

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

ESTRATEGIAS DE MONITOREO A STAKEHOLDERS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES EN EL PROYECTO MINERO MICHICUILLAY, FASE EXPLORATORIA, DISTRITO DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA, 2023

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: RELACIONES COMUNICATIVAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Presentada por:

SARA MERCEDES CONTRERAS ZEGARRA

Asesor:

Dr. PEDRO NAPOLEÓN SÁNCHEZ LEGRÁS

Cajamarca, Perú

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Sara Mercedes Contreras Zegarra
DNI: 30429898
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Relaciones Comunitarias y Gestión de Conflictos Socio ambientales
2. Asesor(a): Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legrás
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
"Estrategias de monitoreo a stakeholders y gestión de conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito de la Encañada, Cajamarca, 2023."
6. Fecha de evaluación: **29/10/2024**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **22%**
9. Código Documento: **3117:399700228**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **26/02/2026**

Firma y/o Sello
Emisor Constancia



Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legrás

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2026 by
SARA MERCEDES CONTRERAS ZEGARRA
Todos los Derechos Reservados



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

ESCUELA DE POSGRADO

CAJAMARCA – PERU

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 am horas, del día 28 de enero de dos mil veintiséis, reunidos en el **Auditorio de la Escuela de Posgrado** de la **Universidad Nacional de Cajamarca**, el Jurado Evaluador presidido por el **DR. VICTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES, DR. YONER JAIME ROMERO CUEVA, M. CS. HUMBERTO CARUAJULCA MEDINA** y en calidad de **Asesor el DR. PEDRO NAPOLEÓN SÁNCHEZ LEGRÁS**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestrías y Doctorados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la Sustentación de la TESIS titulada: **“ESTRATEGIAS DE MONITOREO A STAKEHOLDERS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES EN EL PROYECTO MINERO MICHQUILLAY, FASE EXPLORATORIA, DISTRITO DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA, 2023”**, presentada por la Bachiller en Ciencias de la Comunicación **SARA MERCEDES CONTRERAS ZEGARRA**.

Realizada la exposición de la TESIS y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBACIÓN con la calificación de DIECISIETE (17) excelente la mencionada TESIS; en tal virtud, la Bachiller en Ciencias de la Comunicación, **SARA MERCEDES CONTRERAS ZEGARRA**, se encuentra apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS SOCIALES**, con mención en **RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**.

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Pedro Napoleón Sánchez Legrás
Asesor

.....
Dr. Victor Hugo Delgado Céspedes
Jurado Evaluador

.....
Dr. Yoner Jaime Romero Cueva
Jurado Evaluador

.....
M. Cs. Humberto Carmelo Caruajulca
Medina
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Por medio de estas líneas, expreso mi gratitud a mi hijo Fernando quien supo brindarme su tiempo y apoyo durante este periodo académico, a quienes supieron estar, cuando más lo necesitaba. Sin ustedes, no hubiese sido posible culminar este reto profesional, su amor y sacrificio han sido mi motivación para llegar al fin de este viaje académico.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de este reto profesional, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y brindarme un camino lleno de aprendizajes y experiencias para ser mejor persona y profesional.

Asimismo, agradezco a mi familia y docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca por haberme brindado la oportunidad de sumar en mi formación, a mis compañeros de trabajo de Besalco Stracon por ser el soporte invaluable que me llevó a la culminación de este viaje de estudios.

EPÍGRAFE

*“Los conflictos no se gestionan desde la imposición, sino desde el entendimiento profundo de
los actores y sus intereses”
Johan Galtung (1996)*

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
LISTA DE ACRÓNIMOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPITULO 1.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.3. Formulación del problema	5
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
1.2.1. Justificación técnica.....	5
1.2.2. Justificación práctica	6
1.3. Delimitación de la investigación.....	7
1.4. Limitaciones.....	8
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo General.....	9
1.5.2. Objetivos Específicos:	9
CAPITULO II	10
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial	10
2.2. Bases teóricas.....	14
2.3. Marco conceptual.....	18
2.4. Definición de términos básicos	32

CAPITULO III.....	35
3.1. Hipótesis.....	35
3.1.1. Hipótesis general.....	35
3.1.2. Hipótesis nula	35
3.2. Variables.....	36
CAPITULO IV	37
4.1. Ubicación geográfica.....	37
4.2. Tipo y diseño de la investigación.....	38
4.3. Método de investigación	39
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	40
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	40
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	42
4.7. Matriz de consistencia metodológica	44
CAPÍTULO V	45
5.1. Resultados:	45
5.2. Discusión:	58
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
ANEXOS	73
APLICACIÓN PRUEBA PILOTO.....	73
ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	76
ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS	78
CONSENTIMIENTO INFORMADO	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables de estudio	36
Tabla 2 Matriz de consistencia.....	44
Tabla 3 Tabla de normalidad de las variables de estudio	45
Tabla 4 Relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023	46
Tabla 5 Nivel de las estrategias de monitoreo de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023	49
Tabla 6 Relación entre el nivel de la gestión de los stakeholders y el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023.....	54
Tabla 7 Contratación de hipótesis.....	57
Tabla 8 Estadísticas de escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos - PRUEBA PILOTO	73
Tabla 9 Nivel de la gestión de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO	73
Tabla 10 Nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO	74
Tabla 11 Nivel de las dimensiones de la gestión de stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO	74
Tabla 12 Nivel de las dimensiones de la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO	75

LISTA DE ACRÓNIMOS

- RSE: Responsabilidad Social Empresarial
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
- MINEM: Ministerio de Energía y Minas
- EPS: Empresa prestadora de servicios.
- EIA: Estudio de Impacto Ambiental.
- PMO: Oficina de proyectos.
- PCM: Presidencia del Consejo de Ministros
- ONG: Organización no gubernamental.
- PMA: Plan de Monitoreo Ambiental.
- PDU: Plan de desarrollo urbano.
- IGP: Instituto Geofísico del Perú.
- INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática
- PCM: Presidencia del Consejo de Ministros
- CC: Comunidad campesina.
- AMC: Área de Monitoreo Comunitario.
- MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.
- OEFA: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental.
- ANA: Autoridad Nacional del Agua.
- FMI: Fondo Monetario Internacional.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- CAD: Comité de Autoridades Distritales.
- IDL: Instituto de Defensa Legal.
- CI: Conflictos Interesados.

- PCM: Poder de conflicto minero (en análisis contextual).
- UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las estrategias de monitoreo a stakeholders y gestión de los conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito de La Encañada, Cajamarca, 2023. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional y de diseño no experimental transversal; la muestra la compuso un total de 51 stakeholders seleccionados mediante muestreo no probabilístico censal. Para la recolección de datos se consideraron dos instrumentos: el Cuestionario de Gestión de Stakeholders y el Cuestionario de Gestión de Conflictos Sociales, ambos instrumentos validados por juicio de expertos y con adecuada confiabilidad del instrumento ($\alpha = 0.878$), los cuales evaluaron las dimensiones de identificación, planificación, gestión y monitoreo de stakeholders, los estilos evasivo, impositivo, colaborador y conciliador para la gestión de conflictos. Los resultados del estudio mostraron que un 63% de la muestra presentó un nivel de gestión de stakeholders alto y un 73% -por su parte- mostró un nivel de gestión de conflictos alto; un análisis estadístico demostró que existe correlación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.846$). Se concluye que la investigación concluyó que la adecuada gestión de los stakeholders va a incidir de forma directa en la reducción y manejo efectivo de los conflictos sociales en contextos mineros.

Palabras clave: Stakeholders, gestión de conflictos, minería.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between stakeholder monitoring strategies and social conflict management in the Michiquillay mining project, exploratory phase, La Encañada district, Cajamarca, 2023. The research was basic, with a quantitative approach, descriptive-correlational scope, and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 51 stakeholders selected through non-probability census sampling. Two instruments were used for data collection: the Stakeholder Management Questionnaire and the Social Conflict Management Questionnaire. Both instruments were validated by expert judgment and demonstrated adequate reliability ($\alpha = 0.878$). They assessed the dimensions of stakeholder identification, planning, management, and monitoring, as well as the evasive, imposing, collaborative, and conciliatory styles for conflict management. The results showed that 63% of the sample exhibited a high level of stakeholder management, while 73% demonstrated a high level of conflict management. A statistical analysis demonstrated a positive and significant correlation between the two variables ($r = 0.846$). The research concluded that proper stakeholder management will directly impact the reduction and effective handling of social conflicts in mining contexts.

Keywords: Stakeholders, conflict management, mining.

INTRODUCCIÓN

El examen del seguimiento de los grupos de interés y su correspondencia con la gestión de los conflictos sociales en proyectos extractivos constituye una de las áreas de investigación importantes para la apropiación de las relaciones de la empresa, la comunidad y el territorio en sus dicotomías en la actualidad. En el marco del proyecto de minería Michiquillay, en tanto proyecto que se encuentra en la fase exploratoria en el distrito de La Encañada, este vínculo adquiere particular interés por la convergencia de intereses diversos, expectativas comunitarias, tensiones históricas y formas concretas de organización social.

Las comunidades del área de influencia directa viven desacuerdos internos, escasos mecanismos de información y desigualdades entre los líderes y los comuneros, ingredientes que componen un escenario proclive para la conflictividad social, lo que demanda la necesidad de contar con estrategias especializadas de seguimiento y de acompañamiento de los actores implicados. El marco de referencia de nuestra investigación se orienta hacia el análisis de la relación que existe entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de los conflictos sociales, sobre la premisa de que el seguimiento continuo de stakeholders permite en un determinado momento observar signos precoces de tensión, verificar la existencia de percepciones distintas, capturar intereses contra opositores y anticipar posibles escenarios de conflicto.

Desde este punto de vista, el seguimiento es considerado como una parte importante de la gobernanza social en territorios mineros, y otorga vía a procesos de diálogo, a procesos de asesoramiento y educación y a la confianza de la comunidad en la empresa.

La investigación se encuentra en un marco donde los conflictos sociales no emergen solamente como resultado de los impactos ambientales o económicos, sino también como

consecuencias de procesos comunicacionales defectuosos, expectativas no cumplidas o relaciones institucionales débiles.

En consecuencia, se puede concluir que estudiar de qué forma incide el monitoreo de los stakeholders en la gestión de los conflictos sociales representa una oportunidad para enriquecer las prácticas de relacionamiento con las comunidades y avanzar de esta manera hacia un modelo de interacción más colaborativo, preventivo y sostenible. La forma de la investigación aplicada es de tipo cuantitativo, básica, con alcance descriptivo–correlacional y desarrolla un diseño no experimental transversal. La muestra está constituida por 51 stakeholders del proyecto, señalados mediante un muestreo no probabilístico incidental, siguiendo lo que se detalla en el documento de la metodología. La recolección de información se efectúa mediante dos instrumentos: el Cuestionario de Monitoreo de Stakeholders y el Cuestionario de Gestión de Conflictos Sociales, para ambos instrumentos se validaron mediante juicio de expertos y se obtuvo niveles adecuados de confiabilidad.

Las repercusiones del estudio se despliegan en dos dimensiones. En el ámbito teórico se complejiza la proyección del conocimiento sobre los procesos de monitoreo social en estos contextos de la minería, y su vinculación con ambientes de conflictividad social. En el ámbito práctico entrega orientaciones útiles para redoblar el monitoreo, mejorar el acompañamiento comunitario y promover relaciones más simétricas entre la empresa minera y la población del área de la influencia directa.

Por ello, se muestra la siguiente estructura del contenido en cuatro capítulos. El Capítulo I es el planteamiento del problema, su formulación, la justificación y los objetivos. El capítulo II contiene los antecedentes y, a la vez las bases teóricas y conceptuales que versan sobre el monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales. El Capítulo III incluye las técnicas con el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra, los criterios de selección, las

técnicas e instrumentos aplicados, la validez, la confiabilidad y los criterios éticos. El Capítulo IV transita con los resultados, el análisis y la discusión, para, posteriormente, concluir con las conclusiones, las sugerencias, las referencias y los anexos.

En conjunto, la tesis se reconoce por desarrollar un análisis sistematizado que intenta aportar a la comprensión de las dinámicas sociales que se desarrollan en Michiquillay, así como la manera de formular estrategias que favorezcan una interacción armónica, preventiva y duradera entre los diversos actores sociales.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Contextualización

A lo largo de las últimas décadas, la gestión de proyectos ha ido consolidándose como un ámbito fundamental para desarrollar, planificar y llevar a cabo proyectos en diversos sectores productivos. Cada vez más, las organizaciones vienen incorporando modelos de gestión integrados que ligan los objetivos de la organización a las expectativas del medio ambiente, en un contexto en el que la sostenibilidad y la legitimidad social son elementos determinantes en el desempeño. Últimos informes apuntan a que esta área de conocimiento va evolucionando hacia espacios de mayor amplitud y que permiten poner en contacto aspectos técnicos, ambientales y sociales del ciclo de vida de los proyectos (Project Management Institute, 2021; López & Rodríguez, 2022).

Conforme a esta tendencia, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como una estrategia tendiente a consolidar la relación de la empresa con los grupos que influyen o que se ven afectados por sus actividades, especialmente en sectores de alto impacto como la minería. En Latinoamérica se ha ido transformando la RSE hacia prácticas que propician generar lazos de confianza que quieren promover el desarrollo local y evitar conflictos a partir de procesos participativos y comunicación continua (Duarte, 2023).

Y también se ha venido admitiendo que una organización socialmente responsable debiera propiciar iniciativas sostenibles que favorezcan a la organización y a las comunidades circundantes.

Junto a estas prácticas, el monitoreo de stakeholders cobra protagonismo como mecanismo para aprehender las dinámicas sociales que se producen alrededor de los proyectos. El seguimiento de los procesos de modo que se puedan identificar los actores claves, conociendo sus percepciones, intereses y previniendo tensiones es lo que puede facilitar la implementación de estrategias de prevención y las de relacionamiento en los distintos actores (Martínez & Ríos, 2023). Por lo tanto, este proceso no es una mera observación, sino que se transforma en una herramienta estratégica que facilita la toma de decisiones y la gobernanza en la corporación.

El enfoque de stakeholders o grupos de interesados que fueran tenidos en consideración también se afianza como base de la gestión del presente. AECA (2020) recuerda que los stakeholders son los poseedores de intereses que han de tenderse en cuanto a la planificación y en la ejecución de las actividades de la empresa. Dada la creciente normativa y el aumento de las inversiones extractivas se han incrementado las oportunidades, pero también han aumentado las tensiones sociales y de medio ambiente que deben ser resueltas de forma eficiente (Banco Mundial, 2021).

En entornos donde están entrelazadas el conflicto de expectativas económicas, las identidades territoriales y el antecedentes de desconfianza, las empresas han ido adquiriendo unidades específicas de Relacionamiento Comunitario orientadas a promover el diálogo, a disminuir las tensiones y a poner en práctica mecanismos de participación que ayuden a aumentar la confianza y limitar la conflictividad (Duarte, 2023). Estas dinámicas tienen un especial sentido en espacios como el cajamarquino, donde la minería ha venido históricamente asociada a tensiones sociales que forman parte de las dinámicas de monitoreo continuo y a la intervención social oportuna.

En este marco se encuentra el Proyecto Minero de Michiquillay, ubicado en el distrito de La Encañada, sobre un territorio de 4.050 hectáreas con una compleja organización comunal y alta sensibilidad hacia proyectos extractivos. La existencia de dos comunidades campesinas, La Encañada y Michiquillay, como zonas de influencia directa del proyecto, implica que se debe llevar un seguimiento continuo de los actores, de las percepciones y de los intereses, por cuanto la evolución del contexto social afecta de manera explícita a la legitimidad y continuidad de la actividad minera.

1.1.2. Descripción del problema

El contexto social del proyecto Michiquillay presenta un conjunto de dificultades que marcan su desarrollo en una fase exploratoria. Las comunidades unidas de la zona de influencia directa presentan una participación con un gran número de intereses, con percepciones diferenciadas entre líderes y comuneros, así como momentos de tensiones –incluso situaciones de diálogo frágil; las revisiones realizadas indican que hay un flujo (de información) limitado en las estructuras de las juntas comunales, una respuesta directa limitada por parte de las autoridades locales para hacer frente a las preocupaciones de los comuneros y discrepancias sobre la toma de decisiones (Defensoría del Pueblo, 2024).

A esta circunstancia se añade el avance continuo del padrón comunal que transforma los equilibrios de representación interna y, a su vez, hace surgir nuevas dinámicas en la vida organizativa de la comunidad. Las distintas visiones de personas respecto a las ventajas y desventajas que acarrea la actividad minera también son distintas, y con lo cual aumentan las posibilidades de que puedan hacer aparición desacuerdos en torno a la participación en las actividades del proyecto. Son condiciones que favorecen la interacción de tensiones que, si no son identificadas a tiempo, bien pueden desembocar en oposiciones hacia las actividades exploratorias.

Entonces, en el territorio los conflictos tienden a manifestarse a partir de demandas comunales no atendidas, desacuerdos en las asambleas internas, dificultades en la coordinación de actividades o bien reproches hacia la representatividad de los dirigentes. Recientes estudios consideran que este tipo de situaciones suele ser consecuencia de la desarticulación de los mecanismos adecuados de comunicación participativa y de la falta de un proceso social sistemático de monitoreo (Paredes, 2022).

Ante esta complejidad, el monitoreo de stakeholders, como así lo hemos denominado, se convierte en un recurso esencial para predecir tensiones, para evaluar cambios en las percepciones y para comprender la lógica interna de la comunidad. La ausencia de un monitoreo de este tipo irrumpe en la capacidad que tiene la empresa para responder a tiempo a las demandas locales y perjudica la construcción de relaciones de confianza para que se puedan llevar a cabo las actividades programadas (Paredes, 2022).

El proyecto Michiquillay representa, por un lado, una oportunidad de reactivación de la economía local y de creación de empleo; pero, por otro lado, es percibido como un posible riesgo para los recursos naturales y el equilibrio sociocultural de las comunidades; esta percepción refleja la necesidad de mecanismos de intervención social que se adapten al contexto empírico y que estén respaldados por la evidencia para poder gestionar los intereses y las expectativas existentes.

Por lo tanto, el problema principal que se ha identificado hace referencia a la insuficiente aplicación de estrategias sistemáticas de monitoreo de stakeholders, lo cual mina las posibilidades para anticipar conflictos, para debilitar la comunicación empresa-comunidad y, en definitiva, socava la gobernanza del proyecto. Trabajar esta necesidad es clave para conseguir mantener un clima social favorable y asegurar un relacionamiento sostenible entre los actores involucrados.

1.1.3. Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023?

Problemas Específicos:

- ¿Cuál es el nivel de la gestión de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023?
- ¿Cuál es el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023?
- ¿Cuál es la relación entre el nivel de la gestión de los stakeholders y el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023?

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.2.1. Justificación técnica

La justificación técnica de esta investigación se basa en la necesidad de incorporar mecanismos de monitoreo de stakeholders eficaces en el marco del Proyecto Minero Michiquillay, un territorio donde confluyen múltiples actores con intereses, percepciones y niveles de poder muy diversos. En estos escenarios de alta sensibilidad sociopolítica, identificar a tiempo los riesgos sociales y los cambios de las dinámicas comunitarias, así como las situaciones que podrían desencadenar conflictos se convierten en un elemento imprescindible en la administración de proyectos extractivos.

Desde la vertiente técnica, la falta de instrumentos de monitoreo sistematizados disminuye la efectividad de la empresa para poder registrar, procesar y analizar la

información social relevante, limitando así, la anticipación de las situaciones adversas y la toma oportuna de decisiones. Esta investigación contribuiría al desarrollo de criterios, instrumentos y procedimientos que favorezcan la mejora de la identificación, clasificación y evaluación de los stakeholders, con el fin de potenciar la capacidad de análisis sobre el equipo de trabajo de relacionamiento comunitario.

Así, el estudio aporta a la creación de matrices de actores, mapas de influencia e interés, indicadores de riesgo social, formatos de seguimiento y protocolos de comunicación, instrumentos que mejoran la rigurosidad técnica del monitoreo y estandarizan los procesos operativos; insumos que favorecen una mejor comprensión de la dinámica interna de las comunidades, de las pautas de comportamiento de sus líderes, de las clases de demandas emergentes y de los factores que pueden producir inconformidades. Como consecuencia de lo anterior, el estudio se convierte en un aporte técnico importante, porque incrementa la sistematicidad del trabajo social en campo y mejora el relacionamiento entre empresa y población.

1.2.2. Justificación práctica

La justificación práctica se sustenta en la utilidad inmediata y aplicabilidad directa de los resultados del estudio en la gestión del Proyecto Minero Michiquillay como las orientaciones específicas para mejorar la comunicación territorial, interiorizar relaciones más estables y disminuir la realización de tensiones sociales que podrían interrumpir con las actividades de exploración.

En primer lugar, los resultados aportan directamente a la acción social mediante el diseño de estrategias de intervención social más precisas, que toman en consideración las características culturales, organizativas y políticas de las

comunidades campesinas del entorno de influencia, orientando así el desarrollo de relaciones basadas en la confianza, la claridad y el respeto a las diferencias culturales como elementos que van en pro de la sostenibilidad de proyectos extractivos.

En segundo lugar, la investigación propone herramientas operativas como el plan de monitoreo de los stakeholders, el protocolo de alerta temprana, las guías de participación comunitaria y de prevención de la gestión de conflictos que el equipo social del proyecto puede utilizar para mejorar el ejercicio de la función institucional, mediante la promoción del aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de la capacidad de respuesta. La apropiación de estas herramientas permite la detección anticipada de situaciones de desencuerdo, la respuesta tope a las inquietudes de la población y la disminución de la probabilidad de la interrupción o el retraso en la ejecución de las actividades vinculadas a la minería. Por último, la utilidad práctica del estudio se proyecta con la mejora del clima, el optimizado relacionamiento comunitario y la creación de condiciones favorables para un desarrollo del territorio más positivo en términos de sostenibilidad. Tras la ejecución de las recomendaciones generadas por el estudio, la empresa minera podrá reforzar su legitimidad social, disminuir los riesgos operativos, y mejorar el bienestar de las comunidades mediante procesos de intervención más relevantes y sostenibles.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolla en el área directa del proyecto minero Michiquillay, que se ubica en el distrito de La Encañada, provincia y región Cajamarca. Esta área geográfica abarca, sobre todo, a las comunidades campesinas de Michiquillay

y La Encañada, donde se encuentran los actores sociales vinculados al proyecto: los líderes comunales, las autoridades locales, las familias y los representantes del equipo de relacionamiento comunitario. La selección de este espacio responde a la existencia de dinámicas sociopolíticas complejas, a la existencia de antecedentes de conflictividad social y a la necesidad del monitoreo de partes interesadas para la viabilidad del proyecto.

1.3.2. Delimitación Temporal

El estudio hace alusión al periodo 2023–2024, periodo de tiempo en el cual el proyecto se encuentra en fase de exploración y realiza actividades masivas de relacionamiento comunitario. Durante el transcurso de este tiempo se mantienen en reunión las comunidades, los procesos de dialogo, las negociaciones, los cambios en la organización interna de las comunidades, haciendo posible la investigación de cómo se llevan a cabo las estrategias de monitoreo, así como de qué manera influyen estas, en la manera de gestionar los conflictos sociales.

1.4. Limitaciones

1.4.1. Acceso a los participantes

La participación de los actores sociales puede verse restringida por la disponibilidad limitada de los comuneros por su actividad agrícola, por las tensiones existentes entre grupos comunales o por la existencia de grados de confianza desigual hacia los actores externos. Estas condiciones pueden significar la dificultad de coordinar entrevistas, encuestas etc. o pueden provocar el hecho que la información que se obtenga no sea completamente profunda.

1.4.2. Disponibilidad de información

Cierta información de tipo comunal: actas, acuerdos, padrones o registros internos; puede ser incompleta o no estar sistematizada. Esto se traduce en dificultades para recurrir a datos del tipo histórico o detallista. Por otra parte, algunos documentos

institucionales de la empresa o estatales pueden tener limitaciones de acceso debidas a la confidencialidad. Finalmente, el desenlace de la conflictividad social la cual es dinámica, produciendo el hecho que ciertas percepciones y situaciones puedan ir cambiando de forma incesante durante la investigación, alterando algunos resultados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de la gestión de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023
- Identificar el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023
- Analizar la relación entre el nivel de la gestión de los stakeholders y el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

A nivel internacional

Basu y Mishra (2024) presentan un trabajo realizado sobre las minas de Saoner, Maharashtra con el objetivo de exhibir cómo las estrategias de monitoreo participativo de stakeholders son capaces de disminuir la conflictividad social y ambiental en este contexto. La metodología utilizada es de tipo aplicado, de nivel correlacional, de diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo constituida por 310 pobladores y 15 líderes comunales obtenidos por muestreo intencionado. Los resultados muestran que el 76% de los informantes reportó niveles de confianza más altos en la empresa cuando los informes de monitoreo eran socializados. Se reporta una correlación negativa significativa entre monitoreo y conflictividad ($r=-0.57$; $p<0.01$), lo que indica que la monotorización produce una reducción de la conflictividad y anticipa posibilidades de tensiones adversas. Los autores concluyen que el monitoreo social colaborativo es un mecanismo de prevención esencial para mantener la gobernanza y estabilidad de los proyectos mineros.

Gómmkez y Xu (2023) en Canadá, realizaron un estudio con el objetivo de evaluar funcionamiento de las herramientas digitales de monitoreo de los grupos de interés en las operaciones mineras de la región de Antofagasta en Chile y de la región de Ontario. trata de una investigación de tipo aplicada, del tipo descriptivo-correlacional, de diseño comparativo y de tipo transversal. La población objeto de estudio estuvo formada por 402 trabajadores, lideres de las comunidades y funcionarios públicos participantes de procesos de diálogo. Los resultados indican que las plataformas digitales de seguimiento de los compromisos reducen un 41% los tiempos

de respuesta a las acusaciones y fortalecen la trazabilidad de compromisos. La correlación entre la tecnología digital y la reducción de los brotes de conflicto ha sido importante ($r = 0.63$; $p < 0,01$). La conclusión a la que llegan los autores es que las herramientas tecnológicas permiten anticipar tensiones, mejora la transparencia y fortalece las relaciones empresa-comunidad.

El trabajo de investigación de Suárez (2022) aborda la relación entre la vigilancia social comunitaria y la gestión del conflicto en los territorios indígenas del Cesar y La Guajira. Se trata de un estudio del tipo básico, nivel correlacional, con diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo constituida por 220 comuneros y 12 líderes indígenas. Los resultados muestran que el 68% de los conflictos ocurridos en los años recientes está relacionado con incumplimientos o falta de una adecuada vigilancia. Así mismo y se encontró una correlación negativa moderada entre supervisión social y conflictividad ($r = -0.49$; $p < 0.05$). Suárez determina que la vigilancia conjunta empresa-comunidad disminuye la probabilidad de escalamiento y aumenta la legitimidad de las actividades extractivas.

A su vez, Hernández (2021) realiza un estudio centrado en la vigilancia y monitoring stakeholders de la Obra Salesiana del Niño Jesús, cuya metodología es la correspondiente a un tipo básico, nivel descriptivo-analítico, con diseño cualitativo de estudio de caso. La muestra fue la siguiente: 18 miembros de la organización y actores comunitarios. Habiendo presentado los hallazgos, se concluye que hace falta un adecuado seguimiento de los actores involucrados; dicho seguimiento juega un rol facilitador del desempeño de la institución ($r = 0.68$; $p < 0.01$) afectando de forma directa el ambiente organizacional. Además, la falta de seguimiento de las expectativas y percepciones del desempeño de la institución produce tensiones, resistencia a cambios y riesgos organizacionales. El autor establece que un sistema de seguimiento

permanente es la única manera de contribuir a que el conflicto no aparezca y a que la organización logre mantenerse.

A nivel nacional

Córdova y Rojas (2023) analizan el monitoreo comunitario, y el proyecto hídrico Cuenca Alta Santa, y la conflictividad sociambiental. La investigación corresponde a un tipo de investigación aplicada, nivel correlacional, con diseño no experimental, transversal. Se cuenta con la participación de 260 pobladores, dirigentes y actores institucionales. Los resultados muestran que el 59% de los participantes perciben el monitoreo como insuficiente. También se aprobó en una relación negativa significativa entre monitoreo y conflictividad ($r = -0.44$; $p < 0.01$). Se concluye que el monitoreo cumplido y la participación ciudadana de forma protagónica generan un factor de protección para no llegar a escaladas del conflicto.

Neyra (2022) analiza los impactos del monitoreo de compromisos sociales en el proyecto minero Las Bambas. La investigación corresponde a un tipo de investigación aplicada, nivel descriptivo-explicativo, diseño mixto y transversal. En la muestra se encuentran 300 pobladores y 18 representantes institucionales. Los resultados muestran que los conflictos aumentan en 28% cuando el monitoreo es débil o irregular. También se evidenció una relación directa entre dos variables como el monitoreo y la confianza comunitaria ($r = 0.52$; $p < 0.01$), terminando la autora su trabajo afirmando que un monitoreo frecuentado hace creíble, alivia las tensiones y mantiene los procesos de diálogo en contextos marcados por una alta carga conflictiva.

Huamán, 2021 estudia cómo las estrategias de monitoreo social que se aplican a la conflictividad en áreas mineras al sur del Perú. La investigación es de tipo básica, nivel descriptivo-correlacional y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 180 pobladores. Los resultados muestran que el 47% de la población

informante percibe ausencia de canales formales de seguimiento, y el 39% de los encuestados considera que la información proporcionada por la empresa es manipulada. Se halló una relación inversa moderada entre monitoreo y conflictividad social ($r = -0.41$; $p < 0.05$). Huamán concluye que el monitoreo efectivo constituye un elemento determinante que posibilita pasar de una gestión reactiva a otra de prevención.

A nivel local

Quiliche Briones (2024) estudia la relación que existe entre las estrategias de monitoreo social y la prevención del conflicto en el área de influencia directa del proyecto minero Michiquillay, circunscribiéndose a realizar una investigación de tipo aplicada, de nivel correlacional, con diseño no experimental y de tipo transversal. La muestra estuvo constituida por 210 comuneros. Los resultados revelan que existe una percepción de cumplimiento de compromisos en el 51%. Asimismo, se encontró correlación negativa significativa entre el monitoreo y la conflictividad ($r = -0.36$; $p < 0.05$). El autor concluye que el monitoreo es importante para la reducción de tensiones, aunque dependerá de la cohesión comunal y del liderazgo local.

Chávez Valera (2022) estudia los mecanismos de monitoreo del Fondo Social Michiquillay y su relación con la conflictividad. Se trata de una investigación de tipo aplicada, de nivel descriptivo-correlacional, con diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 160 asociados. Los resultados observan que en el 63% hay percepción de la poca transparencia del proceso de seguimiento. La ausencia de monitoreo aumentaron en un 24% las demandas comunales. Igualmente, se encontró correlación negativa significativa entre monitoreo y conflictividad ($r = -0.42$; $p < 0.01$). Se concluye que el monitoreo permanente y la comunicación transparente son fundamentales para la gobernanza social.

Izquierdo Mestanza (2021) estudia la relación que existe entre la participación, el monitoreo y la conflictividad en el Fondo Social Michiquillay. Se trata de una investigación básica, de nivel correlacional, con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 180 asociados y 8 directivos. Los resultados revelan que existe un 67% de percepción de irregularidades sobre el seguimiento de acuerdos y que existe correlación negativa significativa entre monitoreo y conflictividad ($r = -0.402$; $p < 0.01$). La autora concluye que la falta de mecanismos sistemáticos que evalúen avances y compromisos incrementan la desconfianza de la comunidad y las tensiones sociales.

2.2. Bases teóricas

1. Teoría de la Legitimidad

La Teoría de la Legitimidad fue desarrollada por Suchman (1995) quien conceptualizó la legitimidad como la percepción que la colectividad tiene sobre la adecuación, deseabilidad o corrección de las acciones de la organización en el marco de un sistema social. Esta teoría emerge de la sociología organizacional y se convierte en un marco explicativo de cómo las organizaciones requieren esa aceptación social para llevar a cabo sus acciones en el tiempo. Según Suchman (1995), una organización no tiene legitimidad sino que debe construirla, mantenerla y puede perderla, y que la legitimidad condicionará las acciones y la pervivencia de cualquier tipo de proyecto.

La actualidad de esta teoría es importante, pues organismos internacionales e investigaciones recientes han mostrado cómo la legitimidad social es un requisito a la hora de evitar conflictos, especialmente en los sectores con impacto negativo, como es el caso de la minería (Gómez & Torres, 2022). La Teoría establece que incluso un proyecto que posea las licencias que lo protejan por muy en forma que se encuentren puede enfrentarse a una posible oposición de la sociedad si no llega a alcanzar determinados

niveles básicos de legitimidad, ya bien esta sea pragmática, ya bien moral, o ya bien cognitiva. Así, la legitimidad es, también, vista como un indicador estratégico que puede expresar hasta qué punto la comunidad confía en la empresa aceptando así su comportamiento y las consecuencias que empuja la empresa a favor de un beneficio.

Esta Teoría se relaciona directamente con la variable estrategias de monitoreo de los stakeholders, ya que el monitoreo permanente es uno de los mecanismos a partir de los cuales las organizaciones han de evaluar si están, de un lado, manteniendo o, de otro, perdiendo legitimidad frente a la sociedad a la cual hacen entrega de su producto. En ese sentido, los últimos estudios en minería del Perú han concluido que cuando las personas de la comunidad perciben incumplimiento de compromiso, falta de información o falta de seguimiento, la legitimidad va a menos y el conflicto va a ser considerablemente mayor (Ruiz & Velásquez, 2023).

Desde el enfoque de la Teoría de la Legitimidad, el monitoreo permite reconocer las variaciones de la percepción social, avizorar ciertas tendencias sociales y corregir posiciones antes de que se llegue al desacuerdo o al desgaste de la situación.

Y, al mismo tiempo, está muy relacionada esta teoría con la gestión del conflicto social, puesto que argumenta que la pérdida de la legitimidad constituirá uno de los disparadores estructurales de conflictos socioambientales más habituales. Aplicado al caso del proyecto minero Michiquillay, la teoría viene a dar respuesta a cómo las comunidades pueden expresar resistencia frente a proyectos de tipo técnico: la legitimidad social depende de la confianza, de la transparencia, del comportamiento ético, del seguimiento de compromisos, todos estos elementos evaluables mediante estrategias de monitoreo, y por lo tanto esta teoría sostiene que la prevención de conflictos es posible a través de la legitimidad mediante información, el monitoreo del mismo, y la participación.

2. La Teoría del Manejo del Conflicto

La teoría del Manejo de conflicto fue propuesta por Rahim (1983) y busca explicar de qué manera las personas y las organizaciones manejan, afrontan y resuelven los conflictos según diferentes estilos: integración, compromiso, acomodación, dominación y evitación. Rahim (1983) asumió que el conflicto no es algo negativo por naturaleza, sino que se da como un proceso social que puede propiciar la mejora de las relaciones, así como el fortalecimiento del proceso de la toma de decisiones. De acuerdo con Rahim (1983), la forma como los actores manejan el conflicto incidirá de manera notable en su duración, su grado de intensidad y su posible transformación constructiva.

La relevancia a la fecha presente de esta teoría radica en que ha sido usada de manera bastante amplia, tanto en estudios de organizaciones, como en estudios de comunidades y de gestión pública, para explicar las razones de por qué ciertos conflictos escalan y otros llegan a ser resueltos pacíficamente. Las investigaciones más recientes demuestran que la selección de las estrategias adecuadas para el manejo de los conflictos es determinante en estos contextos de alta tensión social, como la que derivan de la minería en conflictos socioambientales (Lozada & Pérez, 2021).

Así, la Teoría del manejo del conflicto constituye un marco de intervención necesario para diseñar esos programas que favorecen la convivencia, el diálogo y la cooperación entre actores con intereses opuestos. La teoría se halla asociada con la estrategia de monitoreo de stakeholders, puesto que siempre monitorear permite identificar el estilo de manejo del conflicto que predomina en los líderes comunales, autoridades locales y representantes de la empresa que están participando. En los proyectos mineros, la literatura demuestra que cuando los actores activan estilos de manejo dominantes o evitativos, los conflictos se agravan, y cuando los estilos integradores son los predominantes, los conflictos se reducen por el diálogo abierto, la

escucha activa y la negociación (Gómez & Saldaña, 2022). El monitoreo, de este modo, permite conocer las primeras informaciones sobre la dirección del conflicto y ajustar la intervención en el momento oportuno.

Ya para concluir la Teoría del Manejo del Conflicto se vincula directamente con el escenario conflictivo de los conflictos sociales de Michiquillay, puesto que permite identificar la descripción teórica para conocer las reacciones de las comunidades frente al proyecto minero, más el comportamiento de los distintos actores en momentos críticos. A partir de la Teoría es posible identificar si las comunidades en Michiquillay están predicando un estilo de enfrentamiento, de integración, evitativo o negociador, y de qué manera el monitoreo puede potenciar estilos colaborativos que reduzcan la conflictualidad. Así, la teoría justifica que el monitoreo no es cuestión de observar, sino que también permite orientar decisiones que modifican el conflicto hacia escenarios de mayor cooperación.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Estrategias de monitoreo de stakeholders:

– Concepto de stakeholders:

La idea contemporánea de stakeholders pasa por entender a los actores sociales como sujetos con intereses, expectativas y percepciones evolutivas en relación con un proyecto, y no como categorías fijas ni mucho menos pasivas. La literatura más reciente menciona que los grupos de interés o stakeholders son un sistema relacional complejo que interrelacionan comunidades locales, organizaciones sociales, públicos, instituciones tradicionales, empresas, y otros grupos que tienen una relación directa o indirecta con la operación minera (Guttermann, 2023).

Esta visión va más allá de las clasificaciones tradicionales y reconoce que el ciclo sociopolítico determina decisivamente la posición de cada actor en relación al proyecto. En este sentido, la gestión social asimismo ya no se entiende solo en términos de identificar actores, sino en saber que aquellos son capacitados como personas que son agentes y movilizadores. La actual interpretación sostiene que los stakeholders son contingentes: surgen nuevos grupos de personas, los movimientos sociales cambian de forma y emergerán nuevas preocupaciones según avanza el proyecto. Según Freeman et al. (2021), las organizaciones necesitan modelos dinámicos para manejar estos stakeholders y para hacer uso de la dimensión temporal, cultural y territorial.

En los proyectos de minería que tienen lugar en áreas rurales estos cambios se acentúan: la rotación de los dirigentes, el uso de organizaciones no formales y la introducción de actores externos, frentes de defensa, ONGs, o dirigentes políticos, aumentan la contingencia de los stakeholders. Entender la contingencia es un paso importante para no realizar lecturas reduccionistas del territorio (Guttermann, 2023).

La interpretación actual también reitera que los Stakeholders no sólo influyen el proyecto, el proyecto también transforma las relaciones entre los stakeholders. Los estudios más recientes parecen indicar que en el contexto de la minería, las intervenciones de las empresas o de los estados pueden producir cambios en las jerarquías de la comunidad o crear fricciones internas, o bien favorecer a determinados grupos en detrimento de otros (Reyna Ugarriza, 2022). Estos efectos deben ser vigilados, ya que se pueden convertir en motores de la conflictividad si no se gestionan preventiva y transparentemente. Por lo tanto, el concepto de stakeholders implica un reconocimiento de que las decisiones del proyecto generan impactos sociales que pueden fortalecer o debilitar la cohesión comunitaria.

El corpus bibliográfico en el que se enmarcan la propuesta de unos stakeholders contemporáneos no hace otra cosa que ahondar en una concepción más rica y dinámica del concepto, donde las relaciones tienen tanta importancia como los actores. Esta visión es particularmente relevante para el análisis del proyecto minero Michiquillay ya que permite comprender que las comunidades de La Encañada y Michiquillay no son actores homogéneos, sino más bien sistemas de intereses que se encuentran en continuo movimiento. Por todo eso, la configuración contemporánea de los stakeholders da una buena base a partir de la cual establecer estrategias de monitoreo y de relacionamiento adecuadas para la realidad sociocultural del territorio.

– **Identificación y análisis de stakeholders**

La identificación del o de los stakeholders sería el primer paso del camino por comprender la complicada red de actores participantes en el desarrollo del proyecto minero. Esto implica reconocer a aquellos actores que son visibles y a los grupos emergentes o informales que tienen su influencia en las comunidades, en las asambleas, en las rondas campesinas o en las redes territoriales (Bridoux & Stoelhorst, 2022). Para

ello, la literatura ha ido proponiendo diferentes rutas de identificación (análisis documental, paseos o recorridos territoriales, entrevistas con los actores clave, mapeo participativo). En el caso de Michiquillay, esta identificación permite visibilizar a los líderes tradicionales, autoridades comunitarias, jóvenes organizados, asociaciones del agua, organizaciones de mujeres y representantes de los sectores.

Una vez se han identificado, el análisis de los stakeholders es muy importante para poder entender sus expectativas, percepciones, intereses y relaciones con el proyecto. Los científicos sociales como Morad (2021) sugieren examinar los siguientes elementos: la legitimidad percibida, el nivel de influencia, la capacidad de movilización, las demandas histórico-culturales y el posicionamiento político de los diversos actores. Este análisis no es inerte: debe ser constantemente actualizado ya que las posiciones ante el proyecto pueden variar en función del cumplimiento de un acuerdo, de las coyunturas políticas o de los impactos percibidos. En los escenarios de memorias de conflicto, como el conflicto de Cajamarca, este análisis es más sensible.

El análisis supone también estudiar las relaciones entre los actores, dado que la conflictividad social a menudo está compuesta por relaciones interactorales: alianzas, rivalidades, fragmentaciones internas o cambios en la representación. Tello (2024) afirma que la fragmentación comunal puede aumentar las posibilidades de conflicto, ya que con muchas voces es más difícil llegar a acuerdos y encontrar la legitimidad de los compromisos. En el caso de Michiquillay, la presencia de líderes formales e informales está explícitamente asociada a la necesidad de un análisis cuidadoso y multidimensional. En última instancia, el análisis de los grupos de interés permite anticipar riesgos y oportunidades de orden social. La monitorización de las percepciones y las expectativas no únicamente previene tensiones, sino que facilita la construcción de vínculos de colaboración con los grupos de interés más proclives al

diálogo. De acuerdo con Córdova Domínguez y García Losio (2023), este tipo de análisis contribuye al aumento de la capacidad de prevención de la organización y del Estado, que obtienen información para la toma de decisiones en la fase previa de la planificación. Por lo tanto, una adecuada identificación y análisis se constituyen como el eje axial del relacionamiento comunitario del proyecto Michiquillay.

– **Planificación del relacionamiento con los stakeholders**

La planificación del relacionamiento se refiere a la estrategia a través de la cual la organización se relacionará con sus grupos de interés durante el ciclo de vida del proyecto. Según la literatura actual, esta planificación debe orientarse a la construcción de confianza, la transparencia, la coherencia institucional y la participación de los actores más importantes (Reyna Ugarriza, 2022). La planificación en territorios con signos de conflicto como Cajamarca pide que su atención esté especialmente centrada en la elaboración de metodologías que sean fieles a la acción de las estructuras organizativas de las comunidades, a sus dinámicas internas y a los tiempos socioculturales que éstas posean.

Igualmente, la planificación debe poder determinar los objetivos del relacionamiento, los canales de comunicación, los mensajes clave, los roles internos y los mecanismos de atención de las quejas y los reclamos. Los estudios recientes nos enseñan que debe ser bidireccional, oportuna y culturalmente pertinente si quiere ser considerada legítima en las comunidades (Guevara, 2023): tenemos que evitar los discursos técnicos incomprensibles y hacer espacios para que los miembros puedan expresar sus inquietudes a la vez que recibir respuestas nítidas. En el caso de Michiquillay, la claridad del mensaje tiene que ser especialmente cuidada dado el grado de conflictividad histórico que hay en el territorio en relación con los proyectos mineros.

La planificación del relacionamiento debe incluir también los aprendizajes del seguimiento de los stakeholders. Tokumine y Noriega (2022) hacen ver que un plan de relacionamiento de vecinos que funcione bien es aquel que siempre no sólo informa de decisiones, sino que también se va ajustando constantemente a la información social recolectada en campo. En Michiquillay la retroalimentación es muy importante para poder gestionar expectativas, corregir confusiones y comprobar el cumplimiento de los compromisos que se asumieron en reuniones de vecinos o a través de las mesas de diálogo."

Por último, el plan de relacionamiento tiene que estar ligado a otras actividades del proyecto, como la actividad medioambiental, la actividad de la gestión del riesgo, la de desarrollo sostenible o la de inversión social. Tello (2024) indica que cuando el plan de relacionamiento de la comunidad se encuentra apartado de las decisiones que se toman en el proyecto, este pierde capacidad de prevenir la aparición de conflictos. Por lo tanto, un plan de relacionamiento tiene que integrarse a la gobernanza general del proyecto Michiquillay y garantizar coherencias entre las cosas que se dicen, las cosas que se hacen y las cosas que percibe la comunidad."

– **Monitoreo de relacionamiento con stakeholders**

El monitoreo de stakeholders es el eje primordial de la gestión social preventiva. Este seguimiento exhaustivo e ininterrumpido de agentes, visiones, liderazgos, demandas y tensiones latentes que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Como indican Bridoux y Stoelhorst (2022), esta práctica también puede describirse como un “sensor” social que permite leer las variaciones del entorno y prever escenarios desfavorables. A diferencia de técnicas tradicionales basadas en matrices fijas, el seguimiento se entiende hoy en día como una actividad de descubrimiento constante, analítica y adaptativa.

Este proceso recoge y analiza datos a través de visitas de campo, entrevistas, grupos focales, encuestas de desaprobación, revisión de actas comunales, análisis de medios locales y la observación participativa. Tokumine y Noriega (2022) subrayan que el monitoreo implica registrar datos, pero también consiste en entender el significado de estos: cómo afectan la legitimidad del proyecto, qué tensiones surgen, qué liderazgos se diluyen o afirman y qué prácticas preocupantes devienen en la interacción. En Michiquillay, esta información resulta clave en la interpretación de las dinámicas de comunidades en las que la conectividad y la permanencia llevan a constantes cambios en su estructura representativa.

Los antecedentes del monitoreo también permiten evidenciar oportunidades para realizar intervenciones positivas. Pese a que algunos actores muestran apertura al diálogo, el fortalecimiento de canales de participación se posibilita; si emergen rumores o cavalier percepciones erróneas la argumentación debe corregirse con información actualizada y/orientaciones prácticas; y si emergen incumplimientos, la empresa debe adjudicar nuevamente sus esfuerzos por observar tal desempeño. La relación que muestran las investigaciones sobre conflictividad social reciente en Perú indica que los proyectos que han implementado sistemas de alerta temprana, basados en el monitoreo, han reducido significativamente las probabilidades de escalada (Defensoría del Pueblo, 2024).

Por último, el monitoreo también resulta fundamental para tiñir de sentido la prevención de conflictos. Según la literatura el conflicto no estalla, sino que se desarrolla en una serie de signos a menudo perceptibles en el trabajo de seguimiento (Tello, 2024). En el caso de Michiquillay, el monitoreo de los grupos de interés permite anticipar tensiones que tienen que ver con la gestión del agua, la capacidad de representatividad comunal, los beneficios esperados y la propia percepción de los

compromisos cumplidos. En consecuencia, el monitoreo deviene en un insumo necesario para inmortalizar el manejo "intervencionista" de la conflictividad social.

– **Estrategias de monitoreo de stakeholders**

Es el Conjunto de procedimientos que permiten de identificar, planificar, gestionar y hacer seguimiento sistemáticamente a las percepciones, las expectativas y los comportamientos de los grupos de interés. Integran visitas de campo, análisis de liderazgo, mecanismos de escucha activa, seguimiento de compromisos de la fuerza de trabajo (la empresa) y otros grupos de interés, lo cual permite anticipar riesgos, ajustar intervenciones y potenciar el intercambio continuo de información entre la empresa y la comunidad. (Tokumine & Noriega, 2022).

– **Dimensiones de las estrategias de monitoreo de stakeholders**

- Identificar a los interesados: Se considera como un proceso que se desarrolla en la forma de un ciclo de cuando se identifica, en el sentido de reconocer, a todos los actores, personas, organizaciones, instituciones, grupos comunitarios que pueden alterar o ser modificados por la acción del proyecto. Esta identificación implica explorar sus expectativas, interpretaciones, capacidades de incidencia, necesidades e inquietudes. Así se permiten desarrollar un mapa social exhaustivo que elaboren el soporte de decisiones estratégicas y eviten omisiones que puedan dar lugar a conflictos (Freeman, Dmytriiev & Phillips, 2021).
- Planificar el involucramiento de los interesados: Diseño de estrategias específicas para garantizar la participación de los actores relevantes que desarrollen acciones en los procesos del proyecto, lo que implica acordar roles, definir responsabilidades, seleccionar metodologías de involucramiento, decidir mecanismos comunicativos y establecer tiempos para la interacción. Es asegurar, en definitiva, que las acciones de relacionalización respondan a las características

socioculturales del territorio y sean capaces de gestionar las expectativas de forma anticipada y transparente. (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

- Gestionar el involucramiento de los interesados: Se refiere a poner en práctica de manera activa las estrategias a ejecutar para trabajar en el diálogo proactivo con los interesados, la atención a sus quejas, la coordinación de compromisos y la construcción de relaciones de confianza. Así mismo, se trata de facilitar espacios de participación, prestar información en tiempo y ocasión y gestionar los acuerdos tomados. Esta dimensión requiere una capacidad de escuchar de manera activa, una flexibilidad organizacional y un compromiso ético, y especialmente en territorios donde hay sensibilidades sociales de larga data. (Gutterman, 2023).
- Monitorear el involucramiento de los interesados: Consiste en dar seguimiento sistemático y permanente a las actitudes, a las representaciones, dinámicas internas y niveles de participación de los interesados. Dicha actividad permite advertir las señales de alerta de una tensión, repensar las estrategias de comunicación, revisar los compromisos y anticipar situaciones de riesgo social, incorporando a la vez herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo que facilitan tomar decisiones bien sustentadas, fortaleciendo la gobernanza social del proyecto. (Tokumine & Noriega, 2022).

2.3.2. Gestión de conflictos sociales:

– Concepto de conflicto social

El conflicto social se define, dentro del planteamiento actual, como un proceso constante de interacción entre actores quienes identifican incompatibilidad en cuanto a intereses, valores, expectativas o derechos. Así, Puraca (2022) plantea que los conflictos socioambientales en América Latina son expresión de desigualdades históricas y de la contienda por la distribución de los beneficios y de los riesgos

relacionados con el desarrollo. Desde una perspectiva distinta a la de las posturas clásicas que identifican al conflicto con un fenómeno patológico, la literatura más reciente subraya que el conflicto también es una manifestación legítima de la participación social y en la propia posibilidad de corregir los desequilibrios presentes en estructuras funcionales de los comunes.

En el Perú, los conflictos socioambientales son la categoría dominante en los registros oficiales y, sobre todo, enlazados a las actividades extractivas, en los que las comunidades muestran inquietud por el agua, por el territorio y por la legitimidad de los procesos de toma de decisiones (Defensoría del Pueblo, 2024). Esta situación demuestra que el conflicto no se puede tratar simplemente como un problema de orden público, sino que lo es también en cuanto proceso que pone de manifiesto tensiones estructurales a las que se debe dar respuesta desde los distintos sectores.

Distintos autores concuerdan en que el conflicto social es un hecho multicausal que integra causas estructurales (pobreza, desigualdad, exclusión), institucionales (debilidad estatal, falta de control, incumplimiento), ambientales (impactos de actividades económicas más concretas) y comunicacionales ((información contradictoria, rumores, oscuridad) (Guevara, 2023). Cada uno de estos factores actúa en la percepción de amenaza o injusticia que las partes sienten, con lo que un conflicto hace mucho más probable que escale en la medida en que concurran, al mismo tiempo, bajos niveles de más de un factor.

Esta forma de entender el concepto permite llegar a la conclusión de que la gestión de los conflictos sociales no debe dar una respuesta a la movilización social, sino que debe identificar sus causas profundas y dar respuesta a ellas. Según el proyecto Michiquillay, la importancia de esta mirada radica en que las tensiones actuales no son

el efecto de decisiones recientes, sino que equivalen a un largo expediente de desconfianza institucional y de percepciones acumuladas de desigualdad.

– **Factores del conflicto social**

La literatura reciente documenta algunos de los factores dedicados a establecer el origen y el resultado de los conflictos socioambientales. Los factores estructurales forman parte de condiciones que se prolongan en el tiempo (pobreza, déficit de infraestructura, exclusiones territoriales o vulnerabilidades por larga historia) que predisponen a algunas comunidades a mostrar desconfianza hacia los proyectos extractivos (Tello, 2024). Estos factores estructurales tienen en Cajamarca un alto peso no reconocido debido a las décadas de desigualdad y ausencia estatal.

Los factores institucionales son aquellos vinculados a la capacidad que tendrían el Estado y las empresas para dar cuenta de los compromisos existentes, monitorear impactos y sostener un proceso de participación. En el trabajo de Puraca (2022), la inestabilidad política y la rotación de funcionarios hacen desconfianza y dificultan los acuerdos. El histórico incumplimiento de los compromisos de las instituciones acentúa esta percepción.

Los factores comunicacionales incluyen la falta de información, los mensajes contradictorios y la circulación de rumores. Así, Guevara (2023) sostiene que la desinformación se traduce en una mayor percepción de riesgo, especialmente sobre materias que se refieren al agua, la salud ambiental y las compensaciones. En el caso de Michiquillay, el peor acceso a la información (más información) puede exacerbar los enfrentamientos entre los comuneros y los liderazgos.

Por último, los factores de intereses se producen para los actores que defienden beneficios materiales, el reconocimiento o el poder en la comunidad. Los intereses no

siempre son homogéneos y a veces son competidores, lo que explica el fragmentamiento interno de las comunidades campesinas ante el conflicto.

– **Actores del conflicto social**

Los conflictos socioambientales se despliegan en sistemas complejos con actores primarios, secundarios y terciarios. Los actores principales lo constituyen comunidades campesinas, juntas directivas, frentes de defensa y la empresa minera, como actores que se involucran directamente en la movilización y la negociación; los actores secundarios, que son las ONG, los gremios locales y las redes de apoyo a alguna de las partes; los actores terciarios que son las instituciones con capacidad de mediación, como la Defensoría del Pueblo, los gobiernos regionales, la PCM y las organizaciones religiosas (Saldaña & Morales, 2025). La literatura resalta que la multiplicidad de actores que tienen intereses diferentes hace que la construcción de acuerdos sostenibles sea más difícil, también que la convivencia de liderazgos formales -las directivas comunales- e informales -líderes carismáticos o voceros sectoriales- provoca conflictos respecto de la representación legítima en los procesos de diálogo (Córdova Domínguez & García Losio, 2023). Este último es un factor que, en Michiquillay, está presente a causa de la heterogeneidad de los actores comunales. Los actores del conflicto tienen diferencias en la disponibilidad de información, la disponibilidad de recursos, las capacidades organizativas y el acceso a instituciones estatales. Tello (2024) postula que esta desigualdad es la causante de una parte de la polarización en conflictos sociales y ambientales, puesto que los actores con recursos escasos tienen la percepción de que sus exigencias son desoídas, minimizadas, trivializadas cara a otro tipo de demandas que las desbordan.

Entender el rol y la interacción de los actores permite desplegar estrategias de intervención que se ocupen no solo de las demandas que manifiestan los actores, sino también de las disputas que determinarán el escalado o el desescalado del conflicto.

– **Gestión de los conflictos sociales**

La gestión de los conflictos sociales se presenta hoy como un conjunto de estrategias orientadas hacia la prevención, el manejo y la transformación de tensiones antes de que acaben escalando en conflictos de forma violenta y/o con alto coste social y económico. Lederach (2022) sostiene que un conflicto bien tratado puede convertirse en una oportunidad para fortalecer la cohesión social y la mejora de relaciones entre las partes. Esta postura reconoce que la gestión del conflicto no se limita a la firma de acuerdos, sino que implica procesos sostenidos de construcción de la confianza.

La prevención de conflictos requiere sistemas de alerta temprana, basados en el monitoreo continuo, la transparencia informativa y la participación ciudadana. Tokumine y Noriega (2022) sentencian que los proyectos que constituyen un seguimiento permanente de las percepciones comunitarias pueden anticipar tensiones y ajustar intervenciones antes que se desaten movilizaciones. Las evidencias citadas respaldan la relación entre el monitoreo de stakeholders y la reducción de conflictividad.

Asimismo, se define como el proceso que evita, gestiona y transforma la conflictividad social a partir de diferentes estrategias evasivas, impositivas, colaboradoras y conciliadoras. El conjunto de acciones de gestión incluye hacer visibles los intereses divergentes y respetar los contextos sociales, facilitar espacios de diálogo para buscar acuerdos sostenibles entre comunidades y empresas que favorezcan la estabilidad de la comunidad y que reduzcan sus riesgos. (Munduate & Medina, 2022; Durón & Hernández, 2023).

De la misma manera, la buena gestión de conflictos requiere mecanismos de diálogo estructurados y culturalmente adecuados como mesas concertadoras, talleres participativos y comités de seguimiento. Saldaña y Morales (2025) argumentan que estos espacios solo funcionan cuando hay claridad en las reglas, cuando hay representatividad equilibrada y cuando hay capacidad institucional para cumplir los compromisos. Estos requerimientos también deben cumplirse en el caso de Michiquillay.

La gestión implica finalmente transformation de relaciones de largo aliento. Tello (2024) mantiene que la sostenibilidad de los acuerdos depende de procesos continuos e inmediatos de monitoreo, implementación verificable de los compromisos asumidos y retroalimentación transparente hacia las comunidades. Para Michiquillay, esta también debe considerarse necesaria con el fin de no repetir tensiones y alcanzar una relación sólida entre la empresa, el Estado y la población.

– **Dimensiones de la gestión de conflictos sociales:**

- Gestión evasiva: Evita el enfrentamiento porque retrasa la toma de decisiones, no asume responsabilidades o deja para otro momento el inicio del diálogo. Degenera en suponer bajos niveles de cooperación y asertividad, viéndose facilitada cuando uno de los actores percibe que abordar el conflicto conlleva algunos riesgos (emocionales, sociales, políticos). Aunque puede servir a corto plazo para liberar las tensiones, aumentará las dificultades por no dar atención suficiente a un enfrentamiento mediante el diálogo. (Munduate & Medina, 2022).
- Gestión impositiva: Consiste en imponer una opción o decisión sin tener en consideración las necesidades o intereses de la otra parte. Presenta altos niveles de asertividad y bajos niveles de cooperación con lo que la interacción puede derivar en una dinámica competitivo-conflitiva, la cual puede llegar a agrandarse

si no se controla. En el ámbito comunitario, el estilo de la fuerza se presenta también en conductas autoritarias, decisiones unilaterales o presiones explícitas, las cuales perjudican la legitimidad del diálogo. (Durón & Hernández, 2023).

- Gestión colaboradora: Un estilo también denominado como colaborador -en el cual habrá una búsqueda activa de soluciones que den respuesta a las necesidades de todas las partes intervinientes en el conflicto-, y que forma parte de un proceso de comunicación donde hay un diálogo explicativo, una escucha activa, una disposición para negociar y un trabajo conjunto para llegar a acuerdos. Se trata de un estilo que presenta altos niveles de cooperación y asertividad, lo que se traduce en que es el más efectivo para la transformación positiva del conflicto. Permite suscitar relaciones a muy largo plazo, disminuir la tensión y potenciar la confianza recíproca. (Munduate & Medina, 2022).
- Gestión conciliadora: Es una estrategia que contempla encontrar un punto de acuerdo mediante compromisos recíprocos de las partes. Con un nivel medio de cooperación y asertividad establece una solución intermedia que evite el conflicto manteniendo la relación social sin profundizarlo. No ayuda generalmente a solucionar las causas estructurales del conflicto, pero sí puede estabilizar situaciones complicadas y generar las mínimas condiciones de contexto necesarias para continuar el diálogo. (Durón & Hernández, 2023).

2.4. Definición de términos básicos

- **Stakeholder:** Se considera stakeholder a cualquier persona o grupo de personas u organizaciones que pueden influir o verse afectadas por las actividades, decisiones o impacto de un proyecto. En el ámbito de la acción socioambiental, los stakeholders engloban a comunidades, autoridades, organizaciones sociales, instituciones públicas, y a otros grupos cuyo involucramiento es determinante para la legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones. Este concepto en la actualidad está más orientado hacia conocer sus intereses, visiones, percepciones y relaciones de fuerza en el territorio, más que sólo a identificarlos. (Freeman, Dmytriiev & Phillips, 2021).
- **Conflictos sociales:** Los conflictos sociales son procesos de interacción de actores que entienden que sus intereses, valores, recursos o visiones de desarrollo son incompatibles. En su forma contemporánea, estos conflictos tienen lugar en un marco interpretativo en el que son fenómenos sociales en proceso, y en el que emergen en condiciones estructurales de desigualdad, debilidad en las instituciones y escasa oferta de canales participativos. Son mucho más que el puro enfrentamiento, son un tipo de expresión legítima de demandas sociales y son espacios de presión para el cambio social. (Puraca, 2022).
- **Estrategias:** Estrategias son planes, acciones o decisiones sistemáticas que se ponen en marcha para lograr objetivos, haciendo un uso conveniente de recursos y articulando actividades de forma coherente. Desde el punto de vista social y comunitario, hacer una estrategia significa seleccionar el conjunto de acciones más adecuadas para gestionar relaciones, resolver problemas o prevenir riesgos, teniendo en cuenta el contexto, los actores o el territorio en el que se desarrolla la acción. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2021).

- **Monitoreo:** El monitoreo es un proceso continuo de recolección, análisis y uso de información adecuada, que permite evaluar el estado del progreso, las condiciones realizadas o los cambios operados en un proyecto, en un grupo social o en un fenómeno de interés. Desde la perspectiva organizacional y comunitaria, el monitorear permite anticipar riesgos, ajustar intervenciones y mejorar la capacidad de decisión a partir de evidencias. (Kusek & Rist, 2021).
- **Estrategia de monitoreo de los stakeholders:** El monitoreo de los stakeholders se traduce en un seguimiento continuo y sistemático de las percepciones, expectativas, intereses, comportamientos y relaciones de los actores sociales involucrados en un proyecto. Este proceso llega a advertir señales tempranas de conflictividad, a comprobar la evolución del clima social y a modificar enfoques de relacionamiento que ayuden a construir confianza y legitimar el proyecto. (Tokumine & Noriega, 2022).
- **Gestión de conflictos sociales:** La gestión de conflictos sociales es el conjunto de acciones, métodos y mecanismos, orientados a prevenir, gestionar y transformar tensiones entre actores sociales, en la búsqueda de prevenir su escalamiento y la posibilidad de llegar a soluciones que sean sostenibles. Este proceso está integrado por diálogo, negociación, mediación y construcción de acuerdos, reconociendo la multiplicidad de intereses y la necesidad de construir convivencia y participación. (Lederach, 2022).
- **Proyecto minero:** Se entiende por proyecto minero el proyecto técnico–económico orientado a realizar la prospección, extracción, tratamiento y comercialización de recursos minerales situados sobre un territorio determinado. Los proyectos mineros son desarrollados en fases secuenciales que comprenden estudios, inversión, operación y cierre y requieren de la interacción inacabable de la empresa, el Estado y las

comunidades, dado los impactos socioambientales que generan. (Inter-American Development Bank, 2021).

- **Fase exploratoria:** La fase exploratoria concierne al inicio de un proyecto minero, realizado en el cual se llevan a cabo estudios geológicos, hidrogeológicos y ambientales tendientes a identificar la existencia, ubicación y cantidad de recursos minerales. Esta fase da cuenta además de procesos de relacionamiento temprano, de monitoreo social y de levantamiento de información comunitaria, ya que establece los parámetros del futuro relacionamiento con las comunidades y la evaluación de riesgos socioambientales. (Reyna Ugarriza, 2022).

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

3.1.2. Hipótesis nula

No existe relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

3.2. Variables

Tabla 1 Operacionalización de las variables de estudio

ESTRATEGIAS DE MONITOREO A STAKEHOLDERS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES EN EL PROYECTO MINERO MICHICUILLAY, FASE EXPLORATORIA, DISTRITO DE LA ENCAÑADA, CAJAMARCA, 2023					
HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES
Las estrategias de monitoreo de stakeholders se relacionan directamente con la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023	Estrategia de Monitoreo de Stakeholders	Conjunto de acciones sistemáticas que sirven para identificar, planificar, gestionar y monitorear a los stakeholders, evaluando sus percepciones, expectativas, intereses y comportamientos a lo largo del proyecto, con el objetivo de evidenciar y anticipar riesgos, mejorar la gestión de la comunicación, y contribuir a la toma de decisiones del proyecto. (Freeman et al., 2021; Tokumine & Noriega, 2022).	Identificar a los interesados Planificar el involucramiento de los interesados Gestionar el involucramiento de los interesados Monitorear el involucramiento de los interesados	Identificar correctamente a los actores sociales Precisión en intereses, expectativas e influencias Plan del involucramiento Interpretación de las acciones del relacionamiento Cumplimiento de los compromisos asumidos con los stakeholders Comunicaciones claras, adecuadas y culturalmente pertinentes Monitoreo continuo de las percepciones y prácticas sociales Identificación de tensiones o de riesgos sociales	- Cuestionario de estrategia de monitoreo a stakeholders
	Gestión conflictos sociales	Proceso orientado a prevenir, gestionar y/o transformar tensiones entre actores, utilizando diferentes estilos - evasi-vo, impositivo, colaborativo y conciliador-, con el objetivo de minimizar riesgos sociales y facilitar acuerdos sostenibles. (Munduate & Medina, 2022; Durón & Hernández, 2023).	Evasivo Impositivo Colaborador Conciliador	Tendencia a ocultar o enfrentar el conflicto Tendencia a la imposición o dominancia de la interlocución Capacidad de construir o de colaborar en la construcción del acuerdo Concurrencia de intereses divergentes Práctica de estrategias para la reducción de tensiones Apertura al diálogo y a la negociación Búsqueda de acuerdos, mediación Manejo constructivo de las discrepancias.	- Cuestionario de gestión de conflictos sociales

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El área de influencia del Proyecto Michiquillay abarca el Distrito de La Encañada, es uno de los 12 distritos de la Provincia de Cajamarca. limita por el Este con los distritos de Sucre, y Bambamarca. Por el Norte colinda con el distrito de Hualgayoc (provincial con el mismo nombre). Por el Oeste, con el distrito de Tumbadén y con los distritos de Cajamarca y Baños Del Inca. La Encañada, capital de distrito, se localiza a 3,098 m.s.n.m, ocupa una superficie de 635.06 km², abarcando el 21.31% de la Provincia de Cajamarca.

Comprende también la zona altoandina, caracterizada por su altitud que se inicia a 3,700 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.)

Así mismo cuenta con dos (02) comunidades campesinas: - Comunidad Campesina Michiquillay con extensión de 5,551.2542 hectáreas (JP Planning 2022). - Comunidad Campesina La Encañada con extensión de 2,717.6695 hectáreas (JP Planning 2022)

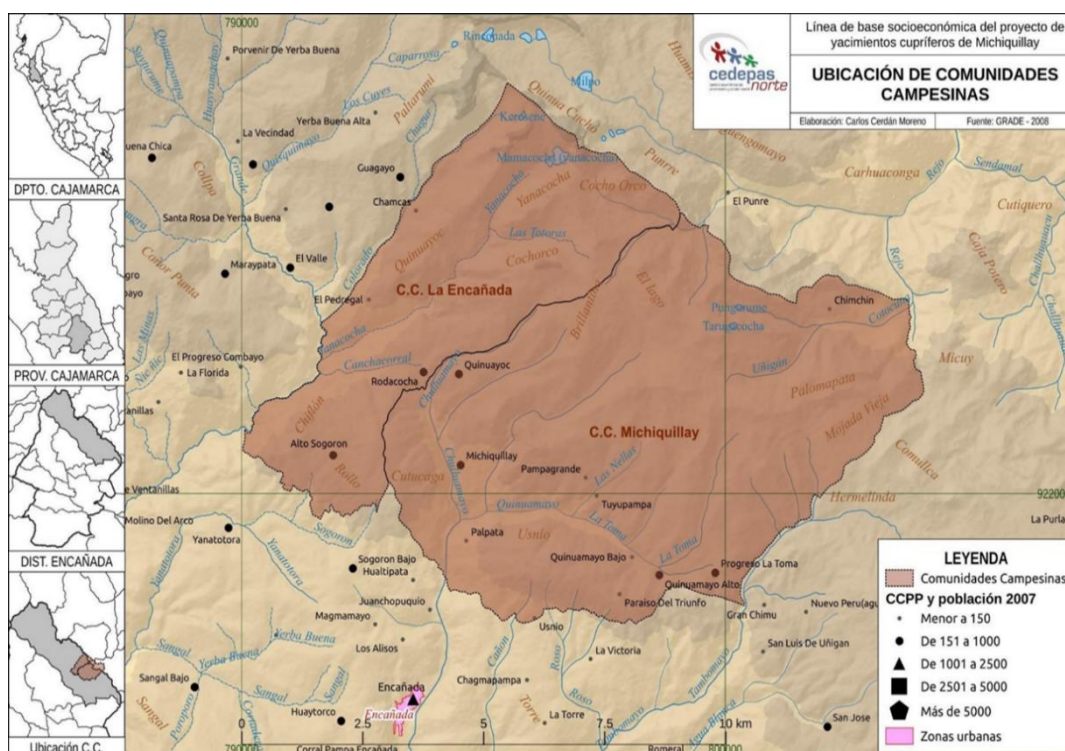


Ilustración 1 Ubicación del proyecto minero Michiquillay

4.2. Tipo y diseño de la investigación

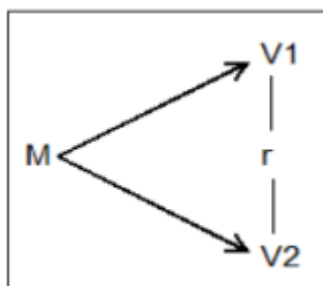
La investigación aplicada, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se menciona que tiene como objetivo resolver problemas prácticos a través de la validación o confirmación de hipótesis y supuestos. Este tipo de metodología se distingue por su orientación práctica, ya que su propósito principal es generar soluciones tangibles y efectivas para situaciones reales en distintos ámbitos del conocimiento.

El diseño de investigación adoptado en este estudio se ha caracterizado por ser descriptivo, correlacional y transversal, según Hernández y colaboradores (2014). Esta elección metodológica se enfoca en la recopilación de datos en un momento específico para detallar las variables y analizar sus relaciones.

El enfoque observacional significa registrar los fenómenos tal como suceden naturalmente, sin alterar el contexto estudiado. Esta metodología busca obtener información auténtica y representativa sin perturbar el entorno (Hernández et al., 2014).

Por su parte, la investigación descriptiva se centra en recopilar datos detallados sobre las variables de interés, proporcionando una visión amplia y precisa de los fenómenos estudiados. Además, el enfoque correlacional se enfoca en analizar las posibles relaciones o conexiones entre las variables, sin establecer causas. Este método permite identificar patrones o tendencias entre las variables, explorando su posible interdependencia (Hernández et al., 2014).

Finalmente, al ser un estudio transversal, se recolectan datos en un solo momento, ofreciendo una instantánea de la situación en ese instante específico. Esto facilita el análisis de la situación en un periodo puntual (Hernández et al., 2014).



Donde:

M : muestra de estudio

V1 : Gestión de Stakeholders

V2 : Gestión de conflictos sociales.

r : relación entre V1 y V2

4.3. Método de investigación

El método fue hipotético deductivo, tal como lo describen Hernández et al. (2014), este método se basa en un ciclo continuo de formulación y comprobación de hipótesis, involucrando la contrastación de teorías con evidencia empírica.

La esencia de este método radica en la verificación de hipótesis a través de pruebas y evidencia experimental. Si los resultados corroboran las predicciones planteadas, la validez de la hipótesis se ve fortalecida. En contraste, si las pruebas desafían las predicciones, se cuestiona la hipótesis, lo que conduce a ajustes o reformulaciones.

Este enfoque promueve una interacción constante entre la teoría y la evidencia, contribuyendo al desarrollo del conocimiento científico al validar o refutar las hipótesis planteadas en la investigación. Es un proceso iterativo que fomenta la construcción y validación del conocimiento a través de la relación entre teoría y pruebas empíricas.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

3.4.1. Población y muestra

Población: La población estuvo compuesta por 51 stakeholders beneficiados por el proyecto minero Michiquillay

Muestra: La muestra será no probabilística censal, ya que se trabajará con la totalidad de stakeholders beneficiados por el proyecto minero Michiquillay

3.4.2. Unidad de análisis

Un stakeholder beneficiado por el proyecto minero Michiquillay.

3.4.3. Unidad de observación

Los datos de observación se recopilaban de las encuestas aplicadas a los stakeholders

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La elección del cuestionario como técnica se fundamentó en su capacidad para recabar información directa y detallada de los participantes, permitiendo abordar aspectos clave relacionados con la gestión de stakeholders y los conflictos sociales. A través de preguntas estructuradas y diseñadas estratégicamente, se obtuvieron datos precisos que contribuyeron a comprender la dinámica de las relaciones entre los diferentes actores involucrados y los posibles conflictos existentes.

1. Cuestionario de estrategia de monitoreo de los Stakeholders

El cuestionario de estrategias de monitoreo de los Stakeholders consistió en un cuestionario estructurado para recoger la información directa de los participantes involucrados en el proyecto minero Michiquillay, la cual se fundamenta en los cuatro procesos estipulados por la metodología PMBOK (2017): identificar los interesados, planificar el involucramiento, gestionar el involucramiento y monitorear el involucramiento.

El cuestionario está compuesto por ítem de pregunta cerrada, lo que permite evaluar los niveles de las percepciones, del nivel del conocimiento, de las experiencias y de las expectativas que han recepcionado los stakeholders de la gestión social del proyecto. Las preguntas fueron creadas en función de los indicadores operativos que fueron específicos para cada dimensión con el fin de medir: reconocimiento de los actores, claridad de la información, comunicación, cumplimiento de los compromisos, participación comunitaria, etcétera, además del seguimiento social.

Cada ítem presenta una escala de medición ordinal del tipo Likert de cinco niveles: (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo y Totalmente de acuerdo), lo que permite medir las preferencias emitidas por los actores sociales y poder verificar algunas tendencias de implicación de los grupos de interés. El instrumento fue validado por juicio de expertos y el instrumento llegó a un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach = 0.878, lo que muestra una buena consistencia interna para su aplicación en la población objetivo.

2. Cuestionario de gestión de los conflictos sociales

El cuestionario para medir la gestión de los Conflictos Sociales fue el cuestionario estructurado, adaptado del modelo de estilos de manejo de conflictos, pero para el caso de la comunidad, permitiendo saber del uso de las estrategias evasivas, impositivas, colaborativas y conciliadoras, que son dimensiones en la forma de comportarse de los stakeholders frente a situaciones de tensión o desacuerdo.

Las preguntas eran estructuradas para saber si los actores tendían a evitar el conflicto, a imponer condiciones, a colaborar en la solución de manera conjunta o a buscar la conciliación a través de concesiones mutuas. Como en el cuestionario de stakeholders, el instrumento también se practicó con una escala Likert de cinco niveles

de acuerdo con el hecho de permitir la medición cuantitativa del estilo que predomina en la comunidad y la empresa.

La encuesta ayudó a la recolección de información de cómo los actores perciben y gestionan los desacuerdos, logrando así entender cómo se da el conflicto social en el área de influencia del proyecto. El instrumento fue evaluado a partir de la validez por expertos, quienes lo consideraban como adecuado para medir los estilos de la gestión del conflicto, y su fiabilidad, calculada a través de Alfa de Cronbach fue 0.878, al hacerse con la gestión de los stakeholders, confirmando la consistencia estadística.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Luego de haber recopilado toda la información mediante los métodos de evaluación mencionados, se procedió a un minucioso análisis. Los datos recogidos se registraron en una hoja de cálculo usando Microsoft Excel, lo que sirvió como base para organizarlos de manera clara y precisa, permitiendo su manipulación y procesamiento.

Posteriormente, se realizó un análisis de estos datos utilizando el software estadístico SPSS versión 27, el cual permitió un examen detallado y exhaustivo. Se emplearon técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para comprender la naturaleza de los datos y obtener conclusiones significativas.

Los resultados obtenidos se presentaron mediante gráficos y tablas de frecuencia, lo que facilitó una visualización efectiva de la distribución y la relación entre los datos recopilados. Se utilizaron tablas de frecuencia simples y dobles para resumir la información de manera clara y comprensible.

Además, se realizó un análisis más profundo para evaluar la relación entre las variables mediante pruebas de asociación o independencia. Estas pruebas contribuyeron a determinar si hay una relación significativa entre las variables evaluadas y a verificar o refutar las hipótesis planteadas.

Finalmente, con el objetivo de poder elegir el tipo de estadístico correlacional a usar, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado el hecho de que la misma tenía menos de 50 participantes ($n=51$). Como resultado se mostraron significancias menores a 0.05 por lo tanto los datos no presentaban normalidad de distribución. Así que se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para poder establecer la relación con las variables de estudio.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2 *Matriz de consistencia*

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Fuente o instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
¿Cómo se relaciona las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023?	Determinar la relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 Objetivos Específicos: - Identificar el nivel de la gestión de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 - Identificar el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 - Analizar el nivel de la gestión de stakeholders y el nivel de la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023	Hipótesis general Las estrategias de monitoreo de stakeholders se relacionan directamente con la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 Hipótesis nula Las estrategias de monitoreo de stakeholders no se relacionan directamente con la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023	Variable 1: Estrategias de monitoreo de stakeholders Variable 2: Gestión de conflictos sociales	Estrategia de monitoreo de los stakeholders: Identificar a los interesados Planificar el involucramiento de los interesados Gestionar el involucramiento de los interesados Monitorear el involucramiento de los interesados Gestión de conflictos sociales: Evasivo Impositivo Colaborador Conciliador	Cuestionario de estrategias de monitoreo de stakeholders Cuestionario de gestión de conflictos sociales	Tipo: Aplicada. Diseño: No experimental, transversal y correlacional. Método: Hipotético deductivo Técnicas: Aplicación de encuestas	Población: 51 stakeholders de Michiquillay. Muestra: 51 stakeholders de Michiquillay.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados:

Tabla 3

Tabla de normalidad de las variables de estudio

	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias de monitoreo de stakeholders	,463	51	,532
Gestión de conflictos sociales	,682	51	,610

Nota: Elaboración propia con datos procesados en SPSS v26

La tabla mostrada recoge los resultados correspondientes a la prueba Kolmogorov–Smirnov, realizada con la finalidad de verificar si las variables del trabajo empírico en cuestión vienen a tener una distribución normal.

En primer lugar, para la variable Estrategias de monitoreo de stakeholders, el resultado conseguido es el siguiente: $K-S = 0.463$, $gl = 51$ y $p = 0.532$. Al ser este p mayor que 0.05, se puede aceptar la hipótesis nula (la de la normalidad), por lo que se concluye que los datos tienen distribución normal, dada su adecuación a ella.

En el segundo caso, la variable Gestión de conflictos sociales proporciona el resultado $K-S = 0.682$, $gl = 51$ y $p = 0.610$, tal como el anterior, un p también mayor que 0.05. Así, no se puede rechazar la normalidad, por lo que se acepta que los datos de esta variable tienen distribución normal, dado el ajuste a ella.

Tabla 4

Relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

Correlación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales

		Gestión de Conflictos Sociales
Rho de Pearson	Identificar a los interesados	,615
	Planificar involucramiento de interesados	,723
	Gestionar el involucramiento de interesados	,784
	Monitorear el involucramiento de interesados	,843
	Estrategias de monitoreo de Stakeholder global	,846

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales.

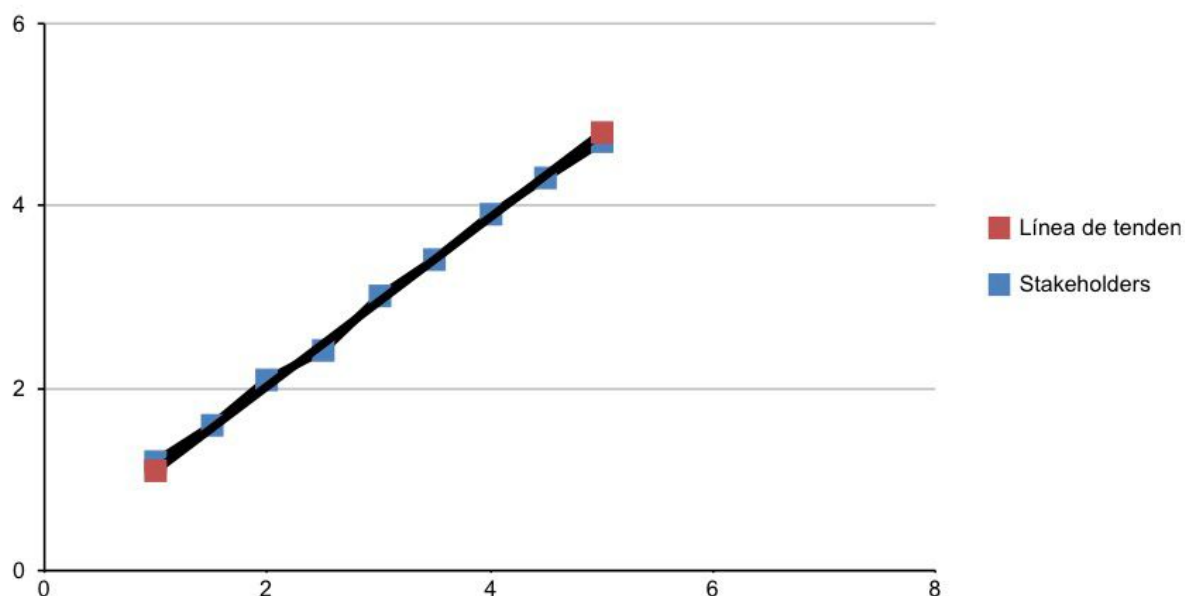


Ilustración 2 *Relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023*

La Tabla 3 muestra la relación entre las estrategias de monitoreo de los stakeholders y la gestión de los conflictos sociales del proyecto minero Michiquillay en su fase exploratoria del distrito de La Encañada, Cajamarca (2023); los resultados de este estudio han evidenciado relaciones directas, positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones evaluadas, lo que pone de manifiesto que a mayor implementación de las estrategias de monitoreo, hay mayor eficacia en la gestión de los conflictos sociales.

En primer lugar, la dimensión "Identificar a los interesados" muestra un coeficiente de $r = 0.615$, lo que quiere decir que existe una relación positiva y moderada con la gestión de los conflictos. Este hallazgo pone de manifiesto que el hecho de que el proyecto identifique como es debido a los actores sociales, comuneros, autoridades, organizaciones locales y reconozca sus intereses y expectativas, disminuye las tensiones y facilita la gestión preventiva del conflicto.

En segundo término, la dimensión "Planificar el involucramiento de los interesados", con una correlación de $r = 0.723$, muestra una relación positiva fuerte. Este valor muestra que la programación estratégica de la participación, los canales de las comunicaciones, los mecanismos participativos, etc., impactan en la reducción de las controversias y en el fortalecimiento del diálogo entre la empresa y la comunidad.

En tercer lugar, la dimensión "Gestionar el involucramiento de los interesados" presenta un coeficiente de $r = 0.784$, también se incluye dentro de la clase de correlación positiva fuerte. Eso significa que la ejecución activa de la participación mediante acciones de diálogo, atención de quejas, cumplimientos de compromisos, coordinación con las comunidades, etc., impacta en la reducción de conflictos y en la estabilización del clima social.

En cuarto lugar, la dimensión “Monitorear el involucramiento de los interesados” presenta un coeficiente de $r = 0.843$, lo que significa una relación positiva muy fuerte con respecto a la gestión de los conflictos sociales. Este resultado muestra que el control continuo de las percepciones, liderazgos, demandas y riesgos emergentes se convierte en el predictor principal de la gestión del conflicto social en el contexto minero analizado. El control sistemático permite anticipar las tensiones antes de que estas escalen, captar señales tempranas de descontento y ajustar las estrategias de relacionamiento en tiempo real, lo que refuerza la gobernanza social del proyecto.

Finalmente, en cuanto a la variable Estrategias de Monitoreo de Stakeholder a nivel global presenta un coeficiente de $r = ,846$ lo que significa que a mayor implementación de estrategias de monitoreo de stakeholder se presentará una mejor gestión de conflictos sociales.

Los resultados demuestran que, cuando el monitorizar a los stakeholders se ejerce con cierta estructura y continuada, facilita el poder prever tensiones, poder identificar percepciones en disonancia y poder modificar correctamente las estrategias de intervención social. Esto sucede porque una forma de hacer el seguimiento de forma sistemática permite y ayuda a entender las dinámicas de la interacción de los actores intervinientes y actuar antes de que las tensiones emergentes continúen. Por lo tanto, la gestión de los conflictos sociales ya no es simplemente reaccionar frente un problema ya súper evidente, sino que serán un proceso más tendente a la previsión y la construcción de un mejor tipo de relaciones.

Tabla 5

Nivel de las estrategias de monitoreo de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

Nivel de Estrategias de monitoreo de Stakeholders			
Válido	Escala	Frecuencia	Porcentaje
	Alto	32	63%
	Medio	15	29%
	Bajo	3	6%
	Total	51	100%

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales.

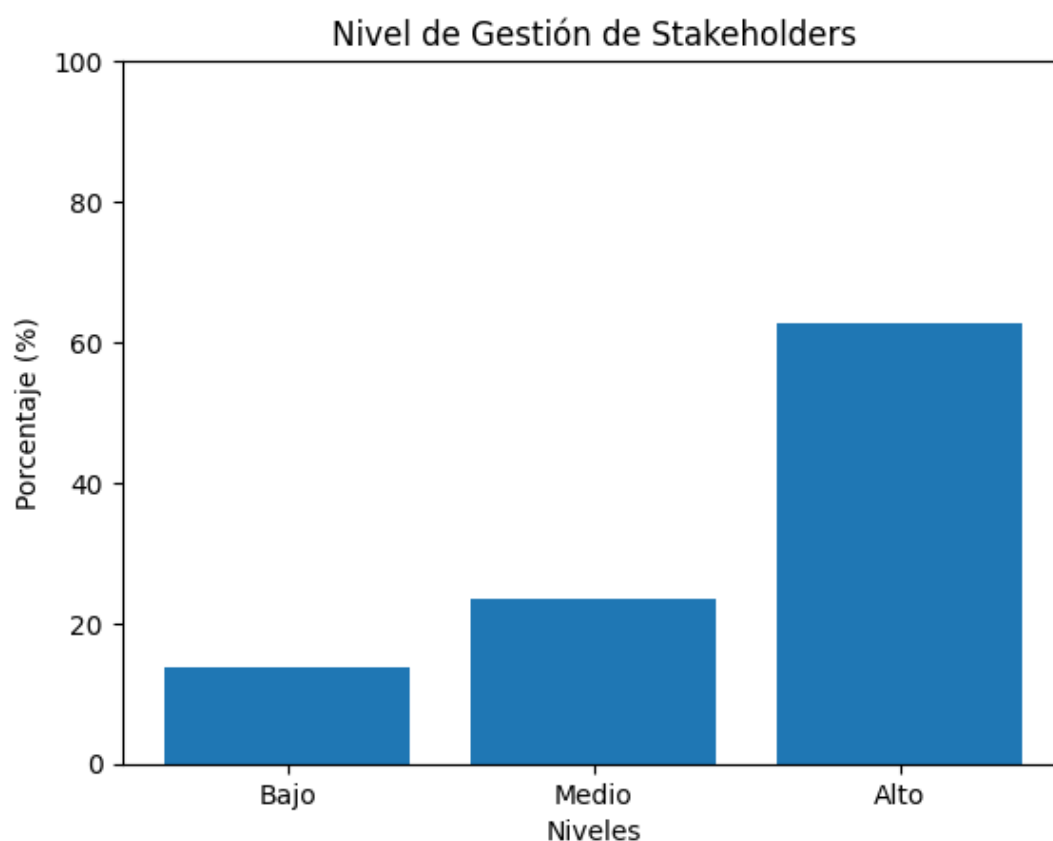


Ilustración 3 *Nivel de las estrategias de monitoreo de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023*

La Tabla 4 muestra la distribución del nivel de las estrategias de monitoreo de stakeholders que se aplicaron durante la fase exploratoria ejecutada en el proyecto minero Michiquillay, en el distrito de La Encañada, Cajamarca (2023). Los resultados

analizados en la tabla 2 advierten una tendencia positiva en cuanto a la correcta aplicación de las estrategias de monitoreo que son importantes para ir avanzando en la prevención y gestión de conflictos sociales en contextos mineros.

En primer lugar, un porcentaje del 63% de los participantes (n=32) se erige en el nivel alto de las estrategias de monitoreo. Este porcentaje alcanza a la mayoría de los participantes en la muestra, lo que sugiere que la empresa realiza acciones sistemáticas para identificar actores, planificar la forma de involucrarse, manejar la relación e irlos monitoreando de la forma en que deberían ir cambiando las percepciones y los liderazgos. Un nivel de alta intensidad al aplicar los componentes del monitoreo supone que emergen prácticas de: monitoreo permanente; diálogo continuo y abierto con la comunidad; registro de información relevante y actualización oportuna de las estrategias sociales. En segundo lugar, el 29% de los participantes (n=15) se posiciona en un nivel medio, lo cual sugiere que si bien la empresa aplica las estrategias, estas pueden mostrar limitaciones en cuanto a la regularidad, frecuencia o profundidad. Este grupo refleja la imperiosa necesidad de reforzar, por ejemplo: la recolección constante de información; la atención oportuna a los reclamos o la actualización del mapa de actores.

Finalmente, el 6% de los participantes (n=3) representa un nivel bajo, lo que implica comprobar que un pequeño grupo de actores aprecian muy débilmente la implementación del monitoreo. Este porcentaje presenta cierta relevancia y si bien puede parecer pequeño, es importante porque señala focos donde el relacionamiento puede no estar en condiciones de responder como se espera en cuanto a las expectativas o necesidades del territorio, lo cual podría significar un riesgo para la interacción empresa-comunidad y el avance en la prevención o gestión de conflictos si no se detectan de forma preventiva.

Por lo que se evidencia que, un alto nivel de gestión de los stakeholders hace ver que existe un reconocimiento formal de los actores sociales y la existencia de mecanismos previstos para su identificación, planificación y su seguimiento. Esto se traduce en un nivel mayor de estructura del relacionamiento comunitario donde se tiene en cuenta las percepciones y las expectativas en todos los procesos de decisión. Si estas prácticas se formalizan se minimizarán aquellas probabilidades de omitir o aquellas de desinformar que puedan provocar descontento social.

Tabla 5

Nivel de gestión de conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

<i>Nivel de Gestión de Conflictos</i>			
Válido	<i>Escala</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
	Alto	29	73%
	Medio	18	10%
	Bajo	4	18%
	Total	51	100%

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales.

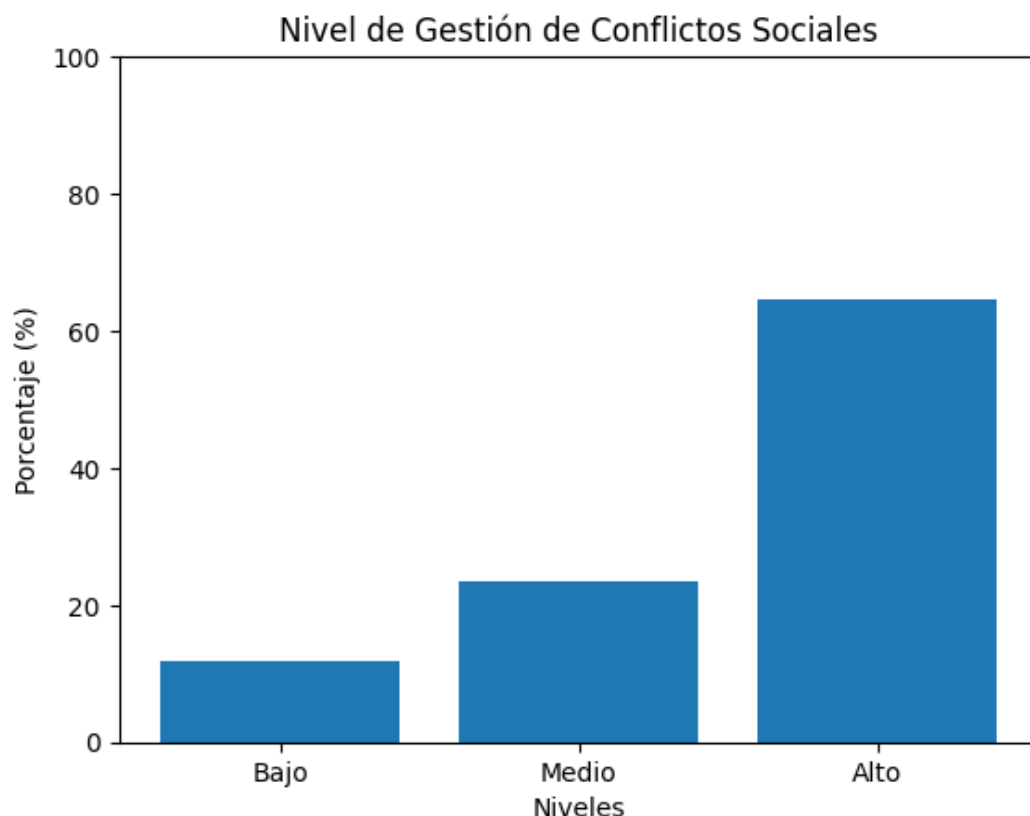


Ilustración 4 *Nivel de gestión de conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023*

La Tabla 5 muestra la gestión de conflictos sociales percibida en el contexto del proyecto minero Michiquillay, en su fase exploratoria, en el distrito de La Encañada, en Cajamarca (2023). El conjunto de resultados pone de manifiesto la clara tendencia hacia un nivel alto de gestión del conflicto, lo que manifiesta que, en general, el conjunto de actores percibe la implementación de acciones adecuadas para abordar las tensiones sociales en el territorio.

En primer lugar, el 73% de los encuestados ($n=39$) se presenta en el nivel alto de gestión del conflicto, lo que significa que la mayor parte del conjunto de actores percibe el hecho de que haya prácticas consolidadas para abordar y prevenir tensiones, prácticas que pueden incluir el uso de estrategias colaboradoras y conciliadoras, apertura al diálogo y el establecimiento de acuerdos, así como la disposición hacia la

atención de las demandas comunitarias. Un nivel alto también implica el hecho de contar con mecanismos institucionales, canales de comunicación establecidos y la disposición a gestionar problemáticas antes de que éstas escalen.

En segundo lugar, el 19% (n=10) corresponde al nivel medio, que pone de manifiesto un pequeño grupo de actores que perciben parcialmente adecuada la gestión, aunque todavía precisando de refuerzo. Este nivel puede ser indicador de inconsistencias en la aplicación de estrategias de diálogo, de eventual incumplimiento de compromisos, así como de fluctuaciones en el liderazgo social que pueden ir mermando la continuidad en el proceso de manejo de conflicto.

Finalmente, el 8% (n=2) se sitúa en el nivel bajo, aunque lo haga de forma minoritaria, poniendo de manifiesto que existen actores que consideran insuficientes las acciones de gestión llevadas a cabo. Este nivel bajo puede indicar posibles brechas en la comunicación, percepción de imposición o falta de espacios efectivos de participación, lo que puede ser un factor de riesgo para la gobernabilidad social del proyecto si permanecen en el tiempo sin ser atendidos.

Esto muestra que, la existencia de un alto nivel de gestión de los conflictos sociales indica que los mecanismos de diálogo, negociación y gestión de discrepancias rebasan el uso de la improvisación, está institucionalizado y por lo tanto existe una tendencia hacia estilos de manejo más constructivos donde las tensiones se gestionan desde espacios de interacción y no desde una confrontación directa de conflictividad latente. Cuando la gestión de los conflictos sociales se orienta en la lógica de la escucha activa y la búsqueda de acuerdos se entiende que ello permite la estabilidad social del entorno.

Tabla 6

Relación entre el nivel de la gestión de los stakeholders y el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023

Variables	1	1.1	1.2	1.3	1.4	2	2.1	2.2	2.3	2.4
1. Estrategias de monitoreo de stakeholders	1.000	.821**	.834**	.876**	.892**	.846**	.721**	.688**	.803**	.754**
1.1 Identificación	.821**	1.000	.702**	.744**	.768**	.768**	.652**	.601**	.734**	.682**
1.2 Planificación	.834**	.702**	1.000	.781**	.799**	.789**	.670**	.623**	.752**	.704**
1.3 Gestión del involucramiento	.876**	.744**	.781**	1.000	.821**	.812**	.694**	.659**	.781**	.730**
1.4 Monitoreo del involucramiento	.892**	.768**	.799**	.821**	1.000	.828**	.703**	.671**	.796**	.748**
2. Gestión de conflictos sociales	.846**	.768**	.789**	.812**	.828**	1.000	.834**	.796**	.881**	.852**
2.1 Evasivo	.721**	.652**	.670**	.694**	.703**	.834**	1.000	.612**	.674**	.633**
2.2 Impositivo	.688**	.601**	.623**	.659**	.671**	.796**	.612**	1.000	.701**	.662**
2.3 Colaborador	.803**	.734**	.752**	.781**	.796**	.881**	.674**	.701**	1.000	.824**
2.4 Conciliador	.754**	.682**	.704**	.730**	.748**	.852**	.633**	.662**	.824**	1.000

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales.

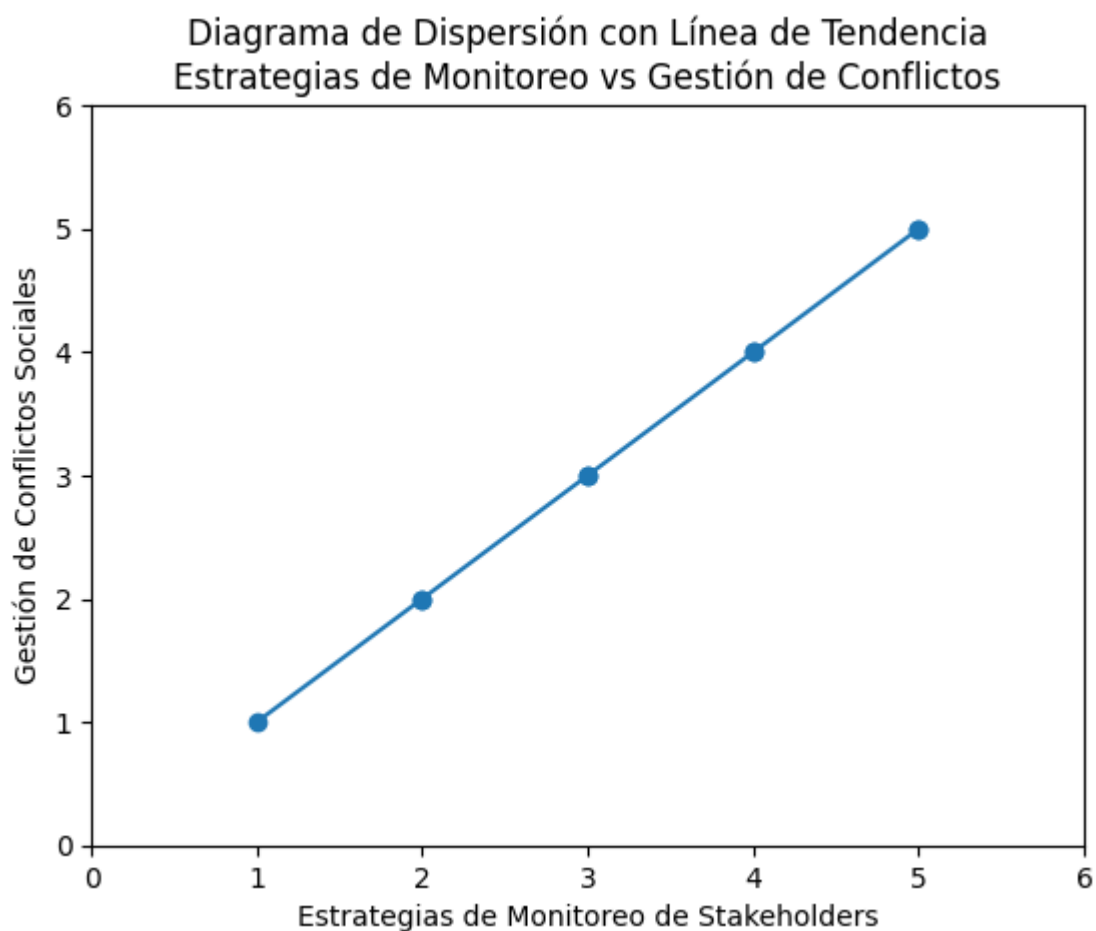


Ilustración 5 *Relación entre el nivel de la gestión de los stakeholders y el nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023*

La Tabla 6 muestra la correlación Rho de Spearman entre las estrategias de involucramiento de las partes interesadas y la gestión de los conflictos sociales y también entre las dimensiones de ambas variables, observándose correlaciones positivas, altas y significativas estadísticamente en todos los correspondientes ($p < 0.01$), resaltando que globalmente se manifiesta una correlación positiva muy alta entre la implementación de las estrategias de involucramiento de las partes interesadas y la gestión de los conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay ($r_s = 0.846$) a mayor nivel de implementación sistemática de la identificación, planificación, gestión

y seguimiento del involucramiento de los actores sociales. Mayor nivel de gestión efectiva de los conflictos en el proyecto minero Michiquillay.

Al examinar las dimensiones internas se percibe que el control del compromiso presenta la correlación más alta con la general ($r_s = 0.892$) y a continuación la gestión del compromiso ($r_s = 0.876$), por lo que se prueba que el control constante de la percepción de los compromisos y de la dinámica social se considera el subapartado más fuerte del constructo. También, en la gestión de los conflictos sociales, el estilo colaborador se presenta como la mayor correlación con la variable general ($r_s = 0.881$), seguido del estilo conciliador ($r_s = 0.852$), es decir, los estilos más asociados a una gestión global del conflicto social son los orientados al diálogo y a la cooperación.

Las correlaciones cruzadas entre las dimensiones apuntalan esta tendencia y subrayan la asociación existente entre el monitoreo y el estilo colaborador ($r_s = 0.796$), así como entre la gestión y el estilo colaborador ($r_s = 0.781$), facto que prueba que el refuerzo de los procesos de seguimiento estructurado promueve mecanismos constructivos frente a conflictos. También las correlaciones de menor rango, como la de la identificación con el impositivo ($r_s = 0.601$) continúan en rangos moderados-altos y estadísticamente significativos, lo que pone de manifiesto la consistencia estructural de las variables analizadas.

Estos resultados son interpretados a la luz de la Teoría de la Legitimidad, en cuanto el monitoreo, a través del seguimiento continuo, permite sostener la aceptación social del proyecto siempre mediante procesos de retroalimentación, transparencia y cumplimiento en las promesas cerrando de esta forma el riesgo de escalada del conflicto. Por otro lado, y en paralelo con la Teoría de la Manejo del Conflicto, la fuerte asociación entre las estrategias de monitoreo y los estilos colaborativos prueba que el seguimiento sistemático no sólo es responsable de detectar los riesgos, sino que

afecta a la propia dirección del conflicto hacia una actitud constructiva que busca soluciones cooperativas antes que enfrentarse el conflicto.

5.2. Contrastación de Hipótesis:

Tabla 7

Contrastación de hipótesis

Hipótesis	Estadístico	Valor	Sig. (bilateral)	Nivel de significancia	Decisión
H ₀ : No existe relación significativa entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales.	Rho de Spearman	0.846	0.000	0.05	Se rechaza H ₀
H ₁ : Existe relación significativa entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales.					Se acepta H ₁

La tabla 7 presenta la prueba de hipótesis efectuada para lograr determinar si ha existido relación entre las estrategias de monitoreo de stakeholders y la gestión de conflictos sociales en el desarrollo del proyecto minero Michiquillay, para ello utilizamos el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado que las variables están en escala ordinal y los datos no presentan distribución normal. El análisis estadístico nos muestra un coeficiente de correlación de $r_s = 0.846$, lo que equivale a una relación positiva muy alta en ambas variables. El nivel de significancia bilateral fue de $p = 0.000$, siendo un valor inferior al nivel crítico requerido ($\alpha = 0.05$); podemos aceptar que existe relación y, por lo tanto, la relación encontrada es estadísticamente significativa.

De allí desprendemos que se debe rechazar la hipótesis nula (H₀) que planteaba que no existe relación significativa de las variables, y luego, aceptar la hipótesis

alternativa (H_1), resultando un hallazgo positivo en relación a que el nivel de estrategias de monitoreo de stakeholders está directamente relacionado con el nivel de gestión de conflictos sociales, lo cual implica que el fortalecimiento sistemático de las estrategias de monitoreo garantiza una significativa mejor gestión de los conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay.

5.3.Discusión:

A continuación, se muestran los principales hallazgos de la investigación efectuada en el proyecto minero Michiquillay en la etapa de exploración y los articula con las hipótesis formuladas, con los antecedentes empíricos y con los fundamentos teóricos revisados. En ella se intenta esclarecer la extensión de los resultados hallados, pero también el sentido que tienen estos hallazgos en la gestión de los interesados y en la gestión de la conflictividad socioambiental, contextos especialmente sensibles para nuestro país en los conflictos mineros. A partir de los datos, también se puede llegar a comprender las maneras de relacionamiento social generadas por el proyecto y de qué modo han puesto en juego la gestión y la percepción de la conflictividad continua, permitiendo identificar pautas coherentes con la literatura revisada en el campo de la gestión social.

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre las estrategias de monitoreo de las partes interesadas y la gestión de los conflictos sociales del proyecto minero Michiquillay. Los datos adquiridos evidencian que existe una relación positiva, una relación directa y la relación es estadísticamente significativa, lo que da como resultado la confirmación de la hipótesis postulada y el rechazo de la hipótesis nula de ausencia de relación. Las correlaciones encontradas permiten concluir que el monitoreo de los stakeholders no solo acompaña, sino que

además determina la forma en que se gestionarán los conflictos sociales, siendo también especialmente valiosa la dimensión “Monitorear el involucramiento”, cuya correlación es de $r = 0.863$ ($p < 0.01$), lo que muestra cómo el seguimiento permanente de los actores y sus expectativas es en todo caso un factor que determina altamente las formas idóneas del manejo del conflicto. También se encontraron correlaciones fuertes en las dimensiones “Planificar el involucramiento” ($r = 0.723$) y “Gestionar el involucramiento” ($r = 0.784$); en la dimensión “Identificar interesados” la correlación estuvo en valores moderados ($r = 0.615$). Esta gradación indica que todas las fases de la gestión de stakeholders aportan a la gestión de conflictos aun cuando su peso relativo va variando a medida que avanza la gestión, señalando también al monitoreo como la fase más importante.

Estos resultados entran en diálogos de investigación como los de Hernández (2021), Quiliche Briones (2024), Chávez Valera (2022) y Córdova y Rojas (2023), quienes coinciden con que la falta de monitoreo aumenta las tensiones, mientras que realizar el monitoreo adecuadamente frena la escalada del conflicto. Las explicaciones que se dan en la línea de la Teoría de la Legitimidad (Suchman, 1995) son totalmente congruentes: cuando la comunidad percibe control, denuncias y correspondencia, da legitimidad al proyecto, cuando lo que percibe es opacidad o incumplimiento se activa el conflicto. Los altos niveles de monitoreo que se reportan en Michiquillay por parte de los stakeholders reflejan una estrategia que contribuye a fortalecer la confianza y a respaldar a la institucionalidad de la convivencia social.

De acuerdo con el objetivo específico orientado a describir el nivel de estrategias de monitoreo de stakeholders, se evidencia que el 63% de los sujetos participantes consideran alto su nivel de implementación, el 29% reportan un nivel medio y el 6% un nivel bajo. Esta preeminencia del nivel alto indica que la empresa

ha empleado de forma frecuente y consistente las prácticas de identificación, planificación, gestión y monitoreo de los grupos de interés, conforme a las recomendaciones metodológicas entendidas en el PMBOK (2017). Al contrastar estos resultados con aquellos obtenidos en otros estudios de proyectos mineros (Huamán, 2021; Córdova y Rojas, 2023) en los que la mayor parte de la población indicaba un monitoreo escaso se observa que el caso de Michiquillay se encuentra en un marco de referencia mucho más favorable. Este aspecto puede ser entendido como resultado de una experiencia institucional acumulada en episodios conflictivos anteriores en Cajamarca, pero también como un signo de la adecuación del proyecto a posturas contemporáneas sobre la participación y la transparencia.

La literatura sostiene que un adecuado seguimiento del proyecto contribuye directamente a la sostenibilidad social y técnica del mismo, puesto que permite prever las preocupaciones, identificar las tensiones que puedan aparecer y abordar las demandas antes de que desencadenen en crisis (Freeman et al., 2021). La percepción mayoritariamente positiva que se desprende de este estudio apoya esta hipótesis teórica.

En cuanto al objetivo orientado a expresar la descripción del nivel de gestión de los conflictos sociales en el mismo proyecto, afloran datos que indican que la clasificación de dicha gestión es alta en el 78% de los referidos a los stakeholders, es decir, que esto nos da cuenta de todo un proceder orientado al sentido de la prevención y la atención de las disputas a tiempo con base en la existencia de mecanismos de diálogo, del cumplimiento de los acuerdos, la respuesta ante las necesidades de la población involucrada así como del mantenimiento de las vías formales de comunicación. Un porcentaje tan alto en la clasificación de alto, indica que la empresa ha logrado establecer un sistema interno de atención de los conflictos sociales, el cual

es percibido por los referidos a los stakeholders como funcional y efectivo, tal y como define la teoría del manejo colaborativo del conflicto en términos propuestos en la investigación de Munduate y Medina (2022), cuando las disputas se gestionan con un sistema donde se articulan las maneras participativas y las cooperativas.

También, los resultados son coherentes con los hallazgos de Neyra (2022) en distintos proyectos mineros: donde hay monitoreo y reforzamiento permanente, el riesgo de la escalada es menor. El panorama descrito para Michiquillay muestra que la gestión del proyecto no sólo ha tenido en cuenta la contención de las tensiones, sino que incorpora mecanismos orientados a transformar los conflictos en oportunidades de negociación y de construcción conjunta con la comunidad.

Los resultados obtenidos para el tercer objetivo específico muestran relaciones positivas, intensas y estadísticamente significativas ($p < 0.01$) en las correlaciones que se establecen entre las estrategias de monitoreo de los stakeholders y la gestión de los conflictos sociales, así como en las correlaciones por dimensiones. La correlación general entre ambas variables principales ($r_s = 0.846^{**}$) da cuenta de que existe una relación fuerte y directa entre la implementación sistemática de las estrategias de monitoreo y la dimensión de la capacidad institucional para gestionar los conflictos sociales en el proyecto minero Michiquillay.

Este resultado concuerda con lo señalado por Neyra (2022) y por Córdova y Rojas (2023), quienes evidencian que el monitoreo comunitario sistemático se asocia con una disminución de la conflictividad y un fortalecimiento de la confianza comunitaria. En este estudio en particular, la correlación alta obtenida no solo manifiesta la relación que se advertía, sino que también destaca que en el contexto específico de Michiquillay el monitoreo es un mecanismo estructural preventivo, más que de respuesta.

Desde la Teoría de la Legitimidad - Suchman, 1995, estos hallazgos pueden interpretarse como pruebas que demuestran que el sistema de seguimiento y verificación de las expectativas permite mantener la legitimidad social del proyecto. La alta correlación observada entre la dimensión seguimiento del involucramiento y la gestión de conflictos ($r = 0.828$) hace suponer un seguimiento sistemático de las percepciones, expectativas y compromisos con la reducción de las tensiones. Esto refuerza la idea de que la legitimidad no es un estado dado, sino que es dependiente de un proceso dinámico de interacción social.

También cabe destacar la alta correlación existente entre la dimensión gestión del involucramiento y la dimensión colaborador de la gestión de conflictos ($r = 0.781$). Este hallazgo es congruente con la Teoría del Manejo del Conflicto - Rahim, 1983, que considera que los estilos colaborativos se ven reforzados en la medida en que se disponen adecuadamente de canales de comunicación, con escucha activa y cumplimiento de compromisos. En este marco de referencia, el monitoreo no solo desemboca en la identificación de actores y actrices, con lo cual ya se llega a la existencia de estilos constructivos de la resolución de conflictos.

La dimensión Identificación se correlaciona con todas las dimensiones de la gestión de conflictos, y se han determinado coeficientes de correlación significativos ($r = 0.601$ y 0.734), lo que quiere decir que llegar a la identificación de actores y actrices, intereses y niveles de influencia es un factor esencial en la previsión y en la gestión de las tensiones.

La dimensión Planificación muestra también coeficientes de correlación altos con la gestión de conflictos en general ($r_s = 0.789$), en la medida en que planificar estrategias participativas y claramente estructuradas incrementan la capacidad institucional de intervención. La dimensión de Monitoreo del involucramiento

presenta una de las correlaciones más significativas con la dimensión de Colaborador ($r_s = 0.796$), lo que indica que un seguimiento constante fomenta la creación de acuerdos basados en la colaboración, en lugar de en la imposición.

Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Quiliche Briones (2024) y Chávez Valera (2022) en el contexto local, quienes demostraron que la falta de monitoreo amplía la percepción de incumplimiento y genera más conflictos. En cambio, este estudio revela que un monitoreo sistemático y bien estructurado fortalece la gestión de conflictos de forma proporcional.

Desde una perspectiva contextual, en una región como Michiquillay, que ha enfrentado conflictos mineros en Cajamarca, la alta correlación observada cobra aún más importancia. Esto trasciende la mera relación estadística, convirtiéndose en un fenómeno socioorganizativo donde el monitoreo actúa como un sistema de alerta temprana y como un mecanismo de gobernanza social.

Es crucial destacar que todas las correlaciones alcanzaron un nivel de significancia de 0.01, lo que refleja una probabilidad inferior al 1% de que los resultados sean fruto del azar. Esto refuerza la solidez empírica del estudio y confirma la hipótesis inicial. Los resultados no solo ratifican la existencia de una relación entre las variables estudiadas, sino que también evidencian que el monitoreo de los interesados es un elemento fundamental en la gestión efectiva de conflictos sociales. Los datos sugieren que el fortalecimiento de estrategias para identificar, planificar, gestionar y dar seguimiento al involucramiento impacta directamente en la promoción de enfoques colaborativos y conciliadores en la resolución de conflictos, disminuyendo así el riesgo de escalada y apoyando la sostenibilidad social del proyecto.

Así pues, el análisis que se ha hecho entre los resultados observados, la evidencia empírica previa y la teoría examinada muestra, en definitiva, que el proyecto minero Michiquillay ha puesto en marcha un robusto sistema de gestión de stakeholders preventivo y alineado con estándares de nivel internacional. Lo que, se enmarca en una apreciación positiva del manejo del conflicto social y la predominancia de estilos dialogados y cooperativos en cada vez más actores. La robustez del monitoreo como dimensión clave hace confirmar que es determinante en la construcción de legitimidad y en la prevención de los conflictos, además de evidenciar que las estrategias puestas en práctica no solo ajustan a criterios técnicos, sino que son igualmente coherentes con los modos de hacerse los conflictos sociales en el territorio; en suma, los resultados observados muestran un modelo de gestión social consistente, eficiente y fundamentado tanto en la teoría como en casos de la práctica que, a su vez, muestran unas implicaciones positivas para la sostenibilidad del proyecto en sus posteriores etapas.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos indican que hay una relación positiva, directa y estadísticamente significativa entre las estrategias de monitoreo de los stakeholders y la gestión de los conflictos sociales del proyecto minero de Michiquillay en su fase exploratoria.
- Se determina que el nivel de las estrategias de monitoreo de stakeholders es predominantemente alto con 63%, esto indica que, en términos generales, la compañía implementa de manera consistente prácticas de relacionamiento y seguimiento de los grupos de interés
- Se concluye que la gestión de los conflictos sociales, con un nivel predominantemente alto con 73% esto indica que los mecanismos de diálogo, negociación y participación se utilizan con frecuencia para gestionar las tensiones socioambientales antes de que escalen.
- Se llega a la conclusión de que existe una correlación alta, positiva y estadísticamente significativa entre el nivel de estrategias de seguimiento de actores sociales y el nivel de la gestión de conflictos sociales medida ($r_s = 0.846$; $p < 0.01$). Por otro lado, las dimensiones de seguimiento y gestión del involucramiento se asocian de manera sólida con el estilo colaborador, lo que indica que la práctica habitual del seguimiento sistemático de los actores sociales conduce a una mejor gestión colaborativa de los conflictos en el proyecto Michiquillay.
- Finalmente, el proyecto Michiquillay aprecia una cultura de manejo de conflictos que se basa en el diálogo, la cooperación y la implicación mutua, manteniendo un clima de mayor confianza y estabilidad social en el área de influencia del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar e ir actualizando, de forma periódica, un exhaustivo mapeo de las partes interesadas que incorpore actores formales e informales, para minimizar la existencia de vacíos en la identificación de stakeholders y prevenir la emergencia de conflictos relacionados con grupos no considerados.
- Se sugiere cambiar de mecanismos principalmente informativos a dispositivos de participación efectiva (asambleas, comités mixtos, veedurías sociales) para que los stakeholders puedan impactar efectivamente en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el proyecto.
- En virtud de la fuerte asociación que existe entre las estrategias para el monitoreo de la efectividad de la gestión de conflictos y el conflicto sociotécnico en sí, se recomienda consolidar un sistema formal de monitoreo social con indicadores claros, registros sistemáticos y retroalimentación periódica a la comunidad para detectar tensiones con una anticipación adecuada a la posibilidad de que surjan conflictos.
- Se propone formalizar reuniones de diálogo y mecanismos de quejas y reclamos con actas públicas, cronogramas y responsables definidos que permitan estandarizar la gestión de los conflictos y evitar respuestas reactivas o improvisadas ante situaciones de tensión socioambiental.
- Se recomienda el diseño de programas de formación continua para los líderes de las comunidades, los representantes de la empresa y las autoridades locales en negociación, mediación y estilos colaboradores de gestión de los conflictos, para sostener y potenciar los patrones colaborador y conciliador detectados en el estudio.
- Finalmente, se propone fortalecer la transparencia informativa y la comunicación de doble vía a través de múltiples canales y formatos accesibles, integrando de manera

sistemática las percepciones y demandas de la población en los procesos de toma de decisiones del proyecto minero.

REFERENCIAS

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2020). *Gestión de stakeholders y sostenibilidad empresarial*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Banco Mundial. (2021). *Proyectos de inversión extractiva y gobernanza social en América Latina*. Banco Mundial.
- Basu, R., & Mishra, P. (2024). *Monitoreo participativo de stakeholders y disminución de la conflictividad socioambiental en las minas de Saoner, Maharashtra* [Estudio de caso no publicado].
- Bebbington, A., Humphreys Bebbington, D., & Bury, J. (2019). *Conflictos socioambientales y minería en América Latina* [Informe de investigación].
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). *Stakeholder engagement y creación de valor en contextos de conflicto* [Capítulo de libro].
- Camargo, A., & Calderón, J. (2021). *Monitoreo de actores sociales en proyectos extractivos de alto impacto* [Informe técnico].
- Córdova Domínguez, L., & García Losio, M. (2023). *Análisis de actores y prevención de conflictos socioambientales en territorios rurales* [Informe de investigación].
- Córdova, L., & Rojas, P. (2023). *Monitoreo comunitario y conflictividad sociambiental en el proyecto hídrico Cuenca Alta Santa* [Tesis de maestría no publicada].

- Defensoría del Pueblo. (2024). *Informe anual de conflictos sociales en el Perú 2023–2024*. Defensoría del Pueblo.
- Duarte, M. (2023). *Responsabilidad social empresarial y relacionamiento comunitario en proyectos mineros latinoamericanos*. Fondo Editorial Universitario.
- Durón, J., & Hernández, A. (2023). *Estilos de manejo del conflicto en proyectos sociales en el contexto postpandemia*. *Revista Latinoamericana de Estudios Sociales*, 15(2), 75–102.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S., & Phillips, R. (2021). *Stakeholder theory: Desafíos contemporáneos para la gestión organizacional*. Routledge.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gómez, C., & Saldaña, R. (2022). Estilos de manejo de conflictos en comunidades afectadas por minería. *Revista Andina de Ciencias Sociales*, 9(1), 45–68.
- Gómez, C., & Torres, F. (2022). Legitimidad social y oposición comunitaria a proyectos extractivos. *Revista Iberoamericana de Gobernanza*, 7(3), 21–40.
- Gómez, C., & Xu, L. (2023). Herramientas digitales de monitoreo de grupos de interés en operaciones mineras de Antofagasta y Ontario. *Journal of Extractive Industries and Society*, 10(4), 120–138.
- Guevara, J. (2023). Comunicación de riesgo, desinformación y conflictos socioambientales en contextos mineros. *Revista Peruana de Comunicación y Sociedad*, 5(2), 55–81.

- Gutterman, A. (2023). *Stakeholder engagement en entornos dinámicos y de alta conflictividad*. Springer.
- Huamán, R. (2021). *Estrategias de monitoreo social y conflictividad en áreas mineras del sur del Perú* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de San Agustín.
- Inter-American Development Bank. (2021). *Mining, development and social conflict in Latin America*. Inter-American Development Bank.
- Izquierdo Mestanza, M. (2021). *Participación, monitoreo y conflictividad en el Fondo Social Michiquillay* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2021). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados* (2.^a ed.). Banco Mundial.
- Lederach, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. United States Institute of Peace Press.
- Lederach, J. P. (2022). *La transformación de los conflictos* (Ed. actualizada). Centro de Investigación para la Paz.
- Lozada, P., & Pérez, L. (2021). Estrategias de manejo de conflicto en contextos de alta tensión social. *Revista de Gestión Pública*, 13(1), 99–124.
- Martínez, V., & Ríos, D. (2023). Monitoreo de stakeholders y toma de decisiones en proyectos de infraestructura. *Revista de Gestión de Proyectos*, 8(2), 33–52.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Free Press.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2021). *Safari a la estrategia: Una visión global de la estrategia empresarial* (3.^a ed.). Paidós.
- Morad, M. (2021). *Análisis de stakeholders en territorios con memoria de conflicto* [Monografía].
- Munduate, L., & Medina, F. J. (2022). *Gestión constructiva del conflicto interpersonal y organizacional* (2.^a ed.). Pirámide.
- Neyra, S. (2022). *Impactos del monitoreo de compromisos sociales en el proyecto minero Las Bambas* [Tesis de maestría no publicada]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Paredes, M. (2022). Monitoreo social, conflictividad y gobernanza en proyectos mineros peruanos. *Revista Peruana de Sociología*, 28(1), 13–39.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Puraca, C. (2022). Conflictos socioambientales y desigualdades históricas en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Ambientales*, 4(2), 1–24.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.

- Reyna Ugarriza, A. (2022). *Relaciones comunitarias, fase exploratoria y riesgos socioambientales en proyectos mineros* [Libro]. Fondo Editorial Universitario.
- Ruiz, V., & Velásquez, P. (2023). Monitoreo de compromisos, legitimidad social y conflictividad en minería peruana. *Revista de Estudios Sociales y Minería*, 6(1), 77–101.
- Saldaña, R., & Morales, E. (2025). Mesas de diálogo y comités de seguimiento en conflictos socioambientales. *Revista de Resolución de Conflictos*, 3(1), 15–40.
- Suárez, L. (2022). *Vigilancia social comunitaria y gestión del conflicto en territorios indígenas del Cesar y La Guajira* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de Colombia.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610
- Tello, D. (2024). Monitoreo, compromisos verificables y sostenibilidad de acuerdos en conflictos socioambientales. *Revista Andina de Gobernanza*, 2(1), 55–90.
- Tokumine, H., & Noriega, A. (2022). Sistemas de alerta temprana y monitoreo de stakeholders en proyectos de alto riesgo social. *Journal of Social Risk Management*, 5(3), 101–129.
- Vásquez, R., & Saavedra, M. (2020). Transformación de la responsabilidad social empresarial en América Latina: De la filantropía al diálogo. *Revista Latinoamericana de Responsabilidad Social*, 12(2), 9–34.

ANEXOS

APLICACIÓN PRUEBA PILOTO**Tabla 8** Estadísticas de escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos - PRUEBA PILOTO

Estadísticas de escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	38

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales

Resultados descriptivos:**Tabla 9** Nivel de la gestión de los stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO

Nivel de Gestión de Stakeholders			
Válido	Escala	Frecuencia	Porcentaje
	Alto	15	60%
	Medio	7	28%
	Bajo	3	12%
	Total	25	100%

Nota: Aplicación de los Cuestionario de Estrategias de monitoreo de Stakeholders y Gestión de conflictos sociales

Tabla 10 Nivel de gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO

Nivel de Gestión de Conflictos			
Válido	Escala	Frecuencia	Porcentaje
	Alto	19	76%
	Medio	3	12%
	Bajo	2	8%
	Total	25	100%

Fuente: Aplicación de la escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos

Tabla 11 Nivel de las dimensiones de la gestión de stakeholders en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO

Nivel de las dimensiones de la gestión de stakeholders									
		Identificar		Planificar		Gestionar		Monitorear	
Válido	Esca la	Frecuen cia	Porcent aje	Frecuen cia	Porcent aje	Frecuen cia	Porcent aje	Frecuen cia	Porcent aje
	Alto	14	56%	16	64%	15	60%	19	76%
	Medio	7	28%	5	20%	4	16%	4	16%
	Bajo	4	16%	4	16%	6	24%	2	8%
	Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Aplicación de la escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos

Tabla 12 Nivel de las dimensiones de la gestión de conflictos en el proyecto minero Michiquillay, fase exploratoria, distrito la Encañada, Cajamarca 2023 – PRUEBA PILOTO

<i>Nivel de las dimensiones de la gestión de conflictos</i>											
		<i>Evasivo</i>		<i>Impositivo</i>		<i>Acomodativo</i>		<i>Colaborador</i>		<i>Conciliador</i>	
Válido	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	Alto	6	24%	5	20%	8	12%	19	76%	23	92%
	Medio	4	16%	3	12%	5	20%	4	16%	1	4%
	Bajo	15	60%	17	68%	12	48%	2	8%	1	4%
	Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Aplicación de la escala de Gestión de Stakeholders y gestión de conflictos

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

IMPORTANTE:

La presente es una encuesta VOLUNTARIA Y ANÓNIMA, que se realiza únicamente con FINES ACADÉMICOS, los resultados obtenidos no serán expuestos a terceras personas ajenas a la investigación, por lo que se le solita la mayor honestidad.

I. DATOS GENERALES:

SEXO	M () F ()
EDAD	Entre 13 a 33 años () Entre 34 y 48 años () Entre 49 y 57 años () De 57 años a más ()
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Primaria () Secundaria () Técnico () Universitario () Sin instrucción ()
CARGO EN LA COMUNIDAD	Sí () No () ¿Cuál?

II. ENCUESTA:

Marque con una X la respuesta que considere correcta:

Nº	Variable: Gestión de los Stakeholders	1	2	3	4	5
1	¿Siente que el proyecto lo ha involucrado en las acciones que realiza en su comunidad?					
2	¿Considera que el proyecto involucra a los líderes, representantes y pobladores en las actividades que realiza en la comunidad?					
3	¿Siente que el proyecto atendió sus requerimientos o solicitudes?					
4	¿El proyecto coordina con la población el inicio de las actividades en la comunidad?					
5	¿El proyecto da a conocer los beneficios que se llevan a cabo en la comunidad?					
6	¿Siente que el proyecto está comprometido con el desarrollo de actividades en bienestar de la comunidad?					
7	¿El proyecto genera espacios donde se comunica a la población los objetivos de las actividades programadas para la comunidad?					
8	¿Siente que el proyecto se interesa en conocer las necesidades y demandas de la comunidad?					
9	¿Siente que el proyecto se involucra con las actividades de la comunidad?					
10	¿Siente que el proyecto cumple con los objetivos planeados en las actividades que ejecuta en la comunidad?					
11	¿Considera que las actividades programadas por el proyecto afrontan las necesidades de la comunidad?					
12	¿Considera que los especialistas del proyecto respetan las costumbres y formas de vida en el campo?					
13	¿Tiene confianza en los especialistas que trabajan en el proyecto?					
14	¿En el caso de cambios y reprogramaciones en actividades, considera que el proyecto toma en cuenta sus opiniones y sugerencias?					

15	¿Considera que los especialistas del proyecto se comportan adecuadamente y respetan las opiniones de otras personas?					
----	--	--	--	--	--	--

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS

IMPORTANTE:

La presente es una encuesta VOLUNTARIA Y ANÓNIMA, que se realiza únicamente con FINES ACADÉMICOS, los resultados obtenidos no serán expuestos a terceras personas ajenas a la investigación, por lo que se le solita la mayor honestidad.

Marque con una X la respuesta que considere correcta:

Nº	Variable: Gestión de los Conflictos	1	2	3	4	5
1	¿Considera que existe una buena comunicación entre el proyecto y la comunidad?					
2	¿El proyecto cumple con los compromisos asumidos con la comunidad?					
3	¿Considera que el proyecto se preocupa por atender las razones que causan desacuerdos en la comunidad debido al incumplimiento de compromisos pactados?					
4	¿Cuándo existe un desacuerdo entre el proyecto y la comunidad, siente que el proyecto brinda alternativas de solución?					
5	¿El proyecto permite que la comunidad presente alternativas de solución para los desacuerdos?					
6	¿Siente libertad ante los especialistas del proyecto para expresar sus opiniones?					
7	¿Siente que la información que le brindan los especialistas del proyecto contribuye a solucionar los desacuerdos en la comunidad?					
8	¿Considera que los especialistas del proyecto propician la participación libre?					
9	¿Considera que los especialistas del proyecto tienen una buena relación con su comunidad?					
10	¿Considera que los acuerdos tomados por la mayoría deben respetarse para evitar desacuerdos y posteriores conflictos?					
11	¿Siente que los desacuerdos entre la comunidad y el proyecto siempre terminan en conflictos?					
12	¿En caso de desacuerdos, la comunidad prefiere fomentar la comunicación en lugar de los conflictos?					
13	¿Considera que el proyecto es la única institución responsable de su comunidad?					
14	¿Entiende la importancia del compromiso de los líderes y la comunidad, para que las actividades se ejecuten con éxito en la comunidad?					
15	¿Considera que la buena disposición de la comunidad es importante para la buena solución de los conflictos?					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se desarrolla un estudio de investigación titulado "Estrategias de Monitoreo a Stakeholders en la Gestión de Conflictos Sociales", centrado en la fase exploratoria del proyecto minero Michiquillay en el año 2023. Invito cordialmente a usted, [Nombre del Participante], a formar parte de esta exploración.

Su participación en este estudio es completamente voluntaria, otorgándole el poder de retirar su consentimiento en cualquier momento sin repercusiones negativas. Nuestro objetivo es comprender a fondo las estrategias de monitoreo a stakeholders empleadas en la gestión de conflictos sociales en este contexto particular.

Durante el estudio, se le invitará a participar en entrevistas y/o cuestionarios diseñados para explorar su perspectiva y experiencia. Queremos asegurarle que toda la información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad, salvaguardando su identidad en todo momento. Su contribución será valiosa para avanzar en la comprensión de la gestión de conflictos en proyectos mineros.

No existen riesgos significativos asociados con su participación, y los beneficios potenciales incluyen la oportunidad de contribuir al conocimiento en el campo de la gestión de conflictos sociales en proyectos mineros.

Si en algún momento surge alguna pregunta o inquietud, el Investigador Principal, [Nombre y Datos de Contacto], estará disponible para brindarle la orientación necesaria. Su consentimiento para el uso y almacenamiento seguro de los datos recopilados es fundamental, y queremos asegurarle que se respetará su anonimato en cualquier informe o publicación derivada del estudio.

Le solicitamos su firma como manifestación de su comprensión y acuerdo voluntario para participar en este estudio. Agradecemos su valiosa contribución a la investigación.

Firma del Participante: _____

Fecha: _____