejemplo: Órdenes.

Características o aspectos funcionales de un sistema

Son principalmente las que se relacionan con el proceso de funcionamiento del sistema, que va cambiando de estado con el paso del tiempo, es decir, con la circulación de materia, energía e información. Los aspectos funcionales principales de todo sistema son los siguientes, y se asocian con la dinámica `en movimiento`:

Flujos de materia, energía o información:

La mayor parte de los sistemas tecnológicos están realizados para procesar algún tipo de materia, energía e información. Esto quiere decir que a través de ellos circulan materia, energía e información, que procesan y transforman, hasta obtener los resultados deseados.

A la medida de esta circulación se la suele llamar Flujo. El flujo nos indica la cantidad de materia, energía e información que circula por un sistema en un cierto periodo de tiempo.

Válvulas:

Controlan los caudales de los diferentes flujos. Reciben una información que se traduce o se transforma en una acción que puede ser la interrupción o el paso, parcial o total del elemento que fluye. Ejemplos son una canilla, un interruptor, un director, un coordinador, un catalizador químico, etc. Su representación simbólica suele tener el aspecto de un grifo colocado en la línea de flujo.

Transformadores:

Elementos en los cuales ocurren el o los procesos de transformación de los insumos (materiales o energéticos) en otros productos y de un

tipo de energía en otro, de materia en energía, de información en información, de alteración de las propiedades de sustancias por acción del tiempo, la presión, la temperatura, etc. Pueden ser reactores químicos, mezcladores, máquina, artefactos, dispositivos mecánicos, ópticos, circuitos y componentes eléctricos, electrónicos, instituciones, grupos de pertenencia, materiales con propiedades de transformar un tipo de energía en otro, etc.

Retardos:

Causan una demora en el tiempo de alguna acción. Pueden ser intencionales o ser característicos de las diferentes propiedades de los materiales o medios que conforman los canales de flujo. Ejemplo: El retardo en cerrarse de una puerta de un ascensor.

Lazos (o bucles) de re-alimentación (feedback):

Se dice que en un sistema hay realimentación (o retroalimentación) cuando la salida actúa sobre la entrada, es decir, se toma un flujo de la salida y se lo lleva hasta la entrada. Por ejemplo, la información de la temperatura de una habitación se mide en el aparato de aire acondicionado, para chequear que sea la prefijada.

Parámetros de los sistemas

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Los parámetros son constantes arbitrarias que se caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo o impulso (input):

Es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

- Salida o producto o resultado (output):

Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

- Procesamiento o procesador o transformador:

Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empeñados en la producción de un resultado. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entra los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

- Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):

Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

- Ambiente:

Es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias

y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

2.2.2 Marco Conceptual

2.2.2.1 Generalidades

La presente investigación incorpora sustancialmente algunos antecedentes de investigación que estudiaron la conflictividad y el conflicto social; así mismo también incorpora importantes teorías y variables referidas por los diferentes teóricos que han puesto de manifiesto directa e indirectamente la necesidad que los modelos de gestión de conflictos sociales, deben de reunir características que nos aseguren que el modelo de gestión sea consistente, integral y sostenible y por lo tanto contribuyan a garantizar la gobernabilidad democrática de un país, su seguridad integral e institucionalidad.

Las variables que se han identificado han sido extraídas literalmente tal cual aparecen en las referencias bibliográficas; también por interpretación de la idea original del autor y por extensión en la comprensión de los diferentes trabajos existentes en esta materia; así como de las diversas teorías disponibles.

2.2.2.1.1 Antecedentes de Investigación:

- Los Dilemas de la Prevención, Transformación y represión de la Conflictividad y el Conflicto Social.
- La Transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz.
- La Negociación, una alternativa en la solución de conflictos.

- La Teoría y Práctica del conflicto social y la paz desde la perspectiva socio práctica.
- El Manejo del conflicto para construir una sociedad pacífica.
- Abordar el conflicto: la negociación y la mediación.
- Hacia la transformación de conflictos. Evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos.
- Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión sicosocial.
- La Mediación como estrategia para la resolución de conflictos. Una perspectiva sicosocial.

2.2.2.1.2 Teorías en consideración:

- La Teoría del conflicto de John Burton
- La Teoría del conflicto de Leonard Dobb.
- La Teoría del conflicto de Herbert Kelman.
- La Teoría del conflicto de Eduard Azar.
- La Teoría del conflicto de Bryan Wedge.
- La Teoría del conflicto de Vamik Volkan.
- La Teoría del conflicto de Motville.
- La Teoría del conflicto de Mc Donald.
- La Teoría del conflicto de Kennet Boulding.
- La Teoría del conflicto de Anatol Rapoport.
- La Teoría de Sistemas (Enfoque Sistémico)

Los antecedentes de investigación y las teorías sobre el conflicto que fueron tomadas en cuenta en la presente investigación, coinciden y convergen en que el modelo de gestión de conflictos sociales debe ser consistente, integral y sostenible; así mismo concurren y sostienen en

la existencia positiva del conflicto como un hecho social. Consideran que el enfoque de `Transformación de Conflictos_ , es el enfoque actual para atender la conflictividad social y la gestión de los conflictos sociales, claro está que complementado con los enfoques de `resolución y regulación de Conflictos_ ; señalan la importancia del enfoque de `Prevención de conflictos_ , y reconocen que la acción preventiva prima sobre la acción reactiva; esta condición y sensación de seguridad y eficiencia en la gestión de los conflictos sociales, contribuye a la consolidación de la gobernabilidad democrática de un país. Todos ellos han permitido inferir algunas características propias de la Gestión de Conflictos Sociales, como lo son la consistencia, integralidad y sostenibilidad; con ello se logró establecer que la normativa, políticas y estrategias para afrontar los conflictos sociales en el país no son las más adecuadas. La técnica para la elaboración del marco conceptual o teórico propio que ha servido para la elaboración del modelo propuesto, ha sido la de revisar a cada autor y obtener de ellos sus ideas principales y centrales para la visualización de los elementos constitutivos que respaldan al modelo propuesto como son la prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos; así como las variables características de consistencia, integralidad y sostenibilidad que nos permitan estructurar adecuadamente el modelo en alusión a los aportes de los autores. El modelo propuesto, abarca cuatro enfoques de vital importancia que permitirían fortalecer la gestión del conflicto social y nos referimos a los elementos básicos del modelo (prevención, resolución, regulación y

transformación de conflictos); los mismos que guardan una estrecha relación con las variables centrales de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

Cuadro 11

Contraste y Relación de Teorías

TEORICO	APORTE EN LA DIMENSIÓN DE VARIABLES
John Burton	Prevención y Consistencia
Kennet Boulding	Prevención y Consistencia
Anatol Rapoport	Prevención y Consistencia
Leonard Dobb	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad
Eduard Azar	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad
Bryan Wedge	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad
Vamik Volkan	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad
Montville	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad
Mc Donald	Regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad

2.2.2.2. Antecedentes del Modelo actual

A partir del año 2002, durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo Manrique, aparecieron las primeras protestas sociales que pusieron en riesgo la gestión del gobierno central y configuraron una nueva amenaza que afectó la gobernabilidad democrática en el período 2001 - 2016. Empezaré haciéndome algunas preguntas sobre las respuestas del Estado frente a esta problemática sobre conflictos sociales. ¿Cuál fue la capacidad de respuesta preventiva y reactiva de los diferentes gobiernos en el tratamiento de la conflictividad social y los conflictos de naturaleza socio ambiental? ¿Cómo se implementaron las Oficinas o entidades que estuvieron a cargo de la gestión de los

conflictos sociales? ¿De qué autoridad gubernamental dependieron estas entidades u oficinas? ¿Con que sectores coordinaban y articulaban las políticas y estrategias para afrontar la problemática? ¿Su accionar respondía al plano del análisis estratégico o al plano operativo? ¿Cómo estuvo constituida su red de informaciones? ¿Quiénes fueron las fuentes primarias para la obtención de las informaciones? ¿Contaba con los recursos humanos, materiales y financieros suficientes? Finalmente ¿Existió voluntad política para atender esta problemática de conflictividad y conflicto social todos estos años? Seguramente que obtendremos respuestas afirmativas y negativas que mostrarán la mayor o menor preocupación de los gobiernos a partir del año 2004, en que por vez primera se crea una oficina en el interior de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Es importante tener en cuenta que después de la renuncia del Presidente Alberto Fujimori, a finales del año 2000, el Perú adopta un gobierno provisional bajo la dirección del Presidente Valentín Paniagua Corazao, es así que la protesta social comenzó a manifestarse y consolidarse ante la mirada pasiva e inactiva del gobierno provisional. Al asumir la presidencia Alejandro Toledo Manrique, dio prioridad a otros puntos en la agenda nacional tales como la reducción de la pobreza, atender el sector educación, reducir la brecha en infraestructura, etc. Descuidando y minimizando una amenaza que se venía gestando en contra de la gobernabilidad democrática, es por eso que en el `Arequipazo_ de 2002, el gobierno no tuvo la capacidad de respuesta ante el conflicto social presentado. Como recordaremos el

Presidente Toledo, anunció al país que privatizaría las empresas EGASA y EGESUR, y ante la escalada de protestas sociales dejó sin efecto la privatización de estas empresas, y a partir de allí, los gobiernos reconocerán que es una prioridad el contar con la `Licencia Social_ para emprender cualquier proyecto de desarrollo que involucrara el factor impacto ambiental, y además quedaría establecido que los actores más importantes en esta problemática social son los ciudadanos y no el Estado ni las empresas inversoras. Identificamos en el período 2001 - 2004, una deficiencia estatal en materia de gestión de conflictos sociales al no existir una entidad u oficina que afrontara esta nueva amenaza a la gobernabilidad democrática.

La primera respuesta Estatal (2004 - 2006), guarda relación con la creación en el 2004, de la Unidad de Análisis Estratégico y Prevención de Conflictos Sociales (UAEPCS), cuya finalidad era elaborar reportes e informes en materia de conflictos sociales y en todo caso lograron diseñar un mapa de conflictividad social. La entidad valoró el enfoque analítico y su preocupación por la prevención y la no ocurrencia de los conflictos sociales. En lo que respecta al financiamiento para su funcionamiento, se obtuvo gracias a un cooperante internacional y a través del PNUD. Esta peculiaridad deja entrever que durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo Manrique, la gestión de la conflictividad social y los conflictos sociales, estaban en segunda o tercera prioridad en la agenda nacional. Es preciso indicar que la UAEPCS, durante su implementación sufre un cambio de adscripción de la PCM al CEPLAN, que ocasionó que cambiara su denominación

por el de Unidad de Análisis de Conflictos (UAC), básicamente el modelo de gestión incorporó un sistema de alerta temprana (SAT) para reforzar las acciones de prevención y el carácter operativo de la misma; como sabemos la UAC, retornó bajo la dirección de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La segunda respuesta Estatal (2006 - 2010), guarda relación con la creación en el 2006, de la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales, cuyo propósito por un lado fue implementar estrategias, políticas y acciones que contribuyeran a neutralizar las condiciones de riesgo y las amenazas a la gobernabilidad democrática y por otro lado precisar las funciones de carácter operativo que encargarían a la Unidad de Análisis de Conflictos (UAC). Lo más importante en este período apunta sobre un aspecto de gobierno y descentralización de la gestión. Las autoridades gubernamentales se dieron cuenta que la gestión de los conflictos sociales tenía un alcance nacional, regional y local; lo que significó que había la necesidad de descentralizar la gestión en atención a los conflictos sociales de competencia regional o local. Finalmente lo novedoso de la gestión fueron los mecanismos de las `Mesas de Diálogo_ y las `Actas de Compromiso_.

La tercera respuesta Estatal (2010 - 2016), una parte de ella guarda relación con la creación en el 2010, de la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCS), reemplazante de la UAC y con la creación en el 2012, de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), reemplazante de la OGCS. Lo más resaltante en este período de

gestión es que la OGCS fue considerada como un órgano técnico especializado que se encargaría de dirigir la gestión de los conflictos sociales en los tres niveles de gobierno y en todo el territorio nacional; lo que significa que no dejó de lado la visión descentralizada de la gestión, pero bajo una supervisión centralizada y total de la problemática de conflictos sociales. En primer lugar es importante señalar que en este período la PCM, a través de la Secretaría de Coordinación, desarrolló un Proyecto de Prevención de Conflictos (PREVCON) financiado por la Unión Europea y cuyo propósito fue sentar las bases teóricas que servirían para mejorar la gestión gubernamental en materia de conflictividad social y conflictos sociales; y en segundo lugar se comenzó a identificar y diferenciar los conceptos operativos de Gestión, prevención y resolución de conflictos sociales. Otra parte de la tercera respuesta Estatal, guarda relación con la creación en el 2012, de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), oficina que se organizó en base a las Unidades de Análisis e Investigación; Técnica de Prevención y Gestión del Diálogo y Prevención de Conflictos. En forma similar a la OGCS, implementó un proyecto de 'Prevención de Conflictos Sociales en el uso de recursos naturales' con apoyo Canadiense y a través del PNUD. Entre las acciones de mayor relevancia figuran la institucionalización del 'Diálogo' como mecanismo de solución de los conflictos sociales; implementación del sistema de alerta temprana (SAT) a través del Programa de Alerta y Respuesta Temprana (PART) aplicado en los tres niveles de gobierno; involucramiento de todas las entidades públicas

en la obtención de informaciones relacionadas a la conflictividad y conflictos sociales; desarrollar estrategias orientadas a la gestión y prevención de las controversias, diferencias y conflictos sociales. A manera de conclusión podemos afirmar que si bien por un lado se nota un avance en la gestión de los conflictos sociales; por otra parte no se ven logros importantes y tampoco se advierte que los conflictos además de prevenirse y solucionarse también pueden ser regulados (Regulación) y transformados (Transformación) dentro del marco general de la gestión de los conflictos sociales (Prevención, Resolución, Regulación y Transformación).

Gráfico 1: Gobiernos y Respuesta Estatal.



Gráfico 2 Cronología de las Respuestas Estatales.



También es importante referir el factor 'Liderazgo Político', por cuanto si los gobiernos a través de las autoridades gubernamentales no tuvieron la capacidad de visionar la necesidad de plantear políticas y estrategias para gestionar la conflictividad social; es por eso que la gestión de los conflictos sociales no ocupó una posición preferencial en la agenda de gobierno. Por eso es vital la participación de líderes políticos de la más alta jerarquía o en todo caso de Altos Comisionados con capacidad multisectorial. No es una casualidad que las gestiones de los Presidentes de los Consejos de Ministros Javier Velásquez Quesquén y Juan Jiménez Mayor, hayan coincidido con las creaciones e implementaciones de la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCS) y la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS). No hay que perder de vista que otra de las causas que originaron la creación de la ONDS, fue precisamente el fracaso de las negociaciones en Conga; esta crisis dejó claro al gobierno del Presidente Humala, que había la necesidad de dar un giro de 180° en las políticas y estrategias adoptadas para la gestión de la conflictividad y conflictos sociales.

Finalmente podemos apreciar a través de estos casi 16 años, en que aparece y se consolida la problemática de conflictos sociales que el Estado ha ido planteando respuestas en relación a los niveles de escalada y crisis sociales generadas por los conflictos; lo que sin lugar a dudas expone a un Estado sin planeamiento estratégico para la gestión de conflictos sociales. No olvidemos que el conflicto social en Conga en la región Cajamarca, neutralizó al Estado y lo hizo recular en cuanto a la fase extractiva del Proyecto previsto en estas localidades y

comunidades rurales, en tanto podemos afirmar que el avance experimentado a la fecha en materia de gestión de conflictos sociales ha sido lento y nada preventivo; pues se ha venido actuando en forma reactiva frente al nivel de la crisis social presentada. El Estado tiene las capacidades para gestionar eficientemente los conflictos sociales en el país, solo debe articular las capacidades ociosas y la infraestructura inútil y desocupada que habita en el Estado. Es tiempo de hacer trabajar al Estado.

Cuadro 12

Línea de Tiempo y Periodización

PERÍODO	DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD	ENFOQUE FUNCIONAL
2004-2006	UNIDAD DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES (UAEPCS)	Con un enfoque analítico y preventivo. La UAEPCS, tuvo un rol analítico que privilegió la investigación del conflicto y sus causas, para comprender su origen desde una óptica preventiva.
2006-2010	UNIDAD DE ANÁLISIS DE CONFLICTOS (UAC)	Con fuerte énfasis en lo operativo, la sistematización del conocimiento pierde preponderancia y prima un enfoque de resolución coyuntural de la crisis. A partir del 2006 el enfoque analítico cedió el paso a uno más operativo
2010-2012	OFICINA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES (OGCS)	El enfoque de la OGCS partió de conceptuar los conflictos sociales como procesos que tienen un ciclo de gestación, y que, de no ser atendidos, llevan a la crisis, momento en el que se manifiestan y se hacen plenamente visibles.
JULIO 2012	OFICINA NACIONAL DE DIÁLOGO Y SOSTENIBILIDAD (ONDS)	Lo más destacable tuvo que ver con el retorno de la `descentralización_ del trabajo, desplegándose acciones de formación y capacitación en gestión de conflictos con gobiernos regionales y locales. Carece de competencia para ejercer un liderazgo que le permitiera articular acciones de las entidades estatales.

2.2.2.3. Modelo Propuesto de Gestión de Conflictos Sociales.

Es necesario contar con un nuevo modelo de gestión de conflictos sociales que nos permita controlar y monitorear los niveles de conflictividad social, gobernabilidad democrática y seguridad integral que son responsabilidad esencial del Estado. El modelo presenta una concepción estratégica basada en tres (03) lineamientos estratégicos que nortean rigurosamente una ruta teórico - práctica al modelo propuesto, visando garantizar una eficiente gestión de los conflictos sociales en los diferentes niveles de gobierno.

Cuadro 13

Lineamientos Estratégicos del Modelo Propuesto

Lineamiento 1 Intereses de Gestión	Lineamiento 2 Competencias de Gestión.	Lineamiento 3 Estrategias de Gestión
Misión	Enfoque Sistémico	Dimensiones de Intervención
Visión	Etapas	Articulación
Principios	Organización	Instrumentos de Gestión
Características	Funciones Estratégicas	Niveles de Coordinación
Variables Centrales	Cualidades Estratégicas	Retroalimentación

Lineamiento Estratégico 1 Intereses de Gestión:

Referencia 1 Misión:

(Drucker 1974), nos dice que a la misión rara vez se le da la adecuada atención, y tal vez sea la única y principal causa del fracaso de una empresa o entidad o pública. (D'Alessio 2014), señala que la misión es el impulsor de la organización o entidad pública hacia la situación futura deseada, y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro giro o raison d'être?. Es el catalizador y razón de ser que debe alcanzar la

organización o entidad pública de hacer bien las cosas para tener el éxito e impacto político deseado. La misión de una entidad pública implica emplear eficientemente los recursos humanos y materiales, capacidades estratégicas y operativas, y competencias nacionales, regionales y locales; una buena estructura de la misión debe hacer concurrir las áreas de interés, especificar los roles públicos, y finalmente establecer los límites funcionales de lo que se debe y no debe hacer, para evitar duplicidad u omisión de parte del estado.

La misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS), debe poseer las siguientes características fundamentales:

Definir lo que es la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales.

Definir cómo aspira proveer el servicio público de gestión de conflictos.

Ser lo suficientemente clara para ser comprendida por la sociedad.

Diferenciar a la ONAGECOS de todas las demás entidades públicas.

Servir de referencia para su evaluación permanente.

Generar confianza, confiabilidad, motivación y eficiencia profesional.

La misión como tal debe poseer criterios para diseñar estrategias.

Debe expresar el compromiso y deberes del Estado.

Debe ser dinámica, flexible y transmisora de responsabilidad social.

Para evaluar la misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS), se deben considerar los siguientes criterios, (adaptado de `Strategic Management: Formulation, implementation, and control_, por J.A. Pearce II, y R.B. Robinson Jr, 2005):

¿Quiénes son los usuarios del servicio público que provee la ONAGECOS?

¿Cuáles son los servicios que la ONAGECOS produce?

¿Cuáles son sus mercados públicos geográficamente?

¿La ONAGECOS ejerce sus funciones con soporte tecnológico avanzado o básico?

¿Cuál es la solvencia y aceptación pública de la ONAGECOS?

¿Cuáles son los valores éticos de la ONAGECOS?

¿Cuáles son las competencias de la ONAGECOS?

¿La ONAGECOS es sensible a la conflictividad social y conflictos sociales de naturaleza socio ambiental?

¿constituye la ONAGECOS un activo valioso para el Estado?

La misión tiene que considerar tres factores principales relacionados con los usuarios del servicio público:

Necesidades de los usuarios, qué necesidad pública estamos satisfaciendo.

Grupos regionales de usuarios, a quien estamos satisfaciendo.

Tecnología, como estamos satisfaciendo esas necesidades públicas.

Y hay que preparar a la entidad pública para el futuro, siendo: simples, claros, entusiastas, y motivadores.

Es primordial precisar el rol de la Entidad Pública que se encargará de la gestión de los conflictos sociales. El Estado no lo ha hecho hasta el momento; no nos explicamos ni comprendemos como los gobiernos nacionales en su pretensión por controlar la conflictividad social y gestionar los conflictos sociales; ni siquiera haya convenido en una

adecuada denominación del organismo estatal que pudiera ejercer la rectoría en el tratamiento de la conflictividad social y los conflictos sociales. Estas conductas en la dirección del Estado/gobierno no hacen sino confirmar la ausencia de un modelo consistente, integral y sostenible. Sabemos que esta Entidad inicialmente se denominó Unidad de Análisis Estratégico de Conflictos Sociales (UAECS), posteriormente Unidad de Análisis de Conflictos (UAC), luego Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (OGCS) y finalmente Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (ONDS). El modelo es claro al explicitar un procedimiento para gestionar adecuadamente la conflictividad social y los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. Existe un patrón histórico cuantitativo y/o cualitativo del nivel de conflictividad social y del número de conflictos sociales de naturaleza socio ambiental activo y latente. Esta característica exige la adopción de una decisión estratégica que buscará la adecuada gestión pública de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. Los objetivos del modelo pertenecen al campo del ¿qué lograr?, las estrategias se ubican en el terreno del ¿qué hacer? y las actividades están en la dimensión de ¿cómo hacerlo? Tratar los conflictos sociales con un enfoque que priorice evitar escaladas de violencia, privilegiando la prevención sobre la reacción, sin dejar de lado la gestión de la reacción, que también es importante y natural en la composición del Estado. La misión simboliza realmente lo que la Oficina Nacional de gestión de conflictos sociales (ONAGECOS) desea lograr en concreto en esta competencia de gobierno. La misión del modelo responde a dos

preguntas ¿Qué responsabilidad estatal vamos a asumir? Y con quienes vamos a asumir tales responsabilidades de gestión de conflictos sociales; es decir la misión del modelo en relación al producto `gestión del conflicto social_ está sujeta a cualquiera de los enfoques de gestión tales como la prevención, resolución, regulación o transformación de los conflictos. Aparecen la `conflictividad social_ y el `conflicto social_ como parte del problema en el ámbito social a raíz de las concesiones otorgadas por los gobiernos a las diferentes empresas que realizan actividades mineras extractivas. Entonces debe surgir una entidad pública enmarcada en la órbita de un sistema nacional de gestión de los conflictos sociales (SINAGECOS). El modelo requerirá plantear lineamientos para afrontar la gestión de la conflictividad y los conflictos sociales. Los conflictos se tratarán con una técnica que evite prioritariamente escaladas de violencia, privilegiando siempre la prevención sobre la reacción. Articular en materia de obtención de informaciones a la Oficina Nacional de Gestión de conflictos Sociales - ONAGECOS con otras Entidades estatales ya posicionadas y con experiencia en este giro público; como lo es, la Dirección Nacional de Inteligencia - DINI, esta entidad cuenta con experiencia e infraestructura instalada y ociosa. Y finalmente establecer la misión significa fortalecer y rediseñar la Red de obtención de Informaciones para la gestión de los conflictos sociales; así como generar cambios en la cultura política de los actores sociales: Estado, la ciudadanía y las empresas. Hoy en día disponen de igualdad de poderes para la toma de decisiones que involucre la pertinencia de los intereses nacionales.

Misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales:

La ONAGECOS, brindará permanentemente a nivel nacional los servicios de gestión de conflictos sociales que contribuyan al mantenimiento de la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad; ésta responsabilidad será materializada a través del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS), y una gestión eficiente de los recursos (humanos, materiales y financieros) asignados para tales fines.

Referencia 2 Visión:

(D'Alessio, 2014) señala que la visión de una organización o entidad pública es la definición deseada de su futuro, y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo basado en una evaluación de la situación actual y futura de una organización o entidad. Generar una visión implica comprender la naturaleza de la cosa pública (conflictividad social) en él que se desenvuelve la entidad, fijarse retos de compromiso social y un rango motivacional de los integrantes, servidores y funcionarios públicos que conforman la organización.

Una visión bien definida se compone de dos partes: una ideología central y una visión de futuro (Collins & Porras, 1994), y además debe cumplir con ciertas características: debe ser simple y clara, viable y realista, de mediano y largo plazo, proyectar un alcance geográfico nacional, adecuada difusión para que sea conocida por todos, invitar a los usuarios a ser parte de ella y creer que su logro es una necesidad nacional, y expresar adónde se dirige la organización como parte de la

gestión estatal. Para el caso la visión de la ONAGECOS, es la sumatoria de todos sus objetivos de mediano y largo plazo, entonces cuando es alcanzada redefiniremos una nueva visión que nos impulse a una nueva posición futura dentro del Estado.

La ONAGECOS, afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones: Que se genere una adecuada comunicación entre el Estado, empresas y comunidades, Promover su rol rector en la gestión de los conflictos sociales, que se cuente con un líder comprometido, con carácter, personalidad y valores éticos que promueva una eficiente gestión, y se cuente con una cultura organizacional que tenga claro su rol facilitador y negociador. La formulación de la visión debe desarrollarse al interior de la organización con la participación masiva a fin de asegurar el compromiso de todos sus integrantes. Algunas preguntas claves para guiar la visión de la ONAGECOS: ¿Cuál es el modelo de gestión actual? ¿Qué modelo de gestión queremos tener? ¿Qué es lo que quieren las comunidades propietarias de los recursos? ¿Dónde se encuentran nuestros principales proyectos de inversión extranjera? ¿Cuáles son las expectativas de las comunidades y grupos de interés con quienes nos relacionamos? ¿Cuáles serán los potenciales proyectos de inversión y quienes las comunidades que aparecerán como actores del conflicto? ¿Cuál debe ser nuestra ventaja competitiva de la gestión? ¿Contaremos con tecnología para la gestión? ¿Cuáles son los principales escenarios en relación a los proyectos de inversión que se negocien? ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión?

Toda organización o entidad pública tiene una razón de existir y se debe a alguien. La razón de ser debe ser el enlace entre la visión y la misión. El modelo debe ser adoptado por el gobierno nacional para la gestión de conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. El modelo está inspirado en el diseño de políticas y estrategias eficaces, eficientes y efectivas en la gestión de los conflictos. Su esencia radica en un esfuerzo conjunto del aparato estatal reflejado en políticas nacionales que garanticen la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad en el país.

Como producto de un proceso estratégico el modelo debe ser adoptado por el gobierno nacional como referencia para la nueva gestión de conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. Esta concepción incluye a los gobiernos regionales y locales. La conflictividad social es una tendencia que ha tomado fuerza como un fenómeno social alterador del orden interno de un Estado. La visión del modelo espera alcanzar una gestión pública óptima estableciendo los correspondientes objetivos estratégicos.

Visión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales:

Considerando los antecedentes que datan del año 2002, y evaluando la posibilidad de un futuro alcanzable y realista, se plantea la siguiente visión para la ONAGECOS: Convertirse en el año 2021 en una de las 3 mejores entidades públicas que provean gestión eficiente y de calidad; que permitan mantener niveles óptimos de gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad; adicionalmente

convertirse en el gestor natural de los conflictos sociales a fin de disminuir los niveles de conflictividad social en el país.

Referencia 3 Principios: (adaptado de Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional 2015 - Secretaría de Defensa Nacional/ SEDENA)

a. Integralidad: Los reduccionismos que limitan el accionar estatal sobre problemáticas complejas originadas por conflictos sociales de naturaleza socio ambiental, hacen que las líneas de acción sean descoordinadas y hasta contradictorias en la ejecución de las actividades en la agenda pública; la falta de integralidad en la mirada y el accionar público y de la tensión entre diversas áreas temático/disciplinares denotan deficiencias en la gestión, ya que por un lado se concreta la apropiación de un tema complejo por parte de una sola área estatal con capacidad de dominar al resto de los componentes del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS), imponiendo su comprensión y lógica de acción. Si bien la ONAGECOS, es el ente rector del SINAGECOS, pero no debe considerar la gestión de conflictos sociales como una cuestión de su estricta y excluyente incumbencia; más bien al contrario, debe involucrar y comprometer a las demás entidades públicas que conforman el sistema. Por otro lado, las estrategias que apuntan a la coordinación entre diversas áreas cuyas funciones y actividades se ligan de diversa manera en la gestión de conflictos sociales deben reconocer como positivo el avance observado de las formas de administración de políticas y programas públicos, desde la inicial dominación de un área sobre las otras hacia los actuales

esfuerzos de coordinación entre las diversas áreas vinculadas a la problemática de los conflictos sociales. La principal razón para ello es la necesidad de coordinación intersectorial para llevar adelante la integralidad de las políticas públicas, la integralidad resultará de la sumatoria de miradas diversas en la gestión de los conflictos sociales. Se concibe a la integralidad como un agregado de distintas lógicas de pensamiento, organizacionales y de comportamiento que confluyen en un punto de llegada, posterior a su maduración como posturas, comprensiblemente, rígidas. De esta manera la integralidad es la resultante de gran parte de los esfuerzos coordinadores del accionar estatal, en ese contexto se busca el diseño de estrategias nacionales coherentes e integrales que sirvan para alcanzar una mejor coordinación y generación de integralidad de políticas públicas.

Se deben generar capacidades a niveles regionales, y tener claro qué funciones se deben mantener centralizadas con el objetivo de asegurar coordinación/integralidad entre las diversas entidades y sectores de gobierno; por otra parte, no por el hecho que el Estado habilite concesiones mineras, no significa que haya una reducción del rol protector del Estado que debilite las capacidades de planeamiento estratégico que permita proyectar y sostener la generación de actividades de coordinación e integralidad de las políticas públicas; también debe haber una evaluación de resultados que permita ponderar la calidad de la gestión, y los efectos sistémicos que no hacen sino asegurar la coordinación/integralidad

del accionar de todos los sectores componentes del SINAGECOS. En definitiva el modelo propuesto equilibra los déficits estratégicos en su capacidad/factibilidad de producir políticas públicas coordinadas e integrales para responder a problemáticas sociales causadas por los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental.

- b. **Sinergia**: En el mundo globalizado y altamente competitivo, uno de los mayores retos en las organizaciones y en los directivos es lograr que sus recursos humanos trabajen más como en equipo. Esta aspiración nace de una clara visión de las ventajas que tiene el contar con un equipo de trabajo en forma sinérgica, donde los beneficios de trabajar unidos son mucho mayores que la suma de las partes. Todos conocemos innumerables ejemplos de equipos en diversas épocas y ámbitos de la existencia humana, que han sido capaces de lograr cosas que parecían imposibles y sabemos que, aunque seamos muy capaces individualmente, simplemente hay cosas que no podemos hacerlas solos. La gestión de conflictos sociales demanda la sinergia de todas las capacidades humanas, materiales y jurídicas instaladas en el aparato estatal.
- c. **Permanencia**: La gestión de conflictos sociales es permanente y constante a fin de identificar los riesgos de amenazas, preocupaciones y desafíos en materia de conflictividad social.
- d. **Racionalidad**: Este principio está orientado al análisis de la situación, a poder construir un modelo que pueda ser aplicado a las ciencias sociales. Esta ley general que anima el modelo se vuelve, entonces, `una especie de_ principio cero. Esto es, habiendo

construido el modelo, la situación, asumimos nada más que los agentes actúan dentro de los términos del modelo. En relación al contenido se ha mostrado que es manifiesto que no siempre actuamos de acuerdo al principio de racionalidad. No sólo interviene el conocimiento y las habilidades personales de cada uno, sino también la capacidad para evaluar la situación y entenderla, con lo cual algunas personas obrarán adecuadamente y otras no. El principio de racionalidad es una parte integral de toda, `o casi toda,` teoría social estable. La gestión de conflictos sociales debe hacer uso ponderado y racional de la instrumentación del poder nacional, frente a las amenazas, preocupaciones y desafíos en materia de conflictividad social. Finalmente la aplicación de este principio implica que las entidades públicas actúan optimizando fines y los procesos que establezcan para establecer dichos fines deberán ser proporcionados y adecuados.

- e. **Transversalidad**: Es un concepto que proviene de la pedagogía y es definido como `una manera de ver la realidad aportando a la superación de la fragmentación de las áreas del conocimiento, son las maneras de entender el mundo y las relaciones sociales en un contexto específico. Los conceptos de transversalidad nos llevan a la definición de temas transversales. Estos son temas que articulan el conocimiento pero que surgen de la realidad. Los temas transversales son aquellos importantes para el desarrollo, y que se convierten en los ejes sobre los cuales se imparten los conocimientos. Ejemplos de temas transversales existen muchos,

pero los más comunes son el género, el ambiente, la pobreza o los derechos humanos. Los temas transversales ayudan a generar aprendizaje significativo y podríamos definirlo en pocas palabras como `el aprendizaje que sirve para algo, que tiene sentido en función de las circunstancias del individuo o grupo social. ¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad en la gestión pública? Son las formas de ver la vida, formas de reaccionar o consideración de las cosas como buenas o malas, convenientes e inconvenientes. Y procedimentales a formas de hacer las cosas, metodologías, etc. Entonces, la transversalidad se convierte en una forma de ver los diferentes aspectos de la realidad, pero con un eje vertebrador que es un tema transversal, por definición importante para el desarrollo. Pero no desde el punto de vista que cada parte o cada individuo asume el tema y lo desarrolle como lo considere conveniente, como una tarea más. Se trata de introducir el tema transversal en la vida diaria de la persona, en su toma de decisiones de todo aquello que vaya a hacer. Para esto, no se requiere que estas personas sean expertas en cuestiones ambientales o de derechos de las comunidades, sino contar con criterios para decidir o buscar la información necesaria para ello. Esto es un ejemplo de incorporación transversal, aquello que trasciende lo temático y se convierte en criterios de decisión en nuestra vida. La gestión de conflictos sociales se basa en la comprensión tetra dimensional del conflicto social de naturaleza socio ambiental; identifica además que las causas del

conflicto están relacionadas interdisciplinariamente con la economía, la salud, el medio ambiente.

- f. **Contextualidad:** La gestión de conflictos sociales reconoce que la conflictividad varía en relación a las condiciones el entorno e intorno; por lo tanto cada conflicto social responde a una situación particular.

Referencia 4 Características:

- a. **Es dinámico:** Teniendo en cuenta que el modelo implica la ejecución de fases y etapas y dentro de ellas algunas actividades de planeamiento, dirección, organización y supervisión. El planeamiento refiere toma de decisiones programadas y no programadas, la organización comprende establecer el rol de los que integran la entidad pública, la dirección es el ejercicio de liderazgo del titular de la entidad, y finalmente la supervisión, que significa comprobar si las cosas e están gestionando bien en referencia a los planes y objetivos. El planeamiento y organización son parte mecánica de la gestión, y la dirección con la supervisión son la parte dinámica del modelo que se encargará de determinar cómo se ha llevado a cabo la gestión, y que logros se obtuvieron en ella. La gestión dinámica se adecua a los cambios situacionales y a las circunstancias políticas y sociales que afectan los niveles de conflictividad social y los conflictos sociales.

- b. **Es sistémico:** El enfoque sistémico tiene una visión holística de la administración pública, y analiza la participación de todos los componentes como partes de un todo; de ahí la necesidad de la creación del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales

(SINAGECOS), dentro de la órbita del SIDENA, por ser el campo ambiental uno de los campos de estudio de la defensa nacional. (Kay, 2006), señala que las unidades componentes de un sistema deben analizarse como partes de un todo y no como componentes independientes y aislados (enfoque atomista). Como todo proceso sistémico tiene el riesgo de entrar en entropía que es la tendencia a desgastarse y a desintegrarse como sistema por la falta de información; pero a la vez debe buscarse el equilibrio dinámico entre los componentes del SINAGECOS (homeostasis). Se hace necesario concretar el sistema nacional de gestión de conflictos sociales (SINAGECOS) dentro de la órbita del sistema de defensa nacional (SIDENA), establecer los límites en relación a los otros componentes del sistema, y describir sus dinámicas básicas. Hay que incorporar y comprometer a todas las entidades públicas que intervienen en el SINAGECOS, y establecer el patrón de conectividad; en este caso la conflictividad social y los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental.

c. Es Preventivo: Los conflictos sociales son parte integrante de la dinámica de una sociedad; es razonable que existan en sociedades en donde los actores tienen intereses, posiciones y visiones distintas, y esta situación tiende a generar inevitablemente, diferencias y controversias que pueden desembocar en conflictos sociales. Por mucho tiempo, algunas teorías sociales, así como el sentido común prevaleciente en diversas sociedades, han visualizado a los conflictos como negativos o perniciosos para la

vida de una colectividad; por ello, los Estados se organizaban para tratar de evitarlos o al menos resolverlos de modo que no rompieran el orden público o afectaran la gobernabilidad e institucionalidad, y menos la estructura social. Desde hace unas décadas, sin embargo, han surgido enfoques y corrientes que ven en el conflicto una potencial oportunidad para mejorar la relación e interacción del Estado con la sociedad civil. En términos de orientación de políticas públicas, el conflicto permitiría visualizar los problemas subyacentes así como demandas postergadas y, por tanto, éstos no deberían dejarse de lado al momento de construir tales políticas que deben priorizar la prevención sobre la reacción y medidas coercitivas. En este sentido, la prevención es importante como estrategia, porque permite detectar el conflicto en una fase temprana y crea condiciones para poder gestionarlos adecuadamente, logrando negociaciones/acuerdos sin que éste llegue a escalar y genere una crisis política. La importancia de la prevención radica además en la reducción de los riesgos de un estallido de violencia, que podría generar costos sociales muy altos (muertos, heridos y lesionados) y costos económicos de distinta magnitud (destrucción de la propiedad privada y bienes).

d. Es Ejecutivo: Se plasma en la materialización de acciones de planeamiento, organización, dirección y supervisión mixta; es decir en forma centralizada (gobierno nacional) y en forma descentralizada (gobiernos regionales, locales y centros poblados).

Referencia 5 Variables Centrales:

- a. Consistencia: Es una demostración de que el modelo es formal, coherente, juicioso y no tiene contradicciones en su contenido y estrategias, que lo puedan convertir en ineficiente e improductivo.

Elementos Básicos Sustantivos:

- Rectoría de un Órgano Especializado en gestión de conflictos sociales.
 - Programas de Capacitación y perfeccionamiento de gestores de conflictos sociales.
 - Participación plena y articulada de Entidades y sectores públicos que conforman el SIDENA y SINAGECOS.
 - Participación plena y efectiva de los tres niveles de gobierno en la gestión del conflicto social.
 - Fuente de informaciones especializada y con infraestructura estatal instalada.
 - Recursos humanos y materiales disponibles de otras entidades públicas.
- b. Integralidad: Trata de cubrir todos los puntos posibles, se trata de generar una conexión natural en los espacios y entidades gubernamentales apropiadas. La falta de integralidad hace al sistema y al modelo inoperante e ineficiente. La integralidad se convierte en la oportunidad de comprometer a todas las entidades para comunicar mejor la voluntad del líder y mejorar

significativamente la gestión gubernamental. La integralidad asegura y permite una participación colectiva en la gestión estratégica estatal.

Elementos Básicos Sustantivos:

- Implementación del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales.
- Infraestructura instalada para integrar esfuerzos y aplicaciones intersectoriales.
- Articulación y consolidación de la información disponible que oriente el diseño de estrategias adecuadas.
- Apoyo directo del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA).
- Participación de las gobernaciones (ONAGI) en materia de reporte e indicios de conflicto social.
- Participación de los gobiernos regionales y locales en materia de reporte e indicios de conflicto social.
- Disposición de recursos humanos a las diferentes entidades públicas en todo el territorio nacional.

c. Sostenibilidad: Es la capacidad que permite a una gestión ser resistible, permanente, aguantable y responsable en las estrategias aplicadas. De hecho la sostenibilidad denota un equilibrio estratégico en la toma de decisiones que involucra necesariamente a diferentes ámbitos, entre ellos el político, económico, social y ambiental.

Elementos Básicos Sustantivos:

- Implementación de políticas y estrategias en el marco de la Defensa Nacional.

- Adecuación y alineamiento del SINAGECOS en relación al SIDENA y al SINA.
- Organización autónoma adscrita a la PCM.
- Comunidad Académica comprometida en la gestión de conflictos sociales.
- Políticas públicas consensuadas.

Lineamiento Estratégico 2 Competencias de Gestión:

Referencia 1 Enfoque Sistémico:

Creación del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales en el ámbito de la Defensa Nacional. La Entidad rectora que ejercerá el liderazgo del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS), se denominará Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) y será un sistema dentro de la órbita del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA). El modelo propone un enfoque sistémico de gestión de los conflictos sociales de naturaleza analítica y operativa. La creación del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales, descansa en **tres ejes estratégicos**: En primer lugar el proceso de obtención de informaciones que nos alerta y nos conduce a la adopción de acciones preventivas; en segundo lugar la identificación de regiones en riesgo para la acción resolutoria, regulativa o transformativa del conflicto y finalmente la articulación de los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno central, regional y local para institucionalizar la gestión del conflicto social.

En el caso del primer eje, la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS), analiza la información procesada

proporcionada por el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA) a través de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI) y otras fuentes; de tal manera de identificar situaciones conflictivas anómalas.

En el caso del segundo eje, la ONAGECOS, al identificar las áreas de riesgo, generará mecanismos de acción multisectorial o sectorial según sea el caso. Finalmente en el caso del tercer eje, la ONAGECOS, conducirá en todos los niveles de gobierno la elaboración de políticas y estrategias en materia de gestión de conflictos sociales, poniendo énfasis en la `Tetra Estrategia_ (Prevención/P, Resolución/R1, Regulación/R2, y Transformación/T) de los conflictos sociales.

El SINAGECOS estará compuesto por un Consejo de Conflictos Sociales, la ONAGECOS, la DINI, Ministerios, GGRR y GLL

Gráfico 3 Ejes Estratégicos del SINAGECOS



Gráfico 4 Elementos Sustantivos del SINAGECOS



Gráfico 5 Estructura Articulada del SINAGECOS.

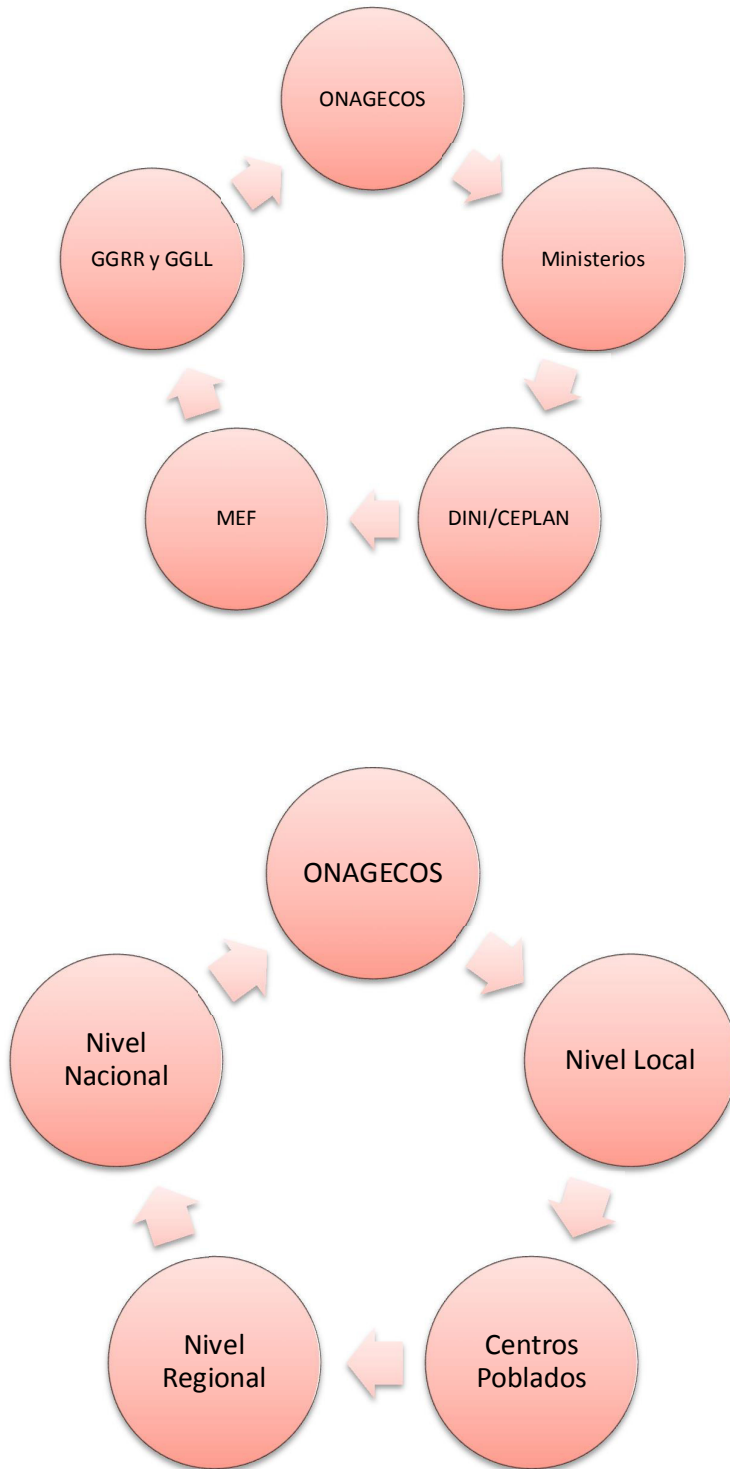
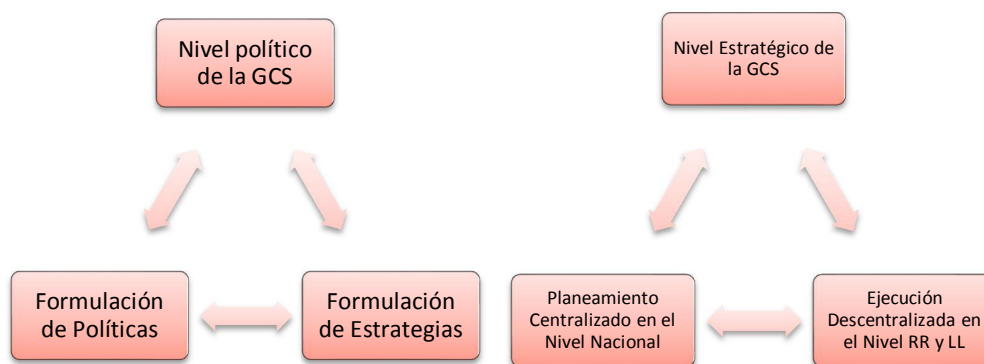


Gráfico 6 Procesos Esenciales del SINAGECOS



Referencia 2 Etapas:

El modelo explicita una comprensión y acatamiento teórico en el tratamiento de los conflictos sociales; además define al conflicto como un elemento propio de la vida humana que no debe ser finalizado, sino gestionado eficiente y constructivamente para ser previsto, resuelto, regulado o transformado, identificando cuatro etapas en la gestión de conflictos: Prevención, Resolución, Regulación y Transformación.

Cuadro 14

Etapas de la Gestión de Conflictos Sociales

ETAPA	Actividades y Acciones.
Prevención	<ul style="list-style-type: none"> a. Programa de Prevención de la Conflictividad y Conflictos Sociales. b. Detección e Identificación de las Regiones geográficas con riesgo de conflicto social. c. Creación de una cultura de previsión en los gobiernos nacional, regional y local.
Resolución	<ul style="list-style-type: none"> d. ¿Qué hacer para resolver operativamente la aparición de un conflicto social? e. Centrarse en la forma del contenido social del conflicto. f. Logro de soluciones inmediatas y de naturaleza temporal. g. Expone una comprensión periférica del conflicto social. h. Es de corto plazo. i. La escalada del conflicto es inmediata.
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> j. ¿Qué hacer para regular operativa y estratégicamente la aparición de un conflicto social? k. Centrarse en la forma y fondo del contenido social del conflicto. l. Logro de soluciones inmediatas, mediatas y de naturaleza permanente. m. Expone una comprensión periférica y profunda del conflicto social. n. Es de mediano y largo plazo. o. La escalada del conflicto es inmediata y progresiva.
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> p. ¿Qué hacer para transformar estratégicamente la aparición de un conflicto social? q. Centrarse en el fondo del contenido social del conflicto. r. Logro de soluciones mediatas y de naturaleza prolongada. s. Expone una comprensión profunda del conflicto social. t. Es de largo plazo. u. La escalada del conflicto es progresiva.

Estas etapas son interdependientes, y complementarias y además garantizan una solución holística y sistémica en el tratamiento de los conflictos sociales. El modelo considera que la existencia de los conflictos sociales está asociado a la prevención, resolución, regulación

y transformación de los conflictos. En cada una de estas etapas se observa, y estudia la naturaleza de los conflictos sociales de manera diferente; pero finalmente contribuyendo en cada etapa y desde su propia óptica a gestionarlo eficientemente. No olvidemos que existen conflictos sociales que nunca tendrán solución, pero mediante una eficiente gestión se podrán regular (Regulación) y hasta transformar positivamente (Transformación), logrando que las partes antagónicas, vean satisfechas sus necesidades (Resolución) y evitando el escalamiento de la violencia (prevención).

El modelo propuesto propone una nueva modalidad de tratamiento de los conflictos sociales en el Perú, en razón que tiene por finalidad primordial mantener niveles de gobernabilidad democrática promedios, que permitan gobernar al menos con niveles de certidumbre.

Gráfico 7 Esquema Teórico para la Gestión de los Conflictos Sociales.



Etapa de Prevención de Conflictos:

Definición: Etapa en la que se posee la capacidad de actuar ante los primeros indicios de un conflicto. Su objetivo es conseguir que no se sobrepase un determinado umbral de violencia.

Características Operativas: La prevención se ejerce en el plano estratégico y operativo. En el plano estratégico mediante políticas públicas que delineen la acción política del Estado en el tratamiento de la conflictividad social. En el plano operativo la prevención está orientada al tratamiento del surgimiento de un conflicto social; ante la inminencia de tensiones sociales no previstas ni identificadas en el plano estratégico.

Importancia: La Prevención es el faro orientador en la gestión de los conflictos sociales; sobre todo si tenemos en cuenta el elevado nivel de conflictividad social que se vive en el país a raíz de la actividad de la industria extractiva. La etapa de prevención de conflictos sociales es la etapa más importante en el relacionamiento de la trilogía social Estado-Sociedad-Empresa.

Contribución Respecto al Modelo Actual: La articulación de los componentes del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA) y particularmente interactuar con el ente rector del Sistema de Inteligencia Nacional (SINA); en este caso la Dirección de Inteligencia Nacional (DINI); que finalmente es quien proporciona los insumos básicos (Información e Inteligencia Estratégica del campo sicosocial) a la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS)

para la adopción de estrategias adecuadas y oportunas que aseguren la detección y neutralización de un inminente conflicto social.

Una actividad complementaria en la etapa de prevención es la detección e identificación de las regiones geográficas con riesgo o amenaza de conflicto social. En este caso se tomará como referencia la organización territorial que el Sistema de Defensa Nacional (SIDENA), tiene prevista para la Defensa Interior del Territorio (DIT) y que es la misma que la Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), observa para el flujo del proceso de las informaciones. De acuerdo a diferentes criterios; entre ellos, los actores políticos presentes en la zona, los patrones culturales regionales, índices de pobreza y desigualdad social, inversión privada, proyectos de inversión, etc.

Estrategia General:

El instrumento estratégico emblemático de esta etapa, es el Programa de Prevención de la Conflictividad social y Conflictos Sociales (PPCSCS); el programa debe entenderse como un proceso en el cual las informaciones son traducidas como datos de inteligencia social; que va a permitir abordar la conflictividad y el conflicto, adoptando las mejores decisiones e identificando en forma más precisa los indicativos de riesgos y amenazas que reflejen el surgimiento de conflictos sociales.

La ejecución de esta etapa se asegura permanentemente a través del Programa de Prevención de la Conflictividad y Conflictos Sociales. No olvidemos que la acción de la Prevención de Conflictos no tiene como

finalidad evitarlos sino más bien para lograr una eficiente gestión gubernamental de los conflictos sociales; tratándolos en su fase inicial, evitando su escalamiento y a toda costa actos de violencia protagonizados por los diferentes actores sociales (Población y Estado).

La prevención se ejerce en el plano estratégico y operativo. En el plano estratégico mediante políticas públicas que delinee la acción política del Estado en el tratamiento de la conflictividad social. En el plano operativo la prevención está orientada al tratamiento del surgimiento de un conflicto social; ante la inminencia de tensiones sociales no previstas ni identificadas en el plano estratégico.

El instrumento estratégico emblemático de esta etapa, es el Programa de Prevención de la Conflictividad social y Conflictos Sociales (PPCSCS); el programa debe entenderse como un proceso en el cual las informaciones son traducidas como datos de inteligencia social; que va a permitir abordar la conflictividad y el conflicto, adoptando las mejores decisiones e identificando en forma más precisa los indicadores de riesgos y amenazas que reflejen el surgimiento de conflictos sociales.

La etapa prevé la creación de una cultura de previsión en las organizaciones gubernamentales del nivel nacional, regional y local. Los niveles de gobierno regional y local deben de elaborar sus políticas y estrategias de prevención en estricto alineamiento con la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS), como ente rector del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales

(SINAGECOS). La adopción de estas políticas y estrategias aseguran la reducción del riesgo, fortalecen los derechos de la población y garantizan el orden público, el crecimiento y desarrollo económico; así como la gobernabilidad democrática del país.

Etapas de Resolución de Conflictos:

Definición:

Fue la primera denominación que se dio a los estudios sobre los conflictos y que enfatiza sus aspectos más destructivos y negativos. Este término sugiere que los conflictos pueden ser finalizados satisfactoriamente. Es decir, un conflicto solo es resuelto cuando se ofrece una solución para el mismo. Esta solución se caracteriza por ser durable y pretende la finalización de los conflictos sin tener en cuenta sus posibles aspectos positivos para el desarrollo de la sociedad.

Características Operativas: Se mantiene el carácter negativo de los conflictos al seguir estudiando sus consecuencias destructivas. Establece estrategias centradas en procesos que intentan abordar integralmente las causas profundas de la violencia directa, cultural y estructural.

Importancia: La Resolución prevé la satisfacción inmediata de las partes respecto al problema de fondo que ha causado el surgimiento del conflicto.

Contribución Respecto al Modelo Actual: El enfoque aplica la Facilitación como mecanismo de gestión del conflicto e identifica un problema de orden político-social y del statu quo. Mediante la facilitación se actúa ante la aparición de una colisión de intereses

incompatibles y/o de competencia de administración de los escasos recursos de poder, particularmente territoriales.

Estrategia General:

La resolución se vale de la **`Teoría de las Necesidades Humanas_ y `Teoría de Juegos_** para concebir a los conflictos como la consecuencia natural de las necesidades humanas insatisfechas. Por consiguiente, el origen de conflictos yace en las necesidades profundas de los actores sociales participantes.

La resolución de conflictos no pretende eliminar el conflicto como tal, puesto que estima que la manifestación no violenta de conflictos constituye un catalizador esencial del cambio social. Lo que se persigue es eliminar la expresión violenta y destructora del conflicto, cuyas raíces son las necesidades insatisfechas y los temores de los actores sociales. La clave del asunto es hacer tomar conciencia a las partes involucradas de cuáles son sus necesidades subyacentes de identidad, seguridad y participación, y luego esgrimirlas para redefinir intereses y posiciones. Establece estrategias centradas en resultados que buscan obtener soluciones sostenibles del tipo **`WIN WIN,_** (Todos Ganan), en donde se podría evitar la escalada de violencia.

Etapa de Regulación de Conflictos:

Definición: Es una visión terapéutica de la gestión de conflictos al partir de una posición; que considera la existencia de conflictos permanentes, que no pueden ser resueltos, y por lo tanto deben ser regulados para evitar su escalamiento y puedan derivar en hechos de violencia.

Características Operativas: El actor estatal aplica medidas no coercitivas como la **Facilitación, Mediación y Negociación.**

Importancia: La Regulación es importante porque prevé el control efectivo de la situación política social, priorizando un status de gobernabilidad y clima de paz social en el país.

Contribución Respecto al Modelo Actual:

El modelo actual no prevé dentro de su gestión esta modalidad o enfoque; priorizando limitadamente la prevención en la gestión.

Estrategia General:

Para estos fines se maneja tanto la **`Teoría de Opciones Racionales`**, porque se parte del supuesto que los actores sociales son racionales y la **`Teoría de Juegos`**, que está basada en la satisfacción mutua de todos los actores. Estas dos teorías buscan diseñar la estrategia ideal en la regulación de los conflictos. El caso es que ambas partes aclaren adecuadamente las condiciones contextuales, centrándose especialmente en la diferencia entre posiciones e intereses. Mientras que las posiciones definen una postura relativamente superficial y transitoria, los intereses reflejan el empeño fundamental y a largo plazo de las partes negociadoras, es decir, lo que está realmente en juego.

Etapa de Transformación de Conflictos:

Definición: Esta terminología fue la tercera que se ofreció para referirse a los estudios de los conflictos. Encaja con los valores de la cultura de paz ya que observa las características más positivas de un conflicto, al tener en cuenta su inherencia y sus facultades para la

preparación del cambio en la sociedad. La transformación permite que sean los aspectos más positivos de un conflicto los que primen. Así, se origina la posibilidad de alternativas creativas y permite no actuar mediante la destrucción de los otros, sino mediante `La transformación creadora entre las propias tensiones de los conflictos_'. Se considera que la transformación permite que las situaciones de conflicto se conviertan en situaciones de aprendizaje en las que priman la creatividad, el dialogo, la empatía, el intercambio, la comunicación, la cooperación, etc.

Características Operativas: Se deja ver el carácter más positivo del conflicto al utilizar como método la empatía y el dialogo, y permitir transformar las tensiones en conflicto dejando que surjan sus aspectos más creativos. No necesitamos destruir, sino construir una espiral de la paz que ponga fin a la espiral de la violencia. Para conseguir este objetivo es imprescindible comprender y regular positivamente el conflicto. Desde hace algunos años el interés por la transformación de conflictos se ha desarrollado considerablemente. Lo cierto es que los conflictos son un fenómeno que nos acompañarán a lo largo de nuestras vidas y afectarán a todas las personas y sociedades.

Importancia: La Transformación de Conflictos va más allá de los objetivos de los enfoques de Resolución y Regulación de conflictos; aunque recoge muchas ideas de la Prevención, al deducir mediante una explicación idónea del fenómeno del conflicto, las condiciones que generan un entorno conflictivo y los cambios estructurales necesarios

para eliminarlo, sino también la promoción de condiciones que promuevan relaciones de cooperación.

Contribución Respecto al Modelo Actual: La Transformación de conflictos es un proceso abierto, de largo aliento y dinámico, que emplea los mecanismos de Facilitación y Mediación.

Estrategia General:

La etapa de `Transformación de Conflictos_ se refiere a esfuerzos de construcción de paz centrados en resultados, procesos y estructuras, que pretenden superar realmente las formas expuestas de violencia directa, cultural y estructural. La interpretación de los conflictos como fenómenos no necesariamente negativos, que pueden ser transformados o encaminados de forma creativa, constructiva y positiva, permite avanzar en un camino de prevención/transformación de la violencia que pudieran gestarse de ellos. Aspectos que posibilitan reconocer y manejar los conflictos sociales en forma constructiva y transformativa. La transformación de conflictos pretende alcanzar un acuerdo sobre los temas de fondo suscitados por las necesidades e inquietudes de las partes adversas al considerar por un lado la necesidad de alterar las actitudes y los valores conflictivos mutuamente negativos de las partes en busca de una mayor cooperación y comunicación entre ellas; y en segundo lugar recalcar el imperativo político de establecer nuevas estructuras de capacitación y reconocimiento de grupos desfavorecidos, para fomentar y habilitar mejores niveles de gobernabilidad democrática.

Referencia 3 Organización:

El modelo promueve su autonomía funcional, toda vez que se presenta a la entidad gestora como un organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (a diferencia del modelo actual cuya entidad está considerada como un organismo técnico especializado dependiente de la PCM; pero sin mayores capacidades de articular la gestión gubernamental), la adopción de una estructura jerárquica y descentralizada le permitirá concretar, desarrollar y articular niveles de decisión con la participación intersectorial de los diferentes sectores (Defensa, Economía y Finanzas, Interior, Justicia y Derechos Humanos, Educación, Salud, Agricultura y Riego, Trabajo y Promoción del Empleo, Energía y Minas, Transportes y Comunicaciones, Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ambiente y Desarrollo e Inclusión Social) y niveles de gobierno Regional (25), Provincial (196) y Distrital (1646) que a través de sus Oficinas de Gestión de Conflictos Sociales y Oficinas Coordinadoras, integrarán el Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS); definiendo estrategias en un ámbito de competencia centralizado y de alcance nacional; ejerciendo su autoridad y liderazgo como ente rector del SINAGECOS, entre los componentes del sistema cada vez que se realice el planeamiento, preparación, conducción, ejecución de acciones integrales y actividades inherentes a la gestión de los conflictos sociales; de manera que su evolución, institucionalidad y sus actuaciones sean más concretas y alentadoras que deriven en la reducción y descenso de la intensidad de los conflictos sociales y

conflictividad social. Es necesario y prioritario coordinar e integrar el trabajo de los diferentes sectores que conforman el aparato estatal, mediante el desarrollo y establecimiento de estrategias y roles definidos que comprometan el logro de un objetivo común.

(Robbins y Coulter, 1996) y (Kliksberg, 1996), señalan que las organizaciones constituyen el principal constructo teórico estudiado por la ciencia administrativa. Las organizaciones son creadas para ofrecer un servicio y utilizan la energía humana para materializar la misión que se constituye en la razón de ser de la organización, que conjuntamente con el entorno e intorno en el cual se desarrollarán sus actividades determinarán el enfoque de componentes, como los objetivos, las políticas y estrategias; así como la estructura organizacional que permitan un desempeño eficiente en la gestión de conflictos sociales, y fundamentalmente cumplir los aspectos planteados en la misión de la organización. No hay que perder de vista que la gestión de conflictos sociales es realizada por personas para personas. Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para afrontar los conflictos sociales, ejerciendo simultánea o independientemente los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos.

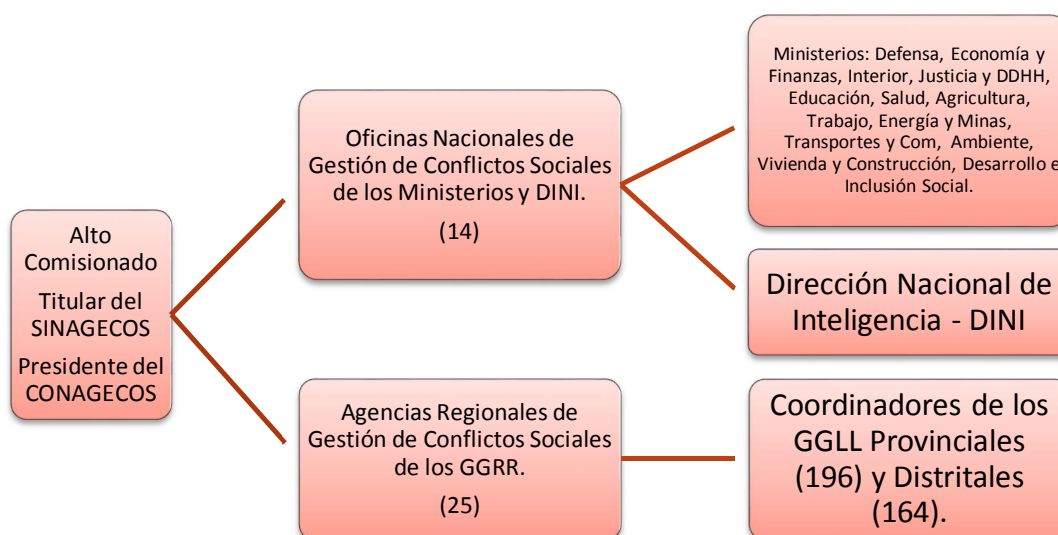
La organización de tipo jerárquica es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural de entidades privadas y públicas, y se fundamenta en los principios de la teoría clásica. La teoría clásica se adecua al modelo de gestión propuesto por cuanto prioriza los aspectos siguientes: Planeamiento centralizado, Ejecución

descentralizada, establecimiento de procedimientos flexibles, jerarquía definida a través de la estructura organizacional, separación de actividades estratégicas de las operativas, unidad de dirección, supervisión centralizada, separación del contexto político social del espacio técnico, permanente evaluación de resultados en relación a la estructura organizacional. La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación entre todas las Agencias Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ARGECOS).

La organización basada en la teoría de la descentralización, es una evolución y variación del modelo jerárquico, entre sus características se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de Agencias Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ARGECOS). Una organización recibe recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento de la misión encargada. Los recursos humanos están integrados por todas las personas que componen la organización (ONAGECOS), constituyen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar eficientemente los recursos materiales y financieros. Se distinguen además por tener capacitación, habilidades, aptitudes y valores que no poseen los otros recursos; pues por el contrario son capaces de innovar, crear y obtener resultados satisfactorios en la gestión de conflictos sociales. Los recursos materiales están constituidos por la logística y la infraestructura instalada en las entidades públicas vinculadas al SINAGECOS; los recursos financieros

permiten la cobertura presupuestal de las políticas y estrategias para la gestión de conflictos sociales. La línea de mando será de corte vertical, y por la forma de estructurarse será de organización estructural geográfica en atención a las regiones o departamentos (Valdez Herrera, 2010).

Gráfico 8 Organización del SINAGECOS.



Referencia 4 Funciones Estratégicas:

Gestión Estratégica: Esta no radica en plantear soluciones matemáticas a los problemas sociales; sino apunta a modelos de gestión flexible que permita adoptar decisiones inflexibles. La entidad gestora de conflictos sociales debe reconocer y aceptar la complejidad de los conflictos sociales, la multiplicidad de intereses de los actores sociales y la multidimensionalidad de los recursos en juego. El modelo prevé un monitoreo permanente de las estrategias. Prioriza el liderazgo de las

acciones estratégicas, definiendo objetivos, metas e indicadores y consolidándose como ente rector del sistema nacional de gestión de conflictos sociales (SINAGECOS).

Gestión por Resultados: La Gestión por Resultados es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor supervisión del trabajo desarrollado por los funcionarios en relación a los resultados de su gestión. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los organismos. Orientar la gestión a resultados implica supeditar las estructuras, los procedimientos y la administración de los recursos con los que debe contar la ONAGECOS. Mientras la gestión tradicional busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, este modelo pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios. La ciudadanía demanda la paz social y menor conflictividad social; por lo que el producto de gobierno debe orientarse a ciudadanos satisfechos con mejores estándares de

paz social como resultado de eficaces políticas públicas en la gestión de conflictos sociales.

Gestión por Procesos: Una eficiente y dinámica gestión, debe estar al servicio de los ciudadanos; para eso debemos cambiar el modelo de organización funcional y cambiar hacia una organización por procesos contenidos en las `cadenas de valor_ de cada entidad pública, estas deben comprender que están en la obligación de asegurar que los bienes y servicios públicos dentro del ámbito de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para la ciudadanía.

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena de producción del servicio. Para la implementación de la gestión por procesos en las entidades vinculadas al tratamiento de la conflictividad social, se deben seguir las siguientes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos, y mejora de procesos. El modelo hace énfasis en la optimización de los procesos internos de gestión de conflictos sociales como parte de la cadena de valor. Se trata de ofrecer a la ciudadanía gestiones eficientes y eficaces con resultados satisfactorios.

Referencia 5 Cualidades Estratégicas:

Eficiencia: Representa la óptima implementación de recursos para la creación de bienes y servicios. La misma cantidad de recursos y mayor cantidad de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades públicas. También explica el costo, la velocidad y la productividad de las

estrategias. En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que una política y estrategia es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. (Ernesto Cohen y Rolando Franco, 1983), definen la eficiencia como `la relación entre costos y productos obtenidos_ (Marlaine Lockheed y Eric Hanushek, 1994), señalan que `un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual_. Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y el hacer mal uso de los recursos disponibles hacen que la gestión sea ineficiente.

Eficacia: En el contexto de la aplicación de políticas públicas, la eficacia de una política o estrategia podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Una política y una estrategia es eficaz si logra los objetivos para lo cual se diseñó. Una organización o entidad pública es eficaz, cuando cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un `objetivo_ Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en

el tiempo previsto y con la calidad esperada; en otras palabras es el grado del logro de las metas.

Efectividad (cuan efectiva es la gestión); la `efectividad_ constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos. Así, (Cohen y Franco, 1993), proponen a la efectividad como una medida que reconocería resultados diferentes a los que fueron esperados en la delimitación de los objetivos. Por eso el modelo centra las acciones, las estrategias, los resultados, las evaluaciones y la retroalimentación entre todos los componentes del sistema nacional de gestión de conflictos sociales con la finalidad de controlar y aumentar su efectividad.

Lineamiento Estratégico 3 Estrategias de Gestión:

Referencia 1 Dimensiones de Intervención:

El modelo identifica tres dimensiones en el tratamiento de la conflictividad social y los conflictos sociales. La concepción estratégica y operativa del modelo, ejerce su acción en las dimensiones política, económica y social en el cual se desarrollan los conflictos sociales.

Gráfico 9 Ejes Estratégicos de Acción del SINAGECOS



Referencia 2 Articulación:

De naturaleza Política y Multisectorial en el ámbito del Sistema de Defensa Nacional, se deben orientar los esfuerzos articulados de las entidades públicas vinculadas al SINAGECOS para contribuir a alcanzar niveles de conflictividad social tolerantes dentro del marco de la gobernabilidad democrática. La articulación es de carácter Nacional - Intersectorial - Interregional - Local - Institucional. La articulación de esfuerzos está orientada a resultados, a una mejora continua, a ejercer liderazgo, analizando, comprendiendo y sintetizando información de manera sistémica. El modelo articula en materia de obtención de informaciones a la ONAGECOS con la DINI; se fortalece y rediseña la red de obtención de informaciones para la gestión de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. Un Estado unitario, representativo y descentralizado necesita articular las líneas de acción

de sus diferentes actores y niveles de gobierno; debe garantizar el logro de objetivos que en conjunto contribuyan al desarrollo y gobernabilidad democrática Del país. La articulación involucra la idea de que los gobiernos regionales y locales, por su cercanía con los usuarios de la administración pública y el contacto directo con los problemas, proponen soluciones más eficaces. En este contexto las acciones de gobierno que suponen relaciones en sentido vertical (entre diferentes niveles de gobierno) y horizontal (entre entidades públicas de un mismo nivel de gobierno) se multiplican y superponen en lógicas diferenciadas, en objetivos encontrados y/o interpretados de distintas maneras que se intentan alcanzar con herramientas estratégicas diferentes. Han surgido una serie de problemas vinculados a la escasa articulación de las políticas públicas para la gestión de los conflictos sociales, y a la baja capacidad de cooperación entre actores y niveles de gobierno. Constituye un reto la coordinación que involucran a diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local) para garantizar una provisión de bienes y servicios que generen valor para los ciudadanos, por lo que se resalta la importancia de los procesos de coordinación al crear las condiciones para la cooperación y colaboración entre actores involucrados y niveles de gobierno que tendrán a cargo la gestión de los conflictos sociales. La coordinación entre las entidades públicas, puede definirse como el proceso de creación o utilización de reglas de decisión por el que dos o más actores se ocupan colectivamente de un entorno de trabajo compartido. La necesidad de coordinación surge de la interdependencia, del hecho que dos o más entidades públicas de las

mismas o diferentes organizaciones afronten la temática del conflicto social y la conflictividad social (Jurista Editores, 2007)

Para una eficaz coordinación, la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales - ONAGECOS, deberá tener en cuenta que es necesario partir de aspectos básicos o criterios como la definición de objetivos estratégicos, sistemas de información, comunicación, monitoreo y evaluación, participación de los actores claves así como espacios de diálogo y deliberación para lograr consensos en la comprensión de la gestión del conflicto social (Previsión, Resolución, Regulación y Transformación) de parte de las Entidades Públicas que conforman el Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales - SINAGECOS. Cabe señalar, que una coordinación debe entenderse también como un proceso social, político y técnico a la vez, por lo que se deben tomar en cuenta las consideraciones del contexto, interculturalidad, influencias político-partidarias entre otras, ya que, sea por coincidencia o no, muchas veces contribuye a comprender mejor el funcionamiento de las relaciones intergubernamentales, como procesos paralelos informales. La dimensión técnica tiene especial importancia en la metodología para la definición de objetivos, indicadores y metas. El funcionamiento eficaz de mecanismos institucionalizados entre gobiernos y administraciones de uno o más niveles de gobierno y demás actores, deberá posibilitar una articulación intersectorial efectiva a nivel del gobierno nacional (ONAGECOS/SINAGECOS), que deberá correlacionarse con una articulación territorial también efectiva entre las entidades de distintos niveles de gobierno que convergen en la

implementación de políticas, programas o proyectos en cada ámbito territorial, para atender la gestión de los conflictos sociales (Peters, 1998).

La coordinación intersectorial impulsa la integración de diversos sectores, involucra tanto prácticas horizontales como verticales; una dimensión política, que está dada por el apoyo y el compromiso de las autoridades; una dimensión técnica dada por lineamientos de política, orientaciones, instrumentos y enfoques metodológicos. Con una definición de objetivos, metas e indicadores compartidos. La coordinación, como proceso, apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales. Esta es una necesidad inevitable en el contexto de la gestión de los conflictos sociales; en el que los tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples estrategias de gestión (INDES BID, 2012).

En el marco de la Política Nacional de Gestión de los Conflictos Sociales, la ONAGECOS, deberá impulsar, apoyar y constituir espacios y mecanismos de coordinación intergubernamental, interinstitucional e intersectorial en los tres niveles de gobierno, así como diversas iniciativas y formas posibles de cooperación interinstitucional que contribuyan a gestionar eficientemente los conflictos sociales en el Perú. Ello, permitirá que el Estado peruano transite progresivamente hacia un modelo de gobierno multinivel, en el que los tres niveles de gobierno se reconocen y articulan unos a otros, en su respectivo rol y como

conformantes de un mismo sistema; y producto de ello desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos, que en la práctica admite múltiples traslapes de competencias tanto horizontales como verticales (Rosa de Fátima Díaz, 2013).

La tarea y reto de la ONAGECOS/SINAGECOS, es brindar a todos los niveles de gobierno, las políticas y los lineamientos requeridos para la articulación de las estrategias que garanticen una eficiente y moderna gestión de los conflictos sociales.

El encuadramiento del modelo propuesto está considerado dentro de la órbita de un sistema funcional, que se denominaría Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS), y éste a su vez integraría el Sistema de Defensa Nacional (SIDENA), que le permitirá ejercer la rectoría de la gestión de los conflictos sociales entre todas las Entidades Públicas que integren el sistema y articular eficazmente la acción del Estado, promoviendo su participación y garantizando una situación de paz social y de gobernabilidad democrática.

El SINAGECOS, estaría integrado por un Consejo Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (CONAGECOS), cuyo titular es el Alto Comisionado; una Secretaría Técnica (SETEGECOS), a cargo de un funcionario de la ONAGECOS; 14 Oficinas Nacionales de Gestión de Conflictos Sociales de los Ministerios (ONAGECOS) y en la Dirección Nacional de Inteligencia - DINI, 25 Agencias Regionales de Gestión de Conflictos Sociales de los Gobiernos Regionales (AREGECOS); 196

Oficinas Coordinadoras de los Gobiernos Locales Provinciales y 1646
Oficinas Coordinadoras de los Municipios Distritales.

Gráfico 10 Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales



Referencia 3 Instrumentos de Gestión:

Para diseñar el modelo se procedió a identificar cual era la temática central del ámbito de competencia de la ONAGECOS, de manera de precisar el objeto de estudio. Es decir la conflictividad social e implementación de una eficaz, eficiente y efectiva Gestión de los Conflictos Sociales. La tendencia social ha sido el incremento de la conflictividad social y el número de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental que han afectado a varios sectores, y a la gobernabilidad democrática del país, toda vez que el patrón histórico

desde el año 2000, es la consistencia de mediano y largo plazo del alto nivel de conflictividad social en el Perú. Ya hemos visto el impacto político social generado en los diferentes sectores, y a consecuencia del incremento de la conflictividad social que ha generado cambios en la relación Estado - Empresa y Comunidades. El modelo promueve y genera cambios en la cultura política de los actores sociales (Estado, Empresas y Comunidad), señalando igualdad de poderes en esta trilogía de las negociaciones sociales.

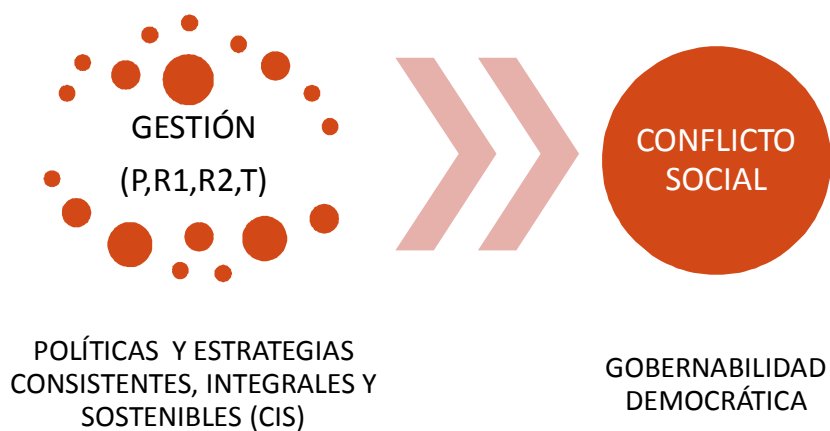
Conjunto de Actividades que contribuyen a la eficiente gestión de los conflictos sociales, estas actividades implican ejecutar una Acción Estratégica - Varias Actividades Tácticas u Operativas construyen una Acción Estratégica - para lograr el Objetivo Estratégico - varios Objetivos Tácticos u Operativos conforman un Objetivo Estratégico - y permiten articular de manera consistente, integral y sostenible, toda la Gestión Estratégica - Varias Acciones Estratégicas conforman una Gestión Estratégica - de todas las Entidades Públicas que conforman el Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales.

La concepción Tetra Estratégica y de aplicación flexible de las etapas de prevención, resolución, regulación y transformación en la gestión de los conflictos sociales, en el cual se identifica una interdependencia y similar categoría entre todos ellos; pues a diferencia del modelo actual que tiene una concepción estratégica dual de aplicación (prevención y gestión); mientras que el modelo propuesto comprende la etapa de prevención del conflicto social, como parte de la Gestión Estratégica e

identifica una conexión indiscutible con las etapas de resolución, regulación y transformación de los Conflictos Sociales..

Esta concepción tiene la finalidad de implementar políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles, revalorando, rescatando y capitalizando el liderazgo del Estado en el mantenimiento de un clima de paz y tranquilidad; desarrollando sus acciones a través del diálogo (Negociación, Mediación y Facilitación), seguimiento y monitoreo de la gestión de conflictos sociales.

Gráfico 11 Concepción Tetra Estratégica



Cuadro 15

Instrumentación de la Gestión Estratégica para Conflictos Sociales.

Etapas de la Gestión Estratégica	Características O Variables Estratégicas	Ámbito Estratégico/ Entidades Estratégicas del SINAGECOS (15)	Ámbito Estratégico Operativo/ Entidades Estratégicas- Operativas del SINAGECOS (25)	Ámbito Operativo/ Entidades Operativas del SINAGECOS Provinciales (196) Distritales (1646)
Prevención	Consistencia Integralidad	ONAGECOS, Ministerios (13) y DINI	GGRR	GGLL
Resolución	Consistencia Integralidad	ONAGECOS, Ministerios (13) y DINI	GGRR	GGLL
Regulación	Integralidad Sostenibilidad	ONAGECOS, Ministerios (13) y DINI	GGRR	GGLL
Transformación	Integralidad Sostenibilidad	ONAGECOS, Ministerios (13) y DINI	GGRR	GGLL

Referencia 4 Niveles de Coordinación:

- a) Reconocer la importancia de la coordinación multisectorial e intergubernamental (Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Centros Poblados), en el marco de los procesos de descentralización de los programas y las políticas públicas en general, que garantice una gestión de calidad.
- b) Reconocer las relaciones intersectoriales y de coordinación intergubernamental en la gestión pública, a fin de aplicar políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles.
- c) Identificar y caracterizar diferentes escenarios de coordinación a fin de dar cuenta de algunas de las claves que explican el éxito o el fracaso de las gestiones en materia de conflictividad social.
- d) Identificar y problematizar los diversos ejes de análisis a tener en cuenta a la hora de proponer y gestionar escenarios de coordinación.

e) Identificar estrategias para el fortalecimiento de la coordinación multisectorial e intergubernamental.

Referencia 5 Retroalimentación:

Interdependencia entre las etapas de prevención, resolución, regulación y transformación de los conflictos sociales. Esta se produce cuando las salidas del sistema, en este caso del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS) o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada. Existe una Retroalimentación de entrada, que es una forma de control de los sistemas, donde dicho control se realiza a la entrada del sistema (cuando ingresan las informaciones proporcionadas por la DINI y otras entidades por primera vez o en distintas veces), de tal manera que el proceso no tenga entradas contaminadas o distorsionadas, de esta forma al no haber entradas deficientes en el SINAGECOS, las fallas no serán consecuencia de las entradas sino del proceso que da vigencia y efectividad al sistema. La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en los procesos y que puede favorecer u obstaculizar la calidad del producto final. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona respecto a la eficiencia y desempeño de una organización o entidad pública. Con la finalidad de permitirle reforzar sus fortalezas, mejorar sus oportunidades, cubrir sus debilidades y neutralizar las

amenazas que ayuden superar las deficiencias del sistema (SINAGECOS).

Gráfico 12 Retroalimentación de las Informaciones y Estrategias.

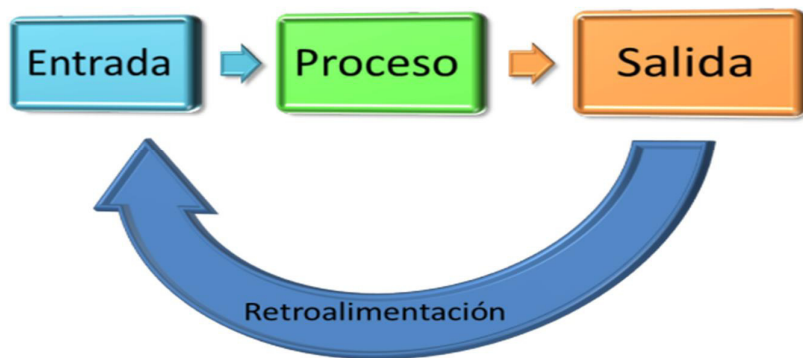
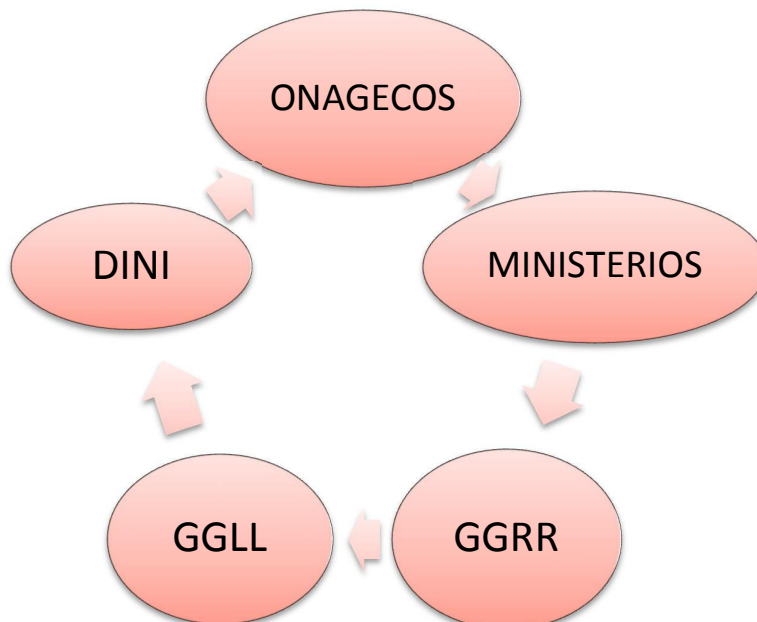


Gráfico 13 Retroalimentación de los Componentes del SINAGECOS.



Ecuación General del Modelo de Gestión de Conflictos Sociales:

$$GCS = E (P + R1 + R2 + T) \times C (Co + I + S)$$

Leyenda:

GCS: Gestión de Conflictos Sociales

E: Etapas (P + R1 + R2 + T)

P: Prevención

R1: Resolución

R2: Regulación

T: Transformación.

C: Características

Co: Consistencia

I: Integralidad

S: Sostenibilidad

Ecuación Específica 1 / Modelo de Gestión de Conflictos Sociales:

P: $(Po + E) \times Co$

Leyenda:

P : Prevención

Po : Política

E : Estrategia

Co : Consistencia

Ecuación Específica 2 / Modelo de Gestión de Conflictos Sociales:

R1: $(Po + E) \times I$

Leyenda:

R1 : Resolución

Po : Política

E : Estrategia

I : Integralidad

Ecuación Específica 3 / Modelo de Gestión de Conflictos Sociales:

$$R2/T: (Po + E) \times (I + S)$$

Leyenda:

R2: Regulación

T : Transformación

Po: Política

E : Estrategia

I : Integralidad

S : Sostenibilidad

2.2.2.4 Comparación entre el Modelo Actual y el Modelo Propuesto

Cuadro 16

Características de los Modelos de Gestión

MODELO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES	MODELO ACTUAL	MODELO PROPUESTO
Referencia 1: Encuadramiento Sistémico	No está encuadrado en ningún sistema funcional, condición que imposibilita que el modelo sea consistente, integral y sostenible.	Prevé un encuadramiento principal dentro del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA)**y un encuadramiento complementario con el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA)**
Referencia 2: Niveles de coordinación con otros sistemas funcionales	Nula	Con el Sistema de Defensa Nacional (SIDENA) y con el Sistema de Inteligencia Nacional (SINA)
Referencia 3: Unidades Orgánicas asignadas en los tres niveles de gobierno	Nula	A través de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) y Agencias Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ARGECOS).
Referencia 4: Disponibilidad de Recursos Humanos.	Insuficiente.	Suficiente.
Referencia 5: Concepción Teórica de la Prevención de Conflictos Sociales.	Se basa en un proceso de alerta temprana, pero no actúa ni aplica estrategias para la gestión del conflicto.	Se basa en la aplicación de una tetra estrategia de gestión del conflicto (prevención, resolución, regulación y transformación).
Referencia 6: Concepción de la Resolución de Conflictos Sociales.	No resuelve los niveles de conflictividad social, ya que no aplica este enfoque en la gestión del conflicto.	La Resolución es un componente de la tetra estrategia de gestión del conflicto (prevención, resolución, regulación y transformación).
Referencia 7: Concepción de la Regulación de Conflictos Sociales.	No considera el enfoque de regulación de la conflictividad social.	La Regulación es un componente de la tetra estrategia de gestión del conflicto (prevención, resolución, regulación y transformación).
Referencia 8: Concepción de la Transformación de Conflictos Sociales.	Considera este enfoque pero en forma limitada y aislada.	La Transformación es un componente de la tetra estrategia de gestión del conflicto (prevención, resolución, regulación y transformación).
Referencia 9: Ubicación dentro de la estructura orgánica del Poder Ejecutivo.	Es parte de la estructura orgánica propia de la PCM y depende del PCM.	Está adscrita a la PCM y tiene autonomía funcional y financiera.
Referencia 10: Nivel o rango del titular de la entidad pública que gestiona el conflicto social en el país.	Funcionario público de la PCM; con escasos niveles de coordinación y articulación con las demás entidades públicas.	Funcionario público con autonomía funcional, es Jefe de una OPD adscrito a la PCM.
Referencia 11: Ámbito de competencia.	Descentralizado, no participa en las actividades de planeamiento, preparación, conducción y ejecución de acciones relacionadas con la gestión de conflictos sociales llevadas a cabo en todas las regiones del país.	Mixto (Centralizado y Descentralizado), participa en las actividades de planeamiento, preparación, conducción y ejecución de acciones relacionadas con la gestión de conflictos sociales en todas las regiones del país.
Referencia 12: Fuente de obtención de informaciones.	Limitada y descalificada, está a cargo de las gobernaciones y personal de los diferentes sectores.	Suficiente con infraestructura y recursos humanos calificados y con experiencia en el procesamiento de informaciones.
Referencia 13: Enfoque de la Gestión de los Conflictos Sociales.	Enfoque analítico.	Enfoque analítico y operativo.

2.3. Definiciones Conceptuales

Para tratar el tema de los conflictos, hay que realizar un repaso de aquellos términos que más usare en el desarrollo de mi trabajo, estas razones nos lleva a preparar un pequeño vocabulario con algunas definiciones conceptuales básicas sobre el tema. De esta forma, será más fácil entender que líneas de investigación se han seguido cuando algunos de estos conceptos aparezcan en la presente investigación.

- a) Actores primarios: Aquellos que participan directamente en el conflicto (Defensoría del Pueblo).
- b) Actores secundarios: pueden ser grupos que apoyan a algunas de las partes; instituciones, organizaciones de la sociedad o personas vinculadas indirectamente al conflicto (Defensoría del Pueblo).
- c) Actores terciarios: personas u organizaciones que por sus características pueden tener incidencia en el curso del conflicto (Defensoría del Pueblo).
- d) Acuerdo: Cuando hablamos de un acuerdo, nos referimos a la decisión tomada por las distintas partes en conflicto de buscar unas reglas y hacer uso de ellas para regular sus actuaciones, e incluso, regular sus conflictos, Normalmente los acuerdos son decisiones tomadas bajo la presión y presencia de un conflicto que no presenta otra posible forma de ser regulado. No obstante, en la mayoría de los casos los acuerdos no finalizan los conflictos, sino simplemente los aplazan (Vinyamata, 1999). Este tipo de acuerdos no permite una plena satisfacción de las partes, la transformación no puede tener como finalidad alcanzar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos y todas, sino más bien transformar las

tensiones del conflicto, convirtiéndolo en una posible situación de aprendizaje en el reconocimiento y el empoderamiento.

- e) Amenazas: Actividades o acciones que son percibidas como una situación latente en la que un actor con intención y capacidad puede afectar la seguridad nacional. También comprende aquellas situaciones o manifestaciones de la naturaleza que pueden afectar los intereses nacionales.
- f) Arbitraje: Es un proceso en el que aparece un tercero o tercera, que decide sobre todo aquello que se le presenta. Es un modelo parecido al de los procesos judiciales, la única diferencia es que son las partes quienes eligen el árbitro y las reglas con las que se trabaja son más flexibles. En este proceso no existe comunicación entre las partes, sino que son los abogados quienes hacen sus presentaciones a los árbitros (Bush y Folger, 1996).
- g) Competición: Se refiere a una determinada forma de actuar en la que cada parte se preocupa por aquello que afecta a sus propios intereses. Cada parte se enfrenta a la otra con la pretensión de hacer cumplir sus necesidades. Quieren primar sus posiciones por encima de las de los demás; es decir, defienden sus posturas vigorosamente y usan la comprensión sobre los otros y las otras para ganar. En ningún momento una persona competitiva piensa en cambiar sus conclusiones. En este sentido, en un conflicto en el que la regulación está dominada por la competición es más fácil que aparezcan soluciones impuestas por las figuras que poseen un poder mayor.

- h) Conciliación: Conciliation. Es un procedimiento para regular los conflictos por vía pacífica, es una práctica que consiste en utilizar los servicios de una tercera parte neutral para que ayude a las partes en conflicto a allanar sus diferencias y llegar a una transacción amistosa o a una solución adoptada de común acuerdo. Es decir, consiste en dirigir a las partes hacia un acuerdo o una solución mutuamente aceptables. Es un proceso caracterizado por la flexibilidad, que ayuda a las partes en conflicto a discutir sobre sus propias diferencias y a ayudarlas a presentar sus soluciones. No obstante, se diferencia de la mediación, por el papel más activo que juega el mediador.
- i) Conflictividad Social: Es una constante de las relaciones sociales, implica la existencia de condiciones económico estructurales y psicológico culturales que hacen que las personas y grupos se comporten de cierta manera particular frente a sus necesidades, intereses y problemas frente a otros actores, está vinculada directamente con el conflicto social.
- j) Conflicto Social: Es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia.
- k) La complejidad de los conflictos está determinada por el número de actores que intervienen en ellos, la diversidad cultural, económica, social y política, las formas de violencia que se pueden presentar, o la debilidad institucional para atenderlos, entre otros elementos. (Defensoría del Pueblo).

- l) Conflicto activo: Es el conflicto social expresado por alguna de las partes o por terceros a través de demandas públicas, formales o informales (Defensoría del Pueblo).
- m) Conflicto latente: Es el conflicto social no expresado públicamente. Permanece oculto, silencioso o inactivo, en el que se puede observar la concurrencia de factores que tienen un curso de colisión pero que no se manifiestan o habiéndose manifestado han dejado de hacerlo durante un tiempo considerable (Defensoría del Pueblo).
- n) Conflicto Resuelto: Es el conflicto social cuya solución aceptada por las partes, mediante acuerdos, normas, resoluciones, dan por concluida la disputa (Defensoría del Pueblo).
- o) Conflicto socio ambiental: Su dinámica gira en torno al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes políticos, económicos, sociales y culturales.
- p) Controversia: Polémica pública sobre un tema en específico generalmente de interés público, estas suelen tener un alto nivel de apasionamiento, incluso cuando los tópicos tratados son de carácter abstracto. Es por ello que en ocasiones las controversias pueden llevar a los interlocutores a extremos indeseados.
- q) Cooperación: Cooperation. Es lo contrario a la competición, se considera que la cooperación se refiere a una acción en la que cada parte decide actuar conjuntamente, buscando soluciones comunes que beneficien a la mayoría en la medida que se pueda. La acción cooperativa en el conflicto implica una preocupación por los intereses de las otras partes y una primacía por los intereses comunes. No obstante, no se olvidan los

intereses individuales, la cooperación es muy importante para la transformación de los conflictos, se considera que la mejor respuesta ante las situaciones conflictivas es la cooperación.

- r) Crisis: Cuando el conflicto desborda los canales institucionales previstos normativamente para su tratamiento; suelen generarse por acción de un actor que polariza y desencadena hechos para conseguir un resultado favorable.
- s) Desafío: Retos que asume el Estado para consolidar el desarrollo y reducir el efecto de los factores contribuyentes a las amenazas que afectan la seguridad nacional.
- t) Desescalamiento: En esta fase se levantan las medidas de fuerza y existe un diálogo entre los actores. El conflicto ha logrado ingresar a una fase de negociación entre los actores sociales.
- u) Disputa: Este término se refiere a un tipo de controversia verbal, de debate o de altercado. De esta forma, la disputa se puede interpretar como una primera fase que puede desembocar en un conflicto, las disputas conciernen a la existencia de dos posiciones irreconciliables cuando el conflicto tiene lugar sobre los hechos, sobre la ley o sobre la naturaleza de la realidad.
- v) Empoderamiento: Es la capacidad que cada persona tiene de transformar sus conflictos por ellas mismas, haciendo uso de sus facultades, se considera que en el proceso de la mediación las partes se ven fortalecidas al superar su debilidad y recuperan la calma y la claridad para hacer frente a sus problemas. Con ello, adquieren confianza, capacidad de organización y poder de decisión.

- w) Escalamiento: Es la manifestación del conflicto social, que ocurre cuando los actores sociales desencadenan acciones públicas de rechazo a una decisión u omisión por parte del Estado, y se confrontan a través de procesos públicos espontáneos o institucionales (Defensoría del Pueblo).
- x) Gestión de conflictos: Este concepto ha adquirido con el tiempo una entidad y significado específicos. La gestión no trata de abordar las raíces profundas de los conflictos complejos y prolongados, ni promover cambios en las condiciones estructurales que los propician, sino simplemente aminorar el conflicto y reorientarlo hacia un escenario en el que pueda entrar en vías de solución. La gestión es aplicable y puede resultar exitosa en aquellas situaciones en las que las partes enfrentadas comparten al menos una serie de valores o de necesidades fundamentales (Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo).
- y) Gobernabilidad: Capacidad del Estado para gestionar los asuntos públicos y mantener la legitimidad de las instituciones públicas.
- z) Mediación: Es un proceso para abordar los conflictos. Es la técnica mediante la cual son las partes mismas inmersas en un conflicto quienes tratan de llegar a un acuerdo con ayuda de un mediador, tercero imparcial, que no tiene facultades de decisión. El objetivo que presenta es la regulación de un conflicto y ayudar a las partes a buscar soluciones para el mismo. Se caracteriza por ser un proceso voluntario, confidencial, flexible, limitado en el tiempo y con participación activa de las partes. Dentro de este modelo el mediador es el que guía y organiza el proceso con pretensiones de generar un espacio de cooperación. El mediador juega el rol de un facilitador que no da soluciones, sino que ayuda a

encontrarlas permitiendo a las partes crecer en la responsabilidad, el reconocimiento y el empoderamiento.

aa) Negociación: Es un proceso en que dos o más partes interdependientes reconocen diferencias en sus intereses y deciden buscar un acuerdo. Es decir, es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por las partes afectadas. Estas partes, en primer lugar, discuten sobre sus diferencias para pasar posteriormente a un acuerdo a través de la búsqueda de nuevas alternativas. Son los afectados quienes deciden intercambiar. Cada una de ellos tiene sus propios recursos pero necesita de los otros para funcionar. Por último, diremos que existen dos tipos de negociaciones; la negociación distributiva (presenta para las partes resultados negativamente correlacionados, de modo que lo que uno gana lo pierde el otro), y la negociación integrativa (presenta posibilidades de ganancia para todas las partes. Se intenta realizar una buena distribución de los beneficios, buscando soluciones conjuntas a los problemas.

bb) Preocupaciones: Actividades o situaciones potencialmente desfavorables que obstaculizan el desarrollo y podrían contribuir a la generación o al mayor impacto de las amenazas que afectan la seguridad nacional.

cc) Prevención: Actividad que se realiza de manera anticipada al desencadenamiento de un conflicto social o, en su defecto, al escalamiento o crisis del mismo.

dd) Prevención de Conflictos: Conjunto de acciones emprendidas a corto, medio y largo plazo con el fin de evitar la emergencia de un conflicto latente entre partes enfrentadas o, en caso de manifestarse, impedir su

escalada hasta una situación de violencia abierta o su reaparición (Diccionario de Acción humanitaria y Cooperación al Desarrollo).

ee) Reconciliación: Es un objetivo transversal que inspira superar las tensiones causantes o resultantes del conflicto. Así, la reconciliación requiere avanzar en los múltiples campos que conforman la denominada Seguridad humana. La reconciliación se compone de la verdad, solidaridad, justicia y paz. Es decir, las experiencias de paz tienen lugar cuando las relaciones han sido reconstruidas. No obstante, debemos decir que no toda reconciliación implica la finalización de un conflicto, sino un aplazamiento del mismo (Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo).

ff) Reconocimiento: Es entendido como la capacidad que tienen cada una de las partes afectadas en un conflicto de ver las necesidades y los intereses de los otros y otras como si fueran los propios. En este sentido, el reconocimiento es un paso más allá de la tolerancia. Al igual que con el empoderamiento, se dice que en el proceso de mediación las partes se fortalecen en la capacidad de entender las posturas ajenas.

gg) Resolución de Conflictos: Fue la primera denominación que se dio a los estudios sobre los conflictos y que enfatiza sus aspectos más destructivos y negativos. Este término sugiere que los conflictos pueden ser finalizados satisfactoriamente. Es decir, un conflicto solo es resuelto cuando se ofrece una solución para el mismo. Esta solución se caracteriza por ser durable y pretende la finalización de los conflictos sin tener en cuenta sus posibles aspectos positivos para el desarrollo de la sociedad.

- hh) Riesgo: Es concebido como la probabilidad de que se concrete una amenaza y sus consecuencias negativas.
- ii) Tercera Parte: Se refiere a todas aquellas terceras personas que intervienen en procesos de regulación de conflictos. Pueden ser los mediadores, los conciliadores, los árbitros, etc. La mayoría de ellos se caracteriza por su aspecto neutral. Este término podría ampliarse a todos aquellos que trabajan para la transformación y la regulación de los conflictos con la finalidad de conseguir un estado de paz.
- jj) Transformación de Conflictos: Es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivo que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas. La Transformación permite que las situaciones de conflicto se conviertan en situaciones de aprendizaje en las que priman la creatividad, el dialogo, la empatía, el intercambio, la comunicación y la cooperación.

2.4. Formulación de Hipótesis:

El marco teórico para la Hipótesis general es el resultado del estudio de las teorías sobre conflictos; de las tesis en materia de conflictos sociales, y de algunos artículos que sirvieron para identificar las variables contenidas en la hipótesis general, en las específicas y en la hipótesis de propuesta.

2.4.1. Hipótesis General:

Teniendo en cuenta que la gestión de conflictos sociales implica el desarrollo de las etapas de Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de conflictos, estas deben ser materializadas a través de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles, y basado en lo expresado por los teóricos y las referencias a las cuales se ha hecho mención, presentamos a continuación la hipótesis general:

El modelo actual para la Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

La hipótesis general tomó como referencia las teorías sobre conflicto de los siguientes autores: John Burton, Kennet Boulding y Anatol Rapoport, los sustentos teóricos de dichos autores permitieron desarrollar los conceptos de **prevención y consistencia**; Leonard Dobb y Eduard Azar, Bryan Wedge, Vamik Volkan, Montville y McDonald, facilitaron el desarrollo de los conceptos de **regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad**, y Herbert Kelman, los conceptos de **resolución e integralidad**.

Las tesis doctorales sobre los Dilemas de la Prevención, Transformación y Represión de la Conflictividad y el Conflicto Social, la Transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz,

igualmente permitieron desarrollar los conceptos de **regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad**; la tesis sobre la Negociación una Alternativa en la Solución de Conflictos, contribuyeron al desarrollo de los conceptos de **resolución e integralidad**; y la tesis sobre la Teoría y Práctica del Conflicto Social y la Paz desde la Perspectiva Socio práctica, inspiraron el desarrollo de los conceptos de **prevención y consistencia**; finalmente algunos artículos, entre ellos `El Manejo del Conflicto para Construir una Sociedad Pacífica, permitieron desarrollar los conceptos de **prevención y consistencia**; los artículos `Abordar el Conflicto: La Negociación y la Mediación_ y `Hacia la Transformación de Conflictos: Evaluación de los Enfoques Recientes de Gestión de Conflictos_ ayudaron a abordar los conceptos de **regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad**; los artículos `Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión Sicosocial_ y `La Mediación como Estrategia para la Resolución de Conflictos: Una Perspectiva Sicosocial_ contribuyeron a desarrollar los conceptos de **resolución e integralidad**.

Fórmula de la Hipótesis General:

$$GCS = E + C/ E (P + R1 + R2 + T) + C (Co + I + S)$$

Leyenda:

E : Etapas del Modelo

C : Características del Modelo

P : Prevención de Conflictos

R1 : Resolución de Conflictos

R2 : Regulación de Conflictos

T .Transformación de Conflictos

Co : Consistencia

I : Integralidad

S . Sostenibilidad

Operacionalización de la Hipótesis General:

Este procedimiento obedece estrictamente a la necesidad de convertir las variables (conceptos abstractos) contenidas en ella, y traducirlas en conceptos más concretos y realistas (indicadores); tratamos de desglosar la hipótesis especificando cuales son las variables que intervienen en el problema materia de estudio.

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
¿No será que el modelo actual para la gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos) no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?	Conocer si el modelo de gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos) prevé la aplicación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles; que permitan una eficiente gestión de la conflictividad y los conflictos sociales (Caso Conga).	El modelo actual para la prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

Operacionalización de la hipótesis general en variables y dimensiones

Hipótesis General	Variables	Dimensiones
El modelo actual para la prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de	Variable Independiente: Modelo de gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos).	Prevención Resolución Regulación Transformación

<p>aplicar políticas y estrategias que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.</p>	<p>Variable Dependiente: Políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles.</p>	<p>Consistencia Integralidad Sostenibilidad</p>
--	--	---

2.4.2. Hipótesis Específicas:

2.4.2.1. Hipótesis Especifica 1

El modelo actual para la Prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias inconsistentes.

La hipótesis específica 1, tomó como referencia las teorías sobre conflicto de los siguientes autores: John Burton, Kennet Boulding y Anatol Rapoport, estas teorías permitieron desarrollar los conceptos de prevención y consistencia; la tesis doctoral Teoría y Práctica del Conflicto Social y la Paz desde la Perspectiva Socio práctica, los conceptos de prevención y consistencia; finalmente el artículo referente al Manejo del Conflicto para construir una sociedad pacífica, permitió desarrollar los conceptos de prevención y consistencia.

Fórmula de la hipótesis específica 1:

$$P = (Po + E) \times Co$$

Leyenda:

P: Prevención

Po: Política

E: Estrategia

Co: Consistencia

Elaboración de la hipótesis específica 1 basada en el PE1 y OE1:

Problema Específico 1	Objetivo Específico 1	Hipótesis Específica 1
¿No será que el modelo actual para la prevención de conflictos sociales está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?	Proponer un modelo de prevención de conflictos sociales que prevea la aplicación de políticas y estrategias consistentes; que permitan una eficiente gestión de la conflictividad y los conflictos sociales (Caso Conga).	El modelo actual para la prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias inconsistentes.

Operacionalización de la hipótesis 1 en variables y dimensiones

Hipótesis Específica 1	Variables	Dimensiones
El modelo actual para la prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias inconsistentes.	Modelo de prevención de conflictos sociales.	Prevención
	Políticas y estrategias consistentes.	Consistencia

Operacionalización de la HE1 a través de una encuesta, referencias estadísticas y estudio de gabinete sobre normas legales:

a. Encuesta: (cuestionario de preguntas)

Prevención

Nº	Preguntas
1	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no está gestionando adecuadamente la prevención de conflictos sociales.

2	La prevención estuvo orientada a que los conflictos sociales no ocurrieran.
3	La prevención debió orientar a que los conflictos no escalaran en violencia.
4	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza activa.
5	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza pasiva.
6	La prevención de conflictos sociales resultó inútil ante la aparición de conflictos muy complejos y sin solución.

Consistencia

Nº	Preguntas
7	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias inconsistentes en la prevención de conflictos.
8	La falta de consistencia del modelo actual ha permitido el incremento de los niveles de conflictividad social.
9	Políticas de gobierno inconsistentes traen consigo la aparición de nuevos conflictos de naturaleza socio ambiental y de mayor complejidad.
10	Los funcionarios de la ONDS no están debidamente capacitados en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.
11	El modelo actual no tiene competencia directriz ni rectora.

b. Estadística:

Cantidad de conflictos socio ambientales en relación con la totalidad de Conflictos Sociales, años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

ANO 2011	CONFLICTOS SOCIALES REPORTADOS	CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES
ENERO	211	134
DICIEMBRE	223	126
ANO 2012		
ENERO	228	129
DICIEMBRE	227	148
ANO 2013		
ENERO	220	147
DICIEMBRE	216	139

AÑO 2014		
ENERO	213	136
DICIEMBRE	210	139
AÑO 2015		
ENERO	210	140
DICIEMBRE	211	145
AÑO 2016		
ENERO	211	147

Fuente: Defensoría del Pueblo.

Relación porcentual de los conflictos sociales a enero 2016



Fuente: Propia en base a data de la Defensoría del Pueblo.

c. Estudio de Gabinete sobre Normas Legales:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO: TITULO III DEL REGIMEN

ECONÓMICO/CAPÍTULO II DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS

NATURALES:

Art 66°: Los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de

. la nación. El Estado es soberano en su aprovechamiento. Por ley orgánica se fijan las condiciones de su utilización y de su otorgamiento a particulares. La concesión otorga a su titular un derecho real, sujeto a dicha norma legal.

Art 67°: El Estado determina la política nacional del ambiente. Promueve el uso sostenible de sus recursos naturales.

Art 68°: El Estado está obligado a promover la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas.

Art 69°: El Estado promueve el desarrollo sostenible de la Amazonía con una legislación adecuada.

El modelo actual no promueve la configuración de un Estado fuerte, y eficiente en la gestión de los conflictos sociales, la ONDS ha venido adoptando políticas y estrategias preventivas sin consistencia, descuidando los aspectos de impacto ambiental que han afectado las relaciones de los actores sociales: Estado, empresas y comunidades.

ACUERDO NACIONAL/POLÍTICAS DE ESTADO. PRIMERA, CUARTA, SÉPTIMA, NOVENA, DÉCIMA, Y DÉCIMA NOVENA
POLÍTICAS DE ESTADO:

1ª Política de Estado: Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho; con este objetivo el Estado defenderá el imperio de la constitución asegurando su fortalecimiento como Estado constitucional unitario y descentralizado, bajo los principios de independencia, pluralismo, equilibrio de poderes; garantizará el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones de la sociedad civil, y velará por el resguardo de las garantías y libertades

fundamentales; fomentará la afirmación de una cultura democrática que promueva una ciudadanía consciente de sus derechos y deberes; y establecerá normas que sancionen a quienes violen o colaboren en la violación de la constitucionalidad, los derechos fundamentales y la legalidad.

4ª Política de Estado: Institucionalización del Diálogo y la Concertación; con este objetivo el Estado promoverá y consolidará una cultura de diálogo y concertación; institucionalizará los canales y mecanismos de participación ciudadana que contribuyan al mejor ejercicio de las funciones ejecutivas y legislativas en los niveles nacional, regional y local; e institucionalizará la concertación en los procesos de prospectiva nacional, formulación presupuestal y planeamiento estratégico.

7ª Política de Estado: Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana; con este objetivo el Estado; consolidará políticas orientadas a prevenir, disuadir, sancionar y eliminar aquellas conductas y prácticas sociales que pongan en peligro la tranquilidad, integridad o libertad de las personas así como la propiedad pública y privada; propiciará una cultura cívica de respeto a la ley y a las normas de convivencia, sensibilizando a la ciudadanía contra la violencia y generando un marco de estabilidad social que afiance los derechos y deberes de los peruanos; pondrá especial énfasis en extender los mecanismos legales para combatir prácticas violentas arraigadas, como son el maltrato familiar y la violación contra la integridad física y mental de niños, ancianos y mujeres; garantizará

su presencia efectiva en las zonas vulnerables a la violencia; fomentará una cultura de paz a través de una educación y una ética públicas que incidan en el respeto irrestricto de los derechos humanos, en una recta administración de justicia y en la reconciliación; desarrollará una política de especialización en los organismos públicos responsables de garantizar la seguridad ciudadana; promoverá los valores éticos y cívicos de los integrantes de la Policía Nacional, así como su adecuada capacitación y retribución; promoverá un sistema nacional de seguridad ciudadana en la totalidad de provincias y distritos del país.

9ª Política de Estado: Política de Seguridad Nacional; con este objetivo el Estado; fomentará la participación activa de toda la sociedad en su conjunto; garantizará la plena operatividad de las Fuerzas Armadas; impulsará la enseñanza de los conceptos básicos de la seguridad nacional en todos los niveles del sistema educativo nacional; fomentará la participación activa en la protección del medio ambiente, el desarrollo de la Amazonía y la integración nacional; mantendrá una estrecha coordinación entre el sistema de defensa nacional.

10ª Política de Estado: Reducción de la pobreza; con este objetivo el Estado; promoverá la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo; fortalecerá las capacidades locales de gestión que promuevan el acceso a la información y la capacitación; promoverá la ejecución de proyectos de infraestructura logística y productiva, como parte de planes integrales de desarrollo local y regional con intervención de la actividad privada; asignará recursos de inversión social en educación y salud; fomentará el pleno ejercicio de la ciudadanía; establecerá un sistema

local de identificación, atención y promoción del empleo; fomentará el desarrollo institucional, la eficacia, y la transparencia del Estado en el uso de los recursos en general.

19ª Política de Estado: Desarrollo sostenible y gestión ambiental; con este objetivo el Estado; fortalecerá la institucionalidad de la gestión ambiental optimizando la coordinación entre la sociedad civil, la autoridad ambiental nacional, las sectoriales y los niveles de gestión descentralizada, en el marco de un sistema nacional de gestión ambiental; promoverá la participación responsable e informada del sector privado y de la sociedad civil en la toma de decisiones ambientales y fomentar una mayor conciencia ambiental; promover el ordenamiento territorial, el manejo de cuencas, así como la recuperación de ambientes degradados; impulsar la aplicación de instrumentos de gestión ambiental, privilegiando los de prevención; incorporar en las cuentas nacionales la valoración de la oferta de los recursos naturales y ambientales; estimular la inversión ambiental y la transferencia de tecnología para la generación de actividades mineras; promover el uso eficiente, la preservación y conservación del suelo, subsuelo, agua y aire, evitando las externalidades ambientales negativas; reconocer y defender el conocimiento y la cultura tradicional indígena; implementar el sistema de evaluación de impacto ambiental para asegurar la participación ciudadana, la coordinación multisectorial y la protección ambiental.

El modelo actual no promueve ni asegura un clima de paz social en el país, tampoco asegura el control del orden interno y mantenimiento del

orden público que permita una eficiente prevención de los conflictos sociales.

2.4.2.2. Hipótesis Específica 2

El modelo actual para la **Resolución de conflictos sociales**, no brinda un tratamiento adecuado a la **Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga)**, en razón de aplicar **Políticas y Estrategias no integrales**.

La hipótesis específica 2, tomó como referencia las teorías sobre conflicto de los siguientes autores: Herbert Kelman, que permitió desarrollar los conceptos de resolución e integralidad. La tesis doctoral la Negociación una Alternativa en la Solución de Conflictos, permitieron desarrollar los conceptos de resolución e integralidad; y los artículos de Análisis y resolución de conflictos desde una dimensión sicosocial, y la mediación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva sicosocial, facilitaron el desarrollo de los conceptos de resolución e integralidad.

R1: (Po + E) x I

Leyenda:

R1: Resolución

P: Política

E: Estrategia

I: Integralidad

Problema Específico 2	Objetivo Específico 2	Hipótesis Específica 2
¿No será que el modelo actual para la resolución de conflictos sociales no está	Proponer un modelo de resolución de conflictos sociales que prevea la	El modelo actual para la resolución de conflictos sociales no brinda un

aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?	aplicación de políticas y estrategias integrales; que permitan una eficiente gestión de la conflictividad y los conflictos sociales.	tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales.
---	--	---

Operacionalización de la hipótesis 2 en variables y dimensiones

Hipótesis Específica 2	Variables	Dimensiones
El modelo actual para la resolución de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales.	Modelo de resolución de conflictos sociales. Políticas y estrategias integrales.	Resolución Integralidad

Operacionalización de la HE2:

- a. Encuesta: Mediante ella se busca invalidar el modelo anterior:

Resolución

Nº	Indicador
1	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de resolución de conflictos sociales.
2	El enfoque de resolución de conflictos implicó disponer de capacidades, recursos materiales e infraestructura instalada.
3	El enfoque de resolución de conflictos implica disponer de capacidades y recursos humanos capacitados.
4	El Proyecto Conga no fue adecuadamente gestionado bajo el enfoque de resolución de conflictos.

5	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no contempló la aplicación de otro enfoque para la gestión de los conflictos de naturaleza socio ambiental.
---	---

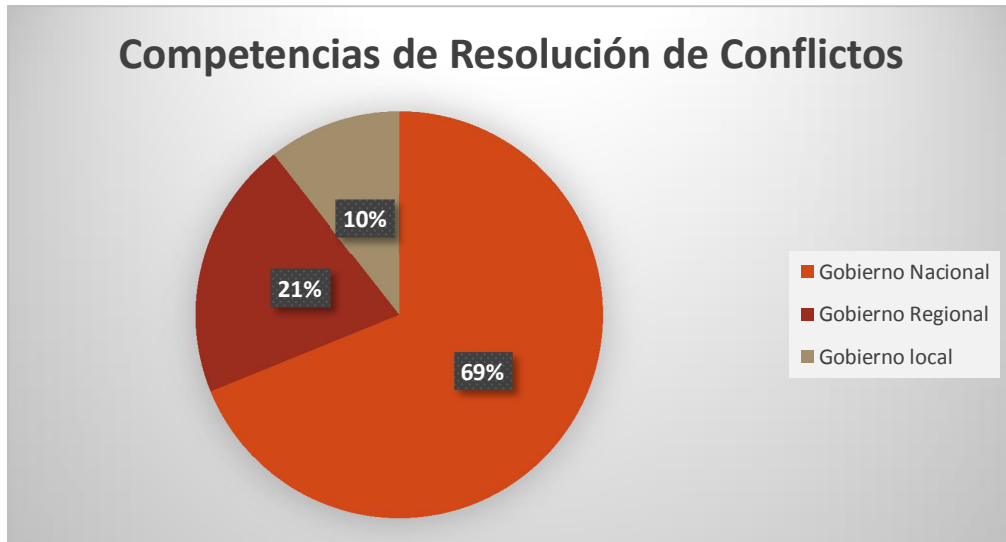
Integralidad

Nº	Indicador
6	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no integrales para la resolución y regulación de conflictos sociales.
7	Las políticas y estrategias establecidas no articulan los esfuerzos de las entidades públicas vinculantes.
8	El modelo actual no consideró un enfoque sistémico para afrontar la problemática social.
9	La recepción de informaciones es únicamente en forma centralizada; y no se recibe a través de un gran Centro de Comando y Control.
10	La información no se difunde oportunamente a los gobiernos regionales y locales

b. Estadística



Fuente propia en base a data de la Defensoría del Pueblo.



Fuente propia basada en data de la Defensoría del Pueblo

c. Estudio de Gabinete sobre Normas, Leyes y otros documentos legales:

Decreto Legislativo N°1129 Sistema de Defensa Nacional

(SIDENA):

Art 1°: El sistema de defensa nacional (SIDENA) garantiza la seguridad nacional, para la afirmación de los derechos fundamentales y el Estado constitucional de derecho, en el marco de una gestión pública moderna.

Art 4° : El SIDENA, es presidido por el Presidente de la República y está compuesto por: El Consejo de Seguridad y Defensa Nacional, La Secretaría de Defensa y Seguridad Nacional (SEDENA), La Dirección Nacional de Inteligencia (DINI), y los Ministerios, Organismos públicos, Gobiernos Regionales y Locales.

Art 15°: Oficinas de Seguridad y Defensa Nacional; las entidades que conforman el SIDENA deben contar con estas oficinas que dependerán de la más alta autoridad de la entidad.

2.4.2.3. Hipótesis Específica 3

El modelo actual para la Regulación y Transformación **de conflictos sociales**, no brinda un tratamiento adecuado a la **Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga)**, en razón de aplicar **Políticas y Estrategias no integrales ni sostenibles**.

La hipótesis específica 3, tomó como referencia las teorías sobre conflicto de los siguientes autores: Leonard Dobb y Eduard Azar, Bryan Wedge, Vamik Volkan, Montville y Mc Donald, para desarrollar los conceptos de regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad; las tesis doctorales sobre los Dilemas de la Prevención, Transformación y Represión de la Conflictividad y el Conflicto Social, la Transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz, permitieron desarrollar los conceptos de regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad; finalmente algunos artículos sobre Abordar el conflicto: La negociación y la mediación, y Hacia la transformación de conflictos: Evaluación de los enfoques recientes de gestión de conflictos, que permitieron desarrollar los conceptos de regulación, transformación, integralidad y sostenibilidad.

R2/T: (Po + E) x (I + S)

Leyenda:

R2: Regulación

T: Transformación

P: Política

E: Estrategia

I: Integralidad

S: Sostenibilidad

Problema Específico 3	Objetivo Específico 3	Hipótesis Específica 3
¿No será que el modelo actual para la regulación y transformación de conflictos sociales no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?	Proponer un modelo de regulación y transformación de conflictos sociales que prevea la aplicación de políticas y estrategias integrales y sostenibles; que permitan una eficiente gestión de la conflictividad y los conflictos sociales.	El modelo actual para la regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales ni sostenibles.

Operacionalización de la hipótesis 3 en variables y dimensiones

Hipótesis Específica 3	Variables	Dimensiones
El modelo actual para la regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los Conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales ni sostenibles.	Modelo de regulación y transformación de conflictos sociales. Políticas y estrategias integrales y sostenibles.	Regulación Transformación Sostenibilidad

Operacionalización de la HE3:

a. Encuesta: Mediante ella se busca invalidar el modelo anterior:

Regulación

Nº	Indicador
1	La Oficina Nacional Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de regulación de conflictos sociales.
2	La ONDS no ha sido capaz de aplicar el enfoque de regulación a los conflictos de naturaleza socio ambiental de mayor complejidad.
3	El Conflicto social de naturaleza socio ambiental a raíz del Proyecto Conga pudo ser regulado satisfactoriamente.
4	La ONDS no priorizó que la mayoría de los conflictos de naturaleza socio ambiental son regulables.

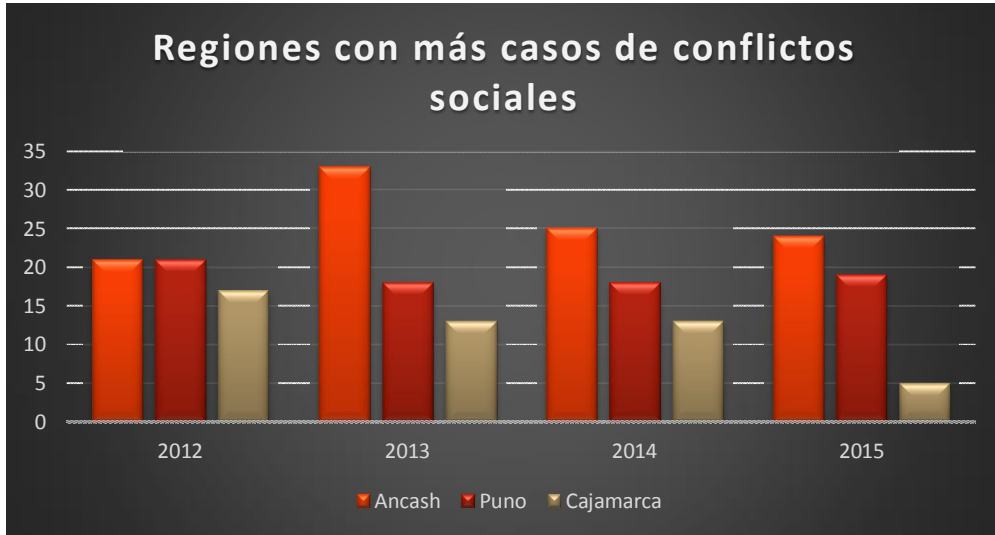
Transformación

Nº	Indicador
5	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de transformación de conflictos sociales.
6	El modelo actual de gestión de conflictos sociales no implementó ni aplicó estrategias de transformación de conflictos en oportunidades.
7	El conflicto social a raíz del Proyecto Conga, debió ser tratado bajo el enfoque de transformación de conflictos.
8	La ONDS no consideró que gran parte de los conflictos de naturaleza socio ambiental requieren ser tratados bajo el enfoque de transformación de conflictos.

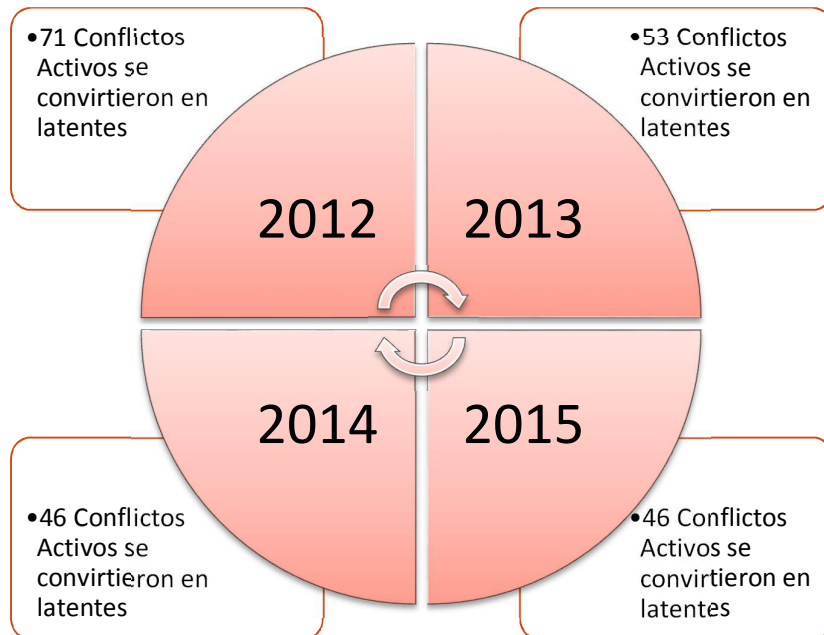
Sostenibilidad

Nº	Indicador
9	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la regulación de conflictos sociales
10	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la transformación de conflictos sociales
11	La ONDS no aplicó adecuadamente los mecanismos para mantener la buena relación entre el Estado, empresas y comunidades
12	El modelo actual de gestión no ha permitido asegurar y mantener los niveles de gobernabilidad democrática

b. Estadística



Fuente propia en base a data de la Defensoría del Pueblo.



c. Estudio de Gabinete sobre Normas, Leyes y otros documentos

legales:

Ley N°29664 Ley de Creación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).

Art 3°: Es un proceso social cuyo fin último es la prevención, la reducción y el control permanente de los factores de riesgo de desastre en la sociedad, así como la adecuada preparación y respuesta ante situaciones de desastre, considerando las políticas nacionales con especial énfasis en aquellas relativas a materia económica, ambiental, de seguridad, defensa nacional y territorial de manera sostenible. La gestión de riesgo de desastres está basada en la investigación científica y de registro de informaciones, y orienta las políticas, estrategias y acciones en todos los niveles de gobierno y de la sociedad con la finalidad de proteger la vida de la población y el patrimonio de las personas y del Estado.

Cuarta Disposición Complementaria Final: Coordinación con el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional: El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) coordina con el SIDENA, y de movilización nacional según corresponda en el ámbito de sus competencias.

El modelo actual no promueve la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales al igual que el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).

DS N°012-2013-IN `Política Nacional del Estado Peruano en Seguridad Ciudadana .

Considerando: El Sistema Nacional de seguridad Ciudadana (SINASEC), asegura el cumplimiento de las políticas públicas que

orientan la intervención del Estado en materia de seguridad ciudadana, destinado a garantizar la seguridad, la paz, la tranquilidad.

El modelo anterior no promueve la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales al igual que el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC).

Plan estratégico de la Seguridad y Defensa Nacional (PESDEN)

Eje Estratégico N°2 Orden Interno: Garantizar el funcionamiento y la estabilidad del país; reduciendo los niveles de conflictividad social.

El modelo anterior no concibe una óptima y eficiente prevención en la gestión de los conflictos sociales con estrategias consistentes, integrales y sostenibles.

DS N°106-2012-PCM `Creación de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS).

DECRETA: Que la Oficina Nacional de diálogo y Sostenibilidad (ONDS), es un Órgano Técnico Especializado orgánico de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

El modelo anterior no ha previsto una entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Ley N°29158 `Ley Orgánica del Poder Ejecutivo .

Art 28°: Los organismos públicos son entidades desconcentradas del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de Derecho Público y tienen competencia de alcance nacional; están adscritos a un Ministerio y pueden ser de dos tipos: Ejecutores y Especializados, su creación y disolución se realiza por Ley a iniciativa del Poder Ejecutivo.

Art 31°: Organismos Públicos Especializados; los OPE tienen independencia para ejercer sus funciones con arreglo a su Ley de creación. Están adscritos a un ministerio y son de dos tipos: los Reguladores y los Técnicos Especializados. El modelo anterior propone que la entidad no ejerza rectoría en materia de Gestión de Conflictos Sociales.

2.4.3 Hipótesis de Propuesta:

El modelo de gestión de conflictos sociales propuesto ha considerado la aplicación de políticas y estrategias que reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

Problema General	Objetivo General
¿No será que el modelo actual para la gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos) no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?	Proponer un modelo de gestión de conflictos sociales (prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos) que prevea la aplicación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles; que permitan una eficiente gestión de la conflictividad y los conflictos sociales.

Operacionalización de la Hipótesis de propuesta:

Encuesta: Mediante ella se busca validar el modelo propuesto.

N°	Indicador
1	Está de acuerdo en que la misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) debe contribuir a mantener la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad del país.
2	Está de acuerdo en que la misión de la ONAGECOS es gestionar los conflictos sociales aplicando indistintamente los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.

3	Está de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales implica el monitoreo de la gestión de los conflictos sociales a través de un Centro de Comando Control, Comunicaciones, Colaboración e Inteligencia (C5i).
4	Está de acuerdo en que la visión de la ONAGECOS es convertirse en una entidad pública eficiente y ser un gestor natural de los conflictos sociales.
5	Está de acuerdo en que la visión de la aplicación del modelo propuesto es asegurar la gobernabilidad democrática en todos los niveles de gobierno.
6	Está de acuerdo que el modelo enfatice la gestión basado en los principios de integralidad, sinergia, permanencia, racionalidad, transversalidad y contextualidad.
7	Está de acuerdo que el modelo se caracterice por ser dinámico, sistémico, preventivo y ejecutivo.
8	Está de acuerdo en que el concepto ejecutivo adoptado en el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible
9	Está de acuerdo que para fortalecer la consistencia del modelo propuesto; la ONAGECOS debe ejercer la rectoría del SINAGECOS, capacitar a los gestores, y articular las gestiones de los componentes en los tres niveles de gobierno.
10	Está de acuerdo que para concretar la integralidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe crear el SINAGECOS, articular el apoyo del SINA, participación de la ONAGI, y participación de los GGRR y GLL.
11	Está de acuerdo que para asegurar la sostenibilidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe alinear el SINAGECOS con el SIDENA, integrar la órbita de la defensa nacional, y constituirse en un órgano adscrito a la PCM.
12	Está de acuerdo que el modelo plantee para su ejecución un enfoque sistémico en la gestión de conflictos sociales
13	Está de acuerdo que el sistema considere a la DINI como fuente principal del flujo de informaciones.
14	Está de acuerdo con los ejes estratégicos del SINAGECOS; obtención de informaciones del SINA/DINI, Identificación de regiones en riesgo y ejercer la rectoría del SINAGECOS.
15	Está de acuerdo en aplicar la Tetra estrategia de enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.
16	Está de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos sociales es una situación de contingencia y de corto plazo.
17	Está de acuerdo en que el enfoque de regulación de conflictos sociales es una situación de mediano plazo.

18	Está de acuerdo en que el enfoque de transformación de conflictos sociales es una situación de largo plazo.
19	Está de acuerdo en que la ONDS, debe estar adscrita a la PCM
20	Está de acuerdo en que la producción de doctrina de conflictos sociales se encargue al Centro De Altos Estudios Nacionales - CAEN.
21	Está de acuerdo que el SINAGECOS, emplee recursos humanos y materiales del SIDENA.
22	Está de acuerdo con la organización de la ONAGECOS: Oficinas Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ORGECOS) de los Ministerios, y GGRR: y Agencias de Gestión de Conflictos Sociales de los GLL.
23	Está de acuerdo en que el modelo propuesto asuma funciones estratégicas: gestión estratégica, gestión por resultados y gestión por procesos
24	Está de acuerdo en que el modelo propuesto cultive en el desarrollo de la gestión, las cualidades estratégicas de eficiencia, eficacia y efectividad
25	Está de acuerdo en que se asigne personal auxiliar de inteligencia (PAI) en apoyo al SINAGECOS.
26	Está de acuerdo que se impulse la capacitación de cuadros civiles en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.
27	Está de acuerdo en que el modelo establezca tres dimensiones de intervención; la dimensión estratégica, la dimensión estratégica - operativa y la dimensión operativa.
28	Está de acuerdo en que el SINAGECOS debe estar integrado por un Consejo y un Alto Comisionado de Conflictos Sociales
29	Está de acuerdo en que el modelo propuesto promueva e incentive un equilibrio de poderes entre el Estado, empresas y comunidades.
30	Está de acuerdo en que los niveles de coordinación para la aplicación de políticas y ejecución de estrategias deben ser intersectoriales e intergubernamentales.
31	Está de acuerdo que el modelo propuesto contemple la retroalimentación del proceso de obtención de informaciones.
32	Está de acuerdo en considerar que el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible.

2.4.4 Variables:

2.4.4.1 Variable Independiente: Gestión de Conflictos Sociales.

2.4.4.2 Variable Dependiente: Políticas y Estrategias consistentes, integrales y sostenibles.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO

Después de haber desarrollado el marco conceptual e identificado las variables que guardan relación con la gestión de conflictos sociales; es decir con la prevención, resolución, regulación y transformación de los conflictos sociales; y estas a la vez con las políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles. A continuación se presenta el diseño de la investigación, se explica la conveniencia y pertinencia del diseño, se muestran las preguntas norteadoras de la investigación, se ha definido la población de estudio y las características de la muestra estratificada de conveniencia, así como la construcción y validación del instrumento de medición (cuestionario de preguntas a los encuestados en relación a cada una de las hipótesis específicas y a la de propuesta).

3.1. Diseño de la investigación

Para desarrollar la presente investigación se adoptó como corriente de conocimiento el post-positivismo y el constructivismo que según (Creswell,

2003), señala que el primero de ellos refleja la necesidad de encontrar causas detrás de los resultados y es un punto determinista; mientras que el segundo de ellos lidia con problemas sociales y es una perspectiva subjetiva, que reconoce que la realidad es demasiado compleja para ser expresada sólo con números. Se siguió el enfoque deductivo de la investigación, aplicando herramientas estadísticas para demostrar como una deficiente gestión de conflictos sociales, y la aplicación de políticas y estrategias sin consistencia, integralidad y sostenibilidad deviene en una administración pública de baja calidad. El presente estudio es cuantitativo y la toma de datos se efectuó mediante el uso de una encuesta, este es un método para recopilar información con la finalidad de estudiar la relación entre las variables de gestión de conflictos sociales y las políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles. Para el estudio se aplicó la técnica de encuesta y como instrumento un cuestionario que sirvió para demostrar la validez de las hipótesis general, específicas y de propuesta; es decir encontrar por un lado el grado o nivel de desatención en la aplicación de los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales y por otro lado demostrar la necesidad de aplicar los mismos enfoques pero con ciertas características de consistencia, integralidad y sostenibilidad; además por lo revisado a la fecha no se ha realizado ningún estudio de este tipo, que involucre la propuesta de un modelo de gestión de conflictos sociales de naturaleza estratégica, estratégica - operativa, y operativa.

La investigación a través de encuestas, puede ser del tipo exploratoria, confirmatoria, o descriptiva (Forza, 2002); en este caso fue descriptiva en razón que buscó describir la distribución de las variables en la población

seleccionada. El estudio fue dirigido a un público conformado por profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, y por esta razón se homogenizó el grupo o estratos de personas encuestadas. Cinco hipótesis han sido elaboradas, una hipótesis general, tres hipótesis específicas y una hipótesis de propuesta, las mismas que han sido presentadas en el capítulo II. Sekaran 2003, nos explica que para probar una hipótesis normalmente se toman en cuenta la existencia y naturaleza de ciertas relaciones entre las variables, diferencias e interdependencia entre ellas; en este caso se estudió como establecer un modelo de gestión de conflictos sociales que entrelazara la aplicación de etapas o enfoques de gestión de conflictos sociales con ciertas características de interdependencia (consistencia, integralidad y sostenibilidad), que permitieran elaborar políticas y diseñar estrategias que pudieran controlar los niveles de conflictividad social y la existencia de conflictos sociales de naturaleza socio ambiental.

La presente investigación es cuantitativa y transversal; la recolección de datos se realizó mediante el uso de una encuesta, siendo este un método conveniente para obtener información con el propósito de invalidar el modelo actual y validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales. La investigación a través de las encuestas también ha sido del tipo confirmatoria (Forza, 2002), pues intentamos probar una teoría basada en la aplicación de los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales; entrelazadas a las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

Respecto a la recopilación de datos se utilizó como fuente de información la percepción de los encuestados, ya que en su condición de conocedores de la realidad socio económica de la región Cajamarca, pudieron responder objetivamente las preguntas planteadas. Acerca de las personas seleccionadas para responder la encuesta, se determinó que debieran ser profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, dirigentes sindicales, analistas políticos, representantes de las empresas mineras, entre otros, construyendo una muestra representativa y estratificada. Básicamente se dirigió la encuesta a personal que contara con suficiente conocimiento de la conflictividad social y conflictos sociales en el país, en la región Cajamarca, y del proyecto Conga; situación que garantizó un nivel de error aceptable al haberse homogenizado al grupo de personas que participó en la encuesta con preguntas cerradas.

En su desarrollo se empleó el diseño no experimental; de naturaleza transversal y se realizó sin manipular las variables de estudio. Se observaron los fenómenos tal como se presentaron y no se construyó ninguna situación. En ese sentido se realizó una investigación transversal mediante la realización de encuestas; la investigación abarcó la configuración de un solo momento, un período determinado en el cual se centró la investigación. Se procedió a la recolección de datos con el propósito de describir las variables, y analizar su incidencia; también revisamos normas, leyes y otros documentos legales que permitieron validar el modelo propuesto de conflictos sociales.

Preguntas de la Investigación:

¿No será que el modelo actual para la gestión de conflictos sociales (Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de conflictos) no está

aplicando Políticas y Estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?

¿No será que el modelo actual para la Prevención de conflictos sociales no está aplicando Políticas y Estrategias adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?

¿**No será que** el modelo actual para la **Resolución de conflictos sociales**, no está aplicando **Políticas y Estrategias** adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?

¿**No será que** el modelo actual para la Regulación y Transformación **de conflictos sociales**, no está aplicando **Políticas y Estrategias** adecuadas para el tratamiento de la conflictividad social y el conflicto social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?

¿**El** modelo de gestión de conflictos sociales propuesto ha considerado la aplicación de políticas y estrategias que reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad?

3.2. Población y Muestra

Población: la naturaleza del estudio lleva a que la población haya sido definida por la población electoral (Unidad de Análisis) de la región Cajamarca, incluyendo a todas sus provincias (Cajamarca, Celendín, Hualgayoc, etc); cifra que asciende a 1 millón estimadamente y que incluye convenientemente a 288 profesionales expertos en temas de seguridad

integral, defensa nacional y conflicto social que residen en la ciudad de Lima; dichos profesionales cumplieron con ciertas características o perfiles como por ejemplo: poseer un conocimiento cabal y pleno de la realidad nacional y consecuentemente de la realidad socio económica de la región Cajamarca. La población de estudio por lo tanto está representada por el conjunto de habitantes votantes de la región Cajamarca, dirigentes sindicales de Cajamarca y profesionales vinculados a los temas ya citados que residen en Lima y viajan por el país. Ya que se trata de validar un modelo de gestión de conflictos sociales era conveniente seleccionar una población (Unidad de Análisis discrecional) que proporcionara respuestas en relación al conocimiento técnico de la problemática social y ambiental. Se determinaron 10 grupos estratificados (288 encuestados) que permitieron realizar el estudio. Los participantes que contestaron la encuesta tomaron conocimiento de los objetivos de la investigación y participaron de forma voluntaria, y se les ofreció poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos sean publicados. Los encuestados tomaron conocimiento de esta condición antes de responder la encuesta conformada por 33 preguntas que sirvieron para invalidar el modelo actual; y 33 preguntas para validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales.

Muestra: (Kerlinger & Lee, 2002), nos dice que la muestra de estudio puede ser probabilística o no probabilística, siendo el objetivo que esta sea representativa de la población. Las muestras probabilísticas en estudios de este tipo usualmente son efectuadas por muestreo aleatorio simple, y que no ha sido el caso; por otro lado la muestra no probabilística, en la que hubiera separado a la población de Cajamarca por grupos, hubiera sido dificultosa de

elaborar. Por las razones expuestas, se decidió utilizar una muestra de conveniencia. De allí que la muestra estratificada y representativa; se haya constituido como una muestra de conveniencia conformada por profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, dirigentes sindicales regionales, analistas políticos del ámbito nacional, representantes de las empresas mineras, de la comunidad académica del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), de las Oficinas de Defensa Nacional de los Ministerios, de funcionarios de gobiernos regionales, comunidad académica en general, Analistas de conflictos sociales, representantes del empresariado minero, Oficiales provenientes del Ejército del Perú y Policía Nacional del Perú; funcionarios de la DINI, y miembros de la sociedad civil.

El personal seleccionado cumplió los requisitos o criterios de selección exigidos, entre ellos; el haber desempeñado profesorado en asignaturas que guardaran relación con temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, el haber realizado consultorías o asesorías al respecto, dirigencia y actividades políticas gremiales a causa de la existencia de conflictos sociales de naturaleza socio ambiental, conocimiento de la realidad socio económica de la región Cajamarca y particularmente de las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc, cuyos pobladores han sido los actores principales en el conflicto minero de Conga a cargo de la empresa minera `Yanacocha`. Finalmente optamos por seleccionar una muestra de conveniencia o de interés que nos permitió invalidar el modelo actual y validar el modelo propuesto. La muestra estratificada y de conveniencia no fue influenciada por el investigador, ni por ninguna institución o persona alguna,

es por eso que se prefirió que esta sea aleatoria y voluntaria para que no tenga ningún sesgo que le restara objetividad, validez y confiabilidad.

Para la elección de la población se consideró diez (10) estratos de procedencia, y en esa lógica el muestreo también fue estratificado, seleccionando aleatoriamente a los integrantes de la muestra de conveniencia o de interés, de acuerdo al siguiente sustento o argumentación:

- a. Comunidad Académica del CAEN:
- b. ODENA de los Ministerios:
- c. ODENA de los Gobiernos Regionales:
- d. Comunidad Académica en General:
- e. Analistas de Conflictos Sociales:
- f. Representantes del Empresariado Minero:
- g. Oficiales Generales y Superiores del EP y PNP:
- h. Funcionarios DINI:
- i. Sociedad Civil:
- j. Dirigentes Sindicales Regionales:

La encuesta desarrollada se realizó aplicando la Escala Likert.

Cuadro 17

Distribución de la muestra representativa por estratos

Entidades	Estrato	Población
Comunidad Académica del CAEN	1	150
ODENA de los Ministerios	2	25
ODENA de los Gobiernos Regionales	3	25
Comunidad Académica en general	4	18
Analistas de conflictos sociales	5	10
Representantes del Empresariado Minero	6	10
Oficiales del EP y PNP.	7	10
Funcionarios DINI.	8	10
Sociedad Civil	9	15
Dirigentes Sindicales Regionales	10	15
Total		288

Bloque Estratificado:

Fracción de la población conformada por profesionales expertos en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflicto social, dirigentes sindicales regionales, etc, a quienes se les encuestó para validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales.

a. Población:	1,000.000
b. Nivel de confianza:	0.95
c. Error muestreo:	0.05
d. Varianza poblacional:	0.50
e. Tamaño de la muestra:	288

3.3 Operacionalización de Variables

- Conceptualizar las variables de gestión de los conflictos sociales y las políticas y estrategias en las dimensiones de Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de Conflictos; así como de Consistencia, Integralidad y Sostenibilidad.
- Elaborar un diagnóstico del modelo actual con el propósito de invalidar su aplicación.
- Validar el modelo propuesto para la gestión de conflictos sociales.
- Realizar una revisión del cumplimiento e incumplimiento de normas legales que guardan relación con la presente investigación.
- Mostrar información estadística relevante que permita mostrar la inoperancia del modelo actual.

Operacionalización de las variables:

Variables	Dimensiones
<p>Variable Independiente:</p> <p>Modelo de gestión de conflictos sociales.</p> <p><u>Definición Conceptual:</u> Observa el conflicto como un elemento propio de la vida que no debe ser finalizado, sino gestionado constructivamente. Esta expresión está asociada con los conceptos de prevención, resolución, regulación y transformación de los Conflictos sociales.</p> <p><u>Definición Operacional:</u> La gestión está compuesta por los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos.</p>	<p>Prevención</p> <p>Resolución</p> <p>Regulación</p> <p>Transformación</p>
<p>Variable Dependiente: Políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles.</p> <p><u>Definición Conceptual:</u> Las políticas representan el objetivo macro, en cambio las estrategias son las formas de llegar a cumplir con esa política. Las políticas requieren necesariamente de un conjunto de estrategias consistentes, integrales y sostenibles que permitan ser alcanzadas.</p> <p><u>Definición Operacional:</u> Las políticas y estrategias deben ser consistentes, integrales y sostenibles.</p>	<p>Consistencia</p> <p>Integralidad</p> <p>Sostenibilidad</p>

Operacionalización de las variables Independiente y dependiente:

	Dimensiones
Prevención	<p>Prevención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la conflictividad social • Incremento de conflictos socio ambientales • Incremento de conflictos socio ambientales por acción de la minería • Incremento de los niveles de violencia • Incremento de conflictos activos • Vigencia de conflictos latentes • Aparición de conflictos muy complejos
Resolución	<p>Resolución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de conflictos resueltos y por resolver

Regulación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión negativa para resolver la conflictividad social • Expresión de desagrado de parte de la población • Rechazo generalizado de la población • Actitudes hostiles a los funcionarios de la ONDS <p>Regulación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de conflictos sin solución. • Conflictividad social sujeta a regulación. • Conflictos socio ambientales sujetos a regulación
Transformación	<p>Transformación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones de capital paralizadas • Explotación de aspectos positivos de los conflictos • Oportunidades de crecimiento a cambio de licencia social • Desinformación de las comunidades • Supremacía de la dirigencia política • Necesidades de cambios en la gestión • Deterioro de las relaciones Estado y Comunidades • Deterioro de las relaciones empresa y comunidades.
Consistencia	<p>Consistencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control y monitoreo de la conflictividad social • Falta de capacitación de los funcionarios • Falta de competencias directivas y rectoras
Integralidad	<p>Integralidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente articulación de las entidades públicas • Ausencia de un enfoque sistémico en la gestión • Inoperancia del flujo de informaciones • Flujo de informaciones centralizada • Inoportunidad en la difusión de informaciones • Conflictos de relevancia nacional y regional
Sostenibilidad	<p>Sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de impacto ambiental que sustentan los proyectos • Niveles de gobernabilidad democrática • Índices de seguridad pública • Provisión de licencias sociales

3.4 Técnica para la recolección de datos:

3.4.1 Descripción de los instrumentos

Se procedió a determinar la técnica y el procedimiento para la recolección de datos y el tipo de instrumento que se utilizó durante el proceso de investigación. La técnica o herramienta que se aplicó fue una encuesta realizada a profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales. A través de esta técnica descriptiva se pudo establecer las ideas centrales y las preferencias sobre el modelo actual y el propuesto en esta investigación.

La recolección de datos implicó varias actividades; en primer lugar, la selección del instrumento (cuestionario) que nos permitió recolectar la información necesaria en la investigación; en segundo lugar la aplicación del instrumento para la recolección de los datos; esta actividad nos facilitó medir las variables interés del estudio; finalmente se analizaron las mediciones obtenidas en la encuesta. La técnica contribuyó a obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas en relación al modelo propuesto de gestión de conflictos sociales.

3.4.2 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

(Bostwick, 2005), señala que medir es parte de nuestro vivir; y (Stevens, 1951), sostiene que medir significa, asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos de acuerdo a ciertas reglas. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento

(cuestionario de encuesta para invalidar el modelo de gestión actual y validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales) han sido consistentes y coherentes, su aplicación en repetidas oportunidades al mismo sujeto encuestado, produjo los mismos resultados.

3.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Se procesaron los datos dispersos obtenidos de la muestra de conveniencia durante el trabajo de campo. Este proceso tuvo como finalidad generar resultados agrupados y ordenados, a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos e hipótesis general, específicas y de propuesta de la investigación realizada. Para el procesamiento de datos se utilizó como herramienta estadística el SPSS, que nos sirvió para el análisis e interpretación de los datos relacionados con la investigación. Así mismo el análisis de los datos ha sido mixto (cuantitativo y cualitativo); puesto que además de seleccionar las pruebas estadísticas para el análisis cuantitativo, también hemos tomado en cuenta la hermenéutica para el análisis cualitativo de los resultados.

3.6. Aspectos éticos.

Según (Jones, 2008), los valores son criterios estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento o situaciones son deseables o indeseables. Los valores establecen la filosofía al representar sus creencias y actitudes de las

personas. Los valores son importantes para llevar a cabo una investigación; podríamos citar entre ellos la fiabilidad, moralidad, respeto a la originalidad y propiedad intelectual (derecho de autor), honestidad en la creatividad de las ideas fuerza que enrumban cualquier investigación. En ese razonamiento se han registrado y citado todas las fuentes de información que sirvieron para desarrollar en forma original, el modelo propuesto para la gestión de los conflictos sociales. Finalmente (Jones, 2008), sostiene que la ética personal comprende los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada de conducirse en todos los quehaceres de la actividad humana, como es el caso de una investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Prueba de hipótesis

La encuesta se suministró a 288 profesionales expertos en temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales, egresados de los programas de doctorado y maestría del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) y del Instituto de Altos Estudios Policiales (IAEP), las preguntas del cuestionario fueron del tipo cerrada, utilizando la Escala Likert (atributos: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

Para cada una de las hipótesis 1, 2 y 3 se construyó un pliego de preguntas, las respuestas de los participantes estuvieron orientadas a invalidar el modelo actual de gestión de conflictos sociales; simultáneamente se elaboró un cuestionario de 33 preguntas cuyas respuestas consolidaron la validación del modelo propuesto para la gestión de conflictos sociales.

Los resultados soportan las hipótesis 1, 2, 3, 4 y la hipótesis de propuesta.

4.1.1. Hipótesis general

El modelo actual para la prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad.

Existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD)

a) Hipótesis estadísticas

H_i: Existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD)

H_o: No existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD)

b) Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05)

c) Aplicando el estadístico **r** de Pearson, se obtiene el siguiente resultado:

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
VI: Gestión de Conflictos Sociales	0.818	.000
VD: Políticas y Estrategias		

d) Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto (p< 0.05), se rechaza la hipótesis nula.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.818**, correlación alta de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD), con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

4.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

El modelo actual para la prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias inconsistentes.

Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD)

a) Hipótesis estadísticas:

H_i : Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD)

H_o : No existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD)

b) Nivel de significancia de 5% (p -valor < 0.05)

c) Aplicando el estadístico r de Pearson, se obtiene el siguiente resultado:

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
VI: Prevención de Conflictos Sociales	0.669	.000
VD; Políticas y Estrategias		

d) Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD)

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.669**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD), con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Hipótesis específica 2:

El modelo actual para la resolución de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales.

Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD).

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD).

H_o: No Existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD).

b) Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05).

c) Aplicando el estadístico **r** de Pearson, se obtiene el siguiente resultado:

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
VI: Resolución de Conflictos Sociales	0.630	.000
VD: Políticas y Estrategias		

d) Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto (p< 0.05), se rechaza la hipótesis nula. Luego, existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD).

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.630**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa y significativa entre (VI) y la (VD), con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Hipótesis específica 3:

El modelo actual para la regulación y transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la conflictividad social ni a la gestión de los conflictos sociales (Caso Conga), en razón de aplicar políticas y estrategias no integrales ni sostenibles.

Existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD).

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existen Existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD).

H_o: No Existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD).

b) Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05)

c) Aplicando el estadístico **r** de Pearson, se obtiene el siguiente resultado:

Variables de estudio	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
VI: Regulación y transformación de los Conflictos Sociales	0.662	.000
VD: Políticas y Estrategias		

d) Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva considerable de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en el que existe relación directa y significativa entre la (VI) y la (VD), con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532), en que existe relación directa

y significativa entre la (VI) y la (VD), con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

4.2 Invalidación del modelo actual

4.2.1 Prevención

Tabla 1:

Prevención de conflictos

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
1	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no está gestionando adecuadamente la prevención de conflictos sociales.	0.0	5.6	0.0	0.0	94.4
2	La prevención estuvo orientada a que los conflictos sociales no ocurrieran.	20.1	9.7	35.1	6.6	28.5
3	La prevención debió orientar a que los conflictos no escalaran en violencia.	7.3	6.6	37.8	35.8	12.5
4	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza activa.	20.1	9.7	35.1	3.1	31.9
5	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza pasiva.	7.3	3.1	34.7	42.4	12.5
6	La prevención de conflictos sociales resultó inútil ante la aparición de conflictos muy complejos y sin solución.	13.2	6.6	9.4	3.1	67.7

Reactivo 01: Los resultados de la encuesta reportan que 94.4% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no está gestionando adecuadamente la prevención de conflictos sociales.

Reactivo 02: Los resultados de la encuesta reportan que el 28.5% está totalmente de acuerdo en que la prevención estuvo orientada a que los conflictos sociales no ocurrieran.

Reactivo 03: Los resultados de la encuesta reportan que el 12.5% está totalmente de acuerdo en que la prevención debió orientar a que los conflictos no escalaran en violencia.

Reactivo 04: Los resultados de la encuesta reportan que el 31.9% está totalmente de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza activa.

Reactivo 05: Los resultados de la encuesta reportan que el 12.5% está totalmente de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza pasiva.

Reactivo 06: Los resultados de la encuesta reportan que el 67.7% está totalmente de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales resultó inútil ante la aparición de conflictos muy complejos **y sin solución.**

4.2.2 Resolución

Tabla 2
Resolución de conflictos

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
7	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de resolución de conflictos sociales.	12.5	6.6	42.7	7.8	30.6
8	El enfoque de resolución de conflictos implicó disponer de capacidades, recursos materiales e infraestructura instalada.	15.6	6.9	36.8	7.3	33.3
9	El enfoque de resolución de conflictos implica disponer de capacidades y recursos humanos capacitados.	15.6	6.9	42.7	7.6	27.1
10	El Proyecto Conga no fue adecuadamente gestionado bajo el enfoque de resolución de conflictos.	20.1	13.5	31.3	10.1	25.0
11	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no contempló la aplicación de otro enfoque para la gestión de los conflictos de naturaleza socio ambiental.	6.3	15.3	43.1	6.6	28.8

Reactivo 07: Los resultados de la encuesta reportan que 30.6% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no gestionó adecuadamente el enfoque de resolución de conflictos sociales.

Reactivo 08: Los resultados de la encuesta reportan que el 33.3% está totalmente de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos implicó disponer de capacidades, recursos materiales e infraestructura instalada.

Reactivo 09: Los resultados de la encuesta reportan que el 27.1% está totalmente de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos implica disponer de capacidades y recursos humanos capacitados.

Reactivo 10: Los resultados de la encuesta reportan que el 25.0% está totalmente de acuerdo en que el Proyecto Conga no fue adecuadamente gestionado bajo el enfoque de resolución de conflictos.

Reactivo 11: Los resultados de la encuesta reportan que el 28.8% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no contempló la aplicación de otro enfoque para la gestión de los conflictos de naturaleza socio ambiental.

4.2.3 Regulación

Tabla 3

Regulación de conflictos

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
12	La Oficina Nacional Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de regulación de conflictos sociales.	20.5	12.5	29.2	6.3	31.6
13	La ONDS no ha sido capaz de aplicar el enfoque de regulación a los conflictos de naturaleza socio ambiental de mayor complejidad.	10.1	22.9	29.2	6.3	31.6
14	El Conflicto social de naturaleza socio ambiental a raíz del Proyecto Conga pudo ser regulado satisfactoriamente.	20.8	19.4	9.7	10.1	39.9
15	La ONDS no priorizó que la mayoría de los conflictos de naturaleza socio ambiental son regulables.	24.3	19.4	6.3	10.1	39.9

Reactivo 12: Los resultados de la encuesta reportan que 31.6% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y

Sostenibilidad (ONDS), no gestionó adecuadamente el enfoque de regulación de conflictos sociales.

Reactivo 13: Los resultados de la encuesta reportan que el 31.6% está totalmente de acuerdo en que la ONDS no ha sido capaz de aplicar el enfoque de regulación a los conflictos de naturaleza socio ambiental de mayor complejidad.

Reactivo 14: Los resultados de la encuesta reportan que el 39.9% está totalmente de acuerdo en que el Conflicto social de naturaleza socio ambiental a raíz del Proyecto Conga pudo ser regulado satisfactoriamente.

Reactivo 15: Los resultados de la encuesta reportan que el 39.9% está totalmente de acuerdo en que la ONDS no priorizó que la mayoría de los conflictos de naturaleza socio ambiental son regulables.

4.2.4 Transformación

Tabla 4

Transformación de conflictos

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
16	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de transformación de conflictos sociales.	10.8	3.1	53.8	6.9	25.3
17	El modelo actual de gestión de conflictos sociales no implementó ni aplicó estrategias de transformación de conflictos en oportunidades.	19.4	9.4	35.8	6.9	28.5
18	El conflicto social a raíz del Proyecto Conga, debió ser tratado bajo el enfoque de transformación de conflictos.	24.0	7.6	45.5	12.5	10.4
19	La ONDS no consideró que gran parte de los conflictos de naturaleza socio ambiental requieren ser tratados bajo el enfoque de transformación de conflictos.	20.1	10.1	39.6	7.3	22.9

Reactivo 16: Los resultados de la encuesta reportan que 25.3% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y

Sostenibilidad (ONDS), no gestionó adecuadamente el enfoque de transformación de conflictos sociales.

Reactivo 17: Los resultados de la encuesta reportan que el 28.5% está totalmente de acuerdo en que el modelo actual de gestión de conflictos sociales no implementó ni aplicó estrategias de transformación de conflictos en oportunidades.

Reactivo 18: Los resultados de la encuesta reportan que el 10.4% está totalmente de acuerdo en que el conflicto social a raíz del Proyecto Conga, debió ser tratado bajo el enfoque de transformación de conflictos.

Reactivo 19: Los resultados de la encuesta reportan que el 39.9% está totalmente de acuerdo en que la ONDS no consideró que gran parte de los conflictos de naturaleza socio ambiental requieren ser tratados bajo el enfoque de transformación de conflictos.

4.2.5 Consistencia

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
20	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias inconsistentes en la prevención de conflictos.	9.7	6.3	42.0	3.8	38.2
21	La falta de consistencia del modelo actual ha permitido el incremento de los niveles de conflictividad social.	9.4	15.3	36.5	17.0	21.9
22	Políticas de gobierno inconsistentes traen consigo la aparición de nuevos conflictos de naturaleza socio ambiental y de mayor complejidad.	13.5	6.9	41.3	22.2	16.0
23	Los funcionarios de la ONDS no están debidamente capacitados en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.	10.1	6.9	29.2	28.1	25.7
24	El modelo actual no tiene competencia directriz ni rectora.	13.5	6.9	43.8	22.2	13.5

Reactivo 20: Los resultados de la encuesta reportan que 38.2% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y

Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias inconsistentes en la prevención de conflictos.

Reactivo 21: Los resultados de la encuesta reportan que el 21.9% está totalmente de acuerdo en que la falta de consistencia del modelo actual ha permitido el incremento de los niveles de conflictividad social.

Reactivo 22: Los resultados de la encuesta reportan que el 16.0% está totalmente de acuerdo en que políticas de gobierno inconsistentes traen consigo la aparición de nuevos conflictos de naturaleza socio ambiental y de mayor complejidad

Reactivo 23: Los resultados de la encuesta reportan que el 25.7% está totalmente de acuerdo en que los funcionarios de la ONDS no están debidamente capacitados en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.

Reactivo 24: Los resultados de la encuesta reportan que el 13.5% está totalmente de acuerdo en que el modelo actual no tiene competencia directriz ni rectora.

4.2.6 Integralidad

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
25	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no integrales para la resolución y regulación de conflictos sociales.	6.3	7.3	29.2	28.5	28.8
26	Las políticas y estrategias establecidas no articulan los esfuerzos de las entidades públicas vinculantes.	13.5	3.5	13.2	16.0	53.8
27	El modelo actual no consideró un enfoque sistémico para afrontar la problemática social.	25.0	3.1	39.9	12.5	19.4

28	La recepción de informaciones es únicamente en forma centralizada; y no se recibe a través de un gran Centro de Comando y Control.	13.9	16.0	42.4	13.2	14.6
29	La información no se difunde oportunamente a los gobiernos regionales y locales	18.1	9.4	39.9	13.2	19.4

Reactivo 25: Los resultados de la encuesta reportan que 28.8% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no integrales para la resolución y regulación de conflictos sociales.

Reactivo 26: Los resultados de la encuesta reportan que el 53.8% está totalmente de acuerdo en que las políticas y estrategias establecidas no articulan los esfuerzos de las entidades públicas vinculantes.

Reactivo 27: Los resultados de la encuesta reportan que el 19.4% está totalmente de acuerdo en que el modelo actual no consideró un enfoque sistémico para afrontar la problemática social.

Reactivo 28: Los resultados de la encuesta reportan que el 14.6% está totalmente de acuerdo en que la recepción de informaciones es únicamente en forma centralizada; y no se recibe a través de un gran Centro de Comando y Control.

Reactivo 29: Los resultados de la encuesta reportan que el 19.4% está totalmente de acuerdo en que la información no se difunde oportunamente a los gobiernos regionales y locales

4.2.7 Sostenibilidad

Nº	Indicador	1	2	3	4	5
----	-----------	---	---	---	---	---

30	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la regulación de conflictos sociales	13.5	6.9	54.2	22.2	3.1
31	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la transformación de conflictos sociales	10.1	10.1	38.5	13.5	27.8
32	La ONDS no aplicó adecuadamente los mecanismos para mantener la buena relación entre el Estado, empresas y comunidades	9.7	38.9	34.0	13.9	3.5
33	El modelo actual de gestión no ha permitido asegurar y mantener los niveles de gobernabilidad democrática	10.4	33.0	27.4	10.1	19.1

Reactivo 30: Los resultados de la encuesta reportan que 3.1% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la regulación de conflictos sociales.

Reactivo 31: Los resultados de la encuesta reportan que el 27.8% está totalmente de acuerdo en que la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la transformación de conflictos sociales

Reactivo 32: Los resultados de la encuesta reportan que el 3.5% está totalmente de acuerdo en que la ONDS no aplicó adecuadamente los mecanismos para mantener la buena relación entre el Estado, empresas y comunidades

Reactivo 33: Los resultados de la encuesta reportan que el 19.1% está totalmente de acuerdo en que el modelo actual de gestión no ha permitido asegurar y mantener los niveles de gobernabilidad democrática.

4.3 Validación del modelo propuesto

N°	Indicador	1	2	3	4	5
----	-----------	---	---	---	---	---

1	Está de acuerdo en que la misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) debe contribuir a mantener la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad del país.	16.7	22.9	6.9	13.2	40.3
2	Está de acuerdo en que la misión de la ONAGECOS es gestionar los conflictos sociales aplicando indistintamente los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.	7.3	29.9	47.2	6.3	9.4
3	Está de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales implica el monitoreo de la gestión de los conflictos sociales a través de un Centro de Comando Control, Comunicaciones, Colaboración e Inteligencia (C5i).	7.3	6.6	37.8	35.8	12.5
4	Está de acuerdo en que la visión de la ONAGECOS es convertirse en una entidad pública eficiente y ser un gestor natural de los conflictos sociales.	20.1	9.7	35.1	3.1	31.9
5	Está de acuerdo en que la visión de la aplicación del modelo propuesto es asegurar la gobernabilidad democrática en todos los niveles de gobierno.	7.3	3.1	34.7	42.4	12.5
6	Está de acuerdo que el modelo enfatice la gestión basado en los principios de integralidad, sinergia, permanencia, racionalidad, transversalidad y contextualidad.	13.2	6.6	9.4	3.1	67.7
7	Está de acuerdo que el modelo se caracterice por ser dinámico, sistémico, preventivo y ejecutivo.	13.2	6.6	9.4	3.1	67.7
8	Está de acuerdo en que el concepto ejecutivo adoptado en el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible	12.5	6.6	42.7	7.6	30.6
9	Está de acuerdo que para fortalecer la consistencia del modelo propuesto; la ONAGECOS debe ejercer la rectoría del SINAGECOS, capacitar a los gestores, y articular las gestiones de los componentes en los tres niveles de gobierno.	15.6	6.9	36.8	7.3	33.3
10	Está de acuerdo que para concretar la integralidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe crear el SINAGECOS, articular el apoyo del SINA, participación de la ONAGI, y participación de los GGRR y GLL.	15.6	6.9	42.7	7.6	27.1
11	Está de acuerdo que para asegurar la sostenibilidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe alinear el SINAGECOS con el SIDENA, integrar la órbita de la defensa nacional, y constituirse en un órgano adscrito a la PCM.	20.1	13.5	31.3	10.1	25.0
12	Está de acuerdo que el modelo plantee para su ejecución un enfoque sistémico en la gestión de conflictos sociales	6.3	15.3	43.1	6.6	28.8
13	Está de acuerdo que el sistema considere a la DINI como fuente principal del flujo de informaciones.	20.5	12.5	29.2	6.3	31.6
14	Está de acuerdo con los ejes estratégicos del SINAGECOS; obtención de informaciones del SINA/DINI, Identificación de regiones en riesgo y ejercer la rectoría del SINAGECOS.	10.1	22.9	29.2	6.3	31.6
15	Está de acuerdo en aplicar la Tetra estrategia de enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.	20.8	19.4	9.7	10.1	39.9

16	Está de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos sociales es una situación de contingencia y de corto plazo.	24.3	19.4	6.3	10.1	39.9
17	Está de acuerdo en que el enfoque de regulación de conflictos sociales es una situación de mediano plazo.	10.8	3.1	53.8	6.9	25.3
18	Está de acuerdo en que el enfoque de transformación de conflictos sociales es una situación de largo plazo.	19.4	9.4	35.8	6.9	28.5
19	Está de acuerdo en que la ONDS, debe estar adscrita a la PCM	24.0	7.6	45.5	12.5	10.4
20	Está de acuerdo en que la producción de doctrina de conflictos sociales se encargue al Centro De Altos Estudios Nacionales - CAEN.	20.1	10.1	39.6	7.3	22.9
21	Está de acuerdo que el SINAGECOS, emplee recursos humanos y materiales del SIDENA.	9.7	6.3	42.0	3.8	38.2
22	Está de acuerdo con la organización de la ONAGECOS: Oficinas Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ORGECOS) de los Ministerios, y GGRR: y Agencias de Gestión de Conflictos Sociales de los GLL.	9.4	15.3	36.5	17.0	21.9
23	Está de acuerdo en que el modelo propuesto asuma funciones estratégicas: gestión estratégica, gestión por resultados y gestión por procesos	13.5	6.9	41.3	22.2	16.0
24	Está de acuerdo en que el modelo propuesto cultive en el desarrollo de la gestión, las cualidades estratégicas de eficiencia, eficacia y efectividad	10.1	6.9	29.2	28.1	25.7
25	Está de acuerdo en que se asigne personal auxiliar de inteligencia (PAI) en apoyo al SINAGECOS.	13.5	6.9	43.8	22.2	13.5
26	Está de acuerdo que se impulse la capacitación de cuadros civiles en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.	6.3	7.3	29.2	28.5	28.8
27	Está de acuerdo en que el modelo establezca tres dimensiones de intervención; la dimensión estratégica, la dimensión estratégica - operativa y la dimensión operativa.	13.5	3.5	13.2	16.0	53.8
28	Está de acuerdo en que el SINAGECOS debe estar integrado por un Consejo y un Alto Comisionado de Conflictos Sociales	9.4	15.3	36.5	17.0	21.9
29	Está de acuerdo en que el modelo propuesto promueva e incentive un equilibrio de poderes entre el Estado, empresas y comunidades.	13.5	6.9	41.3	22.2	16.0
30	Está de acuerdo en que los niveles de coordinación para la aplicación de políticas y ejecución de estrategias deben ser intersectoriales e intergubernamentales.	10.1	6.9	29.2	28.1	25.7
31	Está de acuerdo que el modelo propuesto contemple la retroalimentación del proceso de obtención de informaciones.	13.5	6.9	43.8	22.2	13.5
32	Está de acuerdo en considerar que el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible.	6.3	7.3	29.2	28.5	28.8

ANEXO ESTADÍSTICO

Estratos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Comunidad Académica. CAEN	150	52,0	52,0	52,0
ODENA/Ministerios	25	8,7	8,7	60,7
ODENA/GGRR	25	8,7	8,7	69,4
Comunidad Académica en General	18	6,3	6,3	75,7
Analistas de Conflictos Sociales	10	3,5	3,5	79,2
Empresariado Minero	10	3,5	3,5	82,7
Oficiales EP y PNP	10	3,5	3,5	86,2
Funcionarios DINI	10	3,5	3,5	89,7
Sociedad Civil	15	5,2	5,2	94,8
Dirigentes Sindicales	15	5,2	5,2	100,0
Total	288	100,0	100,0	

MODELO ACTUAL:

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no está gestionando adecuadamente la prevención de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	272	94,4	94,4	94,4
En desacuerdo	16	5,6	5,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La prevención estuvo orientada a que los conflictos sociales no ocurrieran.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	28	9,7	9,7	29,9
indiferente	101	35,1	35,1	64,9
De acuerdo	19	6,6	6,6	71,5
Totalmente de acuerdo	82	28,5	28,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La prevención debió orientar a que los conflictos no escalaran en violencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	21	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	19	6,6	6,6	13,9
indiferente	109	37,8	37,8	51,7
De acuerdo	103	35,8	35,8	87,5
Totalmente de acuerdo	36	12,5	12,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza activa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	28	9,7	9,7	29,9
indiferente	101	35,1	35,1	64,9
De acuerdo	9	3,1	3,1	68,1
Totalmente de acuerdo	92	31,9	31,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza pasiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	21	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	9	3,1	3,1	10,4
indiferente	100	34,7	34,7	45,1
De acuerdo	122	42,4	42,4	87,5
Totalmente de acuerdo	36	12,5	12,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La prevención de conflictos sociales resultó inútil ante la aparición de conflictos muy complejos y sin solución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	38	13,2	13,2	13,2
En desacuerdo	19	6,6	6,6	19,8
indiferente	27	9,4	9,4	29,2
De acuerdo	9	3,1	3,1	32,3
Totalmente de acuerdo	195	67,7	67,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de resolución de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	36	12,5	12,5	12,5
En desacuerdo	19	6,6	6,6	19,1
indiferente	123	42,7	42,7	61,8
De acuerdo	22	7,6	7,6	69,4
Totalmente de acuerdo	88	30,6	30,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El enfoque de resolución de conflictos implicó disponer de capacidades, recursos materiales e infraestructura instalada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	45	15,6	15,6	15,6
En desacuerdo	20	6,9	6,9	22,6
indiferente	106	36,8	36,8	59,4
De acuerdo	21	7,3	7,3	66,7
Totalmente de acuerdo	96	33,3	33,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El enfoque de resolución de conflictos implica disponer de capacidades y recursos humanos capacitados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	45	15,6	15,6	15,6
En desacuerdo	20	6,9	6,9	22,6
indiferente	123	42,7	42,7	65,3
De acuerdo	22	7,6	7,6	72,9
Totalmente de acuerdo	78	27,1	27,1	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El Proyecto Conga no fue adecuadamente gestionado bajo el enfoque de resolución de conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	39	13,5	13,5	33,7
indiferente	90	31,3	31,3	64,9
De acuerdo	29	10,1	10,1	75,0
Totalmente de acuerdo	72	25,0	25,0	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La ONDS no contempló la aplicación de otro enfoque para la gestión de los conflictos de naturaleza socio ambiental.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	18	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	44	15,3	15,3	21,5
indiferente	124	43,1	43,1	64,6
De acuerdo	19	6,6	6,6	71,2
Totalmente de acuerdo	83	28,8	28,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de regulación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	59	20,5	20,5	20,5
En desacuerdo	36	12,5	12,5	33,0
indiferente	84	29,2	29,2	62,2
De acuerdo	18	6,3	6,3	68,4
Totalmente de acuerdo	91	31,6	31,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La ONDS no ha sido capaz de aplicar el enfoque de regulación a los conflictos de naturaleza socio ambiental.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	66	22,9	22,9	33,0
indiferente	84	29,2	29,2	62,2
De acuerdo	18	6,3	6,3	68,4
Totalmente de acuerdo	91	31,6	31,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El conflicto social de naturaleza socio ambiental a raíz del proyecto Conga pudo ser regulado satisfactoriamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	60	20,8	20,8	20,8
En desacuerdo	56	19,4	19,4	40,3
indiferente	28	9,7	9,7	50,0
De acuerdo	29	10,1	10,1	60,1
Totalmente de acuerdo	115	39,9	39,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La ONDS no priorizó que la mayoría de los conflictos de naturaleza socio ambiental son regulables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	70	24,3	24,3	24,3
En desacuerdo	56	19,4	19,4	43,8
indiferente	18	6,3	6,3	50,0
De acuerdo	29	10,1	10,1	60,1
Totalmente de acuerdo	115	39,9	39,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de transformación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	31	10,8	10,8	10,8
En desacuerdo	9	3,1	3,1	13,9
indiferente	155	53,8	53,8	67,7
De acuerdo	20	6,9	6,9	74,7
Totalmente de acuerdo	73	25,3	25,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El modelo actual de gestión de conflictos sociales no implementó ni aplicó estrategias de transformación de conflictos en oportunidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	56	19,4	19,4	19,4
En desacuerdo	27	9,4	9,4	28,8
indiferente	103	35,8	35,8	64,6
De acuerdo	20	6,9	6,9	71,5
Totalmente de acuerdo	82	28,5	28,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El conflicto social a raíz del proyecto Conga debió ser tratado bajo el enfoque de transformación de conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	69	24,0	24,0	24,0
En desacuerdo	22	7,6	7,6	31,6
indiferente	131	45,5	45,5	77,1
De acuerdo	36	12,5	12,5	89,6
Totalmente de acuerdo	30	10,4	10,4	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La ONDS no consideró que gran parte de los conflictos de naturaleza socio ambiental requieren ser tratados bajo el enfoque de transformación de conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	29	10,1	10,1	30,2
indiferente	114	39,6	39,6	69,8
De acuerdo	21	7,3	7,3	77,1
Totalmente de acuerdo	66	22,9	22,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias inconsistentes en la prevención de conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	28	9,7	9,7	9,7
En desacuerdo	18	6,3	6,3	16,0
indiferente	121	42,0	42,0	58,0
De acuerdo	11	3,8	3,8	61,8
Totalmente de acuerdo	110	38,2	38,2	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La falta de consistencia del modelo actual ha permitido el incremento de los niveles de conflictividad social.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	27	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	44	15,3	15,3	24,7
indiferente	105	36,5	36,5	61,1
De acuerdo	49	17,0	17,0	78,1
Totalmente de acuerdo	63	21,9	21,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Políticas de gobierno inconsistentes traen consigo la aparición de nuevos conflictos de naturaleza socio ambiental y de mayor complejidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	119	41,3	41,3	61,8
De acuerdo	64	22,2	22,2	84,0
Totalmente de acuerdo	46	16,0	16,0	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Los funcionarios de la ONDS no están debidamente capacitados en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	20	6,9	6,9	17,0
indiferente	84	29,2	29,2	46,2
De acuerdo	81	28,1	28,1	74,3
Totalmente de acuerdo	74	25,7	25,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El modelo actual no tiene competencia directriz ni rectora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	126	43,8	43,8	64,2
De acuerdo	64	22,2	22,2	86,5
Totalmente de acuerdo	39	13,5	13,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no integrales para la resolución y regulación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	18	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	21	7,3	7,3	13,5
indiferente	84	29,2	29,2	42,7
De acuerdo	82	28,5	28,5	71,2
Totalmente de acuerdo	83	28,8	28,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Las políticas y estrategias establecidas no articulan los esfuerzos de las entidades públicas vinculantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	10	3,5	3,5	17,0
indiferente	38	13,2	13,2	30,2
De acuerdo	46	16,0	16,0	46,2
Totalmente de acuerdo	155	53,8	53,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El modelo actual no consideró un enfoque sistémico para afrontar la problemática social.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	72	25,0	25,0	25,0
En desacuerdo	9	3,1	3,1	28,1
indiferente	115	39,9	39,9	68,1
De acuerdo	36	12,5	12,5	80,6
Totalmente de acuerdo	56	19,4	19,4	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La recepción de informaciones es únicamente en forma centralizada; y no se recibe a través de un gran Centro de Comando y Control.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	40	13,9	13,9	13,9
En desacuerdo	46	16,0	16,0	29,9
indiferente	122	42,4	42,4	72,2
De acuerdo	38	13,2	13,2	85,4
Totalmente de acuerdo	42	14,6	14,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La información no se difunde oportunamente a los gobiernos regionales y locales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	52	18,1	18,1	18,1
En desacuerdo	27	9,4	9,4	27,4
indiferente	115	39,9	39,9	67,4
De acuerdo	38	13,2	13,2	80,6
Totalmente de acuerdo	56	19,4	19,4	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la regulación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	156	54,2	54,2	74,7
De acuerdo	64	22,2	22,2	96,9
Totalmente de acuerdo	9	3,1	3,1	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la transformación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	29	10,1	10,1	20,1
indiferente	111	38,5	38,5	58,7
De acuerdo	39	13,5	13,5	72,2
Totalmente de acuerdo	80	27,8	27,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

La ONDS no aplicó adecuadamente los mecanismos para mantener la buena relación entre el Estado, empresas y comunidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	28	9,7	9,7	9,7
En desacuerdo	112	38,9	38,9	48,6
indiferente	98	34,0	34,0	82,6
De acuerdo	40	13,9	13,9	96,5
Totalmente de acuerdo	10	3,5	3,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

El modelo actual de gestión no ha permitido asegurar y mantener los niveles de gobernabilidad democrática.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	30	10,4	10,4	10,4
En desacuerdo	95	33,0	33,0	43,4
indiferente	79	27,4	27,4	70,8
De acuerdo	29	10,1	10,1	80,9
Totalmente de acuerdo	55	19,1	19,1	100,0
Total	288	100,0	100,0	

MODELO PROPUESTO:

Está de acuerdo en que la misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) debe contribuir a mantener la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad del país.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	48	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	66	22,9	22,9	39,6
indiferente	20	6,9	6,9	46,5
De acuerdo	38	13,2	13,2	59,7
Totalmente de acuerdo	116	40,3	40,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la misión de la ONAGECOS es gestionar los conflictos sociales aplicando indistintamente los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	21	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	86	29,9	29,9	37,2
indiferente	136	47,2	47,2	84,4
De acuerdo	18	6,3	6,3	90,6
Totalmente de acuerdo	27	9,4	9,4	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales implica el monitoreo de la gestión de los conflictos sociales a través de un Centro de Comando Control, Comunicaciones, Colaboración e Inteligencia (C5i).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	21	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	19	6,6	6,6	13,9
indiferente	109	37,8	37,8	51,7
De acuerdo	103	35,8	35,8	87,5
Totalmente de acuerdo	36	12,5	12,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la visión de la ONAGECOS es convertirse en una entidad pública eficiente y ser un gestor natural de los conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	28	9,7	9,7	29,9
indiferente	101	35,1	35,1	64,9
De acuerdo	9	3,1	3,1	68,1
Totalmente de acuerdo	92	31,9	31,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la visión de la aplicación del modelo propuesto es asegurar la gobernabilidad democrática en todos los niveles de gobierno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	21	7,3	7,3	7,3
En desacuerdo	9	3,1	3,1	10,4
indiferente	100	34,7	34,7	45,1
De acuerdo	122	42,4	42,4	87,5
Totalmente de acuerdo	36	12,5	12,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto enfatice la gestión basado en los principios de integralidad, sinergia, permanencia, racionalidad, transversalidad y contextualidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	38	13,2	13,2	13,2
En desacuerdo	19	6,6	6,6	19,8
indiferente	27	9,4	9,4	29,2
De acuerdo	9	3,1	3,1	32,3
Totalmente de acuerdo	195	67,7	67,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo se caracterice por ser dinámico, sistémico, preventivo y ejecutivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	38	13,2	13,2	13,2
En desacuerdo	19	6,6	6,6	19,8
indiferente	27	9,4	9,4	29,2
De acuerdo	9	3,1	3,1	32,3
Totalmente de acuerdo	195	67,7	67,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el concepto ejecutivo adoptado en el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	36	12,5	12,5	12,5
En desacuerdo	19	6,6	6,6	19,1
indiferente	123	42,7	42,7	61,8
De acuerdo	22	7,6	7,6	69,4
Totalmente de acuerdo	88	30,6	30,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que para fortalecer la consistencia del modelo propuesto, la ONAGECOS, debe ejercer la rectoría del SINAGECOS, capacitar a los gestores, y articular las gestiones de los componentes en los tres niveles de gobierno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	45	15,6	15,6	15,6
En desacuerdo	20	6,9	6,9	22,6
indiferente	106	36,8	36,8	59,4
De acuerdo	21	7,3	7,3	66,7
Totalmente de acuerdo	96	33,3	33,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que para concretar la integralidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe crear el SINAGECOS, articular el apoyo del SINA, participación de la ONAGI, y participación de los GGRR y GGLL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	45	15,6	15,6	15,6
En desacuerdo	20	6,9	6,9	22,6
indiferente	123	42,7	42,7	65,3
De acuerdo	22	7,6	7,6	72,9
Totalmente de acuerdo	78	27,1	27,1	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que para asegurar la sostenibilidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe alinear el SINAGECOS con el SIDENA, integrar la órbita de la defensa nación al y constituirse en un órgano adscrito a la PCM.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	39	13,5	13,5	33,7
indiferente	90	31,3	31,3	64,9
De acuerdo	29	10,1	10,1	75,0
Totalmente de acuerdo	72	25,0	25,0	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que el modelo plantee para su ejecución un enfoque sistémico en la gestión de conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	18	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	44	15,3	15,3	21,5
indiferente	124	43,1	43,1	64,6
De acuerdo	19	6,6	6,6	71,2
Totalmente de acuerdo	83	28,8	28,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que el sistema considere a la DINI como fuente principal del flujo de informaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	59	20,5	20,5	20,5
En desacuerdo	36	12,5	12,5	33,0
indiferente	84	29,2	29,2	62,2
De acuerdo	18	6,3	6,3	68,4
Totalmente de acuerdo	91	31,6	31,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo con los ejes estratégicos del SINAGECOS; obtención de informaciones del SINA/DINI, Identificación de regiones en riesgo y ejercer la rectoría del SINAGECOS.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	66	22,9	22,9	33,0
indiferente	84	29,2	29,2	62,2
De acuerdo	18	6,3	6,3	68,4
Totalmente de acuerdo	91	31,6	31,6	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en aplicar la Tetra estrategia de enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	60	20,8	20,8	20,8
En desacuerdo	56	19,4	19,4	40,3
indiferente	28	9,7	9,7	50,0
De acuerdo	29	10,1	10,1	60,1
Totalmente de acuerdo	115	39,9	39,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos sociales es una situación de contingencia y de corto plazo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	70	24,3	24,3	24,3
En desacuerdo	56	19,4	19,4	43,8
indiferente	18	6,3	6,3	50,0
De acuerdo	29	10,1	10,1	60,1
Totalmente de acuerdo	115	39,9	39,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el enfoque de regulación de conflictos sociales es una situación de mediano plazo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	31	10,8	10,8	10,8
En desacuerdo	9	3,1	3,1	13,9
indiferente	155	53,8	53,8	67,7
De acuerdo	20	6,9	6,9	74,7
Totalmente de acuerdo	73	25,3	25,3	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el enfoque de transformación de conflictos sociales es una situación de largo plazo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	56	19,4	19,4	19,4
En desacuerdo	27	9,4	9,4	28,8
indiferente	103	35,8	35,8	64,6
De acuerdo	20	6,9	6,9	71,5
Totalmente de acuerdo	82	28,5	28,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la ONDS, debe estar adscrita a la PCM.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	69	24,0	24,0	24,0
En desacuerdo	22	7,6	7,6	31,6
indiferente	131	45,5	45,5	77,1
De acuerdo	36	12,5	12,5	89,6
Totalmente de acuerdo	30	10,4	10,4	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que la producción de doctrina de conflictos sociales se encargue al Centro De Altos Estudios Nacionales - CAEN.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	20,1	20,1	20,1
En desacuerdo	29	10,1	10,1	30,2
indiferente	114	39,6	39,6	69,8
De acuerdo	21	7,3	7,3	77,1
Totalmente de acuerdo	66	22,9	22,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el SINAGECOS, emplee recursos humanos y materiales del SIDENA.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	28	9,7	9,7	9,7
En desacuerdo	18	6,3	6,3	16,0
indiferente	121	42,0	42,0	58,0
De acuerdo	11	3,8	3,8	61,8
Totalmente de acuerdo	110	38,2	38,2	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo con la organización de la ONAGECOS: Oficinas Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ORGECOS) de los Ministerios y GRR; y Agencias de gestión de Conflictos Sociales de los GLL.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	27	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	44	15,3	15,3	24,7
indiferente	105	36,5	36,5	61,1
De acuerdo	49	17,0	17,0	78,1
Totalmente de acuerdo	63	21,9	21,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto asuma funciones estratégicas: gestión estratégica, gestión por resultados y gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	119	41,3	41,3	61,8
De acuerdo	64	22,2	22,2	84,0
Totalmente de acuerdo	46	16,0	16,0	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto cultive en el desarrollo de la gestión, las cualidades estratégicas de eficiencia, eficacia y efectividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	20	6,9	6,9	17,0
indiferente	84	29,2	29,2	46,2
De acuerdo	81	28,1	28,1	74,3
Totalmente de acuerdo	74	25,7	25,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que se asigne Personal Auxiliar de Inteligencia (PAI) en apoyo al SINAGECOS.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	126	43,8	43,8	64,2
De acuerdo	64	22,2	22,2	86,5
Totalmente de acuerdo	39	13,5	13,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que se impulse la capacitación de cuadros civiles en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	18	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	21	7,3	7,3	13,5
indiferente	84	29,2	29,2	42,7
De acuerdo	82	28,5	28,5	71,2
Totalmente de acuerdo	83	28,8	28,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto establezca tres dimensiones de intervención; la dimensión estratégica, la dimensión estratégica - operativa y la dimensión operativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	10	3,5	3,5	17,0
indiferente	38	13,2	13,2	30,2
De acuerdo	46	16,0	16,0	46,2
Totalmente de acuerdo	155	53,8	53,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo que el SINAGECOS debe estar integrado por un Consejo y un Alto Comisionado de Conflictos Sociales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	27	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	44	15,3	15,3	24,7
indiferente	105	36,5	36,5	61,1
De acuerdo	49	17,0	17,0	78,1
Totalmente de acuerdo	63	21,9	21,9	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto promueva e incentive un equilibrio de poderes entre el Estado, empresas y comunidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	119	41,3	41,3	61,8
De acuerdo	64	22,2	22,2	84,0
Totalmente de acuerdo	46	16,0	16,0	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que los niveles de coordinación para la aplicación de políticas y ejecución de estrategias deben ser intersectoriales e intergubernamentales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	29	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	20	6,9	6,9	17,0
indiferente	84	29,2	29,2	46,2
De acuerdo	81	28,1	28,1	74,3
Totalmente de acuerdo	74	25,7	25,7	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en que el modelo propuesto contemple la retroalimentación del proceso de obtención de informaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	39	13,5	13,5	13,5
En desacuerdo	20	6,9	6,9	20,5
indiferente	126	43,8	43,8	64,2
De acuerdo	64	22,2	22,2	86,5
Totalmente de acuerdo	39	13,5	13,5	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Está de acuerdo en considerar que el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	18	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	21	7,3	7,3	13,5
indiferente	84	29,2	29,2	42,7
De acuerdo	82	28,5	28,5	71,2
Totalmente de acuerdo	83	28,8	28,8	100,0
Total	288	100,0	100,0	

Resumen:

Se ha encontrado que la gestión de conflictos sociales tiene una relación directa y significativa con las políticas y estrategias adoptadas para tales fines; de esta forma se soportan las hipótesis específicas 1, 2, y 3 que invalidan el modelo actual de gestión de conflictos sociales adoptado por la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS); así como la hipótesis de propuesta que valida el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales que adoptaría la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS). El objetivo de la presente investigación fue establecer la relación existente entre la gestión de los conflictos sociales y la aplicación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles buscando la invalidación del modelo actual y validando el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales; derivándose las siguientes

conclusiones en razón de los resultados de la encuesta practicada a una muestra de conveniencia:

La aplicación estadística mediante el SPSS, ha permitido comprobar la hipótesis general, al dar como resultado que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.818, correlación alta de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto se infiere que existe relación directa y significativa entre la gestión de conflictos y las políticas y estrategias, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error

Se comprobó que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.773, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, se puede afirmar que existe relación directa y significativa entre la prevención de conflictos sociales y las políticas y estrategias, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Se comprobó que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.730, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, relación directa y significativa entre la resolución de conflictos y las políticas y estrategias, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

Se comprobó que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.762, correlación positiva de acuerdo a Hernández (2003, p. 532); por lo tanto, existe relación directa y significativa entre la regulación y transformación de conflictos sociales y las políticas y estrategias, con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. DISCUSIÓN:

Los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental han puesto de manifiesto la fractura social y han evidenciado una gran vulnerabilidad en la construcción de la confianza entre los gobernantes, gobernados y empresas extranjeras. Además de razones técnicas y de carácter ambiental; el Estado peruano ha demostrado limitaciones e incapacidad en la gestión de la conflictividad social y conflictos sociales. Estos conflictos sociales de naturaleza socio ambiental han aparecido en diversas regiones del país; como en Cajamarca, Ancash, Apurímac, Puno, etc. Y han servido de catalizadores para constituir nuevas formas de organización, poder y participación política, como es el caso emblemático del proyecto `Conga_, que afectó la gobernabilidad democrática y la seguridad nacional (orden público/orden interno). Sin embargo es importante destacar como lo expresamos a lo largo de la presente investigación, que la conflictividad social y los conflictos sociales son parte de la convivencia democrática, y que las políticas y estrategias no deben priorizar su desaparición (de los conflictos sociales), sino

por el contrario deben adoptar la prevención en todos los casos, su resolución en la mayoría de casos, y una permanente regulación y transformación de los conflictos sociales en oportunidades.

En el período 2011-2014, se profundizó la crisis social por causas de naturaleza socio ambiental, y fue vital para el surgimiento de agrupaciones políticas regionales y locales; pero también contribuyó en la consolidación de nuevas formas de ejercicio de poder y de nuevas modalidades de participación política y social. Durante el desarrollo de la investigación se han podido evidenciar las luchas sociales en defensa del recurso agua y en oposición a la actividad extractiva en minería en diversas regiones del país. Todo ello ha constituido un proceso socio económico que comenzó en delinear y establecer la primacía de una de las actividades agrícola y minera. Esta conflictividad social se trasladó a todas las regiones que dispusieron de estos recursos y se articuló con organizaciones sociales que surgieron a raíz de la problemática ambiental que se presentó en gran parte del país, exigiendo por un lado, responsabilidad social de parte de las empresas, y reivindicación social de parte del Estado.

La elaboración de políticas y la aplicación de estrategias para afrontar la conflictividad social y los conflictos sociales, si bien tuvieron algunos éxitos iniciales en el período, más fueron los fracasos en las negociaciones, en el relacionamiento entre los actores principales (Estado, comunidades y empresa), y en la interacción con los actores secundarios, quienes estaban convencidos de la existencia de una complicidad económica de nuestro gobierno con las empresas.

Para los actores principales y secundarios de esta problemática social queda claro y es unánime la posición de lucha por el agua en oposición a los proyectos mineros; pues los consideran proyectos nocivos y contaminadores. En esa lógica las diversas organizaciones avanzaron a pasos agigantados en sus posicionamientos políticos radicales frente a las empresas mineras. Las empresas mineras demostraron su preocupación por la falta de la licencia social que les impidió llevar a cabo los proyectos convenidos y aprobados por los diferentes gobiernos.

La capacidad mediática y la presión política de las comunidades y sus dirigentes políticos regionales fue demostrada en varias regiones del país; y por esa razón los sectores de la gran minería resolvieron interactuar de una manera diferente pero a la vez asistencial y clientelista con las comunidades, quienes se erigieron y enarbolaron señales de poder supra gubernamental; al fin y al cabo las empresas mineras tuvieron la necesidad de lograr la licencia social para sus proyectos, y las comunidades la capacidad de otorgárselas.

Los niveles de conflictividad social obligaron a las empresas a reorientar su mirada sobre la obtención de la licencia social; ellas vieron la necesidad de implementar e incrementar la responsabilidad social, y es por esa razón que empezaron a preocuparse en conocer sobre la idiosincrasia de las personas que conformaban o vivían en determinada comunidad; de mejorar significativamente la relación con los comuneros para progresivamente internalizar en ellos, los beneficios que les traería la ejecución de tal o cual proyecto minero, y erradicar definitivamente los mitos de la minería; como que los ríos se quedarán sin agua, que se emplearán sustancias químicas nocivas para la vida humana. Pero también sabemos que uno de los principales temas

que preocuparon a la dirigencia de las comunidades ha sido la forma de cómo será la distribución de las utilidades. La dirigencia siempre ha visto la aplicación de estas estrategias como asistencialistas, y que sólo han tenido la finalidad de convencer a las comunidades sobre las bondades de los proyectos, y evitar los conflictos sociales.

La actividad agrícola rural abrazó en la causa ambiental, una retórica con fuerte aceptación de parte de las comunidades y de sectores de activistas ambientalistas, ellos representaron un aliado estratégico en la disputa por el recurso agua frente a la actividad minera. Sin embargo es importante rescatar, que entre los presuntos perjudicados que promueven las presiones políticas y sociales; no sólo se encuentran ambientalistas, sino también empresarios, productores y comerciantes, vinculados al sector agrícola, agroindustrial y ganadero. También es pertinente indicar que la actividad agroindustrial no resulta inofensiva, sino que también tiene sus efectos negativos en relación al agua y al ambiente. Los grupos que rechazan la gran minería saben que la actividad agrícola también ocasiona impacto ambiental. Es como si los conflictos por la tierra o por el agua estuvieran siendo asumidos por otros sectores de la sociedad, y entre ellos los autodenominados `ambientalistas_ o `socio ambientalistas.

Esta problemática social ha dado lugar a un debate sobre la necesidad de una nueva forma de gobernar y de gestionar los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental, una refundación de las relaciones de poder entre los gobiernos, comunidades y sector privado, e incluso nuevos códigos de valores y virtudes, pero también nuevas maneras de gestionar una problemática social. En cuanto a la relación con los organismos del Estado, ha sido

desfavorable no contar con un sistema nacional de gestión de conflictos sociales (SINAGECOS), así como también el hecho que la entidad gestora no ejerza la rectoría del sistema y que tampoco haya sido un organismo adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Por otra parte, esta deficiencia generó una pérdida de confianza y de expectativas que pusieron en riesgo la gobernabilidad democrática, la seguridad integral e institucionalidad; pues promovieron la formación de agrupaciones políticas y colectivos que comparten el objetivo de una democracia participativa; ellas lograron mantenerse vigentes en el tiempo, y han fortalecido la lucha social en el ámbito socio ambiental, particularmente las organizaciones que nacieron a partir de un conflicto socio ambiental.

Durante la investigación, las limitaciones estuvieron dadas principalmente por la falta de antecedentes en estudios sobre conflictos sociales en Perú, dado que por un lado la temática es verdaderamente nueva, y por otro, por el especial tratamiento que requieren la conflictividad y los conflictos sociales. De hecho una primera preocupación la constituyó la forma de cómo el Estado pudo criminalizar la conflictividad social materializada a través de la protesta social, y una segunda preocupación fueron los intentos de cómo neutralizar las acciones violentas. Estas razones nos llevaron a la decisión de profundizar en algunas políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles; y a la propuesta de enfoques de gestión de conflictos formalizados a través de las etapas de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales. Diversos aspectos fueron detectados durante la investigación, y su implementación recomendada en el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales garantizarán una gestión eficiente, eficaz y efectiva de los recursos

del Estado para afrontar un adecuado tratamiento a la conflictividad social y conflictos sociales. El presente trabajo tiene relevancia tanto para el gobierno nacional, como para los gobiernos regionales, locales y centros poblados, académicos vinculados a los temas de seguridad integral, defensa nacional y conflictividad social. Los gobiernos deben tomar en cuenta que no existe un único modelo de gestionar los conflictos sociales, sin embargo el modelo propuesto debe tomarse en cuenta para su aplicación e implementación. De esta manera debemos tomar conciencia en asumir un rol más protagónico como gestores de la conflictividad social y los conflictos sociales, tanto por su contenido y naturaleza socio ambiental; así como por la dinámica en la que se desarrollan. En cuanto a las implicancias para la comunidad académica, se desarrolló y validó un cuestionario para medir la consistencia, integralidad y sostenibilidad del modelo propuesto de gestión de conflictos sociales. Este instrumento puede facilitar estudios posteriores para profundizar más el tema de la gestión de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. El presente estudio plantea retos para posteriores investigaciones que deberán expandir el conocimiento entre la conflictividad social, y los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental que se presentan en el país.

5.2. CONCLUSIONES:

La eficiente gestión de los conflictos sociales tiene una relación significativa y directa con la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad en el país; en esa línea la investigación llegó a establecer las siguientes conclusiones:

- La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), desde su creación en 2012, básicamente ha mantenido el `Statu Quo_ de la conflictividad social en el país, condición asociada con el número de conflictos sociales de naturaleza socios ambientales activos y latentes en el territorio nacional.
- Los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental en relación a la minería formal, son los que han tenido mayor protagonismo, impacto social y afectación a la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad.
- La ONDS, tiene un planteamiento teórico de prevención que visa la no ocurrencia del conflicto y no considera la adopción de otros enfoques existentes, como la resolución, regulación y transformación de conflictos.
- Las prioridades estratégicas adoptadas por la ONDS, en materia de prevención de conflictos, no han alcanzado logros significativos precisamente por no considerar a los conflictos como oportunidades de desarrollo.
- Los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental presentados a consecuencia de la minería han sido y siguen siendo los de mayor importancia e impacto social.
- La ONDS, prioriza básicamente una estrategia de `Prevención y Diálogo_ y deja sin planificación otros enfoques más convenientes para la gestión de la conflictividad social y los conflictos sociales.
- Se ha evidenciado la falta de capacidad para articular la intervención de todos los sectores vinculados al tratamiento de la conflictividad social y los conflictos sociales.

- La conflictividad social en el período 2011 - 2014, se ha posicionado como uno de los temas de agenda política más importantes, sensibles y preocupantes; sin embargo las autoridades del gobierno han hecho muy poco para regular y transformar los conflictos sociales en oportunidades.
- La conflictividad social ha sido vista como una opción social a cargo de grupos radicales que sólo buscaron afectar la gobernabilidad democrática.
- El enfoque de tratamiento de los conflictos sociales priorizó acciones represivas, antes que acciones preventivas y de gestión (resolución, regulación y transformación); esta situación denotó una grave deficiencia de parte del Estado para implementar mecanismos que flexibilicen la gestión de los conflictos sociales.
- Las respuestas del Estado para afrontar la conflictividad social de naturaleza socio ambiental, han sido inadecuadas y tardías debido a la falta de fuentes de información creíble, confiable y oportuna que hubieran permitido adoptar las decisiones pertinentes para prevenir la ocurrencia de los conflictos.
- Durante el período 2010 - 2014, los conflictos sociales escalaron a niveles de violencia incontrolables, y el Estado no ha sido capaz de regularlos; en todo caso se llegó a acuerdos inconsistentes e insostenibles que no resolvieron la problemática de fondo, tal como fue el caso emblemático del proyecto Conga.
- Existe una trilogía de instituciones públicas que debilitan la acción del aparato estatal; y nos referimos al Poder Judicial, Ministerio Público y la Policía Nacional del Perú.

- Se ha observado que a pesar que los actores primarios demandantes (comunidad y dirigentes) adoptaron medidas de fuerza que afectaron el orden interno y orden público, y generaron actos de violencia no fueron sancionados; el Estado reflejó una gran debilidad para enfrentar la violencia ciudadana.
- La mayor parte de los conflictos sociales de naturaleza socio ambiental se concentraron en las regiones de Cajamarca, Ancash, Apurímac y Puno. El gobierno ha perdido las oportunidades para prevenir, resolver, regular o transformar los conflictos que se han presentado.

5.3. RECOMENDACIONES:

Diferentes modelos de gestión de conflictos sociales han sido aplicados en el país desde el año 2002, sin embargo los esfuerzos por controlar los niveles de conflictividad social y los conflictos sociales no han sido eficientes, eficaces y efectivos. Siendo el Perú un país que presenta características sociales y culturales muy complejas se requiere aplicar un modelo de gestión de conflictos sociales consistente, integral y sostenible; adaptado al empleo simultáneo de los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales. La población debe percibir que el Estado es su aliado y protector, que está de su lado en relación al poder económico ejercido por las empresas extranjeras a quienes se les concede proyectos vinculados a actividades extractivas; pero también debe comprender que la minería es una actividad clave para el crecimiento económico y desarrollo humano de las comunidades. Ya es tiempo que se expliciten nuevas formas de relacionamiento económico entre las empresas y

las comunidades. Todo el problema en todo este tiempo ha radicado en la desigual distribución de la riqueza, y en ese sentido se requiere de un modelo de gestión de conflictos sociales adaptado a los factores culturales propios del país.

Futuras investigaciones deben explorar cómo se relacionaron el Estado, las empresas y las comunidades; así como analizar cómo ha variado en el tiempo el equilibrio de poder de los actores principales de los conflictos sociales, para este propósito serán necesarias investigaciones longitudinales y cualitativas, que sin duda ayudarán a comprender la dinámica de la relación entre la trilogía de actores (Estado, empresas y comunidades). Los niveles de conflictividad social y el número de conflictos sociales no afectaron significativamente el crecimiento económico sustentable y sostenido del Perú en el período 2011 - 2014. Este hecho, no motivó cierto sesgo en la percepción de los encuestados para invalidar el modelo actual de gestión y por el contrario validar el modelo propuesto de gestión de conflictos sociales; sin embargo el estudio no es suficiente y se requerirán más investigaciones para corroborar los resultados del presente estudio, que sigan una metodología diferente.

La gestión de conflictos sociales, que tendrían relación con la adopción de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles, debe ser objeto de análisis más profundos. El objetivo de optimizar la gestión es la de permitir mejores niveles de gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad. En países con construcciones débiles de equilibrio de poder, con alto índice de incertidumbre política se requiere adoptar modelos de gestión de conflictos sociales desarrollados y han tenido éxito en otros países;

pero también es factible la aplicación de modelos a la medida de la cultura nacional.

En el presente estudio se ha hecho una distinción y se ha impuesto la diferencia entre la concepción del modelo actual de gestión de conflictos sociales y el modelo propuesto. La adopción del modelo de gestión desarrollado podría garantizar resultados muy satisfactorios para los gobiernos nacional, regional, local y centros poblados. El estudio ha sido conducido midiendo la percepción de los expertos en seguridad integral, defensa nacional y conflictividad social; pero se hace necesario contrastar estos resultados con las percepciones de los dirigentes sindicales y gremiales, comunidad académica en general, y sociedad civil, para conocer en más detalle hasta qué punto son significativas las diferencias de percepción entre estos grupos si las hubieran. Comprender cómo es vista la gestión actual y el modelo propuesto de conflictos sociales por los diferentes estratos de encuestados. Esta actividad podría ayudar a entender mejor los factores que restringen la implementación del modelo propuesto.

El presente estudio no ha hecho sino advertir la existencia y disponibilidad de infraestructura instalada, capacidades profesionales e institucionales ociosas, recursos humanos calificados y materiales de los cuales dispone el Estado, y nadie los utiliza para optimizar la gestión de los conflictos sociales.

Se recomienda profundizar la investigación por tipo de conflicto social, y que en este caso se priorizó los de naturaleza socio ambiental en la sierra norte; pero es recomendable que se intenten realizar en el territorio nacional, para que ayuden a comprender los diferentes patrones de respuesta en las

diferentes regiones del país; sobre todo si se trata de otorgar o negar la licencia social a las operaciones extractivas de las empresas mineras.

Finalmente se recomienda aplicar el modelo propuesto para la Gestión de Conflictos Sociales, cuyo contenido considera fundamentalmente la implementación de políticas y estrategias consistentes, integrales y sostenibles, que promueven la constitución de un Estado fuerte, sólido, democrático y eficiente en la gestión de los conflictos sociales; que visiona asegurar un clima de paz social, de orden interno y de orden público; que se base en el mínimo índice de tolerancia de acciones violentas y que prevea el respeto a la propiedad pública y privada; que fomente la protección racional del medio ambiente, y el uso sustentable de los recursos; que promueva la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (SINAGECOS) integrado al área de influencia del Sistema de Defensa Nacional (SIDENA); que promueva la creación de un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales en forma similar a los Sistemas Nacionales de Inteligencia (SINA), de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), y de Seguridad ciudadana (SINASEC); que se constituya como un organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y que ejerza la rectoría en la gestión de conflictos sociales, el que se denominaría Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS). Hasta ahora podemos observar que el modelo actual de gestión de conflictos sociales no ha satisfecho suficientemente las expectativas en materia de conflictividad social y conflictos sociales de naturaleza socio ambiental. (Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, 2009), sostienen que el futuro de temas tan importantes en la agenda política de un país; tales como la educación, la

salud, el desarrollo; así como también los derechos de las comunidades, la conflictividad social y los conflictos de naturaleza socio ambiental van a depender del enfoque estratégico, estratégico - operativo y operativo con el cual los abordemos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias Bibliográficas

1. Armengol, V (1998). Cultura de Paz y Gestión de Conflictos.
Barcelona: UNESCO.
2. Baruch Bush, R. (1996). La Promesa de la Mediación: Como afrontar el Conflicto a través del fortalecimiento propio y al reconocimiento de los otros.
España: Ediciones Granica.
3. Coser, L. (1967). Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto Social.
Buenos Aires..
4. Dahrendorf, R. (1970). Clases Sociales y su conflicto en la Sociedad Industrial.
Madrid: Rialp
5. Galtung, J. (1978): Peace and social structure.
Copenhagen, Ejlers.
6. Kindler, H. (2001): Como gestionar los conflictos, como utilizar constructivamente las diferencias.
Madrid.
7. Martínez Guzmán, V. y Albert París (2004): Hacer las paces, transformar los conflictos.
Castellón.
8. Mc Neil, E. (1992). La Naturaleza del Conflicto Humano.

- México: Fondo de Cultura Económica.
9. Moore, Ch. (1995): El proceso de mediación, métodos prácticos para la resolución de conflictos.
Barcelona, Gránica.
 10. Munduate, J. (1994): Conflicto y Negociación.
Madrid, Eudema.
 11. Robbins, P. (2000) Comportamiento Organizacional, concepto controversias y aplicaciones.
México. Edit. Prentice Hall, 6ta Edición.
 12. Schiffrin, A. (1996): La Mediación: Aspectos generales.
Argentina.
 13. Singer, L. (1996): Resolución de conflictos.
Barcelona, Paídos.
 14. Touzard (1980). La Mediación y la Solución de los Conflictos.
Barcelona. Editorial Herder.
 15. Vinyamata, E. (1999): Manual de Prevención y Resolución de Conflictos: Conciliación, Mediación, Negociación.
Barcelona, Ariel.

Referencias

1. Burton, J. La resolución de conflictos como sistema político. Burton plantea que existen explicaciones genéricas sobre el comportamiento humano que se plantean medios de resolver problemas que tienen una aplicación en todos los niveles sociales y en todas las sociedades.
2. Burton, J. Controlled Communication. Burton plantea la presencia de una tercera como facilitador para la resolución de problemas mediante la comunicación como factor imprescindible.

3. Dobb, L. La teoría se basa en un método llamado `Sensitivity training_` para el análisis, prevención y regulación de los conflictos. El método ofrece la posibilidad de que el grupo sea dirigido por un profesional que hace de `facilitador_` para comprender la interacción de los participantes o actores sociales del conflicto.
4. Azar, E. La teoría se basa en la identificación de las causas de los conflictos sociales que no pueden ser resueltas por la existencia de desigualdades estructurales sociales, en donde surgen grupos con mayores privilegios que otros y las diferencias respecto a los poderes políticos de los actores, causa fundamental de conflictos sociales.
5. Wedge, B: La teoría se basa en la comunicación existente entre los grupos en conflicto; y en la cooperación para reducir las predisposiciones hostiles existentes entre las partes enfrentadas.
6. Volkan, V. La teoría se basa fundamentalmente en la presencia y participación impostergable de un `facilitador_` que va a permitir la regulación de los conflictos e integrará la participación de ambas partes; el papel de ésta tercera parte es vital y esencial en este proceso de diálogo con miras a establecer un buen contacto entre los actores sociales.
7. Montville. La teoría se basa en tres procesos distintos e interrelacionados que constituyen este proceso; el trabajo de la transformación de conflictos, la influencia de la opinión pública y la imagen de ambas partes en conflicto, y actividades cooperativas que ofrecen incentivos para la transformación de los conflictos.
8. Kelman, H. La teoría se basa en la `Resolución de Conflictos_` se basa en un método caracterizado por la presencia masiva de participantes y actores

sociales; así como con la participación de una persona que actúa como facilitador.

9. Mc Donald. La teoría se basa en la regulación y transformación de los conflictos sociales mediante un método no violento, y de proyectos cooperativos que faciliten la construcción de la paz social.
10. Boulding, K. y Rapoport, A. Teoría General de Sistemas, que analiza a través de un armazón matemático la competencia racional entre dos o más antagonistas.

Material Legal

1. Decreto Legislativo N°1129, que regula el Sistema de Defensa Nacional de Dic 2012.
2. Decreto Legislativo N°1134, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del MINDEF de Dic 2012.
3. Decreto Legislativo N°1135, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del MINTER de Dic 2012.
4. Decreto Legislativo N°1140, que crea la Oficina Nacional de Gobierno Interior de Dic 2012.
5. Decreto Legislativo N°1141, de Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia - DINI, de Dic 2012.
6. Ley N°29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de Dic 2007.
7. Decreto Supremo N°106-2012-PCM.

Tesis de Grado

1. Manzano, M, y Torres, C. (2000) La Negociación, una Alternativa en la Solución de Conflictos. (Tesis de pregrado)

Pontificia Universidad Javeriana en Santa Fe de Bogotá, Colombia.

2. Morales, M. (2009) Los dilemas de la prevención, transformación y represión de la conflictividad y el conflicto social. (Tesis de pregrado).
Universidad de san Carlos de Guatemala, Guatemala.
3. Paris, S. (2005) La transformación de los Conflictos desde la Filosofía para la Paz. (Tesis doctoral).
Universidad Jaume I de Castellón de la Plana, España.
4. Ramos, E. (2000) La Teoría y Práctica del Conflicto Social y la paz desde la perspectiva socio práctica. (Tesis doctoral)
Universidad de Valladolid, España.

Artículos de Revista

1. De La Hera, C. () La Mediación como Estrategia para la Resolución de Conflictos: Una perspectiva Sicosocial. Revista del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos.
2. Fisas, V. (2005) Abordar El Conflicto: la Negociación y la Mediación. Revista Futuros N°10, Vol III. Recuperado de <http://revistafuturos.info>
3. Reimann, C. (2002) Hacia la transformación de Conflictos: Evaluación de los Enfoques recientes de Gestión de Conflictos. Revista The Berghof for Conflict Transformation. Recuperado de <http://www.foundation.org/fileadmin/redaktion>
4. Ruiz, Y. (2008) Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión sicosocial. Revista Jornadas de fomento de la Investigación de la Universitat Jaume I.
5. Wehr, P. (2002) El Manejo del Conflicto para construir una Sociedad Pacífica. Revista del Centro para el estudio, prevención y resolución de conflictos (CEPREC) de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Recinto santo Tomás de Aquino. Recuperado de <http://www.pucmm.edu.do>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones
<p>Problema General</p> <p>¿No será que el modelo actual para la Gestión de Conflictos Sociales (Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de Conflictos) no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la Conflictividad Social y el Conflicto Social; como es el caso del Proyecto `Conga_ en la Región Cajamarca?</p>	<p>Objetivo general Conocer si el modelo de gestión de conflictos sociales (Etapas de Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de Conflictos) prevé la aplicación de Políticas y Estrategias consistentes, integrales y sostenibles; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>¿El modelo actual para la Prevención, Resolución, Regulación y Transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen las características de consistencia, integralidad y sostenibilidad?</p>	<p>Independiente: Gestión de Conflictos Sociales.</p>	<p>Prevención Resolución Regulación Transformación</p>
<p>Problemas Específicos Problema Específico 1</p> <p>¿No será que el modelo actual para la Prevención de los Conflictos Sociales no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la Conflictividad Social y el Conflicto Social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?</p>	<p>Objetivos específicos Objetivo Específico 1</p> <p>Conocer si el modelo de Prevención de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias consistentes; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).</p>	<p>Hipótesis específicas Hipótesis Específica 1</p> <p>El modelo actual para la Prevención de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen la característica de consistencia.</p>	<p>Dependiente: Políticas y Estrategias.</p>	<p>Consistencia Integralidad Sostenibilidad</p>

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones
<p>Problema Específico 2</p> <p>¿No será que el modelo actual para la Resolución de los Conflictos Sociales no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la Conflictividad Social y el Conflicto Social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?</p>	<p>Objetivo Específico 2</p> <p>Conocer si el modelo de Resolución de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias integrales; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).</p>	<p>Hipótesis Específica 2</p> <p>El modelo actual para la Resolución de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen la característica de integralidad.</p>		
<p>Problema Específico 3</p> <p>¿No será que el modelo actual para la Regulación y transformación de los Conflictos Sociales no está aplicando políticas y estrategias adecuadas para el tratamiento de la Conflictividad Social y el Conflicto Social; como es el caso del Proyecto Conga en la Región Cajamarca?</p>	<p>Objetivo Específico 3</p> <p>Conocer si el modelo de Regulación y Transformación de conflictos sociales prevé la aplicación de Políticas y Estrategias integrales y sostenibles; que permitan una eficiente Gestión de la conflictividad y los Conflictos Sociales (Caso Conga).</p>	<p>Hipótesis Específica 3</p> <p>El modelo actual para la Regulación y Transformación de conflictos sociales no brinda un tratamiento adecuado a la Conflictividad Social ni a la gestión de los Conflictos Sociales (Caso Conga), en razón de aplicar Políticas y Estrategias; que no reúnen las características de integralidad y sostenibilidad.</p>		

Anexo 2: 2a Preguntas que invalidan el modelo actual

Prevención

Nº	Indicador
1	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), no está gestionando adecuadamente la prevención de conflictos sociales.
2	La prevención estuvo orientada a que los conflictos sociales no ocurrieran.
3	La prevención debió orientar a que los conflictos no escalaran en violencia.
4	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza activa.
5	La prevención de conflictos sociales debió desarrollar acciones de naturaleza pasiva.
6	La prevención de conflictos sociales resultó inútil ante la aparición de conflictos muy complejos y sin solución .

Resolución

Nº	Indicador
7	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de resolución de conflictos sociales.
8	El enfoque de resolución de conflictos implicó disponer de capacidades, recursos materiales e infraestructura instalada.
9	El enfoque de resolución de conflictos implica disponer de capacidades y recursos humanos capacitados.
10	El Proyecto Conga no fue adecuadamente gestionado bajo el enfoque de resolución de conflictos.
11	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no contempló la aplicación de otro enfoque para la gestión de los conflictos de naturaleza socio ambiental.

Regulación

Nº	Indicador
12	La Oficina Nacional Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de regulación de conflictos sociales.
13	La ONDS no ha sido capaz de aplicar el enfoque de regulación a los conflictos de naturaleza socio ambiental de mayor complejidad.
14	El Conflicto social de naturaleza socio ambiental a raíz del Proyecto Conga pudo ser regulado satisfactoriamente.
15	La ONDS no priorizó que la mayoría de los conflictos de naturaleza socio ambiental son regulables.

Transformación

Nº	Indicador
16	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad no gestionó adecuadamente el enfoque de transformación de conflictos sociales.
17	El modelo actual de gestión de conflictos sociales no implementó ni aplicó estrategias de transformación de conflictos en oportunidades.
18	El conflicto social a raíz del Proyecto Conga, debió ser tratado bajo el enfoque de transformación de conflictos.
19	La ONDS no consideró que gran parte de los conflictos de naturaleza socio ambiental requieren ser tratados bajo el enfoque de transformación de conflictos.

Consistencia

Nº	Indicador
20	La Oficina Nacional De Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias inconsistentes en la prevención de conflictos.
21	La falta de consistencia del modelo actual ha permitido el incremento de los niveles de conflictividad social.
22	Políticas de gobierno inconsistentes traen consigo la aparición de nuevos conflictos de naturaleza socio ambiental y de mayor complejidad.
23	Los funcionarios de la ONDS no están debidamente capacitados en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.
24	El modelo actual no tiene competencia directriz ni rectora.

Integralidad

Nº	Indicador
25	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no integrales para la resolución y regulación de conflictos sociales.
26	Las políticas y estrategias establecidas no articulan los esfuerzos de las entidades públicas vinculantes.
27	El modelo actual no consideró un enfoque sistémico para afrontar la problemática social.
28	La recepción de informaciones es únicamente en forma centralizada; y no se recibe a través de un gran Centro de Comando y Control.
29	La información no se difunde oportunamente a los gobiernos regionales y locales

Sostenibilidad

Nº	Indicador
30	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la regulación de conflictos sociales
31	La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad está aplicando políticas y estrategias no sostenibles para la transformación de conflictos sociales

32	La ONDS no aplicó adecuadamente los mecanismos para mantener la buena relación entre el Estado, empresas y comunidades
33	El modelo actual de gestión no ha permitido asegurar y mantener los niveles de gobernabilidad democrática

2. b Preguntas que validan el modelo propuesto

N°	Indicador
1	Está de acuerdo en que la misión de la Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales (ONAGECOS) debe contribuir a mantener la gobernabilidad democrática, seguridad integral e institucionalidad del país.
2	Está de acuerdo en que la misión de la ONAGECOS es gestionar los conflictos sociales aplicando indistintamente los enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.
3	Está de acuerdo en que la prevención de conflictos sociales implica el monitoreo de la gestión de los conflictos sociales a través de un Centro de Comando Control, Comunicaciones, Colaboración e Inteligencia (C5i).
4	Está de acuerdo en que la visión de la ONAGECOS es convertirse en una entidad pública eficiente y ser un gestor natural de los conflictos sociales.
5	Está de acuerdo en que la visión de la aplicación del modelo propuesto es asegurar la gobernabilidad democrática en todos los niveles de gobierno.
6	Está de acuerdo que el modelo enfatice la gestión basado en los principios de integralidad, sinergia, permanencia, racionalidad, transversalidad y contextualidad.
7	Está de acuerdo que el modelo se caracterice por ser dinámico, sistémico, preventivo y ejecutivo.
8	Está de acuerdo en que el concepto ejecutivo adoptado en el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible
9	Está de acuerdo que para fortalecer la consistencia del modelo propuesto; la ONAGECOS debe ejercer la rectoría del SINAGECOS, capacitar a los gestores, y articular las gestiones de los componentes en los tres niveles de gobierno.
10	Está de acuerdo que para concretar la integralidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe crear el SINAGECOS, articular el apoyo del SINA, participación de la ONAGI, y participación de los GGRR y GGLL.

11	Está de acuerdo que para asegurar la sostenibilidad del concepto estratégico operativo del modelo propuesto, se debe alinear el SINAGECOS con el SIDENA, integrar la órbita de la defensa nacional, y constituirse en un órgano adscrito a la PCM.
12	Está de acuerdo que el modelo plantee para su ejecución un enfoque sistémico en la gestión de conflictos sociales
13	Está de acuerdo que el sistema considere a la DINI como fuente principal del flujo de informaciones.
14	Está de acuerdo con los ejes estratégicos del SINAGECOS; obtención de informaciones del SINA/DINI, Identificación de regiones en riesgo y ejercer la rectoría del SINAGECOS.
15	Está de acuerdo en aplicar la Tetra estrategia de enfoques de prevención, resolución, regulación y transformación de conflictos sociales.
16	Está de acuerdo en que el enfoque de resolución de conflictos sociales es una situación de contingencia y de corto plazo.
17	Está de acuerdo en que el enfoque de regulación de conflictos sociales es una situación de mediano plazo.
18	Está de acuerdo en que el enfoque de transformación de conflictos sociales es una situación de largo plazo.
19	Está de acuerdo en que la ONDS, debe estar adscrita a la PCM
20	Está de acuerdo en que la producción de doctrina de conflictos sociales se encargue al Centro De Altos Estudios Nacionales - CAEN.
21	Está de acuerdo que el SINAGECOS, emplee recursos humanos y materiales del SIDENA.
22	Está de acuerdo con la organización de la ONAGECOS: Oficinas Regionales de Gestión de Conflictos Sociales (ORGECOS) de los Ministerios, y GGRR: y Agencias de Gestión de Conflictos Sociales de los GLL.
23	Está de acuerdo en que el modelo propuesto asuma funciones estratégicas: gestión estratégica, gestión por resultados y gestión por procesos
24	Está de acuerdo en que el modelo propuesto cultive en el desarrollo de la gestión, las cualidades estratégicas de eficiencia, eficacia y efectividad
25	Está de acuerdo en que se asigne personal auxiliar de inteligencia (PAI) en apoyo al SINAGECOS.

26	Está de acuerdo que se impulse la capacitación de cuadros civiles en materia de seguridad integral, defensa nacional y conflictos sociales.
27	Está de acuerdo en que el modelo establezca tres dimensiones de intervención; la dimensión estratégica, la dimensión estratégica - operativa y la dimensión operativa.
28	Está de acuerdo en que el SINAGECOS debe estar integrado por un Consejo y un Alto Comisionado de Conflictos Sociales
29	Está de acuerdo en que el modelo propuesto promueva e incentive un equilibrio de poderes entre el Estado, empresas y comunidades.
30	Está de acuerdo en que los niveles de coordinación para la aplicación de políticas y ejecución de estrategias deben ser intersectoriales e intergubernamentales.
31	Está de acuerdo que el modelo propuesto contemple la retroalimentación del proceso de obtención de informaciones.
32	Está de acuerdo en considerar que el modelo propuesto es consistente, integral y sostenible.

GLOSARIO

- ARGECOS: Agencia Regional de Gestión de Conflictos Sociales
- ORGECOS: Oficina Regional de Gestión de Conflictos Sociales
- CCPP: Centros Poblados
- DINI: Dirección Nacional de Inteligencia
- GGLL: Gobiernos Locales
- GGRR: Gobiernos Regionales
- ONAGECOS: Oficina Nacional de Gestión de Conflictos Sociales
- ONDS: Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad
- PAI: Personal Auxiliar de Inteligencia
- PCM: Presidencia del Consejo de Ministros
- SEDENA: Secretaría de Defensa Nacional
- SIDENA: Sistema de Defensa Nacional
- SINA: Sistema de Inteligencia Nacional
- SINAGECOS: Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales
- SINAGERD: Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres
- SINASEC: Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana