



PERÚ

Ministerio
de Energía y MinasOficina
General de Gestión Social

"DECENIO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PERÚ"
"AÑO DE LAS CUMBRES MUNDIALES EN EL PERÚ"

Lima,

02 DIC. 2008

OFICIO N° 572-2008-MEM/OGGS

Señora:

Aída Amézaga Menéndez

Jefe de la Unidad de Coordinación de Préstamos Sectoriales

Ministerio de Economía y Finanzas

Presente.-

11.20

R E C I B I D O	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	
	Área de Mesa de Partes y Archivo	
	03 DIC. 2008	2
	N° 145508	
OFICIALES		

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a efecto de remitir adjunto, el "Protocolo de Manejo de Casos Sociales" elaborado por la Oficina General de Gestión Social, con el apoyo de la cooperación canadiense, conforme al compromiso asumido por esta Oficina en el marco de la Matriz de Políticas del "Programa para el Desarrollo de una Matriz Energética Sostenible I".

Dicha herramienta es un esfuerzo por sistematizar las experiencias adquiridas por la Oficina General de Gestión Social, en relación al manejo de casos de conflictos sociales vinculados a la actividad minero energética y ha sido socializado con las diversas Direcciones y Oficinas del Ministerio de Energía y Minas.

Es propicia la oportunidad para manifestarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

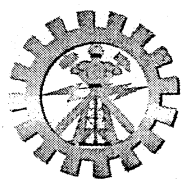
JOSE LUIS CARBAJAL BRICEÑO

Director General

Oficina General de Gestión Social

Con copia:
Vice Ministro de Energía

280 - 145508
14:00



MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

Protocolo de Manejo de Casos Sociales

**Oficina General de Gestión Social
Ministerio de Energía y Minas**

Setiembre, 2008

INDICE

SECCIÓN	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	III
1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	IV
1.1 LOS PROCESOS SOCIALES Y LOS PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS	IV
1.2 EL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS.....	V
1.3 GRAFICO 1. PROCESOS SOCIALES DE CONFLICTO Y PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS	VI
1.4 GRAFICO 2: FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS SOCIALES.....	VI
2 PROCEDIMIENTOS.....	1
2.1 ADMISIÓN Y REGISTRO DEL CASO.....	1
2.1.1 Ingreso de solicitudes o alertas de intervención.....	1
2.1.2 Admisión y filtrado de solicitudes/alertas	1
2.1.2.1 Revisión preliminar de información	1
2.1.2.2 Aplicación de criterios de admisión del caso:	1
2.1.2.3 Procesamiento de solicitudes/alertas no admitidas como casos.....	2
2.1.2.4 Registro de solicitudes/alertas admitidas	3
2.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	3
2.2.1 Recopilación de información y análisis de situación	3
2.2.1.1 Caracterización de las causas específicas de la situación.....	4
2.2.1.2 Determinación de la situación legal del proyecto	4
2.2.1.3 Verificación de la legalidad y legitimidad de los representantes de comunidades o actores sociales	4
2.2.1.4 Identificación de temas y análisis de actores sociales	5
2.2.1.5 Análisis de riesgo, determinación de los niveles de conflictividad y propuesta de escenarios posibles	5
2.2.2 Elaboración del Plan de Intervención.....	5
2.3 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	6
2.3.1 Preparación de la Intervención.....	6
2.3.1.1 Contacto con los actores sociales involucrados.....	6
2.3.1.2 Convocatoria/notificación a los participantes.....	7
2.3.1.3 Coordinación con otras dependencias	7
2.3.2 Conducción del proceso de diálogo	7
2.4 EVALUACIÓN, CIERRE DEL CASO Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS SOCIALES	9
2.4.1 Procedimiento de evaluación y cierre	10
2.4.1.1 Revisión de objetivos y resultados de la intervención	10
2.4.1.2 Definición de las condiciones y plazos para el cierre del caso	10
2.4.1.3 Evaluación de la condición de cierre	10
2.4.2 Elaboración del Informe Analítico de Manejo de Caso.....	11
3 ANEXOS	12
3.1 GLOSARIO.....	12
3.2 DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVOS	14
3.2.1 Documentación de registro	14
3.2.2 Fuentes de información primaria y secundaria usadas en el análisis	14
3.2.3 Plan de Intervención	14
3.2.4 Informe Administrativo de Viaje/Actividad	15
3.2.5 Informe Analítico de Manejo de Caso	15
3.2.6 FLUJO GENERAL DE PROCESOS DE MANEJO Y DOCUMENTACION DE CASOS.....	17
3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	19
3.3.1 Mapeo de Grupos de Interés e Identificación de Temas Clave.....	19
3.3.2 Análisis de Riesgo.....	21
3.4 HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN	22
3.4.1 Modalidades de Intervención	22
3.4.2 Mejorando la comunicación.....	23

3.4.3	Durante la reunión con los actores sociales.....	23
3.4.4	Modelos de informes utilizados.....	24
3.4.4.1	Informe inicial.....	24
3.4.4.2	Informe rutinario.....	27

INTRODUCCIÓN

El presente documento sistematiza los principales procedimientos de manejo de casos sociales que implementa el Ministerio de Energía y Minas a través de la Oficina General de Gestión Social (OGGS) al momento de intervenir en situaciones en las cuales la interacción entre actores vinculados al sector presenta niveles importantes de conflictividad y riesgo, con el fin último de mantener las buenas relaciones entre dichos actores y que las mismas se traduzcan en el desarrollo del proyecto como en el desarrollo de las poblaciones involucradas.

Desde la experiencia en el manejo de casos sociales, estos se caracterizan por presentar una gran variedad de situaciones, contextos e intensidades. En este escenario, es poco práctico regular las respuestas a cada una de las posibilidades que se presentan durante el manejo de un caso social. Por lo tanto, el documento y los procedimientos que se propone no constituyen una herramienta rígida ni una secuencia forzosa de pasos a seguir para la intervención en un caso social del sector.

Tomando en cuenta lo anterior, este documento de referencia busca contribuir a ordenar la intervención de los especialistas sociales, identificando un conjunto de momentos clave en el proceso de intervención en casos sociales sensibles, sugiriendo los procedimientos y prácticas más recomendables de acuerdo con la experiencia del sector hasta la fecha. Esto servirá para que el especialista social pueda orientarse rápidamente ante el manejo de un caso nuevo o recordarle qué otras opciones puede desplegar ante la eventualidad de situaciones que no había previsto en el manejo de un caso particular.

Finalmente, el protocolo recuerda, para cada momento del proceso de manejo, qué información mínima debe registrarse y reportarse con el objetivo de poder evaluar y sistematizar las intervenciones en los diferentes casos sociales y evitar la pérdida de información útil para el análisis y manejo futuro de nuevos casos.

Es por ello que la OGGS pone a disposición de las distintas oficinas y direcciones de este Ministerio la presente herramienta, a fin de compartir un modelo de trabajo y procedimiento para la mejor intervención de los funcionarios en aquellos casos de conflicto social asociados a las tareas de sus respectivas oficinas y/o direcciones.

1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Los procesos sociales implican, en algún momento, el deterioro de la relación entre los actores sociales, en este caso, entre las empresas del sector minero y energético y las poblaciones aledañas al desarrollo de proyectos en este rubro. Sin embargo, esta situación puede ser revertida con un adecuado plan de intervención.

A continuación se describe brevemente la relación entre los procesos sociales y el procedimiento para el manejo de casos y se describe la concepción de este último. Este análisis sustenta el diseño del protocolo para el manejo de casos en el sector.

1.1 LOS PROCESOS SOCIALES Y LOS PROCEDIMIENTOS DE MANEJO DE CASOS

El manejo de casos sociales en el sector minero-energético es un proceso administrativo-operativo con límites temporales y financieros específicos. Está orientado a intervenir, de manera puntual, en procesos sociales de relacionamiento entre grupos de interés con el objetivo de minimizar el riesgo de situaciones de alta conflictividad que puedan afectar dichas relaciones y generar impactos sociales negativos para los actores involucrados y para el sector en su conjunto.

Los procesos sociales de relación entre actores son de naturaleza permanente e implican necesariamente niveles variables de conflictividad a partir de los arreglos mutuos y formas de procesar los intereses de estos grupos. Cuando la interacción entre los actores sociales no puede procesar por sí misma las diferencias de intereses puede presentarse el riesgo de un escalamiento en los niveles de conflictividad de la relación. El grado en el cual el nivel de conflicto desencadena una crisis, expresada mediante actos de violencia física o interrupción de las relaciones normales entre los actores, depende del contexto de cada proceso social y de la propia percepción de los grupos involucrados acerca de lo que son niveles tolerables de conflicto.

Por lo tanto, la determinación de qué situación constituye una crisis o no, o qué niveles de conflictividad son aceptables antes de desencadenar la necesidad de una intervención, es un proceso que involucra altos grados de interpretación y subjetividad, y requiere de un ejercicio de definición y revisión permanente de los criterios mediante los cuales se evalúa la posibilidad de iniciar un manejo de dichas situaciones.

Desde el punto de vista de los procesos administrativo-operativos de una entidad como el Ministerio de Energía y Minas, estos criterios podrían permitir identificar, en medio del flujo permanente de las relaciones sociales vinculadas con el sector minero-energético en qué momentos y circunstancias compete intervenir para contribuir a mejorar las relaciones entre los actores.

Mientras los criterios de admisión no coincidan con las características y niveles de conflictividad de las relaciones entre determinados grupos de interés, la observación de estos procesos sociales se mantiene en un nivel bajo de atención e involucramiento de recursos

por parte de la Oficina General de Gestión Social y las demás dependencias del Ministerio (ver Gráfico 1). Cuando un proceso social presente las características que lo hagan corresponder con los criterios de pertinencia establecidos en este documento, se puede iniciar los procesos de admisión y registro de dicha situación, generando administrativa y operativamente un procedimiento de manejo de caso.

De igual manera, se puede dar por cerrado el proceso de manejo de caso cuando las condiciones dadas establezcan que: una determinada intervención ha contribuido a desactivar una situación de alto riesgo social o que los actores involucrados han alcanzado niveles de acuerdo y mecanismos de interacción que les permitan continuar regulando sus relaciones sin mayor intervención de terceros, administrativa y operativamente. Posteriormente se da paso a un proceso de seguimiento de procesos sociales de más baja intensidad. Sin embargo, un caso en particular puede reactivarse si en el proceso de seguimiento se evidencia nuevamente la necesidad de una participación del Ministerio de Energía y Minas y sus Oficinas y Direcciones u otros actores para ayudar a regular mejor la situación.

1.2 EL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS

Dentro de la diversidad de contextos, actores y circunstancias involucrados en los casos sociales del sector minero energético, es posible identificar un conjunto de momentos y procesos aplicados de manera general.

El proceso general de manejo de un caso social, desde la experiencia del sector normalmente atraviesa por cinco momentos: 1. Admisión y registro del caso, 2. Análisis de la situación y diseño de la estrategia de intervención, 3. Ejecución o implementación de la estrategia, 4. Evaluación y eventual cierre del caso, y 5. Seguimiento.

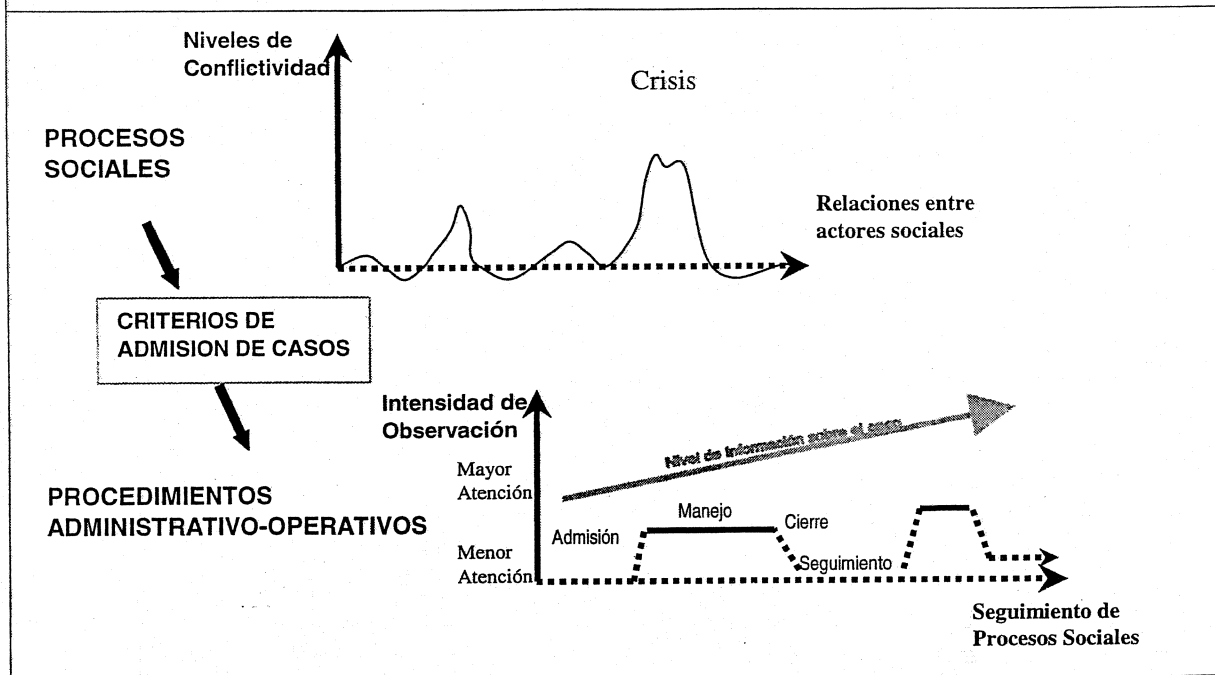
A pesar de que el flujo general de manejo de un caso supone un sentido que se inicia con la admisión del caso y culmina con el cierre, estos cinco momentos del proceso no tienen necesariamente que ser considerados como una secuencia lineal, dado que es frecuente encontrar, sobre todo en casos que han sido manejado con anterioridad o nuevos casos relacionados con otros anteriores, la posibilidad de pasar de un momento a otro o combinar procedimientos de más de uno de ellos. La experiencia del sector muestra que en la práctica el manejo de un caso suele consistir en una serie de ciclos de intervención sucesivos dentro de un período de tiempo relativamente corto, que generan procesos incrementales de restablecimiento de confianza y relaciones fluidas entre un conjunto de actores (ver Gráfico 2).

Por estas razones, los procedimientos y buenas prácticas recomendados en el protocolo para cada uno de estos 5 momentos, constituyen una guía de referencia rápida de qué procesos, ítems de información o prácticas específicas deberían aplicarse durante el manejo del caso para mejorar la efectividad en el logro de los objetivos de la intervención, más allá de la secuencia en la cual se implemente la mayoría de ellos.

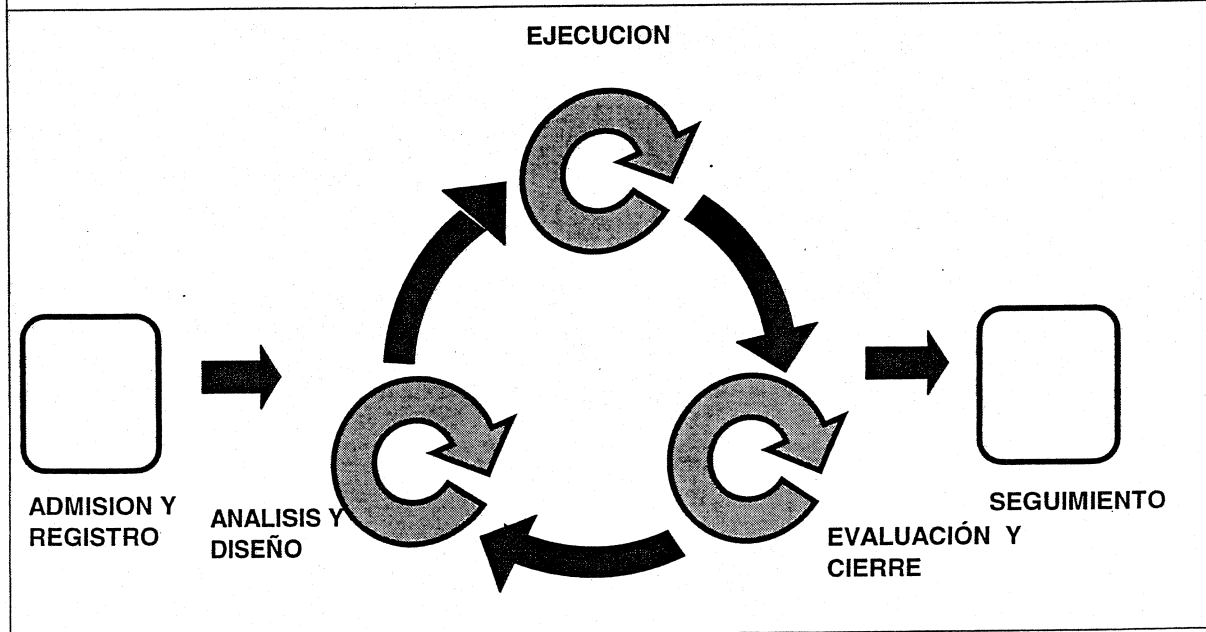
A continuación, el documento presenta los cinco momentos de implementación del proceso general del manejo de casos sociales de la OGGS, detallando procedimientos, secuencias

específicas y prácticas recomendadas al interior de cada uno de ellos. Los anexos contienen información de referencia y apoyo para los procesos de aplicación del protocolo, incluyendo herramientas de análisis e intervención sugeridas.

1.3 **GRAFICO 1. PROCESOS SOCIALES DE CONFLICTO Y PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS**



1.4 **GRAFICO 2: FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE CASOS SOCIALES**



2 PROCEDIMIENTOS

2.1 ADMISIÓN Y REGISTRO DEL CASO

2.1.1 Ingreso de solicitudes o alertas de intervención

Se considera como solicitud o alerta de intervención del MEM y sus órganos competentes, en casos sociales del sector minero-energético a toda petición llegada a ésta Institución, o identificación de situaciones de riesgo por parte de la propia OGGS, que sea consistente con las funciones y atribuciones de la misma.

Una solicitud de intervención puede llegar al Ministerio de Energía y Minas (despacho ministerial u otra dependencia del MINEM) como una comunicación escrita vía mesa de partes del Ministerio de Energía y Minas o como un encargo directo de la Alta Dirección del MINEM a sus instancias competentes.

La OGGS y las demás dependencias del MINEM deben mantener abierta la posibilidad de ingresar un caso potencial al proceso de registro de casos a partir de la identificación, por parte de sus especialistas, de situaciones de riesgo social que involucren a empresas del sector y que puedan desembocar en conflicto. Este reconocimiento de situaciones potenciales de riesgo social puede generarse a partir de actividades de prevención o seguimiento de procesos sociales, o a una comunicación no formal con información relevante de algún actor social interesado en evitar situaciones de conflicto.

Toda solicitud o alerta de un potencial caso social, deberá pasar el proceso de análisis, el mismo que deberá ser coordinando con los especialistas sociales, a fin de evaluar la emisión de una respuesta indicando si se admite, deriva o archiva. Debe mantenerse el registro de las solicitudes recibidas directamente o derivadas de otras instancias al interior del MINEM.

2.1.2 Admisión y filtrado de solicitudes/alertas

2.1.2.1 Revisión preliminar de información

Los especialistas sociales, evaluarán la admisión o no de una solicitud o alerta como caso en base a un conjunto de criterios establecidos.

Para ello realizará una revisión sumaria de la información adjunta en el pedido y reunirá información preliminar acerca de las características y los actores involucrados en el potencial caso. Típicamente, deberá procurarse obtener la información mínima necesaria para poder aplicar adecuadamente los criterios de admisión de casos.

2.1.2.2 Aplicación de criterios de admisión del caso:

- **Sensibilidad social:** la situación analizada involucra actores o circunstancias vinculados a experiencias previas que hayan desembocado en situaciones críticas de violencia, o que ha producido considerables impactos sociales negativos en el pasado. Debe considerarse

complementariamente, un análisis de expectativas y preocupaciones regionales que den luces acerca de tendencias y posiciones referentes a las actividades minero energéticas y su relación con intereses políticos y reivindicaciones locales o regionales.

- **Nivel de impacto socioeconómico:** la situación analizada muestra evidencias de una afectación potencial o efectiva de actividades económicas clave para las localidades implicadas, así como la afectación potencial o efectiva del normal desarrollo de actividades económicas regionales y nacionales derivadas de la situación local.
- **Magnitud de inversión:** la situación analizada genera un alto riesgo de sostenibilidad para proyectos con altos niveles de inversión en las localidades implicadas.

Para registrar como caso una solicitud o alerta de intervención, la situación debe cumplir al menos con 2 de los 3 criterios establecidos. El MINEM podrá aplicar como criterio complementario la **relevancia que la Alta Dirección del MINEM otorga** a un determinado caso potencial, de no satisfacer el mínimo de criterios establecidos.

2.1.2.3 Procesamiento de solicitudes/alertas no admitidas como casos

Las solicitudes o alertas que no califiquen como casos a registrar luego de la revisión preliminar y la aplicación de los criterios de admisión, podrán ser derivadas o archivadas de la siguiente manera:

Derivación a otras instancias: aplicable en caso de que el tema central de la situación evaluada se encuentre dentro de las competencias funcionales de otras instancias al interior del MINEM o el Estado Peruano.

Los especialistas sociales evaluarán si es necesario adjuntar a la derivación alguna recomendación u opinión técnica destinada a orientar una respuesta adecuada de parte de estas otras instancias.

Archivo de la solicitud: en caso de que la situación no amerite alguna acción inmediata de la OGGS u otra instancia del MINEM.

Se recomienda que, tanto si se resuelve derivar o archivar la solicitud, se genere una comunicación por escrito dirigida al remitente de la solicitud informando con claridad las razones por las cuales la petición no procede como caso o indicando a qué otras instancias esta siendo derivada.

2.1.2.4 Registro de solicitudes/alertas admitidas

Las solicitudes o alertas que impliquen situaciones admitidas como casos a ser manejados por la OGGS y que ameriten la coordinación con otras Oficinas y Direcciones competentes, pasaran directamente a registro en la Intranet del MINEM¹.

La identificación del nuevo caso en la Intranet, la realizará la OGGS, indicando el nombre de la empresa o proyecto involucrado, junto con el nombre o denominación del principal actor o grupo de interés vinculado con la situación presentada (comunidad, organización social, entre otros).

Si se trata de un caso vinculado a una empresa ya registrada, pero que involucra a actores o grupos de interés en conflicto diferentes de los anteriormente registrados, se registra como un caso aparte consignando el nombre de la empresa y de la comunidad o grupo de interés principal cuya interacción con la empresa da origen a la intervención actual.

Si se trata de un caso previamente cerrado, involucrando a los mismos actores o grupos de interés principales, se considera el registro como una nueva incidencia dentro de la cronología del caso previamente registrado.

2.2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

2.2.1 Recopilación de información y análisis de situación

Luego de que un caso se registra por primera vez en la Intranet, o cuando se retoma un caso ya registrado ante nuevas eventualidades que requieren de intervención, se debe realizar un análisis de la situación para aclarar los actores sociales y factores centrales involucrados y diseñar la estrategia de intervención más apropiada.

Para este fin es importante contar con toda la información primaria (generada o recogida de los actores directamente implicados en el caso) y secundaria (generada por terceros o recogida a través de actores sociales y medios indirectos) que sea posible reunir antes de intervenir en la zona.

La información primaria debe incluir de manera preferente las declaraciones, datos específicos y documentación disponible de todas las partes involucradas en la situación a manejar, tanto de las empresas como de los actores sociales (autoridades locales, líderes comunales, organismos no gubernamentales). Si existen limitaciones para una comunicación efectiva con alguna de las partes antes de intervenir en la zona, debe buscar obtenerse al menos información indirecta que pueda dar una idea de las posiciones e intereses de determinado grupo o actor social clave, y debe procurarse tener un contacto directo con ellos al primer momento de llegar a campo, antes de iniciar los procesos de diálogo de la intervención.

¹ La Intranet del MINEM (vínculo OGGS) contiene un sistema de registro de seguimiento de casos, que es una herramienta que permite el registro de casos sociales, de información relevante sobre los mismos, la actualización de dicha información y el seguimiento de los compromisos asumidos como parte de la intervención.

- Definición de los actores, grupos e instituciones participantes de la intervención y sus roles principales.
- Definición de las actividades recomendadas para la intervención: indicar las actividades que se proponen a partir del análisis, orientadas a partir de los objetivos definidos.
- Definición del mensaje de parte de los especialistas sociales ante los actores involucrados en la intervención

Recomendaciones:

Es importante que el mensaje de los especialistas sociales señale:

- Las funciones que desempeña la OGGS y las Direcciones u Oficinas involucradas, que motivan su participación en la situación.
- La función orientadora que cumplirá los especialistas sociales durante el diálogo.
- Resaltar los valores que se espera de los actores: buena fe, generación de confianza, respeto, entre otros.
- Los límites de su participación.

Los ítems de este Plan de Intervención se registran para fines de posterior reporte y evaluación en un informe interno, el que deberá ser ingresado en la Intranet.

2.3 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Una vez analizadas la situación y definida la estrategia de intervención, es necesario preparar la intervención y la conducción del proceso de diálogo.

2.3.1 Preparación de la Intervención

2.3.1.1 Contacto con los actores sociales involucrados

Uno de los primeros pasos a dar es el establecimiento de contacto con los actores sociales involucrados en el caso. Es importante escuchar a todos, sino la mayoría, de ellos.

Durante este primer contacto, el especialista social podrá:

- a) Identificar similitudes y diferencias en las percepciones de cada uno de los actores sociales respecto a las características de la relación que vienen manteniendo.
- b) Evaluar si las percepciones de la relación que existe entre ellos, serán un obstáculo o contribuirán al logro de un arreglo satisfactorio.
- c) Ayudar a los actores sociales a diferenciar los estereotipos con los que se identifica entre ellos y reducir los efectos negativos de esas distorsiones.
- d) Identificar los hitos que sostendrán la construcción de confianza entre los participantes.
- e) Recolectar información que le permita mejorar el análisis de la situación.
- f) Dar a conocer el rol del MINEM y sus Oficinas y Direcciones de ameritarlo, y sus objetivos específicos y estratégicos para el caso.

2.3.1.2 Convocatoria/notificación a los participantes

Luego, se formalizará, mediante una convocatoria escrita, una reunión multiactores a la cual invitará a los actores sociales involucrados, así como a aquellos actores que puedan ayudar a llegar a un arreglo satisfactorio.

2.3.1.3 Coordinación con otras dependencias

En algunas ocasiones, desde la experiencia del sector se invita a participar a otros organismos del Estado, los cuales pueden ayudar a encontrar mejores formas de superar la situación a manejar.

2.3.2 Conducción del proceso de diálogo

El proceso de diálogo puede estar pautado por una o varias intervenciones. En algunos casos puede responder a situaciones de crisis de la relación entre las partes o pueden ser reuniones ya programadas. Lo importante es que durante estos eventos, el especialista social tenga claro los objetivos específicos y estratégicos que guían tanto la intervención como el manejo del caso.

Cabe recordar que cada intervención es una oportunidad para influir en la dinámica de la relación entre las partes hacia el trabajo cooperativo entre la empresa del sector minero-energético y la(s) comunidad(es) aledañas.

Durante esta conducción del proceso del diálogo, es importante que el especialista social aproveche el escenario para:

- a) Construir un clima de confianza entre los actores sociales, definiendo el sentido de compromiso asumido por ellos para lograr un arreglo satisfactorio de la situación.

La información secundaria puede proceder de actores sociales y fuentes vinculados directa o indirectamente con las circunstancias y los actores sociales clave del caso. Fuentes de información secundaria que pueden ser relevantes para caracterizar el caso son la prensa nacional, regional o local; páginas web; información de inteligencia; representantes locales de la Defensoría del Pueblo; Direcciones Regionales de Energía y Minas; otras entidades gubernamentales relevantes para el caso, grupos de análisis u observatorios civiles.

El análisis de la información debe permitir determinar las siguientes dimensiones a manera de descripción del caso:

2.2.1.1 Caracterización de las causas específicas de la situación

La descripción inicial del caso debe contener como mínimo la siguiente información:

- Identificación y breve descripción de las causas inmediatas de la situación de crisis a manejar.
- Identificación y breve descripción de las causas o factores de mediano y largo plazo detrás del deterioro de la relación entre la empresa minera o energética y la población.

2.2.1.2 Determinación de la situación legal del proyecto

Los especialistas sociales, a cargo del caso deben indagar acerca del estado actual de los permisos de la empresa, incluyendo estudios parciales, en proceso o ampliaciones de estudios previos, sobre todo si la situación que genera la intervención tiene relación con alguna parte de la operación de la empresa que no está comprendida en los permisos vigentes. Esta información puede sugerir de manera inmediata a qué otras instancias del Estado corresponden involucrar en el manejo del caso y establecer las coordinaciones necesarias para ello.

A partir de esta determinación los casos se clasifican como proyectos Con Licencia Ambiental o proyectos Sin Licencia Ambiental, dado que ambas situaciones implican un manejo diferenciado de los actores sociales, instituciones y procedimientos administrativos que deben ser incorporados en los procesos de diálogo.

2.2.1.3 Verificación de la legalidad y legitimidad de los representantes de comunidades o actores sociales

Es importante verificar la información que certifique la constitución legal y la representación de todas las instituciones y organizaciones sociales y políticas que participen en los espacios de diálogo que se constituya durante el manejo del caso, para garantizar que el proceso toma en cuenta a todos los actores sociales que están interesados en participar.

2.2.1.4 Identificación de temas y análisis de actores sociales

Los especialistas sociales, elaborarán un mapa, lo más completo posible, de los diferentes actores sociales vinculados de manera directa con la situación crítica a ser manejada. Este análisis presenta información para evaluar las siguientes dimensiones:

- Las posiciones manifiestas de los actores sociales
- Los intereses de los actores sociales con respecto a la situación que se quiere abordar
- La capacidad de acción de los actores sociales

A partir de este análisis se identifica la importancia de los principales actores sociales para una gestión óptima del caso, así como se analiza qué procedimiento se implementará para lograr una participación fluida de los diferentes actores sociales.

2.2.1.5 Análisis de riesgo, determinación de los niveles de conflictividad y propuesta de escenarios posibles

Los especialistas sociales evaluarán los escenarios posibles de desarrollo de la situación a manejar, analizando los principales riesgos y la mayor o menor probabilidad de ocurrencia de condiciones adversas para el proceso de diálogo.

Ante los escenarios propuestos es posible plantear argumentos que orienten la intervención de la OGGS en coordinación con otras instancias del MINEM y faciliten los procesos de diálogo y generación de acuerdos al momento de la intervención.

2.2.2 Elaboración del Plan de Intervención

A partir del análisis de la situación a manejar, los especialistas sociales deben formular la estrategia recomendada de intervención registrándola en un formato breve de Plan de Intervención que enumere los siguientes objetivos y definiciones específicas:

- Definición de los objetivos específicos de la intervención: especificar los objetivos o metas inmediatas a alcanzar en la intervención.
- Definición de los objetivos estratégicos del manejo del caso: indicar qué objetivos de mediano o largo plazo es necesario observar para un manejo eficaz del caso más allá de la resolución de una crisis específica.
- Definición de la modalidad de intervención: indicar si la naturaleza de la situación y los actores implicados requiere de un Manejo Directo por parte de la OGGS, la Oficina o Dirección involucrada, o de un proceso de Manejo Coordinado con otras instancias u organismos.

- b) Identificar las preocupaciones compartidas entre los actores sociales.
- c) Presentar el rol del sector y de las Oficinas y Direcciones que participan. Describir las características de la intervención del especialista social, sus alcances y sus límites.
- d) Explicar la dinámica del proceso de intervención (por ejemplo, si habrá una o más reuniones)
- e) Elaborar las reglas de participación. De esta manera, se limita la generación de emociones destructivas que impidan a los actores sociales escucharse, además ayuda a crear un clima emocional positivo para el diálogo. En esta etapa, el especialista social puede sugerir pautas de comportamiento durante el manejo de la situación.
- f) Facilitar la comunicación entre los actores sociales, verificando si todos han entendido los temas de discusión, los acuerdos a los que se está llegando, entre otros.
- g) Elaborar una agenda concertada que identifique temas centrales, subtemas y la secuencia en las que se abordarán los temas.

Es recomendable que el proceso de definición del procedimiento de intervención sea participativo, de esta manera, los actores sociales harán suyo y respetarán el procedimiento de diálogo.

Recomendaciones:

Es importante ayudar a los actores sociales a:

- Diferenciar sus posiciones de sus intereses,
- Identificar los intereses compatibles, mutuamente excluyentes y aquellos que sólo son compatibles en parte,
- Identificar y crear un clima para que las partes revelen los intereses ocultos, si los hubieran.

Generación de Alternativas

En esta etapa, es importante que los actores sociales exploren las posibilidades de satisfacer sus intereses y necesidades de manera diferente a la inicialmente pensada. De esta manera, se entra en una etapa de análisis en la que los actores sociales descubren que es posible satisfacer sus demandas de modos diversos.

Durante la generación de alternativas es recomendable crear un ambiente para que los actores sociales brinden información sobre sus planes, intereses, expectativas. Es clave que los especialistas sociales intervengan con las preguntas **por qué y para qué**. De esta manera, orientarán a los actores sociales para la conclusión de acuerdos que satisfagan los intereses de los actores involucrados.

Adopción de Acuerdos

El especialista social puede orientar a los actores sociales involucrados en la situación para la adopción de acuerdos. Su rol orientador está enfocado en que los actores sociales participen activamente en el proceso de diálogo, y construyan acuerdos que satisfagan sus intereses.

Dichos intereses pueden ser sustanciales, de procedimiento o psicológico. La intervención de los especialistas sociales incide principalmente en la consecución de los dos últimos al fomentar un clima adecuado para el diálogo. La satisfacción de los intereses sustanciales, están enteramente a cargo de los actores sociales.

Los especialistas sociales pueden orientar a los actores sociales involucrados sobre las características de los acuerdos que satisfagan intereses sustanciales, recordando que es importante determinar plazos para la materialización de los acuerdos y la manera como se procederá para su concreción.

Elaboración de Informe Administrativo de Viaje/Actividad

Si la intervención requirió de actividades que implicaron gastos especiales (viajes, eventos u otros), una vez culminada la ejecución de las mismas los especialistas a cargo del caso elaborarán un Informe Administrativo de Viaje/Actividad que consignará solo la información necesaria para fines contables y administrativos.

El Informe Analítico, que contiene información específica acerca del caso y su manejo específico, se elaborará a partir del proceso de evaluación posterior.

2.4 EVALUACIÓN, CIERRE DEL CASO Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS SOCIALES

Una vez culminada la intervención los especialistas a cargo del caso realizarán un proceso sumario de evaluación y reporte, generando un Informe de Análisis de Manejo de Caso que dará cuenta del proceso de manejo del caso y evaluará si el mismo requiere de un monitoreo activo o de intervención complementaria, o si cumple con las condiciones necesarias para dar cierre a la intervención y llevar el caso a un nivel de seguimiento de menor intensidad. Dicho cierre tiene que ser definido por la OGGs en mérito al análisis señalado.

Este proceso de evaluación, reporte y decisión acerca del cierre del caso supone los siguientes procedimientos:

2.4.1 Procedimiento de evaluación y cierre

2.4.1.1 Revisión de objetivos y resultados de la intervención

Se expondrán y analizarán los resultados inmediatos de la intervención a partir de los acuerdos alcanzados en los procesos de diálogo y su contraste con los objetivos específicos propuestos inicialmente en el Plan de Intervención.

Para cada objetivo propuesto debe indicarse el estado de cumplimiento total, parcial o no cumplimiento, registrando el por qué de dicha evaluación de estado.

2.4.1.2 Definición de las condiciones y plazos para el cierre del caso

A partir de la información disponible luego de la intervención, y de los resultados específicos de la misma, los especialistas a cargo definirán el criterio o indicador más apropiado para determinar si el caso requiere aún de una participación activa o si puede pasar a una etapa menos intensiva de seguimiento y observación.

Los criterios generales sugeridos para la evaluación de cierre del caso son:

- Los niveles de conflictividad han descendido por debajo de un umbral que permite a los propios actores procesar sus diferencias a través de los mecanismos que han acordado mutuamente, sin necesidad de una facilitación/mediación activa de terceros.
- La naturaleza de los acuerdos alcanzados satisface de manera adecuada los intereses específicos de los actores involucrados.

En base a estos criterios, u otros que se desprendan de la naturaleza del caso, los especialistas a cargo deben definir:

- La condición o indicador de cierre del caso (indicando la fuente o medio de verificación de la misma).
- El plazo esperado de cumplimiento de la condición de cierre del caso.

2.4.1.3 Evaluación de la condición de cierre

En este momento los especialistas podrán evaluar si, dadas las características del caso, el cumplimiento de los objetivos de la intervención es suficiente como condición de cierre del caso o si es necesario aún un plazo de monitoreo activo o incluso de una intervención complementaria para satisfacer dicha condición de cierre.

- Si dentro de los plazos y condiciones establecidos se evalúa que el caso aún requiere de una intervención activa, los especialistas pasan a elaborar el Informe Analítico de Manejo de Caso, procediéndose a la actualización de la información de

la Intranet para que, para luego proceder a un nuevo ciclo de análisis, diseño e implementación de la intervención de la OGGS en el caso.

- Si dentro de los plazos y condiciones establecidos se evalúa que el caso ya no amerita una intervención activa, los especialistas pasan a elaborar el Informe Analítico de Manejo de Caso, procediéndose a la actualización de la información en la Intranet y a cerrar el caso para pasar a una etapa de seguimiento de procesos sociales de más baja intensidad.

2.4.2 Elaboración del Informe Analítico de Manejo de Caso

Tanto si se evalúa proceder al cierre del caso como si se decide realizar una intervención complementaria en el manejo del caso, luego del proceso de evaluación los especialistas a cargo elaborarán un informe analítico que contenga información sobre los antecedentes, desarrollo y resultados del manejo del caso. Además, especificará los criterios aplicados en cada fase de la intervención y adjuntará la documentación que facilite una rápida y adecuada comprensión del caso procesado.

- Si la evaluación determina que el caso puede pasar al proceso de cierre, el reporte incluirá una sección con recomendaciones acerca de los temas/actores/situaciones cuya observación se debe priorizar en una fase de seguimiento posterior al cierre. Es recomendable que esta priorización de temas clave de seguimiento incluya una breve descripción de las fuentes o actividades necesarias para un seguimiento oportuno y efectivo.
- Si la evaluación determina que el caso aún requiere de una participación más activa antes de poder pasar a los procesos de cierre y seguimiento, el reporte incluirá una sección con recomendaciones acerca de los temas/actores/situaciones que se debe priorizar en un nuevo ciclo de análisis diseño e implementación de intervenciones.

Para mayor referencia acerca de los ítems de información recomendados para el Informe Analítico de Manejo de Caso, revisar la sección 3.2.5 de los Anexos.

3 ANEXOS

3.1 GLOSARIO

Caso.- Situación en la que se produce un cambio repentino en la relación entre los actores del Sector minero-energético (sector privado, sector público, sociedad civil), por el desarrollo de la actividad energética minera. En general, este cambio repentino tensa la relación entre los actores sociales. Esta situación se convierte en caso cuando es admitida por la OGGs y se comienza a intervenir en ella con el fin de recomponer la relación.

Conflicto social.- Proceso social que involucra la acumulación de desacuerdos, controversias, disputas y crisis entre diversos actores sociales que perciben o tienen metas, principios o intereses incompatibles.

Crisis.- Evento o situación crucial que involucra un cambio abrupto y decisivo. En general, es un evento estresante para los actores sociales y suele provocar cambios coyunturales o permanentes en sus vidas. Desde el enfoque de conflictos, es una etapa del conflicto en un alto nivel de tensión.

Compromiso social.- Es la obligación de las partes (entorno, Estado y empresa) que exige el cumplimiento de los acuerdos contenidos en convenios, actas, contratos, estudios ambientales y promesas (escritas y verbales). La obligatoriedad del compromiso social se fundamenta en el respeto de los principios de derecho (marco legal) y valores éticos-morales. Con la ejecución de acciones de gestión social de las partes del sector minero-energético se concretiza la exigencia de cumplimiento.

Gestión Social.- Es un proceso que promueve el desarrollo sostenible de las poblaciones involucradas en las actividades minero-energéticas, en el marco de la participación, equidad e inclusión, mediante la formulación de políticas de responsabilidad social y para la promoción de relaciones armoniosas entre los actores.

Intervención.- Procesos y acciones que realiza la OGGs de manera rápida y oportuna para prevenir y manejar casos del Sector minero-energético, con la finalidad de promover y/o restablecer las relaciones armoniosas entre las empresas del Sector energético minero, la sociedad civil y el Estado.

Interés².- Los intereses son condiciones específicas que una parte desea obtener para alcanzar un acuerdo aceptable. Pueden ser de tres tipos:

a) Intereses sustanciales.- se refiere a las necesidades que un grupo o individuo tiene de determinados objetos tangibles, por ejemplo dinero y tiempo. Generalmente representan el punto en el que se concentra la discusión.

² Definiciones adaptadas de Christopher Moore en: "El Proceso de Mediación Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos" pag. 77 y 78. Ed. Granica, Argentina, 1995.

b) Intereses procesales.- Se refieren a las preferencias que tienen los actores sociales por el modo en que las partes discuten sus diferencias y la forma en que se obtiene el resultado o acuerdo.

c) Intereses psicológicos.- son las necesidades emocionales y relacionales que las partes experimentan durante los procesos de diálogo, en los que se pueda o no negociar y como resultado de los mismos (por ejemplo, respeto, trato cortés, ser escuchados)

Objetivo Estratégico de Caso.- Son los cambios, modificaciones o efectos que se tratan de alcanzar para replantear la relación y dinámica social entre los actores sociales -uno de los cuales es una empresa minera o energética-, con el fin de promover la primacía de relaciones armoniosas entre los actores sociales (empresa, estado y poblaciones involucradas), de manera que sea viable el desarrollo sostenible de los pueblos y el proyecto minero u energético. El horizonte temporal de los mismos es de mediano y largo plazo.

Objetivo Específico de Intervención.- Son las modificaciones que la OGGS quiere introducir en la relación entre la empresa, el Estado y las poblaciones involucradas con el proyecto. Estas intervenciones pueden ser realizadas en espacios de diálogo planeados o en situaciones de crisis. El horizonte temporal de la intervención de la OGGS es el corto plazo.

Posiciones.- Son las condiciones específicas que una persona o grupo señala como principal demanda para satisfacer sus necesidades.

Relaciones Armoniosas.- Es el proceso colaborativo que se expresa a través del diálogo permanente, basado en los principios de respeto, inclusión y participación, que busca transformar las relaciones en el Sector minero-energético para promover comunidades y actividades extractivas sostenibles.

Responsabilidad Social.- Es el conjunto de mejores prácticas en beneficio de las poblaciones involucradas en las industrias extractivas conducentes a mejorar su calidad de vida en el marco de la excelencia ambiental y del desarrollo sostenible.

3.2 DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVOS

A continuación se presenta un listado de los principales documentos que es importante generar a lo largo de los diferentes momentos del manejo de un caso. Varios de ellos se integran al final en el Informe Analítico de Manejo de Caso, pero también pueden ser manejados de manera independiente. Se recomienda adjuntar todos los documentos digitales generados durante el manejo del caso a la base de datos de la Intranet, y mantener archivos físicos de toda la información ordenados a partir de la misma nomenclatura de la base de datos informática.

Si es necesario archivar los casos dentro de un archivo físico asignado a la empresa o proyecto implicado en el caso, se recomienda que los documentos se mantengan vinculados a un subarchivo que identifique el caso particular, con el fin de hacer luego un análisis de determinada empresa o proyecto a partir del conjunto de diferentes casos relacionados con ella.

El presente listado no propone un formato para cada documento. Sin embargo, sí resalta los ítems de información mínima que deberían contener para poder servir de referencia más completa y rápida al momento de una búsqueda de información para manejo futuro del mismo caso o de otros relacionados.

3.2.1 Documentación de registro

- Copia de solicitudes recibidas o derivadas al MINEM y a la OGGS
- Informe de admisión del caso (descripción de los criterios aplicados al caso)

3.2.2 Fuentes de información primaria y secundaria usadas en el análisis

- Fuente (con datos de contacto/ubicación)
- Principal tipo de información brindada

3.2.3 Plan de Intervención

- Objetivos específicos/inmediatos de la intervención.
- Objetivos estratégicos/de mediano plazo para el manejo del caso.
- Modalidad de intervención: Manejo Directo o Manejo Coordinado (con qué instancias u organismos).
- Actores, grupos e instituciones participantes de la intervención.
- Actividades propuestas.

- Mensaje de entrada de la OGGS para el caso.

3.2.4 Informe Administrativo de Viaje/Actividad

Consignando la información contable y documentos de respaldo solicitados por los procedimientos administrativos de la OGGS o el MINEM.

3.2.5 Informe Analítico de Manejo de Caso

Con el fin de facilitar un proceso de reporte y documentación rápido, el Informe Analítico se construye insertando elementos de información y documentos generados durante los procedimientos previos de manejo del caso, además de algunas secciones específicas elaboradas durante la etapa de evaluación. La estructura del Informe es la siguiente:

a) Antecedentes

- Insertar la descripción del caso desarrollada al inicio del procedimiento de análisis y diseño de la estrategia (ver sección 2.2.1.1)
- Insertar los criterios por los cuales se admitió el caso (ver sección 0), y anexar al final del Informe la copia de los cargos o documentos que motivaron la admisión del caso.

b) Estrategia de intervención propuesta

- Insertar los ítems desarrollados para el Plan de Intervención (ver sección 2.2.2), anexando al final del Informe el listado de fuentes de información usadas para el análisis (ver sección 3.2.2), además de cualquier herramienta de análisis utilizada (mapa de grupos de interés, diagramas de análisis de riesgo, entre otros). (ver secciones 2.2.1.4 ó 2.2.1.5).

c) Ejecución de la intervención

- Describir brevemente las actividades ejecutadas, (indicando lugar, fecha y tipo de actividad), resaltando las incidencias o hitos más importantes en los procesos de diálogo y acuerdos, y anexar al final del Informe los documentos de acuerdo correspondientes.

d) Evaluación de la intervención

- Insertar la descripción y análisis de resultados con respecto a los objetivos específicos de intervención (ver sección 2.4.1.1)
- Insertar la definición de las condiciones y plazos propuestos para evaluar el cierre de la intervención (ver sección 2.4.1.1)

- Consignar el resultado de la evaluación de las condiciones para el cierre del caso, describiendo brevemente las razones por las cuales se considera estas condiciones como satisfechas o no (ver sección 2.4.1.3)

e) Conclusiones y recomendaciones

- (Si el caso pasa a cierre y seguimiento): recomendar los temas/actores/situaciones a priorizar durante el seguimiento (sugiriendo fuentes o actividades necesarias para un seguimiento oportuno y efectivo).
- (Si el caso aún no se cierra): recomendar los temas/actores/situaciones a priorizar en un nuevo ciclo de análisis diseño e implementación de intervenciones de la OGGS, o destacar las condiciones que deberán monitorearse antes de clasificar el caso como cerrado.

f) Anexos

- Listado de fuentes de información usadas para el análisis (ver sección 3.2.2),
- Listados o mapas de grupos de interés (ver sección 2.2.1.4).
- Diagramas de análisis de riesgo (ver sección 2.2.1.5).
- Cargos de solicitudes u oficios relacionados con la admisión del caso (ver sección 3.2.1)
- Actas o documentos que oficializan y respaldan acuerdos alcanzados.
- Cualquier otro documento o referencia que documente o ilustre acerca de temas clave en el caso.

3.2.6 FLUJO GENERAL DE PROCESOS DE MANEJO Y DOCUMENTACION DE CASOS

	Procedimientos de manejo	Procedimientos de documentación
Admisión y Registro del Caso	<u>Ingreso de solicitudes o alertas de intervención</u>	Copias de los memoriales o documentos derivados a la OGGS
	<u>Admisión y filtrado de solicitudes/alertas</u>	
	Revisión preliminar y de información	
	Aplicación de criterios de admisión del caso:	Descripción de la aplicación de los criterios de admisión del caso
	Procesamiento de solicitudes/alertas no admitidas como casos	
	<u>Registro de solicitudes/alertas admitidas en el Intranet</u>	Nombre del caso (EMPRESA-PROYECTO-GRUPO DE INTERES PRINCIPAL)

	Procedimientos de manejo	Procedimientos de documentación
Análisis y Diseño de la Estrategia de Intervención	<u>Recopilación de información y análisis de situación</u>	
	Caracterización de las causas específicas de la situación	Caracterización/descripción del problema central
	Determinación de la situación legal de la empresa	
	Determinación de la legitimidad de los representantes de comunidades o grupos de interés	
	Identificación y análisis de grupos de interés	Mapa de actores o breve descripción de los principales grupos de interés involucrados
	Análisis de riesgo, determinación de los niveles de conflictividad y propuesta de escenarios posibles	Escenarios o conclusiones del análisis de riesgo/conflictividad
		Principales fuentes de información primaria y secundaria
	<u>Elaboración del Plan de Intervención</u>	Enumerar los objetivos específicos de la intervención
		Enumerar los objetivos/metastratégicas o de mediano plazo
		Modalidad de intervención
		Principales actores de la intervención
		Actividades propuestas
		Mensaje de la OGGS para el manejo del caso

	Procedimientos de manejo	Procedimientos de documentación
Ejecución de la Estrategia de Intervención	<u>Preparación de la Intervención</u>	Detalle de los principales hitos o incidentes del desarrollo del manejo de caso (indicar lugares y fechas)
	Contacto con las partes involucradas	
	Convocatoria/notificación de las partes	
	Coordinación con otras dependencias	
	<u>Conducción del proceso de diálogo</u>	

	Procedimientos de manejo	Procedimientos de documentación
Evaluación, Cierre del caso y Seguimiento de procesos sociales	<u>Procedimiento de evaluación y cierre</u>	Indicar el nivel de avance o logro de cada objetivo específico luego de cada ciclo de intervención
	Revisión de objetivos y resultados de la intervención	Indicar el nivel de avance de los objetivos estratégicos a partir de la intervención
	Definición de las condiciones y plazos para el cierre del caso	Definir las condiciones y plazos para declarar cerrado el caso
	Evaluación de la condición de cierre	Evaluar el logro o no de las condiciones de cierre indicando los motivos de dicha evaluación
		Elaborar recomendaciones de manejo o seguimiento según el logro o no de las condiciones de cierre
	<u>Elaboración del Informe Analítico de Manejo de Caso</u>	Insertar los ítems anteriores dentro del formato del Informe Analítico de Manejo del Caso
		Si el caso se ha cerrado, actualizar los ítems del Informe Analítico de acuerdo a la nueva información obtenida del proceso de seguimiento
		Si el caso no ha sido cerrado, actualizar los ítems del Informe Analítico de acuerdo a la nueva información e incidencias del manejo del caso, indicando fechas para mantener la secuencia del proceso general.
		El Formato del Informe Analítico de Manejo de Caso debe ser actualizado de manera regular, como mínimo una vez al mes.
	<u>Actualización de la Intranet</u>	

3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

3.3.1 Mapeo de Grupos de Interés e Identificación de Temas Clave

Descripción.

El Mapeo de Grupos de Interés e Identificación de Temas Clave permite establecer los diferentes actores sociales y temas principales que rodean las actividades de un proyecto minero o de hidrocarburos tomando en cuenta la capacidad de influencia de los actores en la viabilidad, implementación y ejecución del proyecto y, a su vez, la capacidad del proyecto en introducir modificaciones en el contexto social y en los intereses de los grupos de interés.

Con este fin se reúne y analiza información cualitativa para determinar qué actores sociales serán tomados en cuenta cuando se desarrolla un proyecto. A su vez, el mapeo de grupos de interés recoge información respecto a los intereses, expectativas, necesidades y preocupaciones de los mismos frente al proyecto. A continuación se expone una de las metodologías de SCG para estas labores, adecuada para el trabajo de la OGGS.

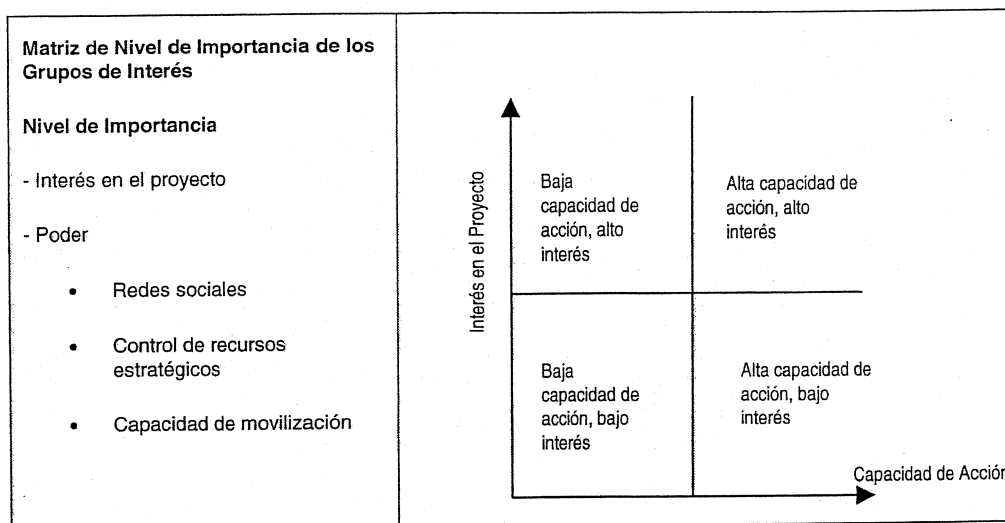
Propósitos

- Identificar a los actores sociales, en particular, a los grupos de interés clave, y los temas clave.
- Analizar el nivel de influencia de los grupos de interés en el proyecto, así como identificar a los grupos que pueden ser afectados por los impactos del proyecto.
- Identificar y definir las características de los grupos de interés clave, así como sus principales intereses, expectativas y preocupaciones en relación al proyecto.
- Analizar la relación entre grupos de interés, incluyendo una evaluación de los intereses, reales o potenciales, que los aproximan o alejan.
- Proponer medidas estratégicas para una adecuada intervención.

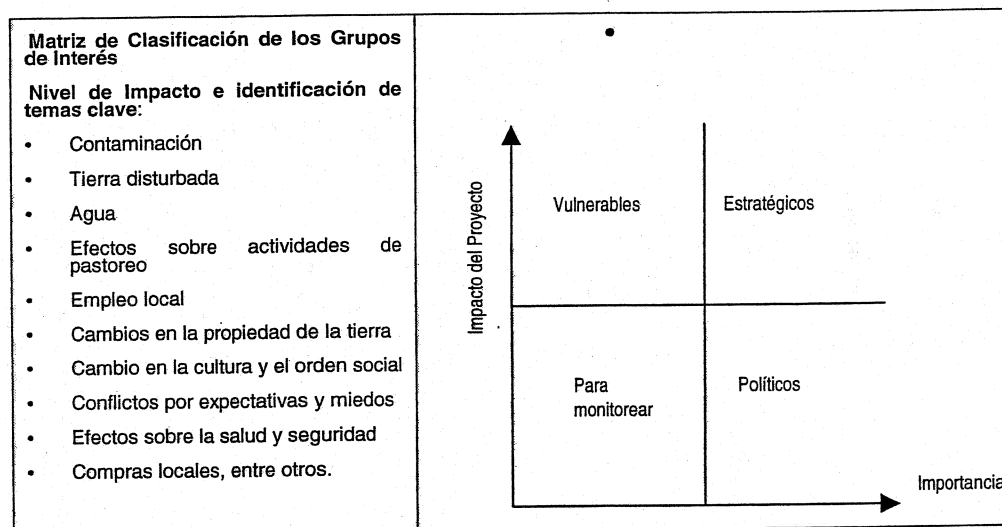
Cómo utilizar esta herramienta

1. Identifique la etapa del proyecto y los temas clave.
2. Defina las características del contexto social.
3. Identifique los grupos de interés clave.
4. Defina el nivel importancia de los grupos de interés y nivel de interés de los mismos en el proyecto³.

³ Para definir el **nivel de importancia** de cada grupo de interés es necesario definir la **capacidad de acción** de cada actor social y su interés en el proyecto. Para el primero se analiza: a) redes sociales.- identificando: i) los niveles de comunicación, ii) el nivel de influencia de cada actor, iii) el grado de cohesión/división de los grupos, v) las ideas o temas que cohesionan un grupo, v) las bases del liderazgo. b) acceso a recursos económicos y financieros.- se analiza información sobre el acceso a recursos económicos y físicos como la propiedad de la tierra, suministro de agua, entre otros, y c) capacidad de movilización.- Se analiza la capacidad de organización y movilización local, regional, nacional o internacional con diferentes fines. Se presta particular atención a la presencia de movilizaciones constructivas, a su vez, se identifica el posible uso de violencia como recurso para obtener resultados. Mientras que **Interés en el proyecto**, es entendido como



5. Utilice la matriz de clasificación de los grupos de interés a partir de la interacción entre el nivel de importancia del actor y el nivel de impacto del proyecto⁴.



6. Determine la forma de intervención apropiada para cada caso.

las motivaciones que sustentan la identificación de ventaja o desventaja que cada grupo de interés encuentra en la implementación del proyecto para el desarrollo de sus actividades económicas y sociales cotidianas. En general, se valora de 0 a 3 tanto la capacidad de acción de un grupo de interés así como el interés del actor en el proyecto. El valor cero indica que el actor social no tiene interés en el proyecto y que su capacidad de acción es limitada, mientras que el valor 3 indica alto interés y alta capacidad de acción.

⁴ Para obtener el **mapeo de los grupos de interés**, primero se identifica el **nivel de impacto** del proyecto se obtiene de los estudios de ingeniería y factibilidad de los proyectos y del análisis de su repercusión en cada grupo de interés. Cabe señalar que por lo general, los impactos vienen acompañados de medidas de mitigación que moderan su nivel de alcance y en muchos casos, los anulan. Luego se cruza esta variable con el nivel de importancia de cada grupo de interés y que ha sido identificado en la matriz anterior.

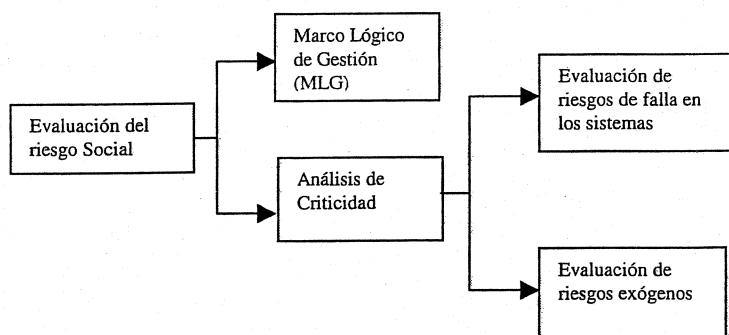
Los criterios utilizados para medir el Impacto directo del proyecto en los actores son los siguientes: a) nivel de mejora o deterioro de las condiciones de vida de acuerdo a cada tema clave, b) duración, c) extensión geográfica del área impactada, d) medidas de mitigación o programas sociales implementados. Los resultados serán valorados de 0 a 3, donde 0 es igual a ningún impacto del proyecto en el grupo de interés y tres es un alto impacto del proyecto.

Cabe señalar que el uso del sentido común y la flexibilidad son requisitos indispensables para analizar la información y llevar a cabo el estudio.

3.3.2 Análisis de Riesgo

Descripción.- El análisis de riesgo consiste en la identificación de riesgos, implementación, monitoreo y evaluación de acciones para evitar o reducir el riesgo a un nivel aceptable. Por lo general, involucra a los grupos de interés para incorporar sus opiniones respecto a las opciones de mitigación. A continuación se presenta los elementos centrales del marco de análisis. Para una mayor ampliación, se puede revisar el texto Guía para el Manejo de Crisis y la Comunicación de Crisis. A continuación presentamos un gráfico resumen de las herramientas desarrolladas en dicho texto (p. 92)

Herramientas de Evaluación del Riesgo Social



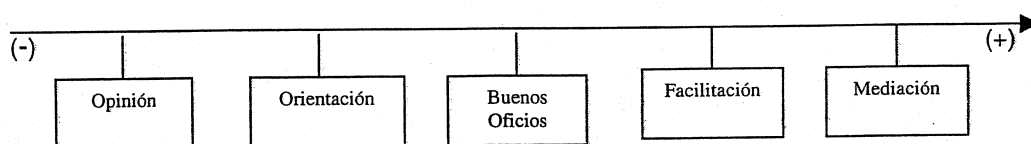
3.4 HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN

3.4.1 Modalidades de Intervención

Durante su intervención, el especialista Social puede cumplir distintos roles. La elección dependerá de la situación en la que se encuentra la relación entre la empresa minera o energética y los actores sociales, así como si la relación entre ellos es o no conflictiva.

A continuación se presenta de manera gráfica, seguida por una descripción, las posibilidades de intervención tomando en cuenta su tipo de participación en el mismo y si la situación presenta un deterioro de la relación entre los actores sociales.

Nivel de participación y grado de deterioro de la relación de los actores sociales.



Se entiende por Opinión, Orientación, Buenos Oficios, Facilitación y por último, Mediación, lo siguiente:

Opinión.- El especialista Social emiten opinión sobre una situación determinada a solicitud de otra oficina del MINEM o de otra entidad gubernamental. Sin embargo, no intervienen directamente porque hay un proceso administrativo abierto u otra entidad gubernamental está a cargo.

Orientación.- El especialista Social participan en el proceso de diálogo, sin embargo no tienen a cargo la conducción del mismo. En esa medida, su participación se centra en proporcionar información sobre el sector y también sobre el rol y el funcionamiento de las entidades estatales, pudiendo guiar a los actores sociales para que establezcan contacto con los mismos. Además contribuye en la construcción de escenarios de diálogo.

Buenos oficios.- El especialista Social puede intermediar y acercar a las partes a reunirse. En general, se actúa bajo esta forma, cuando los actores sociales involucrados en la situación han cortado sus canales de comunicación y de relación.

Facilitación.- El especialista Social participan en el proceso de diálogo como facilitadores, luego del registro de un caso. Como facilitadores, dirigen los espacios de diálogo y se aseguran que el procedimiento a ser utilizado sea legitimado por las partes.

Mediación.- El especialista Social participan en el proceso de diálogo como mediadores, luego del registro de un caso. Como mediadores, ayudan a restablecer los canales de comunicación entre las partes, ayudan a crear un clima propicio para el diálogo, contribuyen

en la construcción del proceso de diálogo y lo dirigen. También aconsejan a los participantes para llegar a los mejores acuerdos posibles.

3.4.2 Mejorando la comunicación

Cualquier proceso de intervención tiene mejores resultados cuando se aplican formas de comunicación con las cuales demostramos respeto por las palabras de los otros. La actitud de atención (mirar al interlocutor, tomar apuntes de sus palabras), presentar una actitud relajada (los brazos sueltos, los hombros hacia atrás y hacia el abajo, la cabeza ladeada para un lado y una suave sonrisa delineada en el rostro) y ser capaces de ponerse en el lugar del otro ayudan a mejorar la comunicación.

En general, los problemas de la comunicación pueden producirse porque el emisor no expresa con claridad el mensaje, usa palabras o gestos poco claros; por su parte el receptor no presta atención a las palabras del emisor o interpreta erróneamente el mensaje en base a presunciones inadecuadas. Para lograr ser escuchado y escuchar correctamente es recomendable que cuando uno emite o recibe el mensaje:

- Enviar un mensaje completo y claro.
- Prever que pueden haber malas interpretaciones, por tanto es importante ser flexibles y estar dispuesto a hacer aclaraciones.
- Buena voluntad para clarificar información, sentimientos y necesidades.
- Suprimir los juicios de valor, las descalificaciones del interlocutor.
- Parafrasear el mensaje del interlocutor, de manera que se tenga la oportunidad de replantear el mensaje con nuestras palabras y recibir la confirmación del otro.
- Hacer preguntas que permitan recolectar más información, entender de mejor manera qué pasó, qué se siente, qué quiere.

3.4.3 Durante la reunión con los actores sociales

A continuación se establecen algunas recomendaciones para asegurar las reuniones como un espacio que asegure el diálogo e incremente la posibilidad de llegar a acuerdos y compromisos sociales:

Lugar de la reunión.- Es preferible escoger un lugar neutral, donde ninguna de las partes tiene control emocional o físico del espacio. El espacio debería permitir controlar las interrupciones, evitar la manipulación del espacio, el empleo del tiempo puede ser determinado por los participantes más que condicionado por el lugar.

Identificación de los participantes.- Es importante que todas las partes se reconozcan y conozcan los roles de los demás durante la reunión. Esta clarificación permitirá establecer la dinámica de participación durante la sesión.

Explicación del proceso a seguir.- La construcción del proceso a seguir es uno de los pasos a seguir para responder a los intereses de participación de los representantes. Es importante

que el especialista Social indique cuál será el proceso que seguirá para conducir la reunión e invite a los participantes a dar sugerencias que serán incluidas en el proceso si así lo acuerdan los presentes.

Construcción de la agenda y las reglas de participación.- La construcción de la agenda de reunión y las reglas de participación es el primer paso para establecer las reglas básicas que guiarán la conducta de los presentes. De esta manera se establece el control sobre la audiencia, el especialista Social transmite el mensaje de ser una persona en la cual se puede confiar. Además la coparticipación en la definición de reglas de juego construye el soporte al cual se puede recurrir frente a los exabruptos emotivos, minimizando la posibilidad de situaciones violentas y de confrontación.

La construcción de la agenda también permitirá definir los temas clave de la reunión e identificar los problemas principales. Una vez realizado este proceso, se podrá calcular el tiempo que durará la atención del mismo y el número de reuniones que demandará.

Es importante que se utilice la construcción de las reglas de participación como un momento en el que las partes se comprometan a respetarlas durante la sesión.

3.4.4 Modelos de informes utilizados

3.4.4.1 Informe Inicial

El modelo de Informe Inicial se presenta en la página siguiente.

Se recomienda utilizar este informe al momento de iniciar el procedimiento de manejo de un caso de conflicto o crisis social o cuando se realiza alguna intervención significativa que permita prever una posible pronta solución del mismo y finalmente cuando se cierra el caso en cuestión.

También se recomienda utilizar este modelo de informe que permite presentar no solo un diagnóstico de la situación y una descripción de las acciones y actividades desarrolladas sino también un análisis del caso en sí y a partir del mismo presentar posibles escenarios y sugerencias de cómo enfrentar los mismos.

INFORME N° ... -2008-MEM- (siglas del funcionario)

Nombre del caso:	
Preparado por:	
Fecha:	

1. ANTECEDENTES

Se colocarán todos los antecedentes relevantes del caso. Según el protocolo se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1.1 CRITERIOS DE ADMISIÓN DEL CASO

Insertar los criterios por los cuales se admitió el caso (ver sección 2.1.2.2)

1.2 REGISTRO EN LA INTRANET

Todos los casos sin excepción serán registrados en Intranet, por tal motivo en esta sección se indicará cuando fue el registro. (ver sección 2.1.2.4)

2. ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Se tomará en cuenta los siguientes pasos señalados por el protocolo en relación al Análisis de la Situación y el Diseño de la Estrategia de Intervención. Se recomienda ver las herramientas de la sección 3.3 y 3.4

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se deberá insertar los siguientes ítems desarrollados para el análisis (de ser el caso)

- A. Causas específicas de la situación (ver sección 2.2.1.1)
- B. Situación legal del proyecto (ver sección 2.2.1.2)
- C. Análisis de actores (ver sección 2.2.1.3 y 2.2.1.4)
- D. Análisis de riesgo y escenarios (ver sección 2.2.1.5)
- E. Fuentes de información (ver sección 3.2.2)

2.2 PLAN DE INTERVENCIÓN (ver sección 2.2.2 y 3.2.3)

- A. Objetivos específicos de la intervención
- B. Objetivos estratégicos del manejo de caso
- C. Modalidad de intervención
- D. Identificación de actores claves
- E. Establecimiento de actividades generales
- F. Definición del mensaje de la OGGS

3. EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Esta sección se aplicará en todos los informes y describirá las actividades ejecutadas para implementar la estrategia de intervención

3.1 PREPARACIÓN

- A. Contacto con Actores (ver sección 2.3.1.1)
- B. Convocatoria (ver sección 2.3.1.2)
- C. Coordinación con otras dependencias (ver sección 2.3.1.3)

3.2 INTERVENCIÓN (ver sección 2.3.2)

- A. Conducción del proceso de dialogo
- B. Generación de alternativas
- C. Adopción de acuerdos
- D. Otra acción prevista

4. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Esta sección se aplicará en todos los informes y describirá las lecciones aprendidas de los profesionales que ejecutaron la intervención

- A. Objetivos y resultados de la intervención (ver sección 2.4.1.1)
- B. Principales Lecciones aprendidas
- C. Evaluación de la condición de cierre de ser el caso (ver sección 2.4.1.2 y 2.4.1.3)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

(Si el caso aún no se cierra): recomendar los temas/actores/situaciones a priorizar en un nuevo ciclo de análisis diseño e implementación de intervenciones de la OGGS, o destacar las condiciones que deberán monitorearse antes de clasificar el caso como cerrado.

(Si el caso pasa a cierre y seguimiento): recomendar los temas/actores/situaciones a priorizar durante el seguimiento (sugiriendo fuentes o actividades necesarias para un seguimiento oportuno y efectivo).

6. ANEXOS

- Listado de fuentes de información usadas para el análisis (ver sección 3.2.2).
- Listados o mapas de grupos de interés (ver sección 2.2.1.4).
- Diagramas de análisis de riesgo (ver sección 2.2.1.5).
- Cargos de solicitudes u oficios relacionados con la admisión del caso (ver sección 3.2.1).
- Actas o documentos que oficializan y respaldan acuerdos alcanzados.
- Cualquier otro documento o referencia que documente o ilustre acerca de temas clave en el caso.

3.4.4.2 Informe rutinario

El modelo de Informe Rutinario se presenta en la página siguiente.

El informe rutinario es aquel que debe de usarse con la finalidad de mantener actualizado el seguimiento de un caso de conflicto o crisis social y debe de prepararse de manera ordinaria luego de cada intervención que realice el funcionario de la OGGS; de esta manera se asegura un procedimiento de actualización periódica de información y, a su vez, se mantiene informada a las autoridades del sector. Es un informe de tipo más descriptivo.

INFORME N° ... -2008-MEM- /.. (siglas del funcionario)

Nombre del Caso:	
Preparado por:	
Fecha:	

1. ANTECEDENTES

Insertar solo nueva información, por ejemplo: fecha de última actualización de la información en el Intranet; últimos eventos relevantes para comprender mejor la presente intervención, etc ... (ver sección 2.1.2.4)

2. ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Insertar solo información nueva y relevante que incide, replantea ó mejora el análisis inicial. Se recomienda por lo menos actualizar lo siguiente:

A. Análisis de riesgo y escenarios actualizado (ver sección 2.2.1.5)

2.2 ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PROPUESTA

- A. Objetivos específicos de la intervención
- B. Establecimiento de actividades claves

3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

3.1 INTERVENCIÓN (ver sección 2.3.2)

- A. Generación de alternativas
- B. Adopción de acuerdos

3.2 EVALUACIÓN (ver sección 2.4.1.1)

- A. Revisión de objetivos y resultados de la intervención
- B. Principales lecciones aprendidas

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recomendar los temas/actores/situaciones a priorizar en la siguiente intervención de la OGGS, o destacar las condiciones que deberán monitorearse antes de clasificar el caso como cerrado.

4. ANEXOS

- Actas o documentos que oficializan y respaldan acuerdos alcanzados.
- Cualquier otro documento o referencia que documente o ilustre acerca de temas clave en el caso.

