

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Propuesta de mejora de la intervención del Ministerio de
Desarrollo e Inclusión Social en la gestión de conflictos
sociales: creación de una unidad de diálogo en el
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social**

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico
de Maestra en Gobierno y Políticas Públicas
que presenta:

Miriam Cristina Medina Chong

Asesor:

Rafael Miranda Ayala


Lima, 2025

Informe de Similitud

Yo, Rafael Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado “Propuesta de mejora de la intervención del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en la gestión de conflictos sociales: creación de una unidad de diálogo en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”, de la autora Miriam Cristina Medina Chong; dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20% . Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 26/03/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 02 de abril de 2025

Apellidos y nombres del asesor: Rafael Miranda Ayala	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 000-0001-8640-6439	

Agradecimiento

El presente proyecto de innovación no habría sido posible sin el apoyo de personas claves en mi vida. Agradezco a mis padres, Miriam y Juan, quienes son ejemplo de esfuerzo, dedicación y de apuesta por la gestión pública, siempre con el corazón en el lugar correcto. A mi hermana Denis por su apoyo constante, por ser muestra de perseverancia y constancia. A mi hermano Sebas, por sus locuras y por sus ganas de salir adelante. A mi Emilio, un ser de alma noble, justo y capaz de dejarlo todo por los demás.

A mi asesor por la transparencia, por la calma brindada cuando me sentía abrumada por observaciones. A Edgardo, por tenerme fe cuando yo misma me rendía, por su apoyo en regresar a mi cauce y evidenciar que debo cerrar siempre lo que empiezo y que soy capaz de poder poner en blanco y negro mis ideas. A los grandes gestores públicos que accedieron a ser entrevistados, por sus aportes, su transparencia y su ánimo en llevarme a apostar por crear una oficina en un contexto complejo que suele tender a reducir “burocracia”.

A cada dirigente, presidente comunal, lideresa con las que he podido interactuar desde mi participación en una primera mesa de diálogo, quienes me han invitado a soñar en que sí es posible actuar con transparencia y construir confianza incluso en los contextos más álgidos, quienes me hacen confiar que sí es posible transformar un conflicto y verlo como oportunidad de desarrollo.

A Sirius y Frodo, mis compañeros peludos de amanecidas, bloqueos y bajones de ánimo, quienes con sus ronroneos acompañaron cada parte de este texto.

Resumen

Desde el retorno a la democracia en el Perú en el año 2001 en adelante, se establecieron políticas para promover la inversión principalmente en industrias extractivas, generando por un lado un crecimiento económico y por otro una serie de movilizaciones y demandas de las poblaciones principalmente de zonas de pobreza y pobreza extrema quienes son afectadas directamente por este tipo de proyectos, decantando en conflictos sociales por demandas desatendidas que requirieron la intervención del Estado y que generaron la aparición de unidades de diálogo desde el Ejecutivo, que se encuentran vigentes a la actualidad.

La presente propuesta de innovación, sustentada con un diagnóstico cuantitativo y cualitativo, evidencia la necesidad de incorporar el enfoque de prevención y gestión de conflictos sociales en la intervención de un sector clave en el cierre de brechas en atención a población vulnerable y de pobreza y pobreza extrema como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, mostrando que contar con una oficina de diálogo y sostenibilidad en el sector enriquecerá su aproximación en territorio y permitirá la atención a poblaciones vulnerables desde un enfoque estratégico en el que los conflictos se convierten en oportunidad de desarrollo, a partir de una articulación con actores locales, pasando de un sector enfocado en prestar servicios a uno que busca la inclusión social, en el marco de la Política Nacional de desarrollo e inclusión social al 2030.

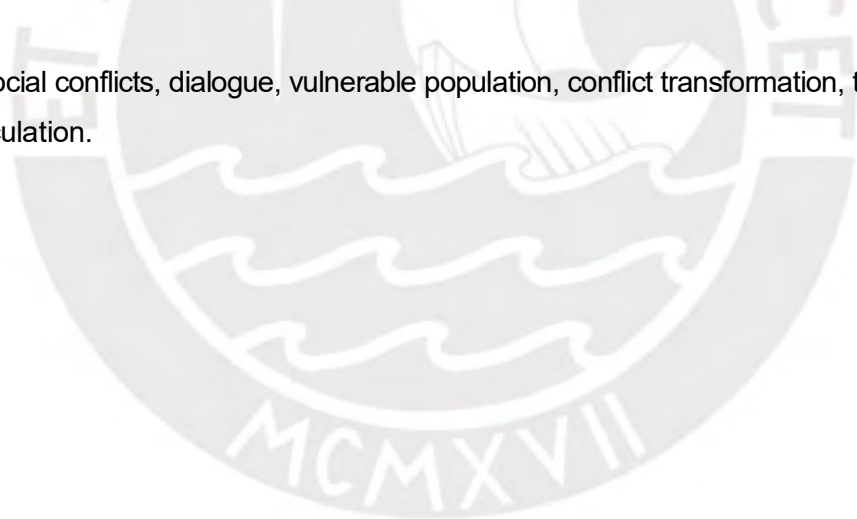
Palabras clave: Conflictos sociales, diálogo, población vulnerable, transformación de conflictos, territorio, prestaciones sociales, articulación.

Abstract

Since the return to democracy in Peru in 2001, different policies were established to promote investment, mainly in extractive industries. Generating economic growth on one hand and on the other a series of mobilizations and demands from populations, mainly in areas of poverty and extreme poverty who are directly affected by this type of project. Leading to social conflicts due to unattended demands that required the intervention of the State and that generated the appearance of dialogue units from the Executive, which are still in force today.

This innovation project, based on both a qualitative and quantitative diagnosis, shows the need to incorporate the approach of prevention and management of social conflicts in the intervention of a key sector in closing gaps in care for vulnerable populations and those in extreme poverty, such as the Ministry of Development and Social Inclusion. Showing that having an office of dialogue and sustainability in this sector will enrich its approach in the territory and will also allow care for vulnerable populations from a strategic approach, in which conflicts become an opportunity for development, based on an articulation with local actors. Moving from a sector focused on providing services to one that seeks social inclusion, within the framework of the National Policy for development and social inclusion to 2030

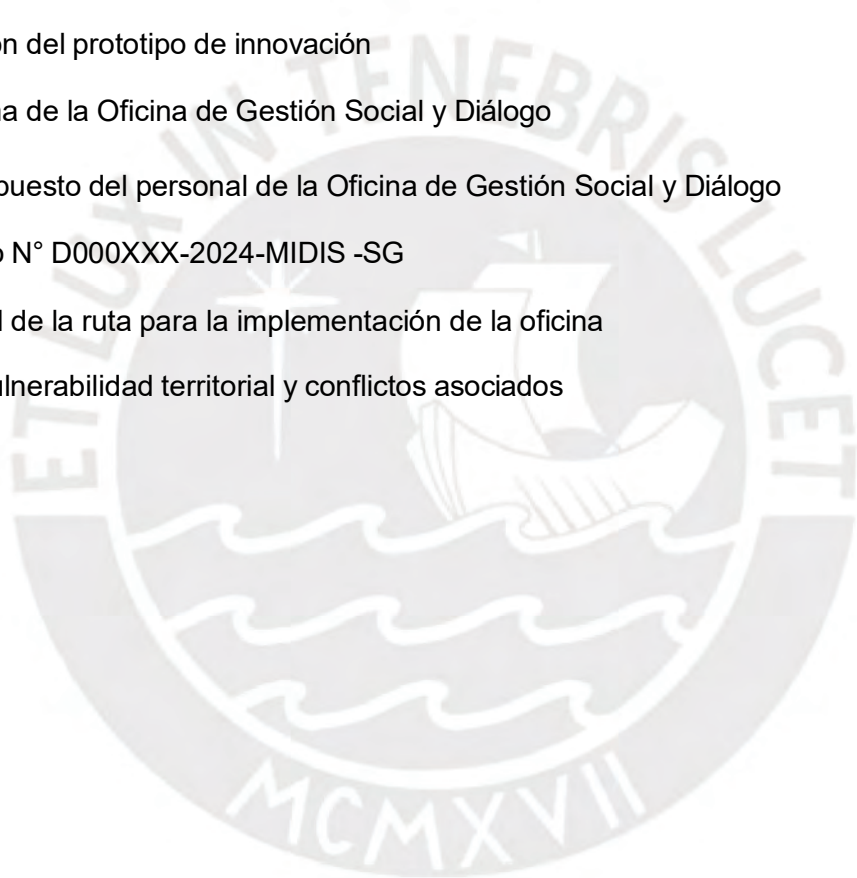
Keywords: Social conflicts, dialogue, vulnerable population, conflict transformation, territory, social benefits, articulation.



ÍNDICE GENERAL

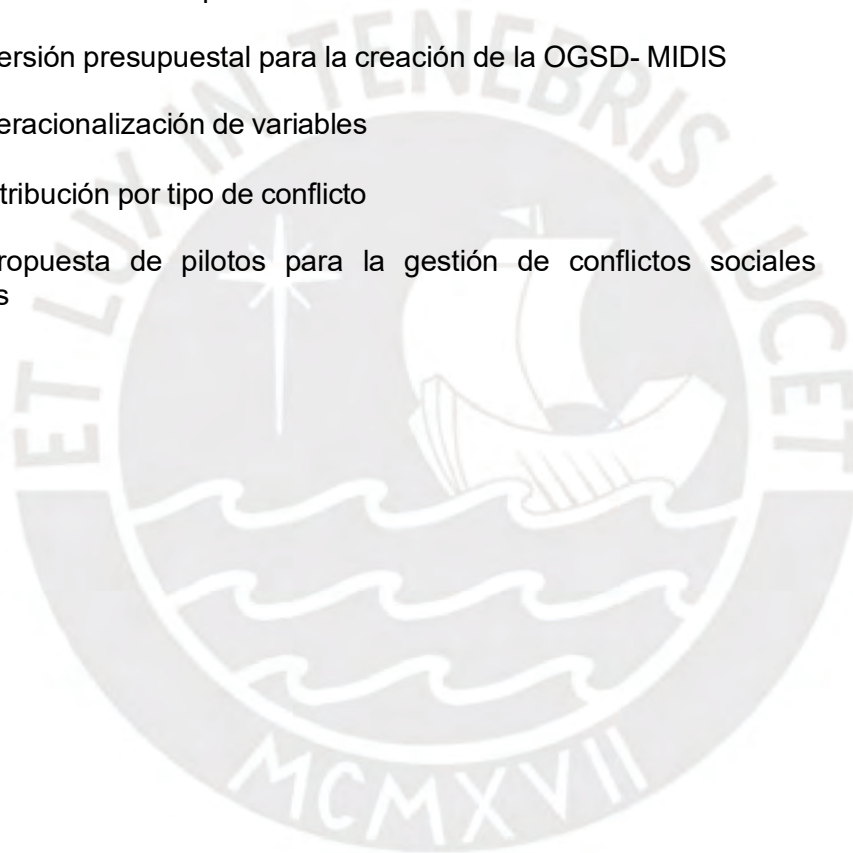
	Pág.
Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 Redacción formal del problema	3
1.2 Marco conceptual del problema	3
1.3 Arquitectura del problema	19
1.4 Marco normativo e institucional relacionado con el problema	23
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	34
2.1. Causas del problema	35
Árbol de problemas	45
CAPÍTULO III DISEÑO DEL PROTOTIPO	46
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación	46
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	49
3.3 Entrevistas a expertos sobre la propuesta de innovación	56
3.4 Desafío de la Innovación	75
3.5 Concepto final de innovación	81
3.6 Diseño y testeo del prototipo	84

3.7 Presentación del prototipo final	88
3.8 Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo	107
Referencias bibliográficas	143
ANEXOS	
Oficinas de diálogo o símil en los ministerios del Poder Ejecutivo	112
Matriz comparativa de Oficinas de diálogo de sectores prestacionales del Ejecutivo	114
Indicadores de la oficina de gestión social y diálogo (KPI)	120
Presentación del prototipo de innovación	121
Organigrama de la Oficina de Gestión Social y Diálogo	124
Perfiles de puesto del personal de la Oficina de Gestión Social y Diálogo	125
Memorando N° D000XXX-2024-MIDIS -SG	139
Gráfico final de la ruta para la implementación de la oficina	140
Índice de vulnerabilidad territorial y conflictos asociados	141



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 El proyecto “Alianzas para el diálogo: prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”, aplicado en Perú entre los años 2012- 2015	49
Tabla 2 Creación de la oficina de diálogo del Ministerio de Educación y su rol en los procesos de diálogo entre el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), 2015- 2016	53
Tabla 3 Remuneración del personal de la OGSD - MIDIS	97
Tabla 4 Inversión presupuestal para la creación de la OGSD- MIDIS	98
Tabla 5 Operacionalización de variables	103
Tabla 6 Distribución por tipo de conflicto	104
Tabla 7 propuesta de pilotos para la gestión de conflictos sociales identificados	105



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases de los conflictos sociales.	10
Ilustración 2 Movilizaciones entre diciembre 2022 a enero 2023	20
Ilustración 3 Línea de tiempo de documentos normativos en gestión de diálogo y gestión del MIDIS en el periodo 2010 – 2022	23
Ilustración 4 Programas sociales adscritos al Midis	30
Ilustración 5 Ruta OGSD- MIDIS ante una alerta de conflicto social	102
Ilustración 6 Distribución geográfica de los conflictos sociales e Índice de vulnerabilidad territorial	105



LISTA DE ACRÓNIMOS

DP	Defensoría del Pueblo
DAPS	Dirección de Articulación de las Prestaciones Sociales
DAT	Dirección de Articulación Territorial
DGDAPS	Dirección General de Diseño y Articulación de las Prestaciones Sociales
DGFIS	Dirección General de Focalización e Información Social
DGIPAT	Dirección General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial
DPSC	Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias
EGTPI	Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia
FED	Fondo de estímulo al desempeño
IAL	Instancia de articulación local
Midis	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
OGPPM	Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
ONDS	Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PNDIS	Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PVL	Programa del Vaso de Leche
ROF	Reglamento de organización y funciones
SGSD	Secretaría de gestión social y diálogo
TPMCH	Proyecto Terminal Portuario Multipropósito de Chancay
VMGT	Viceministerio de Gobernanza Territorial
VMPEs	Viceministerio de Políticas y Evaluación Social
VMPS	Viceministerio de Prestaciones Sociales

INTRODUCCIÓN

El Banco Mundial señala que “la fragilidad, el conflicto y la violencia constituyen un problema fundamental para el desarrollo y ponen en peligro los esfuerzos por poner fin a la pobreza extrema tanto en naciones de bajos como de medianos ingresos” (Banco Mundial, 2023).

A agosto 2024, la Defensoría del Pueblo (DP) identifica un total de 157 conflictos sociales activos, 89 (56.7%) son de tipo socioambiental, de estos 60.9% están ligados a actividades mineras y 27.3% a actividades de hidrocarburos. (Defensoría del Pueblo, 2024).

Pese a los esfuerzos desplegados desde el Ejecutivo por promover lineamientos, plantear definiciones y rutas para la gestión social de conflictos, se registra aún un alto número de ellos, teniendo periodos en los que se incrementa o disminuye, dependiendo de la coyuntura. Al respecto, Alza señala que “el conflicto indica una falta de confianza en la capacidad del Estado para armonizar los intereses de manera efectiva, lo cual permite el espacio para los ajustes mutuo, así como la negociación. Dando como resultado el complejo proceso de las políticas públicas.”. (Alza, 2009, pág. 50).

El problema público identificado es “población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Midis en administración de conflictos sociales”, afectando la entrega de los servicios públicos en particular en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad e igualdad” (CGR, 2016). El sector no es “generador” de conflictos, en el entendido que su participación es resultado de una demanda de la población como parte de una suma de demandas derivada en el contexto de un espacio de conversación a raíz de proyectos mineros, entre otros.

Así mismo, la presencia del sector a nivel nacional va acompañada de una estrategia territorial expresada en Instancias de articulación a nivel regional (IAR) y a nivel local (IAL), que apuesta por fortalecer la colaboración entre las municipalidades junto con otras entidades e instituciones a favor de las atenciones de salud, educación, agua y saneamiento, seguridad y cuidado infantil a favor del Desarrollo Infantil Temprano (DIT) y están enmarcados en la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (PNDIS) al 2030. A la fecha, existen 25 IAR y 1369 IAL activas a nivel nacional.

Pese a toda su presencia en territorio y a través de la promoción y participación en espacios de coordinación y comunicación a nivel nacional, el no contar con una manera especializada de gestionar conflictos genera que el sector pierda capacidad de prevención frente a los conflictos, generándose una dinámica en la cual el sector reacciona solo a los conflictos, pero no los convierte en una oportunidad para promover mejoras en la población a través, por ejemplo, de la adecuación de los servicios y prestaciones que puedan incorporar las demandas de la población vulnerable en estas zonas, fortalecer su presencia en territorio y enfocarse en el cierre de brechas en los espacios potencialmente conflictivos.

En ese sentido, este actual proyecto de innovación propone la creación de Creación de la Oficina de gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, unidad orgánica de apoyo dependiente de la Secretaría General encargada de la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales; así como la implementación de estrategias de cierres de brecha en territorios de alta conflictividad.



PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I: Definición y descripción del problema

1.1 Redacción formal del problema

Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales.

1.2 Marco conceptual del problema

El concepto de conflicto social

El conflicto social es entendido como un fenómeno social multidimensional que es común e inevitable, además pertenece al “área constitutiva de la acción social, el cambio y la historia. Este puede manifestarse de una variedad de maneras; algunas son destructivas y violentas, mientras que otras pueden constructivas y creativas” (Macassi, 2013)

Bebbington señala que la conceptualización de los conflictos sociales depende del enfoque teórico con el que se analice. Así mismo, Olivera Torres señala que hay dos formas de leer un conflicto social: como “maldición de los recursos”¹ en el que el conflicto se comprende en términos de disputas sobre rentas, son negociables y con “consecuencias institucionales en temas de transparencia, redistribución y compensación y desde el “post desarrollo” en el que el conflicto es una manifestación de contradicciones entre distintas maneras de entender el desarrollo, la democracia y la sociedad deseada” (Olivera, 2017).

Por otro lado, los distintos enfoques coinciden en señalar que el conflicto social, en tanto fenómeno natural en toda sociedad, ingresa a todos los campos de la vida sin ningún tipo de exclusión y alcanza tanto la dimensión macrosocial como la microsocia, expresados en campos como : conflictos que existen en las relaciones interpersonales (familia, pareja, generacionales, entre otros), conflictos económicos, conflictos políticos culturales y que pueden implicar a dos sujetos o movilizar grandes grupos o colectivos e incluso naciones (Silva, 2008).

¹Arellano afirma que el concepto de “la maldición de los recursos” se refiere a varios efectos adversos que aquellos países que tienen una alta dependencia de la explotación de recursos naturales pueden enfrentar. Aquellos recursos naturales que se encuentran en áreas geográficamente condensados, como son los minerales y los hidrocarburos, podrían estar más relacionados con la aparición no solo de problemas sociales sino también económicos en comparación con otros tipos de recursos que se distribuyen de manera más dispersa. (Isham et al. 2005). (Arellano, 2011, pág. 48)

En el caso peruano, desde el retorno a la democracia, se ha registrado una serie de conflictos sociales siendo los más resaltantes los de Tambogrande (Piura, 2001 – 2002), el “Baguazo” (Amazonas, 2008- 2009), Conga (Cajamarca, 2011-2012), Espinar (Cusco, 2012), Tía María (Arequipa, 2015) y Las Bambas (Apurímac, 2015). Estos casos emblemáticos demostraban “que la población local tenía la capacidad de enfrentar al gobierno, y hasta influenciar el curso de las políticas públicas” (Crabtree, John & Durand, Francisco, 2017, pág. 159).

Los conflictos sociales han formado parte de la historia de nuestro país. Es principalmente en el inicio del siglo XXI que estos aparecen con mayor frecuencia en un contexto económico en el cual el país registró el mayor crecimiento a nivel de Latinoamérica, asociado a un incremento de los precios de los minerales durante el 2004-2008, teniendo un promedio de crecimiento de 5.7% pero que no contó con un proceso de redistribución adecuado. Del Álamo sostiene que, en el año 2011 la existencia de situaciones como las condiciones de pobreza, inequidad y la percepción de aquellos ciudadanos que viven en un país no solo con fracturas geográficas, étnicas sino también culturales, contribuyen a potenciar los conflictos sociales en los últimos años (Del Álamo, 2011, pág. 85).

Para la DP, existen diversas causas que originan los conflictos sociales: causas inmediatas por demandas no atendidas, casos de corrupción, contaminación de los recursos, entre otros. Sin embargo, comprender estas causas implica también relacionarlas a causas estructurales que refuerzan estas situaciones tales como desigualdades subsistentes, brechas sociales y exclusión. Una evidencia de ello son las cifras de pobreza, así como la actual crisis de seguridad alimentaria, adicional a la fragmentación de partidos, débil representación política, entre otros.

Arellano, al entender la dinámica de los conflictos sociales en nuestro país y su incremento considerable en número especialmente los ligados a minería, afirma que una particularidad del Perú es que, a comparación de otros países, estos conflictos se multiplicaron en un contexto en el cual desde el Ejecutivo se promovieron una serie de políticas que buscaban “reducir los conflictos sociales ligados a la minería. Tales como la redistribución de parte de los ingresos fiscales obtenidos por la minería a los gobiernos subnacionales” (Arellano, 2011). Donde se ejecutan los proyectos mineros y promover desde las empresas mineras un cambio de rostro en el que estas se muestren más cercanas a la población a través de un incremento de sus presupuestos de responsabilidad social corporativa, a través del cual denomina la Nueva Estrategia de las Industrias Extractivas (NEIE) (Arellano, 2011)

Arellano menciona que el incremento de los conflictos sociales en Perú no son resultado “de las demandas de la población frente a los impactos negativos de la minería en el medio ambiente” (Defensoría del Pueblo, 2017), o a los daños producidos por el incremento de los conflictos sociales en el país por estos proyectos. Su estudio muestra que los conflictos sociales se tornaron más comunes en las áreas con las minas más lucrativas, las cuales, debido a la intervención minera, habían recibido transferencias fiscales elevadas por parte del gobierno central.

Alza señala que existen 4 formas de leer la conflictividad que impactan directamente en los ciudadanos y el ejercicio de sus derechos: entender la conflictividad como problema de políticas públicas, esto ligado a que no se comprende que el conflicto social también forma parte de una agenda de gobierno y que requiere establecer objetivos para su atención e identificación de soluciones; la conflictividad como problema ante la débil presencia de mecanismos de diálogo y deliberación con actores sociales; la conflictividad como problema de gobernabilidad al no contar con las capacidades para identificar las preferencias públicas y fortalecer las capacidades para ello; como problema de gestión operativa al no tener los mecanismos para atender de manera ágil las demandas, sumado a un contexto de burocracia y corrupción (Alza, 2009).

Para los objetivos de este proyecto de innovación y recogiendo lo señalado por los diversos autores, se tomará como concepto de conflicto social la definición hecha por la Secretaría de

y Diálogo de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGSD- PCM) que define el conflicto como un proceso complicado y cambiante en el que dos o más actores ya sean privados, estatales o sociales, tienen la capacidad de tener un impacto en el ámbito público. Estos actores son el “gobierno nacional, los gobiernos regionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, comunidades campesinas y nativas, sindicatos, gremios, colectividades de la ciudadanía, empresas, entre otros” (PCM, 2021, pág. 5).

Estos actores consideran que sus apuestas, necesidades, objetivos y valores están en conflicto o en contradicción con los suyos y realizan acciones que “pueden poner en peligro o amenazar la democracia, la gobernanza territorial, los derechos humanos y el orden público, lo que podría resultar en violencia” (PCM, 2021, pág. 5).

El concepto de conflicto social de la SGSD- PCM, publicado en los lineamientos del 2021 y señalado previamente, muestra un cambio sustancial en la comprensión amplia de los conflictos sociales, resultado de la experiencia del Ejecutivo en la gestión de los conflictos sociales.

A comparación del 2011, el concepto actual de la SGSD- PCM incorpora un enfoque multiactor de los conflictos, evidenciando una variedad de actores con sus puntos de vista, intereses y posiciones en relación con un conflicto. Mostrando matices en la relación entre los actores que amplían el abanico de las posiciones de los actores que supera el binomio “empresa – población afectada”; sumado a ello, se incorpora el enfoque multinivel, especificando roles tanto al gobierno central como a los gobiernos regionales y gobiernos subnacionales, asignando funciones a cada uno en la gestión de los conflictos. Además, incorpora también, como un escenario posible, el que un conflicto escale a un nivel de violencia que genere población herida y pérdidas humanas.

Estos cambios evidencian que existe un avance en la concepción del conflicto social a partir de la experiencia y conocimientos del Ejecutivo en la atención de los conflictos sociales en el último decenio, desde la creación de la primera oficina de diálogo en la PCM y que, a partir de la actualización de sus conceptos, genera un efecto de cascada en el que los sectores que cuentan con oficinas o espacios para la atención de conflictos incorporen también esta visión en la gestión de estos.

La DP, organismo autónomo “creado para defender los derechos fundamentales, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal, así como la eficiente prestación de los servicios públicos en todo el territorio nacional” (Alvizuri, 2018), cuenta con una Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y gobernabilidad, la cual coincide en definir el conflicto social como proceso complejo y multiactor, similar a la definición de la SGSD- PCM.

Este organismo autónomo enfatiza la importancia del conflicto social como proceso complejo en el que tanto la diversidad cultural, económica, social y política son ejes transversales para entender las posiciones, preocupaciones y objetivos de los actores involucrados, enriqueciendo el concepto presentado por la SGSD-PCM. Coincide también en señalar como un escenario el llegar a actos de violencia que impliquen una amenaza o violación a los derechos fundamentales.

Fases de la conflictividad social

Los conflictos sociales al ser dinámicos transcurren por diversas fases, iniciando por situaciones latentes hasta escalar y llegar a situaciones de crisis o pico máximo del conflicto y luego a una fase de desescalamiento y diálogo. La complejidad del conflicto social y la evolución de su comprensión se ha expresado también en las etapas que se identifican dentro de su ciclo de vida.

En el 2011, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) identificaba 3 fases del conflicto social relacionadas al accionar del Estado en atención a cada fase: la fase temprana, la cual implica la intervención del Ejecutivo en la etapa inicial del conflicto, en la cual de manera preventiva puede intervenir buscando soluciones, proponiendo políticas públicas para evitar su escalamiento; la fase de escalamiento del conflicto, en la cual desde el Estado interviene generando condiciones adecuadas para mejorar la atención del conflicto y evitar una crisis; la fase de tratamiento, donde el Estado busca reducir el impacto de los factores que agravan el conflicto y busca reencauzarlo a través de mecanismos como diálogo o negociación; y finalmente, la fase de seguimiento en el que el Estado implementa mecanismos de monitoreo a los acuerdos asumidos para desescalar el conflicto y evitar que este resurja (PCM, 2011).

La DP, en el protocolo de resolución de conflictos sociales publicado en el 2015, establece 5 fases de los conflictos con mayor detalle que solo limitarlo a la acción del Estado en cada uno, mostrando el conflicto como un hecho complejo. La Defensoría identifica 5 fases del conflicto social activo²: fase temprana, escalamiento, crisis, desescalamiento y diálogo. Dado que los conflictos sociales son dinámicos, el desarrollo del conflicto no es lineal y las fases pueden presentarse parcial o totalmente. Entre los aspectos relevantes de la descripción de las fases del conflicto social activo de la DP está en que se describe cada fase y se listan indicadores que ayudan a identificar cuando el conflicto se encuentra las siguientes:

- **Fase temprana**, fase inicial donde se hacen públicas las diferencias en los objetivos, posturas, apuestas o necesidades entre los actores involucrados y en los cuales esta diferencia se expresa a través de acciones pacíficas que dejan al descubierto la ausencia de atención en las demandas que realiza la sociedad al estado peruano, así como las violaciones de los derechos humanos, el nulo comportamiento de una autoridad. Dentro de los indicadores de esta fase temprana se encuentran las

² La Defensoría del Pueblo señala que el conflicto social se manifiesta cuando existe una de las partes o terceras personas que presentan reclamaciones públicas de carácter formal o informal, además el conflicto, junto con el conflicto latente y el conflicto resuelto constituyen los tres estados dentro de un conflicto social. (Defensoría del Pueblo, 2015, pág. 6)

acciones que se pueden realizar legalmente, las denuncias, las marchas y los pedidos de intervención

- **Fase de escalamiento**, caracterizada por la aparición de eventos que impulsan la protesta social y que pueden tener un impacto en la actitud de las instituciones, las autoridades encargadas de atender las demandas y la opinión pública. Se puede contener la violencia en esta etapa debido a las amenazas de actores potenciales o medidas de fuerza manifestadas en movilizaciones, huelgas de hambre, encadenamientos, entre otros.
- **Fase de crisis**³, relacionada con la confrontación de violencia, expresada en el enfrentamiento público entre la población y las fuerzas del orden, agentes del Estado o individuos. La amenaza de violencia es real y se manifiesta en bloqueos de pistas, ataques a las fuerzas del orden, afectación a la propiedad privada o pública, heridos y muertes, entre otros.
- **Fase de desescalamiento**, es la fase en el que se abre una oportunidad para establecer condiciones de conversación. Los actores terciarios en esta etapa son cruciales para fomentar la conversación y prevenir la reaparición de la violencia. Estas acciones permiten iniciar un proceso de negociación y, de acuerdo con Kriesberg, pueden darse en dos niveles, por un lado, para evitar que la crisis se agudice estableciendo límites y por otro para que se cumplan los límites establecidos (Kriesberg, 1998, pág. 190). Un elemento crucial en esta etapa son actores terceros, cuya intervención busca construir confianza para establecer condiciones que permitan dialogar, llegar a acuerdos y arribar soluciones negociadas y cooperativas. (Macassi, 2013, pág. 25).
- **Fase de diálogo**, en la que las partes desarrollan un proceso comunicacional directamente o a través de un tercero, ya sea una persona o una institución, para compartir información, discutir alternativas de solución, tomar decisiones y arribar a acuerdos y compromisos en un espacio con reglas, respeto entre las partes y en igualdad de condiciones.

³ En esta fase, Macassi destaca que la intervención de terceros actores o del Estado está dentro del Peace force o mantenimiento de la paz, término utilizado por las Naciones Unidas. Este implica la búsqueda de la separación de las partes en conflicto y la suspensión de rivalidades, ya sea mediante el uso de la policía, los militares (fuerza pública) o a través de la intervención de mediadores y garantes, como la iglesia, la defensoría, que impiden afectaciones más graves. (ibid. Pág. 23).

Adicional a estas 6 fases, existe un enfoque que es relevante para su comprensión: la transformación de los conflictos, la cual propone ver la dinámica de los conflictos como oportunidades cruciales. Lederach señala que la transformación de los conflictos permite “crear procesos de cambio constructivo que disminuyan la violencia y promuevan la justicia tanto en las interacciones directas como en las estructuras sociales, y respondan a los problemas reales de las relaciones humanas” (Lederach, 2009, pág. 19).

Este enfoque, conocido también como “*Peace Building* o construcción de la paz” (Macassi, 2013), reconoce que el conflicto es una situación natural, constante y propia de las relaciones humanas, que puede generar un impacto positivo. Aunque, como se mencionó anteriormente, en situaciones de crisis podrían surgir actos violentos que causen daño, este enfoque destaca que es fundamental mostrar una predisposición activa para reconocer en el conflicto su capacidad de impulsar el crecimiento.

Para ello, se requiere ver el conflicto como un episodio dentro de un contexto más amplio (pobreza, exclusión, brechas sociales). Lederach sostiene que, al entender que los conflictos no son procesos inconexos y alejados de la realidad, los lentes con los que se analice superarán la dinámica puntual del conflicto y podrán comprenderlo desde sus múltiples aristas y buscar potenciales oportunidades para transformarlo, superando también solo la tarea puntual de cumplir un compromiso sino buscando oportunidades de mejora para la población que demanda ser atendida.

Así mismo, Alza señala que la formulación de políticas públicas puede beneficiarse de los conflictos sociales, ya que pueden convertir el enfrentamiento en un proceso de intercambio de información para definir problemas, encontrar soluciones y crear e implementar intervenciones. (Alza, 2009).

Macassi, a partir de este enfoque, considera que dentro de las fases de los conflictos sociales sí debería incluirse una fase de transformación, señalando que es en esta fase, posterior a la fase de diálogo, en la que a partir de la intervención de otras instituciones y terceros asumiendo un rol protagónico, se puede transformar un conflicto buscando reducir el impacto de la crisis a partir de a) una negociación que identifique la ruta para resolver los problemas de fondo y mapee las causas estructurales del mismo; b) promover una línea de acción para dar respuesta a causas mediatas como desarrollar sistemas de alerta, protocolos o canales de comunicación así como acciones para investigaciones post crisis

del conflicto; c) proponer una ruta para la inversión en intervenciones del estado en la mejora de la infraestructura, mayor presencia de programas sociales e involucrar a las empresas desde la responsabilidad social empresarial (Macassi, 2013, pág. 27).

La mirada de Lederach podría verse como romántica o idealista, en un contexto en el cual los conflictos sociales son también una expresión de desconfianza de la población, donde las demandas requieren ser atendidas de manera inmediata por el miedo a que, ante un cambio de Ministro, alcalde u otra autoridad, el compromiso asumido en el marco del diálogo en el conflicto social no se cumpla o ante representantes del Ejecutivo que buscan cumplir sus compromisos sectoriales y no establecer una estrategia de intervención más amplia.

Sin embargo, nos invita a entender el conflicto como un proceso dinámico, conectado a un contexto y realidad específica y a partir de su comprensión, verlo como oportunidad de cambio no solo para el conflicto en sí mismo sino en la calidad de las relaciones entre los participantes que están involucrados en el conflictos a partir de la promoción del diálogo, aportando a una mejor comprensión entre los actores del conflicto, sus orígenes, historias y estructuras sociales (Lederach, 2009, pág. 23).

Ilustración 1



Fuente: Defensoría del Pueblo, 2023

El concepto de capacidad institucional

Como se ha observado en la revisión bibliográfica del concepto de conflicto, el Estado es un actor central. En un contexto en donde los conflictos sociales escalan en hechos violentos, el Estado cumple también un rol para buscar desescalar los actos violentos que. Como se señaló en las fases del conflicto, implican que este asuma un rol de imponer el

orden a través de sus fuerzas policiales, militares y de inteligencia⁴. Si bien, en los últimos años sea por compromisos internacionales, vigilancia de organismos de derechos humanos, la acción estatal es más cauta que antes al buscar restaurar el orden, aún parece ser una respuesta únicamente reactiva que no considera los factores que provocan conflictos que pueden volverse violentos, ni el desarrollo institucional y político que debería establecerse para prevenir situaciones de ese tipo a corto y a largo plazo. (Reátegui, 2007, pág. 10).

Adicionalmente, al ser un actor central, los actos de violencia tales como tomas o daños a instituciones públicas⁵, tomas de carreteras o vías principales, movilizaciones que, ante un uso desmedido de la fuerza, podrían terminar en enfrentamientos con las fuerzas del orden, entre otras manifestaciones que surgen en las fases más álgidas del conflicto, afectan las distintas intervenciones del Estado en territorio y afectan también la continuidad de los servicios de las distintas instituciones públicas que, por salvaguardar la seguridad de los ciudadanos/as y los trabajadores/as, suspenden sus servicios, reprograman atenciones, cancelan visitas o supervisiones en territorio⁶.

Por lo tanto, el común denominador del actuar del Estado en la atención a estos conflictos es el ser reactivos. Pese a la importancia de su rol, tiene una capacidad limitada para gestionarlos y resolverlos formando una cohesión social y expansión democrática. Lo cual genera cierta incertidumbre porque si bien los estados pueden impulsar reclamos sociales, no cuentan con la capacidad necesaria para poder manejarlas. (Mora & Herrera, 2019) Alza (2009) señala que la ciudadanía identifica 3 tipos de Estado en base a su “capacidad gubernamental” con relación a los conflictos: un Estado ausente, sin capacidad para decidir, resolver disputas desde lo técnico o lo político; un Estado enemigo, que toma decisiones que perjudican a la población o con decisiones que no los protegen ni garantizan su seguridad; un estado inconexo, que al no conocer la realidad de la población, no identifica sus prioridades, no pondera la relevancia de sus demandas y que, cuando intenta atender una demanda, toma una decisión beneficiando a un grupo y afectando a otro, un Estado desconectado entre sus instancias y carente de un sistema para coordinar estos temas.

⁴ “Manifestantes queman Fiscalía, Poder Judicial y Dirección Regional de Transportes de Huancavelica” Fuente: Diario La República, versión digital. Fecha: 13.12.2022. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/12/13/protestas-en-peru-manifestantes-queman-fiscalia-pj-y-direccion-regional-de-transporte-de-huancavelica>

⁵ En el caso del Midis, entre diciembre 2022 a marzo 2023, durante las manifestaciones contra el régimen de la actual presidenta Dina Boluarte, se registró la paralización de los servicios brindados por los programas sociales tales como cierre de centros infantiles de atención integral y de Tambos, suspensión de pagos de bonos e incentivos monetarios a través de empresas transportadoras de valores, suspensión de clases en centros educativos que implicó la suspensión de preparación de alimentos, desabastecimiento de efectivo en entidades bancarias que impidió el pago de abonos de programas sociales. En el punto de crisis de este conflicto en diciembre, 23 regiones registraron la paralización de al menos un servicio.

Para el caso de los conflictos socio- ambientales, Bebbington & Humphreys señalan que para que un conflicto se convierta en reformas que promuevan las prácticas democráticas implica que existan actores que fortifiquen los debates deliberativos y racionales.

Señala también que, en algunos casos, son actores estatales los cuales buscan marginalizar y deslegitimar a otros actores con capacidad de promover el debate. Como se señaló previamente en el concepto de conflicto social propuesto desde el Ejecutivo, el Estado es también un actor en el conflicto social y por tanto su capacidad de dialogar y gestionar un conflicto o la ausencia de este impacta también directamente en esta posibilidad de transformación de los conflictos en reformas.

Bertranou define la capacidad estatal como la aptitud de los organismos del Estado para cumplir su finalidad, ello resultado de la existencia o funcionamiento de determinados factores como las “dotaciones humanas, sus competencias legales y su legitimidad y sus recursos organizacionales y de acción interorganizacional, entre otros” (Bertranou, 2015) Para Oszlak, la capacidad institucional es un concepto que ha ido evolucionando “y se ha resignificado de acuerdo con el contexto histórico temporal” (Oszlak, 2004), pasando de un Estado reducido a un “mejor Estado”, esto expresado en una apuesta por mejorar la capacidad de gestión de sus organismos que le han permitido “formular, implementar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuenta, en el marco de un sistema de gestión pública” (Oszlak, 2004).

En los primeros años de los 80s, se evidenciaba una preocupación de fortalecer institucionalmente al Estado para que pueda gobernar procesos complejos y este fortalecimiento implicaba la mejora de su estructura interna, sus sistemas y estrategias de organización y procedimientos, “generando un distanciamiento entre cuadros técnicos-burocráticos del Estado con los grupos de interés, su entorno y sociedad (Gargantini, 2018)

Entre los 80's a los 2000, el concepto de capacidad institucional evolucionó de “fortalecimiento institucional” a “construcción de capacidad institucional”, una visión más compleja que entender la capacidad como fortalecimiento de capacidades ya que incorpora un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno donde se involucran distintos niveles, actores e influencias, llegando a equiparar la capacidad con el desarrollo (Gargantini, 2018).

A partir del siglo XXI, el concepto de capacidad institucional se reconfigura en el marco de la gobernanza, entendiendo la gobernanza como una nueva forma de gobernar que implica

la relación entre diversos actores, apuesta por la construcción de relaciones horizontales, el equilibrio entre los poderes, así como “la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea este político, económico, social o cultural”. (Magaña, 2020)

Para Rosas, el concepto de capacidad institucional supera al de capacidad estatal ya que incluye también “a la buena gestión de los asuntos públicos a partir de la participación de los actores sociales”. En ese marco, la decisión que se toma desde el estado es resultado de considerar a los múltiples actores involucrados. “La responsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas y sobre todo la participación y la eficiencia de las acciones públicas son pilares de la capacidad institucional.” (Rosas, 2019, pág. 86).

Rosas hace una revisión de diversos autores que han escrito sobre capacidad institucional y señala que existen múltiples definiciones de esta, para ello las clasifica en 4 grupos:

1. capacidad indicada, entendida como capacidad de líderes estatales para cumplir con sus tareas o funciones, en un marco de eficacia administrativa;
2. capacidad efectiva, entendida como la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social, enfatizando en la efectividad de la actuación gubernamental en la solución de los problemas públicos, dejando de lado criterios igualmente importantes, como la eficiencia, la justicia y la transparencia;
3. capacidad como producto; entendida como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad, fortaleciendo la rendición de cuentas;
4. capacidad como proceso, entendida como la aptitud de las instancias del gobierno para mejorar su desempeño y tareas, encontrar respuestas viables a las problemáticas a las que se enfrenta y alcanzar objetivos; así como la habilidad para encontrar soluciones a problemas públicos a partir de la participación y adaptación de sus instituciones.

Para el presente proyecto, la definición de capacidad institucional como proceso es la más adecuada para la comprensión del problema público planteado, ya que entender la capacidad como proceso parte del principio de que una organización del gobierno tiene una habilidad para atender problemas de los cuales son responsables, en caso presenten un desarrollo limitado de sus capacidad, esto generará consecuencias en la eficiencia y eficacia de las políticas públicas. (Rosas, 2019, pág. 89).

Entender la capacidad como proceso, implicaría reconocer que estos roles ideales de gestor, mediador, articulador ejercidos por el Estado se han desarrollado de manera débil y reactiva, reflejadas en un Estado que en un conflicto social puede ser percibido como ausente, inconexo e incluso enemigo, llegando a puntos de crisis con actos de violencia y muerte de por medio.

En relación con la capacidad institucional y los conflictos, Alza señala que las acciones de protesta no tendrían por qué escalar a acciones de violencia y que el escalamiento responde muchas veces a que el Estado no hace uso de todo su sistema para tomar decisiones y resolver los problemas que la población demanda sean atendidos. En un contexto en el que un Estado escuche a la población y apuesta por resolver sus problemas, “una política pública sería también un instrumento de prevención de los conflictos, un instrumento para lograr la paz social” (Alza, 2009).

En ese sentido, la capacidad institucional como proceso apuntará a que las organizaciones gubernamentales puedan adaptarse y mejorar sus funciones para responder a los problemas públicos de los que son responsables.

Como se ha mencionado en este capítulo, los conflictos sociales son procesos complejos y dinámicos que se encuentran presentes en todas las sociedades y que implican una intervención activa por parte del Estado en todas sus fases. Desde la fase preventiva para evitar que estos escalen, la fase de crisis para evitar que actos de violencia generen consecuencias aún más negativas y la fase de diálogo en la que interviene para construir acuerdos entre las partes involucradas e incluso transformarlas en oportunidades de desarrollo, desde una mirada multidimensional, multinivel y multiactor que refleje su complejidad.

Sin embargo, en países como Perú en los cuales el Estado sigue viéndose como ausente, desconectado de las demandas de la población e incluso como promotor de reformas que parecen beneficiar más a las grandes empresas que a ciudadanos/as en situación de vulnerabilidad, resulta necesario enfocarse en fortalecer su capacidad institucional, en la cual pueda ser visto como un “mejor Estado”, que dialogue y que a partir de la ampliación de su capacidad puedan proponer medidas, acciones y políticas públicas que respondan a las demandas de fondo de la población y que enfatice su intervención y fortalezca su presencia en zonas en las que, por sus características, sean potencialmente espacios de conflicto.

Institucionalidad pública de la gestión de conflictos

La gestión de los conflictos sociales desde el Estado Central, en el sentido de dar institucionalidad al proceso de gestión a través de la creación de unidades u oficinas desde el Ejecutivo, puede rastrearse desde el año 2004⁷. De acuerdo con el balance realizado por la ONDS- PCM, “el gobierno del presidente Alejandro Toledo dio los primeros pasos hacia la construcción de una institucionalidad para la gestión de conflictos desde el Estado, al implementar el Proyecto Unidad de Análisis Estratégico y Prevención de Conflictos Sociales” (ONDS 2013:15).

Es a partir de la firma del Acuerdo Nacional (AN) del 22 de julio de 2002, siendo Alejandro Toledo el Presidente del Perú, que se establece como cuarta política del primer bloque sobre “Democracia y Estado de Derecho” lo siguiente: “Institucionalizar el diálogo y la concertación, en base a la afirmación de las coincidencias y el respeto a las diferencias, estableciendo mecanismos institucionalizados de concertación y control que garanticen la participación ciudadana en el proceso de decisiones públicas” (AN: 2014). Es en el marco de la firma de este acuerdo que, desde el Ejecutivo, se empiezan a implementar los compromisos asumidos, uno de los cuales está relacionado al diálogo.

Orellana (2014) en el análisis que realiza de las oficinas de resolución de conflictos de la PCM entre los años 2000- 2014 evidencia que la capacidad institucional del Estado para responder a la serie de conflictos sociales existentes es débil debido a la poca experiencia que tenemos como país de manejarnos en un régimen democrático: los primeros prototipos de unidades de diálogo que se implementaron en la PCM surgieron en un contexto en el que el Perú salía de un régimen autoritario liderado por Alberto Fujimori, en el que los conflictos sociales se gestionaban a partir de una combinación de represión, censura y debilitamiento de las organizaciones sociales.

En el análisis realizado por la autora entre los años 2000 – 2014, se evidencia que los avances en el proceso de institucionalización en la PCM de la gestión de conflictos estuvieron directamente ligados al escalamiento de conflictos sociales que se convirtieron en crisis sociales (El “Arequipazo” en el 2002, Tambogrande en el 2003, el “Baguazo” en el 2009, el “Aymarazo” y Conga en el 2011), respondiendo de manera reactiva a los conflictos, con una ausencia de planificación, debido principalmente a una limitada lectura de escenario que permitiera dimensionar el escalamiento del conflicto, una débil mirada preventiva del conflicto, un limitado equipo técnico- político que pueda entender el conflicto

⁶ Previo a ello, era la Defensoría del Pueblo y la producción académica desde las Universidades la que monitoreaba y analizaba conflictos sociales (ONDS 2013:15).

estratégicamente y tienda los puentes para un proceso de diálogo, sumado a un reducido presupuesto para el funcionamiento de unidades que atiendan estos casos.

Este escenario fue evolucionando a lo largo de este periodo, pasando de una etapa de gestión de conflictos invisible a una etapa en la que se generan marcos normativos para la gestión de los conflictos a nivel del Estado, promoviendo incluso la aparición de oficinas de diálogo en sectores.

Esta evolución fue posible debido al surgimiento de un liderazgo político del Premier que permitió que la conflictividad sea un tema prioritario para la gestión, liderazgo que se expresaba en la cercanía que tenía el premier con el Presidente que le permitía colocar este tema en la agenda pública, replanteando la forma en cómo el Estado se aproxima a los conflictos y sumando a más actores desde la cooperación y la academia que compartan este interés y cuenten con los recursos financieros y técnicos que permitan fortalecer las recientemente creadas unidades y posteriormente oficinas de diálogo. Todo ello enmarcado en un contexto de descentralización en la que se busca posicionar a los gobiernos subnacionales en la gestión de sus territorios, dinámicas y presupuestos y, por ende, también de los conflictos.

Sin embargo, pese a esta evolución en la gestión de los conflictos, el Estado no ha logrado fortalecer su presencia en los diversos territorios a nivel nacional ni asegurar brindar sus servicios con calidad priorizando la atención de la población más vulnerable previo a que surjan los conflictos sociales.

La gestión de la conflictividad social en el país se ha centrado principalmente en atender sus manifestaciones y no, como señalan Giselle Huamaní y Sandro Macassi (2022) en implementar una adecuada política pública que analice a fondo tanto las causas y factores del conflicto y que apunte a desarrollar “enfoques, procesos y metodologías que atiendan la conflictividad desde sus raíces” (Huamaní y Macassi 2022:74), esto se expresa en la limitada capacidad del Estado de “recoger demandas y transformarlas en opciones de políticas para resolver estos problemas sociales” (Orellana 2014; 94).

En el artículo de Huamani y Macassi (2022) sobre las políticas públicas del estado peruano para la gestión de los conflictos, realizan un análisis de las fases de elaboración de la política pública y el problema público, identificando en cada fase el rol que tienen el surgimiento de los conflictos sociales y cómo estos pueden no solo producir cambios acelerados que impliquen que se atienda un problema público sino también como su

existencia junto a otros actores de tipo político y comunicacional pueden “influir en las decisiones públicas que puedan paralizar un proyecto extractivo, o motivar la realización de una mesa de diálogo para redefinir los términos de intercambio entre la comunidad y la empresa” (Huamaní y Macassi 2022:73).

Al respecto, ambos autores precisan que las controversias públicas como son los conflictos sociales que se generan en regímenes democráticos, donde su tratamiento y atención se da de manera pública, pueden cuestionar las decisiones que se adoptan tanto en la elaboración como en la implementación y evaluación de la política pública. A ello se suma el hecho de que un conflicto social no es un hecho puntual, sino que se trata de “procesos que pueden tener ciclos y momentos con intensidades y formas de expresión distintas, en donde interactúan actores del ámbito local, regional, nacional y global, con diferentes formas y posibilidades de ejercer poder” (Acevedo et al 2011: 5), coincidiendo por tanto con las fases de la política pública.

En el caso del Perú, Huamaní y Macassi señalan que, a lo largo de los distintos gobiernos de Paniagua a Castillo, se han desarrollado distintos enfoques, metodologías y prácticas que responden a las orientaciones, lineamientos, enfoques y preferencias de quienes lideraban la PCM en cada periodo. Al respecto, señala la existencia de dos niveles para la gestión del conflicto: el nivel político, representado principalmente por el presidente del consejo de ministros y quienes el que dialoga con el presidente de la república; y el nivel técnico, rol ejercido por el funcionario a cargo de la gestión de los conflictos junto con su equipo técnico.

Si bien ambos niveles requieren de una coordinación, se evidencia que, en muchas ocasiones, el nivel político y sus estilos y enfoques de gestión del conflicto han terminado afectado el nivel técnico, generando en ocasiones la polarización del proceso o personalizando el diálogo al punto que se considere al representante político como único y válido interlocutor en el proceso de diálogo. Una forma de mediar entre ambos niveles ha sido por un lado la creación del viceministerio de gobernanza territorial y la figura del viceministro que permite intermediar entre el rol político del premier y el rol de su equipo técnico.

Pese a la existencia de la figura de este intermediario, la existencia de estilos a nivel político y la forma en cómo se entiende la gestión de los conflictos sociales en base a la mirada del actor político de mayor rango a cargo, debilita el fortalecimiento de su institucionalidad pública debido a que “las acciones de prevención y resolución de conflictos finalmente son

superadas por las decisiones políticas que toma el gobierno nacional en una negociación entre altas esferas de la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros y los sectores más influyentes como el MINEM y el MEF” (Acevedo et al 2011: 11).

A ello se suma la creación de unidades de diálogo a nivel de la gestión pública administrativa del Estado que permite institucionalizar de alguna forma la gestión de los conflictos sociales. Sin embargo, este proceso de institucionalización que permitió pasar de una figura de unidad de diálogo a un viceministerio de gobernanza está lejos de ser el “gran articulador de sectores” que se requiere para la gestión de los conflictos.

Adicionalmente, dentro de esta esfera de la gestión pública administrativa y el nivel técnico se pueden identificar posturas desde los funcionarios para aproximarse a comprender el conflicto: como lo señala Acevedo en el caso de conflictos mineros, existen funcionarios con conocimientos técnicos del conflicto, pero cuyo discurso reproduce una mirada conspirativa, en el que la población que demanda la atención del Estado responde a fuerzas e intereses externos que las manipulan.

Incluso la idea del NIMBY (“Not in My Back Yard”), término anglosajón que quiere decir “no en mi patio trasero” y que suele usarse para describir un contexto en el que “el rechazo de las comunidades locales frente a una determinada empresa cesa inmediatamente ante la retirada de su localidad de la iniciativa que despertaba malestares” (Reyes et al 2011: 67).

Es decir, la preocupación por el problema medioambiental termina en el momento en el que la comunidad sabe que ya no les va a afectar directamente, esta también se replica en el Estado y sus distintas instancias relacionadas en la gestión de conflicto en el que, sea por razones políticas o técnicas, un sector deja de preocuparse por entender y atender un conflicto social cuando este ya no le compete “directamente” o cuando las demandas en el marco de las mesas de diálogo no lo involucran.

Esto refuerza la mirada de los sectores del Ejecutivo como espacios desconectados, con limitado diálogo, con alta rotación de personal y limitada capacitación. Pese a los esfuerzos a nivel técnico y político al más alto nivel desde la PCM en los últimos años y al intento, en muchos casos aislados, de estilos de gestión de conflictos que permitan pasar de lo reactivo a un trabajo preventivo, con un enfoque territorial, un énfasis en el análisis de los conflictos e incluso en uno enfocado en reconstruir un tejido social dañado y herido post conflicto, esto no ha logrado ser sostenible ni darse a niveles de gobiernos subnacionales que permitan

tejer una red de prevención de conflictos y dar el siguiente paso que es verlos como oportunidad de desarrollo y transformación.

En el marco de la institucionalidad pública de la gestión de conflictos, si bien es importante el contar con documentos normativos y de gestión que ordenen la comprensión de los conflictos, el depender aún de una institucionalidad que responde a intereses o enfoques del poder de turno, estamos aún lejos de tener una mirada de gobierno articulador, multiactor y multinivel que permita, como señala Huamaní y Macassi “revertir, reencausar y transformar los procesos de conflictos complejos, intensos, recurrentes, y arraigados en verdaderos procesos de desarrollo y de coexistencia social” (Huamaní y Macassi 2022:81).

1.3 Arquitectura del problema

Pese a los esfuerzos desplegados desde el Ejecutivo por promover lineamientos, plantear definiciones y rutas para la gestión de conflictos, estos han continuado en aumento. Para Alza, el conflicto es una expresión de un déficit de confianza en el Estado para lograr conciliar de manera eficaz los intereses,

De acuerdo con los reportes de la DP, entre el año 2009 al 2015 se han registrado un total de 546 conflictos sociales estudiados, 52,2% de tipo socioambiental, 11.9% ligados a gobiernos locales y 11% conflictos laborales. (Defensoría del Pueblo, 2017). Si bien en el año 2022 se registraron picos altos de conflictividad, especialmente en octubre 2022, mes en el que se registró el pico más alto en acciones de protesta social.

El escenario de la conflictividad social cambia considerablemente y escala a partir del 7 de diciembre del 2022 en adelante, posterior al intento de golpe de Estado anunciado por el expresidente Pedro Castillo, quien “dio su mensaje a la Nación disponiendo la instauración de un régimen de excepción, disolver el congreso e intervenir los demás poderes del Estado” (Castro, 2022) horas antes de que el Congreso de la República votara a favor de la moción de vacancia presidencial por incapacidad moral permanente, ello resultado de una serie de acusaciones de corrupción tanto al otrora presidente, como a sus familias y funcionariado público de su gestión.

A partir de esta fecha, hasta febrero de 2023, se generó una crisis social a nivel nacional que resultó en 66 fallecidos y miles de heridos en diversas partes del país, “producto de una represión desmedida por parte de las Fuerzas Armadas y la PNP, de la cual nadie en el Ejecutivo quiere hacerse cargo y por la cual existe una investigación de la Fiscalía por homicidio calificado” (Vasquez, 2023).

De acuerdo con el Informe Defensorial N° 190, del 7 de diciembre de 2022 al 6 de marzo de 2023, se registró un total de 1,327 acciones colectivas de protesta, entre movilizaciones, plantones, paralizaciones y vigiliadas a nivel nacional, siendo solo 60 de ellas marchas por la paz. Comparado a octubre 2022, puesto que, en este periodo, se quintuplicaron las acciones de protesta a nivel nacional. Adicionalmente, de acuerdo con este informe y como se observó en los medios de comunicación, hubo un uso desproporcionado de la violencia, en un inicio por parte de los manifestantes en algunas partes del país y posteriormente por las fuerzas armadas y policiales (Defensoría del Pueblo, 2023).

Además, según el Informe de Ojo Público:

este es el periodo más violento que se ha registrado en el país en tan poco tiempo. En estos 23 años no hay registro del uso de tantas bombas lacrimógenas, armas de guerra, balas y perdigones para silenciar las protestas ciudadanas. (Ojo Público, 2023)

Desde el año 2002 hasta abril de 2023, han fallecido 219 personas en conflictos sociales en el Perú, siendo los primeros meses del gobierno de la actual presidenta, Dina Boluarte, donde han ocurrido la cuarta parte de las muertes (Ojo Público, 2023).

Ilustración 2 Movilizaciones entre diciembre 2022 a enero 2023



Basado en el Informe Defensorial N° 190: Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto (del 7 de diciembre de 2022 al 6 de marzo de 2023). Elaboración propia.

Por ello, se infiere que los conflictos sociales tienen un impacto directo en la dinámica de la población que se encuentra en los territorios donde se desarrolla, en casos en los cuales el

conflicto social escala y estalla generando actos de violencia y represión, existe una afectación no solo a la familia del deudo sino a la comunidad que debe procesar la pérdida y el duelo.

Los conflictos sociales y su impacto en el Midis

El problema público identificado es “población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Midis en la gestión de conflictos sociales”, afectando la entrega de los servicios públicos en particular en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad e igualdad (CGR, 2016). El sector no es “generador” de conflictos, en el entendido que su participación es resultado de una demanda de la población como parte de una suma de demandas derivada dentro de espacios de diálogo, a raíz de proyectos mineros, entre otros.

Al respecto, el Midis atiende a más de 7 millones de peruanos vulnerables, pobreza y pobreza extrema focalizados junto con los gobiernos locales. La atención a esta población se da a través de sus 7 Programas Sociales y el Programa de Complementación Alimentaria, habiendo incorporado alrededor de 130 mil nuevos usuarios durante la gestión 2023⁸. En el 2023, su presupuesto fue de más de S/ 6332 millones de soles⁹.

La estrategia territorial que acompaña su presencia a nivel nacional incluye la creación de Instancias de articulación (IAR / IAL). Estas instancias fomentan la articulación de diversos actores dentro de la localidad con el liderazgo principal del alcalde para la priorización de la mejora de la atención en salud, la educación, el agua y el saneamiento, la seguridad y el Desarrollo Infantil Temprano (DIT), actualmente hay 25 IAR y 1369 IAL activas a nivel nacional.

El Midis es principalmente un sector articulador, la focalización de sus intervenciones implica la articulación con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Ministerio de Salud (Minsa). Adicionalmente, su intervención a nivel nacional se da principalmente en territorios con población en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad, situación que se agrava cuando tiene lugar en zonas que son potenciales espacios para la aparición de conflictos sociales.

⁷ Mensaje presidencial: Midis mantiene compromiso con más de siete millones de personas vulnerables en todo el país. Fuente: web institucional del MIDIS. Fecha: 28.07.2023.

<https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/810066-mensaje-presidencial-midis-mantiene-compromiso-con-mas-de-siete-millones-de-personas-vulnerables-en-todo-el-pais>

⁸ Midis ejecutó más de 3200 millones de soles para reducir la pobreza durante el primer semestre. Fuente: web institucional del MIDIS. Fecha: 08.07.2023

Desde el 24 de octubre del 2011, año de su creación, el sector ha publicado una serie de documentos relacionados principalmente a la implementación de estrategias y políticas de articulación en territorio como parte de la Política Nacional “Incluir para crecer” pero que no han estado conectadas con la serie de documentos normativos relacionados a conflictos sociales promovidos desde la PCM, salvo el grupo de trabajo creado el 25 de agosto del 2022 mediante Resolución Ministerial N° 127-2022- MIDIS, el cual, un año después a la publicación de los lineamientos de la PCM, propone la creación de un “grupo de trabajo encargado de gestionar y fortalecer acciones de gestión social y diálogo” (Midis, 2022).

A julio del 2024, mediante Decreto Supremo N° 004-2024- MIDIS de fecha 01 de abril, se creó la “Comisión Multisectorial de naturaleza temporal con el objeto de proponer acciones y medidas destinadas a promover el desarrollo e inclusión social con enfoque territorial en la zona de influencia del Proyecto Terminal Portuario Multipropósito de Chancay (TPMCH)” (Presidencia, 2024), la cual tiene como objetivo “proponer acciones y medidas, a fin de promover el desarrollo e inclusión social con enfoque territorial en la zona de influencia del TPMCH” (Defensoría del Pueblo, 2024).

Esta comisión está presidida por el ministro del Midis y tiene como secretaría técnica a la Dirección General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial (DGIPAT). Cuenta con la participación de 14 ministerios entre los que se encuentran el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento; así como la participación del gobernador regional de Lima y alcaldes de las municipalidades provinciales de Huaral, Huaura, Barranca y los alcaldes distritales de Aucallama y Chancay. Cuenta con una vigencia de 150 días hábiles a partir de su instalación, la cual se realizó el 22 de abril del 2024, en la provincia de Huaral con la presencia de los ministros que conforman la comisión¹⁰.

¹⁰ Firman acta de instalación de Comisión multisectorial ante funcionamiento del Mega Puerto de Chancay. Nota de prensa. Publicado el 22 de abril del 2024. <https://www.gob.pe/institucion/regionlima/noticias/942042-firman-acta-de-instalacion-de-comision-multisectorial-ante-funcionamiento-del-mega-puerto-de-chancay>

Ilustración 3 Línea de tiempo de documentos normativos en gestión de diálogo y gestión del MIDIS en el periodo 2010 – 2022.



Elaboración propia sobre la base de resoluciones y directivas publicadas.

Pese a toda su presencia en territorio y al fomentar la participación y la coordinación a nivel nacional no contar con una manera especializada de gestionar conflictos genera que el sector pierda capacidad de prevención frente a los conflictos, generándose una dinámica en la cual el sector reacciona solo a los conflictos, pero no los convierte en una oportunidad para promover mejoras en la población a través. Por ejemplo, de la adecuación de los servicios y prestaciones que puedan incorporar las demandas de la población vulnerable en estas zonas, fortalecer su presencia en territorio y enfocarse en el cierre de brechas en los espacios potencialmente conflictivos

1.4 Marco normativo e institucional relacionado con el problema

Los conflictos sociales afectan la entrega de los servicios que brinda el Estado, impidiendo su entregar de manera efectiva o q que la población no pueda acceder a dichos servicios, lo cual resulta en la falta de atención adecuada.

En ese sentido, existe un marco normativo que consolida un conjunto de normas vigentes que involucra el problema público seleccionado:

- Acta de suscripción del Acuerdo Nacional de fecha 22 de julio del 2002, primera sesión de este foro en el que se elaboró y aprobó lineamientos en en políticas

del Estado en base al diálogo y concertación entre los tres niveles de gobierno y las instituciones políticas y sociales. En el primer objetivo, se señala como cuarta política “la institucionalización del diálogo y la concertación”, la cual establece que el Estado buscará promover y consolidar una cultura ligada al diálogo y la concertación, apostando por institucionalizar canales y mecanismos de participación ciudadana que aporten a la mejora de sus funciones ejecutivas y legislativas en los 3 niveles de gobierno (Acuerdo Nacional 2014:1).

- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, publicada en el año 2007, que “establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional; las funciones, atribuciones y facultades legales del Presidente de la República y del Consejo de Ministros”, así como las relaciones del Poder ejecutivo con distintas instancias a nivel nacional, “en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización.” (Congreso de la República, 2007, pág. 1).
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, publicada en el 2022 y que establece que el proceso de modernización busca alcanzar un Estado que brinde servicios a la población, con métodos efectivos para que los ciudadanos participen, transparente, disperso y descentralizado en su administrar, con empleados públicos calificados y bien remunerados.
- Ley de Bases de la Descentralización, Ley N.º 27783, publicada en el 2002, que define la finalidad, principios, objetivos y criterios generales de la descentralización, norma la creación de regiones y municipalidades; “determina las competencias de los tres niveles de gobierno y los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales; y, regula las relaciones de gobierno en sus distintos niveles” (Córdova, 2021)
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N.º 27867, publicada en el 2003, norma a los gobiernos regionales en su estructura, organización, competencias y funciones. Entre las funciones que establece para los gobiernos regionales, se señala en el artículo 47 el apartado d) que señala que estos son responsables de promover una cultura de paz y derechos.

- Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N.º 27972, publicada en el 2003, norma a las municipalidades en su estructura, organización, competencias y funciones, su vinculación con otras organizaciones del Estado y reglamenta el proceso de participación ciudadana.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N°004-2013-PCM), guía para “la modernización de la gestión pública, establece la visión, los principios y los estándares para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el progreso del país, aplicable a todas las entidades gubernamentales” (El Peruano, 2013).
- Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021 (Decreto Supremo N° 002-2018-JUS), consta de 5 lineamientos que son de aplicación para los Aquí se incluye el lineamiento estratégico número 5, aplicación de normas globales, sobre derechos humanos y negocios, en cuya justificación se señala la presencia de conflictos sociales activos, la mayoría vinculados con problemas medioambientales. En ese marco, este plan propone asegurarse de que las empresas respeten los derechos humanos en su ámbito de acción.
- Lineamientos y Estrategias para la Gestión de Conflictos Sociales (Resolución Ministerial N.º 161-2011-PCM), establece los estándares y métodos para administrar los conflictos a nivel nacional. Es el primer documento que se publica desde el Ejecutivo para orientar en la gestión de los conflictos a nivel nacional. Este documento señala enfoques, principios, lineamientos, estrategias, tipología y definiciones.
- Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder ejecutivo, gobiernos regionales y locales, en materia de gestión social y diálogo (Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N° 008-2021-PCM/SGSD). Este documento brinda las pautas para fortalecer “las acciones de la gestión social y diálogo del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales a través del diagnóstico, análisis multisectorial y multinivel, y la intervención oportuna en los conflictos sociales en el territorio nacional” (El Peruano, 2021). Su cumplimiento es obligatorio en todos los sectores del Ejecutivo a través de sus unidades responsables de la gestión social, en base a sus competencias y especialización.
- Formalización del inicio del proceso de formulación de la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales (Resolución

Ministerial N° 308-2024-PCM) que crea el grupo de trabajo multisectorial temporal para formular la citada propuesta, presidida por la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD) y conformada por representantes de 9 sectores del Ejecutivo y un representante de la Defensoría del Pueblo, no incluye al Midis. Establece una vigencia de 2 años.

Además, existe un marco institucional a través de los cuales se brindan los lineamientos y abordaje al problema público identificado:

- Viceministerio de Gobernanza territorial (VMGT) – PCM, es el Órgano de Alta Dirección de la Presidencia del Consejo de ministros (PCM) y está a cargo del “desarrollo territorial, la descentralización, el diálogo y la gestión social, la demarcación y organización territorial y la gestión del riesgo de desastres. Además, coordina la Política Nacional de Ordenamiento Territorial, establece las intervenciones del Poder Ejecutivo en el territorio” (PCM, 2021).

Cuenta con 3 secretarías: Secretaría de Descentralización, Secretaría de Gestión Social y Diálogo y Secretaría de Demarcación y Organización Territorial. La Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD) es el encargado de la “prevención, gestión del diálogo territorial y solución de los conflictos sociales en el territorio nacional. Asimismo, es responsable de conducir los procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros mecanismos, con los diversos actores sociales” (PCM, 2021, pág. 48). Esta secretaría apuesta por afianzar una cultura de paz. Dentro de la secretaría se identifican 3 unidades orgánicas relacionadas a la prevención y gestión de la información, la participación en espacios de diálogo y el seguimiento y gestión de compromisos.

- Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y gobernabilidad
De acuerdo con la Resolución Defensorial N° 0012 -2018/DP del 26 de junio del 2018, esta adjuntía forma parte de la Defensoría del Pueblo. Tiene por función ayudar a solucionar los conflictos sociales de manera pacífica, monitorea, analiza y gestiona los conflictos sociales.

Entre las funciones de esta adjuntía destacan el monitoreo a los conflictos en todo el ámbito nacional, la elaboración de reportes u otros documentos sobre el estado de los conflictos, análisis de información y producción de conocimiento ligado a conflictos sociales. Así mismo, coordina con otras adjuntías de la defensoría, las oficinas

defensoriales a nivel nacional y representa a la DP en espacios de diálogo a nivel nacional en calidad de veedores de los procesos.

Esta adjuntía realiza monitoreos de la situación de los conflictos en el país. Es así como, resultado de su trabajo, ha publicado reportes mensuales y balances de conflictos sociales a lo largo de los años.

Marco institucional de la gestión de conflictos sociales a nivel regional

En el marco de la descentralización, se requiere que los gobiernos regionales y locales desarrollen la habilidad de reaccionar rápidamente ante las demandas sociales insatisfechas a fin de prevenir que estas decanten en un conflicto social violento. Al respecto, Alza señala que no solo se requiere brindar herramientas a los gobiernos locales para manejar un conflicto y convertirlo en oportunidad para la negociación, sino que se requiere que los gobiernos locales y regionales desarrollen la capacidad de prevenir los conflictos (Alza, 2009).

Arellano sostiene desde 2002, gran parte del impuesto a la renta que es generado por las empresas mineras ha sido transferido a diferentes instituciones, como los gobiernos subnacionales, así como a las regiones y municipalidades donde se lleva a cabo la explotación. Las transferencias que se realizan entre estos niveles de gobierno se denominan canon minero. Durante el 2004 y el 2008 estas transferencias fueron significativamente importantes pero distribuidas desigualmente, generando cambios en el panorama fiscal de Perú. (Arellano, 2011, pág. 39).

En un contexto en donde los gobiernos locales ubicados en zonas de influencia directa de proyectos mineros recibían montos por canon minero que en casos como el de municipalidades cercanas a Antamina donde el monto recibido por canon era de 9287 soles per cápita a diferencia del resto de municipalidades donde el presupuesto promedio era de 406 soles per cápita y en los cuales a la par las municipalidades debían ejecutar su presupuesto bajo normas del gobierno central que más que facilitar la inversión, las limitaban.

Sumado a una población en zonas rurales con una alta desconfianza en sus autoridades que exigía el gasto inmediato de los recursos e inversiones “por temor a que aquellas a largo plazo no se ejecuten por actos de corrupción o por temor a que el gobierno central tome sus recursos” (Arellano, 2011). Por tanto, resultó estratégico que desde la cooperación internacional se promuevan proyectos que se enfoquen en la gestión de conflictos.

Es en este marco en el que, en el año 2012, con una recientemente creada ONDS se implementa en Perú el proyecto "Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales" el cual fue financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá y la Presidencia del Consejo de Ministros. Este proyecto tuvo especial énfasis en institucionalizar los procesos de diálogo en los 3 niveles de gobierno e involucró a diversos actores de sociedad civil y organizaciones. Una de sus acciones más relevantes fue la creación de unidades relacionadas a la gestión de conflictos en gobiernos regionales.

Al cierre del proyecto en setiembre del 2014, se indicó que este promovió la creación de Unidades de Prevención y Gestión en 7 regiones a nivel nacional, que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1 Unidades de prevención y gestión de conflictos promovidas en el marco del proyecto "Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales"

N°	Región	Documento de creación
1	Cusco	Creación de la Oficina de Articulación Intergubernamental y Paz Social. ORDENANZA REGIONAL N° 046-2013-CR/GRC.CUSCO
2	Moquegua	Creación de la Oficina de Diálogo y Prevención de Conflictos Sociales. Actualización del Reglamento de Organización y Funciones ROF.
3	Puno	Reglamentación e implementación de la Oficina de Diálogo y Concertación. Decreto Regional 001-2013-PR-GR1. 26.06.2013.
4	San Martín	Cuenta con la Resolución Ejecutiva Regional N° 739 -2014-GRSM/PGR que reconoce al equipo técnico de diálogo y sostenibilidad del Gobierno Regional de San Martín, como responsable de asesorar y coordinar en materia de gestión del diálogo, prevención y resolución de conflictos sociales; adscrito a la Oficina de Gestión de las Personas y dependiente de la Gerencia General del Gobierno Regional de San Martín.
5	Piura	Para fines del 2014 se proyecta la creación de la Oficina de Diálogo y Responsabilidad Social y Gobernabilidad, que se plantea como un órgano de asesoramiento de la Presidencia Regional, dependiente de la Gerencia General, la cual necesita aún de un tratamiento porque requiere de la modificación de la estructura orgánica y, por lo mismo, la elaboración de un informe técnico que contenga el CAF, ROF, MOF, etc.
6	Loreto	En noviembre 2013 se aprobó la creación de la Oficina Regional de Diálogo, Prevención y Gestión de Conflictos. Por su parte, el Presidente Regional manifestó su voluntad de dejar implementado esta oficina al término de su gestión.
7	Arequipa	El proyecto brindó asesoría técnica para el proceso de estructuración de Área Funcional de Prevención y Gestión de Conflictos para la Promoción de la Gobernabilidad Democrática de la Presidencia Regional de Arequipa (Decreto Regional 002-2011).

Fuente: Informe técnico de avance. Proyecto "Alianzas para el diálogo: prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales" (PNUD, 2015, pág. 40)

El Ministerio de desarrollo e inclusión social (Midis)

El MIDIS fue establecido por la Ley N° 29792 el 19 de octubre del 2011 y tiene competencia en los siguientes temas: a. Desarrollo social, superación de la pobreza y promoción de la

inclusión y la equidad social; y b. Protección social de poblaciones en riesgo, vulnerabilidad y abandono. De acuerdo con el artículo 5, este sector fue creado con el fin de “mejorar la calidad de vida de la población, fomentando el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo de habilidades, a través de la colaboración con entidades del sector público, privado, así como la sociedad civil” (Estado Peruano, 2017).

El Midis es el ministerio rector de la política de desarrollo e inclusión social, basada en evidencias, y a lo largo de los años ha apostado por “la focalización de sus intervenciones y la articulación de los procesos de manera intersectorial e intergubernamental” (Castillo, 2018). Así mismo, ha implementado instrumentos de articulación territorial como el Premio Nacional Sello Municipal; estrategias de gestión territorial como la Estrategia de Gestión Territorial Primero la Infancia (EGTPI) o el Fondo de Estímulo para el Desarrollo (FED); instrumentos para la Focalización de Hogares e instrumentos para el Seguimiento y Evaluación de las intervenciones, en el marco de sus competencias.

Actualmente, el Midis cuenta con una PNDIS al 2030 (Decreto Supremo N° 008-2022-MIDIS), de cumplimiento obligatorio y aplica a todas las entidades de la Administración Pública. Esta política constituye el norte del sector al proponer acciones articuladas a nivel multisectorial e intergubernamental, así como adoptar un enfoque de pobreza multidimensional post COVID-19, partiendo de entender que es importante prestar atención a la pobreza financiera, pero no es suficiente para crear políticas públicas que protejan el bienestar de las personas.

El MIDIS ha venido implementando la PNDIS a través de la gestión articulada de sus ejes estratégicos a través de la prestación de servicios de los siete Programas Nacionales adscritos¹¹:

Ilustración 4: Programas sociales adscritos al Midis

⁹ Mediante Decreto Supremo N° 010-2024-MIDIS de fecha 04 de diciembre del 2024, se modifica el DS N° 008-2012-MIDIS que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y regula el nuevo Programa Nacional de Alimentación Escolar Comunitaria Wasi Mikuna, estableciendo medidas para su fortalecimiento y mejora.



En el caso del Programa de Complementación Alimentaria (PCA), el Midis supervisa la distribución de alimentos a comedores populares y ollas comunes, ambas actividades llevadas a cabo por una dirección de línea del sector. En el caso de la organización del Programa Vaso de Leche (PVL), hay un acuerdo político para que el acompañamiento, seguimiento y coordinación con esta organización esté a cargo del sector, pero aún no se formaliza la transición. En el 2024, el PCA ha incorporado en sus actividades la capacitación a los gobiernos locales en la gestión del PVL en sus distritos y ha sostenido diversas reuniones con las dirigentes del PVL. Así mismo, el sector ha incluido a los usuarios del PVL en la data de usuarios que acceden a los programas de complementación alimentaria. En un evento liderado por la Presidenta de la república el 06 de enero del 2024, el actual Ministro del sector anunció la atención de 2.6 millones de usuarios de comedores, ollas comunes y vaso de leche¹².

A la fecha, esta dirección de línea se encuentra recopilando información respecto a la cantidad de usuarios y características para contar con una línea de base que permita cuantificar a la organización.

El Midis y los conflictos sociales

Como se señaló previamente, el sector tiene intervención en todo el territorio nacional. Por tanto, los conflictos sociales y la forma en que el sector interviene en prevención y atención a estos repercuten en la población vulnerable que se busca atender. Sin embargo, de la revisión de las demandas y compromisos asumidos por el sector, el número de compromisos es bastante reducido ya que la mayoría de ellos están relacionados más a la demanda de la población a proyectos de infraestructura que a la intervención de programas sociales.

¹⁰ El anuncio se realizó en Palacio de Gobierno, según nota publicada en la página web de Andina. Fuente: <https://andina.pe/agencia/noticia-midis-atendio-a-26-millones-usuarios-comedores-ollas-comunes-y-vaso-leche-969399.aspx>.

La PNDIS al 2030 plantea una mirada multidimensional de la pobreza, la cual parte de entender la exclusión social como un problema público al generar pobreza a lo largo del ciclo de vida de las personas; entre los factores que la explican señala tanto los estructurales como los contextuales. Para la PNDIS, los conflictos sociales junto con la violencia, las crisis económicas, así como las pandemias, entre otros, constituyen factores contextuales. Al respecto, esta política nacional entiende por factor contextual a aquellos eventos ligados a un escenario histórico, social y/o geográfico específico, que responde a una coyuntura y que, dependiendo de su dimensión, puede afectar a una determinada población.

Asimismo, la PNDIS al 2030 señala que la pobreza persiste como resultado de la exclusión social, lo que tiene consecuencias como la transmisión de la pobreza entre generaciones, la disminución del papel de la ciudadanía y el aumento de la desigualdad, evidenciándose en la débil cohesión social, la disminución en la participación política, entre otros.

La encuesta de la Corporación “Latinobarómetro” del año 2020 arroja que el 50% de la población peruana estaría dispuesta a salir a las calles para demandar a los líderes políticos mejores servicios, condiciones económicas y protección de la ciudadanía, ello como expresión de la “inconformidad de la población sobre la situación social, política y económica actual” (UNDP, 2020).

Pese a ser un factor contextual para considerar y ser también un efecto en la transmisión intergeneracional de la pobreza, la PNDIS no aborda a los conflictos sociales como parte de los factores a tomar en cuenta en la articulación del territorio. En las fichas de los indicadores del servicio, solo se menciona al conflicto social como una de las limitaciones para la medición de los indicadores en los objetivos priorizados, pero no se le aborda o complejiza en su impacto en la dinámica en territorio.

En relación con el mapeo de conflictos sociales, de acuerdo con la revisión de las matrices de seguimiento a cargo de la Dirección de Articulación de las Prestaciones Sociales (DAPS) del sector, se observa que el sector participa en un total de 14 espacios de diálogo que están presididos principalmente por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Sin embargo, el sector no ejerce ninguna secretaría técnica pero sí participa en estos espacios, asumiendo compromisos y realizando el seguimiento de estos.

En cuanto a la carga administrativa o volumen de operación del Midis relacionadas a conflictos sociales o potenciales demandas que, de no atenderse, podrían escalar a un conflicto social, se identifica¹³:

- Se cuenta con 111 compromisos suscritos por las intervenciones y unidades orgánicas del MIDIS en diversos espacios de diálogo y otros espacios de concertación o participación, de los cuales 102 se encuentran con estado de culminado, 04 con estado de desestimado y 05 con estado de proceso.
- Más de 40 espacios de diálogo y participación que son monitoreados por la DAPS.
- Registro de 190 pedidos de alcaldes y representantes de organizaciones indígenas solicitadas a los programas sociales, prestaciones complementarias y unidades orgánicas del sector.
- 76 expedientes en el Sistema de Gestión Documental (SGD) con requerimiento de atención de pedidos de alcaldes, Organizaciones y de la PCM.

Adicionalmente, cuenta con potenciales conflictos en el marco de la articulación con organizaciones sociales como comedores, ollas comunes y vaso de leche, esta última organización en proceso de tránsito al sector, como se precisó previamente. Existen potenciales conflictos por causas externas al sector que sí impactan directamente con las prestaciones que brinda como por ejemplo la inseguridad alimentaria, el abastecimiento de leche que implica que el sector, adicional a articular con los sectores responsables para la atención de la alerta identificada, como la emisión de normas técnicas para que se pueda cubrir el valor calórico en la canasta que se entrega a ollas comunes que permita cubrir la falta de leche, entre otros.

Sin embargo, la estrategia de diálogo con las organizaciones sociales termina siendo definida por un área técnica responsable que, según la revisión normativa realizada, no necesariamente incorpora ejes de prevención y gestión social que permita definir una estrategia técnica – política para su atención, entendiendo la dimensión política para pensar en el Estado como “una arena de contienda” donde las decisiones sobre el espacio público son tomadas (Reátegui, 2007, pág. 13).

Por ejemplo, las responsabilidades de la Dirección de Prestaciones Sociales Complementarias (DPSC) están establecidas en el artículo 96 del Reglamento de organización y funciones (ROF) del Midis, la dirección de línea de la cual depende la

¹¹ Esta información fue proporcionada en el marco de las entrevistas realizadas para el testeado del prototipo.

coordinación y supervisión a los comedores populares y ollas comunes están relacionadas a la formulación y proposición de normas y lineamientos para la gestión de las prestaciones además de monitorear su cumplimiento o proporcionar asistencia técnica a varios niveles de gobierno para llevar a cabo las prestaciones.

Si bien dentro de la reciente actualización del ROF del Midis aprobada en setiembre del 2024, se mantiene la función general i) relacionada al establecimiento de mecanismos de transparencia para promover la participación de distintos sectores de la sociedad en la formulación, ejecución, impacto de los programas sociales para que estos puedan responder a las necesidades de la población y por ende, desde la DPSC sí se establece una función c) ligada a la promoción de la articulación territorial con organizaciones sociales de base y demás actores en territorios; esta función no asigna un rol a la oficina de promover procesos de diálogo con las organizaciones sociales que son quienes brindan este servicio en territorio, con un enfoque de mejora continua y mapeo de potenciales conflictos.

La figura continúa solo ligada a la prestación social más no al contexto o coyuntura en el que se brinda el servicio que sí afecta la entrega de este.

Pese a no existir expresamente una figura de diálogo con las organizaciones, en la práctica sí hay un vínculo directo con las organizaciones sociales a través de reuniones con la alta dirección del sector y el desarrollo de talleres fortalecimiento de capacidades a las dirigentes, entre otros¹⁴.

¹² Twitter: reunión entre ministro de desarrollo e inclusión social y representantes de la red de ollas comunes (02 de mayo del 2023)

<https://twitter.com/MidisPeru/status/1653528230693855235>

Twitter: visita de supervisión a comedor popular del Callao. (14 de junio del 2023)

<https://twitter.com/MidisPeru/status/1669002795460984833>

Instagram: reunión entre el Ministro del Midis y representantes de ollas comunes de Lima Metropolitana y Callao para tratar el tránsito de estas al PCA. (28 de setiembre de 2024)

https://www.instagram.com/midisperu/p/DAeYlIKSq3/?img_index=1

Capítulo II: Causas del problema

Una causa se puede definir “como un evento, condición o característica antecedente que, si está presente, cambia la probabilidad de ocurrencia de un evento (en este contexto, del problema público) en un momento determinado mientras otras condiciones permanecen fijas” (Sánchez, 2022).

En el caso del Midis existe una capacidad limitada para la atención de los conflictos sociales, con un enfoque reactivo, en el sentido que el sector participa en la medida en que es involucrado en el conflicto resultado de las demandas de la población que exigen una mayor presencia del sector a través de sus programas sociales y el rol que asume el sector está ligado a responder a una instancia como la PCM si cumplió o no con el compromiso.

Sin embargo, desde el sector no se ve el conflicto social en toda su complejidad, desde el enfoque preventivo y de transformación en el que la participación del sector – como instancia del ejecutivo- no se limita únicamente a cumplir con un compromiso puntual sino a entender que el conflicto, por más que su origen no sea por responsabilidad directa del sector, sí responde a ausencias del Estado a partir de la existencia de brechas sociales que se hacen evidentes en el conflicto y que este conflicto sí impacta en la población vulnerable que busca atender y, por ende, afecta el funcionamiento de los programas, así como la ejecución de las políticas públicas que el sector promueve en territorio.

Esto evidencia lo señalado en la literatura de la capacidad institucional al señalar que esta no se limita únicamente al aparato burocrático o técnico, es decir a la capacidad administrativa ligada a recursos humanos, económicos, entre otros. Sino que también tiene una arista ligada a lo político, es decir a las relaciones sociales en el que los intereses e ideologías dentro y fuera de la organización estatal se debaten, en el marco de la interacción del estado con actores sociopolíticos que están en el campo de la acción pública, y cómo esta interacción en lo político impacta en la gestión interna del aparato estatal.

En ese sentido, si bien el sector cumple con brindar las prestaciones sociales en territorio, el problema público “población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales” evidencia la ausencia de un enfoque especializado de gestión social de los conflictos que permita que la intervención del sector en el territorio incorpore una lectura del contexto de la prestación, de los posibles impactos en su entrega en espacios donde la conflictividad social existente o potencial sí afecta su entrega así como los diversos actores sociales que existen en el

territorio y que están involucrados tanto en el desarrollo del conflicto como en recibir los servicios del sector.

Esta ausencia de enfoque especializado de gestión social de los conflictos se evidencia en la dispersión de las funciones asignadas a las direcciones de línea, la reducida capacidad del recurso humano del Midis especializado en gestión de social de los conflictos y el limitado uso de herramientas y protocolos para su gestión.

2.1. Causas del problema

Causa 1: Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales

Entre una de las tareas asignadas en el Plan Operativo Institucional Anual 2022 del sector¹⁵, se ha establecido una tarea ligada al seguimiento de compromisos asumidos en espacios de diálogo y concertación. De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (Resolución Ministerial N° 143-2024-MIDIS), son 02 las áreas que tienen entre sus funciones la gestión del diálogo, cada una ubicada en un viceministerio distinto:

- *Dirección de Articulación de las Prestaciones Sociales (DAPS)*, órgano de línea de la Dirección general de diseño y articulación de las prestaciones sociales (VMPS) está a cargo “de la articulación de las prestaciones sociales con las entidades de los tres niveles de gobierno y organizaciones que intervienen en un área geográfica específica” (MIDIS 2024: 54). Entre las funciones asignadas a esta dirección está la de seguimiento a los compromisos asumidos por los programas sociales o relacionados a las prestaciones sociales complementarios en espacios de diálogo en los que está involucrado el sector, así como el de formular y consolidar la información que sea requerida, sobre el tema, por otras oficinas.

En el marco de sus funciones, actualmente realiza el seguimiento, actualización y reporte del cumplimiento de compromisos del MIDIS y de sus Programas Nacionales contraídas en las Mesas de Diálogo, en coordinación con el Despacho del Viceministerio de Prestaciones Sociales, Equipos de los Programas Nacionales, la Dirección de Articulación Territorial y Fortalecimiento de Capacidades (DAT¹⁶) de la Dirección General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial (DGIPAT), la

¹³ Modificado y aprobado mediante Resolución Ministerial N° 077-2022-MIDIS, revisado el 13 de febrero del 2023., revisado el 13 de febrero del 2023.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3204462/RM_077_2022MIDIS_completo.pdf.pdf?v=1654292658

Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD) de la PCM y otros Sectores del Estado. En dicho marco, la DAPS viene participando de las reuniones multisectorial y bilaterales de coordinación, convocadas por la SGSD-PCM, con la finalidad de reportar información actualizada sobre el cumplimiento de compromisos.

- *Dirección de articulación territorial y fortalecimiento de capacidades (DAT)*, órgano de línea de la Dirección General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial pertenece al Viceministerio de Políticas y Evaluación Social (VMPES) y es responsable de “coordinar y promover la articulación y coordinación intersectorial e intergubernamental para la implementación de las políticas nacionales de desarrollo e inclusión social, así como del fortalecimiento de capacidades de los actores vinculados a la implementación de las políticas nacionales de desarrollo e inclusión social; así como el fortalecimiento de capacidades de los actores vinculados a la implementación de la PNDIS 2030” (MIDIS 2024: 43).

Entre las funciones de esta dirección está la función “c) Promover la cooperación y coordinación intergubernamental e intersectorial en la gestión territorial y el desarrollo de políticas sociales, en el ámbito de sus competencias” (MIDIS 2024: 43); y la función “e) Realizar el seguimiento a los compromisos asumidos por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en los espacios de articulación intersectorial e intergubernamental a nivel regional y local, y en otros mecanismos de articulación establecidos” (op cit).

Se observa que ambas direcciones de línea presentan funciones similares en la gestión de conflictos, sumado a una posible superposición de tareas dado que en el caso de la DAPS se señala que hace seguimiento a espacios de diálogo y en el caso de la DAT que hace seguimiento a espacios de articulación. Tomando en cuenta la diversidad de denominaciones existentes dentro de la tipología “espacios de diálogo” (mesas de diálogo, mesas técnicas, mesas de desarrollo, grupos de trabajo), no se logra definir al interior del sector cuándo interviene una dirección o la otra; ello afecta directamente la participación en los espacios de diálogo, seguimiento a los compromisos o definición de responsables para el mapeo de alertas tempranas de potenciales conflictos.

Adicionalmente, cada dirección se encuentra en un viceministerio distinto, complicando el intercambio de información al haber pasos intermedios para la comunicación: de dirección de línea a dirección general, de dirección general a viceministerio y entre viceministerio y viceministerio. Esto se refleja al momento de consolidar una matriz o reporte que requiere de insumos de ambas áreas.

Asimismo, el hecho de que dependan de direcciones de línea limita la incidencia que puedan tener en la alta dirección para la priorización en la atención de los compromisos o el remitir alertas tempranas ante potenciales conflictos sociales, dado que, como se observó previamente, la gestión adecuada de los conflictos implica no solo implementar acciones operativas sino toma de decisiones técnico – políticas, incorporando también lecturas de escenario y coyuntura.

La desconexión con la alta dirección repercute también en la priorización de las intervenciones, el contar por ejemplo con un indicador de “conflictividad” para por ejemplo el cierre de brechas en un determinado distrito o la atención a una población vulnerable específica podría hacer más eficiente la intervención del sector en un territorio debido a que se intervendría cerrando una brecha en un lugar que, por el conflicto social, demanda la presencia permanente del Estado.

Adicionalmente, el sector cuenta con un Grupo encargado de gestionar acciones de gestión social denominado “Grupo de Trabajo encargado de gestionar y fortalecer acciones de la gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social” (Resolución Ministerial N° 127-2022-MIDIS de fecha 25 de agosto del 2022). Este grupo de trabajo de naturaleza temporal del Midis tiene por objeto “coordinar, articular y fortalecer las acciones de la gestión social y diálogo del sector a través del diagnóstico, análisis multisectorial y multinivel, y la intervención oportuna en los conflictos sociales en el territorio nacional” (Midis, 2022).

Entre las funciones de este grupo está el de realizar un diagnóstico sobre la conflictividad social desde las competencias del sector, así como elaborar un plan de intervención para la gestión de los conflictos y proponer alternativas de solución considerando los aspectos técnicos, normativos, sociales y políticos. Figura también entre sus funciones la de coordinar con los gobiernos subnacionales la atención oportuna de la gestión social de los conflictos.

Este grupo de trabajo está presidido por el jefe o jefa del Gabinete de asesores y está conformado por los 02 viceministerios, las 02 direcciones generales y las 02 direcciones de línea señaladas previamente; cuenta con un periodo de vigencia de 02 años. Si bien durante su primer año de creación solo se realizó una reunión, durante el 2024 el escenario cambió debido a la conformación de la comisión del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay.

Resultado de ello, en junio 2024, la DGDAPS en calidad de secretaría técnica y en coordinación con el Gabinete de asesores en calidad de presidente del grupo de trabajo, aplicó un cuestionario virtual a los coordinadores de enlace de todo el país a fin de identificar la forma en cómo el sector desde el territorio aborda los conflictos sociales. Adicionalmente, desarrolló en el mes de julio 4 grupos focales descentralizados en Loreto, Ayacucho- Vraem, Puno y Cusco, con el objetivo de recoger información para la elaboración del diagnóstico del conflicto social, vinculado con las prestaciones e intervenciones del sector.

En ese taller participaron los coordinadores, jefes de Unidades Territoriales de los Programas Nacionales, Coordinador Territorial del FED, Coordinador Territorial de la Dirección General de Focalización e Información Social (DGFIS) y Especialista Territorial de la Dirección de prestaciones sociales complementarias (DPSC).

Al cierre del presente trabajo, este grupo ha presentado su informe final, recomendado la conformación de una unidad funcional dependiente de una unidad de línea que sea responsable de la gestión de conflictos, no se define aún a qué viceministerio estará adscrita. Esto evidencia que este grupo no ha tenido el impacto necesario que lo muestre como una unidad necesaria y que pueda permitir, con su creación, una mirada estratégica de los conflictos como oportunidad de desarrollo y así, promover una articulación entre ambos viceministerios en la gestión de los conflictos.

Los conflictos sociales son problemas complejos. Al respecto, Brugué menciona que pensar en términos de política pública significa asumir su complejidad, renunciado a la estrategia de recurrir al conocimiento experto.

“Las políticas públicas no pueden basarse en la descomposición sectorial de los problemas, sino que han de asumirlos integralmente. Al mismo tiempo, los sistemas complejos generan incertidumbre e imprevisibilidad, de manera que las políticas públicas no son verdades que resuelven objetivamente los problemas” (Brugué, 2014, pág. 41)

En ese sentido, el hecho de que en el Midis la gestión de los conflictos sociales esté fragmentada y no cuente con un nexo directo con la alta dirección del sector, impacta tanto en la toma de decisiones al momento de la priorización de intervenciones, así como una intervención más reactiva ante los conflictos y no preventiva en el sentido de intervenir en potenciales lugares en los cuales, como se señaló previamente, la población demanda la presencia del Estado a raíz de estos conflictos.

Bebbington et al. señalan como una tercera causa de los conflictos sociales ligados a minería, la ausencia de canales institucionalizados suficientes para atender las preocupaciones ciudadanas, donde las instituciones fallan constantemente y pareciera por momentos que el Estado estaría más alineado con la empresa minera que con la comunidad (Bebbington, A y Burneo, M, 2008). En el caso del Midis, la superposición de funciones y la fragmentación de sus competencias en la prevención y gestión social de conflictos afecta directamente en el seguimiento a los compromisos asumidos, reforzando la idea de que las instituciones no atienden ni responden a las demandas alcanzadas por la población..

Causa 2: Reducida capacidad del recurso humano para la gestión de conflictos sociales

La capacidad institucional establece como uno de sus componentes el de capacidad administrativa. Para Rosas, este es un nivel micro que comprende a los recursos humanos y sus respectivas habilidades y aptitudes con los que cuenta una organización gubernamental para cumplir con fines específicos. El estado de las personas, del recurso humano es lo que determina la forma en cómo ejercerán las funciones que le son asignadas. Los recursos humanos son, por tanto, una parte medular en el éxito de una acción o política que se proponga desde el Estado (Rosas, 2019).

Dada las funciones identificadas en las dos direcciones que actualmente participan en espacios de diálogo o realizan el seguimiento a los compromisos del sector, el personal está más ligado a la articulación intersectorial que a temas ligados a la conflictividad. Ello limita la posibilidad de que se cuente con personal que pueda desarrollar sus capacidades en este eje para, por ejemplo, elaborar alertas de atención temprana, mapear actores, contar con herramientas para la negociación y arribo a compromisos en el marco de estos espacios o realizar el seguimiento a compromisos asumidos.

En el caso de la elaboración de reportes de conflictividad desde el territorio, se evidencia que el recurso humano de ambas direcciones (DAPS del VMPS y DAT del VMPES) cuenta con una red de contactos con otros sectores a nivel territorial para obtener información que permita identificar potenciales conflictos o emitir informes ante posibles visitas a territorio por parte de la alta dirección del sector.

Este resultado de los espacios de coordinación en el contexto de espacios de conversación en los que participa el gobierno central, promovidos desde la SGSD -PCM así como las instancias de articulación en las cuales participan los coordinadores de enlace y que se

promueven desde el sector, en el marco del Sistema nacional de desarrollo e inclusión social (SINADIS) que establece como uno de sus mecanismos de articulación intergubernamental la conformación de instancias regionales (Midis, 2016).

No obstante, cuando se realiza el análisis de la información recibida, se encuentra que no existe necesariamente una lectura de potencial conflictividad, siendo los informes remitidos un resumen de la información recogida pero no uno que incorpore los ejes o indicadores que sean de interés del sector al momento de realizar una visita territorial. Tales como demandas insatisfechas en relación con el sector y el gobierno en el territorio a visitar, antecedentes de manifestaciones, plantones u otros en contra de la actual gestión de gobierno y potenciales demandas que se podrían recibir tanto por parte de la población como por parte de las autoridades sea alcaldes distritales, provinciales o regionales con los cuales se reunirá la alta dirección del sector durante estas visitas.

Adicionalmente, Subirats señala que es importante que las autoridades puedan conocer y comprender tanto los factores como el impacto del cambio social y los problemas colectivos que resultan de esto si es que desean transformarlos. Para ello, “el Estado depende a menudo de informaciones que controlan o producen parcialmente los actores privados, y muy particularmente los grupos objetivo del problema social a resolver”. (Subirats, Análisis y gestión de políticas públicas, 2008).

En ese sentido, la gestión de conflictos implica que los actores públicos cuenten con una serie de conocimientos y capacidades que les permitan ampliar la mirada, incorporando ejes, conceptos y herramientas, que les hagan comprender el conflicto social bajo un enfoque multidimensional que supere la mirada como sector, especialmente si partimos de señalar que el sector no es “generador” de conflictos y que la solución a los mismos no depende únicamente de que el sector cumpla con sus compromisos.

La necesidad de que el recurso humano del sector cuente con un enfoque multidimensional en la gestión de los conflictos se hace evidente en su participación en las mesas de diálogo. Bajo el argumento de que el sector es responsable de cumplir los compromisos asumidos resultado de su participación en espacios de diálogo, reduce la participación de los funcionarios en una mesa de diálogo a solo hacer un registro de si se cumplió o no cumplió un compromiso, pero no se ve la intervención en la mesa como la oportunidad para articular esfuerzos entre los distintos funcionarios que apunten a llegar a acuerdos como ejecutivo, superando la mirada sectorial.

Subirats menciona que cada nuevo aspecto del problema que descubrimos agrega una complejidad mayor pero también podría ser una oportunidad nueva para encontrar una solución mejor. (Subirats, 1994, pág. 2). Sin embargo, en la participación estos espacios, los sectores a través de sus funcionarios adoptan una posición en la cual el problema es decir el conflicto social se aborda solo desde la cara o faceta que corresponde directamente al sector sin ampliar el enfoque que les permita esta articulación y la suma de esfuerzos para una atención a la población afectada.

Es necesario señalar que este enfoque de reducir un conflicto social solo a un listado de demandas que se cumplen o no y a un listado de compromisos con plazos de ejecución, explica, entre otros motivos, por qué posteriormente los conflictos vuelven a aparecer con mayor o menor intensidad en un mismo territorio y probablemente recogiendo la misma serie de demandas insatisfechas.

La gestión de conflictos sociales implica también la búsqueda de soluciones para resolverlo, encontrar salidas y convertirlos en potenciales oportunidades. En el caso puntual de la afectación a población vulnerable durante las manifestaciones de diciembre 2022 a febrero 2023, que implicó la paralización de servicios e intervenciones del sector principalmente en el sur del país, las estrategias que se implementaron para dar continuidad a los servicios no fueron resultado de una estrategia en el marco de conflictos sino de aprendizajes obtenidos a raíz de la pandemia por la Covid-19. Por ejemplo, Programas sociales del sector, durante la pandemia implementaron intervenciones no presenciales para continuar brindando la atención.

En el caso del programa Juntos, se implementó una estrategia de orientaciones telefónicas denominada “Aló Juntos” a fin de continuar brindando el servicio de acompañamiento familiar, adaptándose a la nueva dinámica de menor contacto y así evitar el incremento de contagios¹⁷.

La experiencia obtenida durante los años que duró la pandemia permitió a los programas hacer uso de las estrategias implementadas para dar continuidad a los servicios suspendidos de manera presencial: se activaron sistemas de acompañamiento y seguimiento remoto (vía telefónica y por mensaje de texto), trabajo remoto del personal en

¹⁴ Nota de prensa: Juntos implementa orientaciones telefónicas para atender a más de 500 mil hogares usuarios (08.02.2021)
<https://www.gob.pe/institucion/juntos/noticias/341476-juntos-implementa-orientaciones-telefonicas-para-atender-a-mas-de-500-mil-hogares-usuarios>

regiones con conflicto social latente y reprogramación de cronogramas de pago, ante tomas de carreteras que no permitían llegar las empresas transportadoras de valores (etvs) a los lugares de destino, entre otros.

Conforme a los estándares y protocolos para la participación del poder ejecutivo en materia de gestión social y diálogo de la PCM, para el caso de conflictos sociales es importante la capacitación a los actores tanto en procesos de diálogo como en mecanismos de negociación, así como el fortalecimiento de capacidades personales que coadyuven a potenciar su participación en estos procesos.

En el caso del MIDIS, aumentar las habilidades de gestión de conflictos sociales debe ser transversal al personal, tanto de las direcciones de línea de la sede central como al personal en territorio quienes diariamente articulan y coordinan con gobiernos locales, organizaciones sociales, entre otros actores.

Asimismo, el manejo de los conceptos ligados a la conflictividad deben ser también de conocimiento de los funcionarios de alto nivel porque, como se señaló previamente, la intervención del sector bajo un enfoque de cierre de brechas o mejora continua de los servicios, debería incluir también una lectura del territorio que incorpore un enfoque conflictos sociales, esto también permitiría que los compromisos asumidos por el sector que son monitoreados por las direcciones de línea, reciban la atención y priorización desde el alto nivel del sector.

El nivel de articulación y presencia que tiene el sector a nivel del territorio a través de sus iniciativas sociales y colaborando con los gobiernos subnacionales en áreas de articulación local y regional, podría ser una fuente importante de información para la identificación de potenciales conflictos, así como oportunidades de mejorar para que estos no escalen o estallen, planteando una mirada de gestión que supere la mirada sectorial y proponga una mirada de gobierno.

Causa 3: Limitado uso de herramientas y protocolos para la gestión de los conflictos sociales.

Sobre la revisión de las herramientas de seguimiento a los espacios de diálogo y compromisos asumidos por el sector, se observa un limitado uso de herramientas que se evidencia en la débil gestión de la información, limitación para definir indicadores del sector en su participación en espacios de diálogo (en el sentido de definir cuándo corresponde la

participación del coordinador de enlace, especialista, director de línea, director general o incluso la alta dirección del sector), superposición y duplicidad de matrices de seguimiento.

Debido a que no se define los espacios de diálogo (por poner un ejemplo: se coloca en una sola matriz de sistematización los grupos de trabajo multisectoriales -que no son resultado de un conflicto social -y mesas de desarrollo que sí son respuesta de conflictos, entre otros), así como un correcto seguimiento de los compromisos, porque no se definen los hitos que permitan identificar cuando un compromiso se encuentra en proceso de atención, ya fue cumplido o fue desestimado.

Al respecto, al ser el sector parte de un conjunto de sectores del Ejecutivo que participa en estos espacios, las matrices de seguimiento son enviadas principalmente por la SGSD-PCM en calidad de secretaría técnica de estos espacios y por ende la estructura, contenidos y criterios de las matrices para el seguimiento de los compromisos son definidos por ellos, siendo el rol asumido por el sector el de completar las matrices y reportar. Sin embargo, desde el sector no existe una matriz propia que permita que desde la DAPS se puedan establecer los criterios propios del sector con una mirada estratégica a la gestión de los conflictos en los que participa.

Asimismo, no se cuenta con un protocolo que establezca los procedimientos y medidas de uso práctico, insumos teóricos y pauteo de los roles y tareas que debe cumplir ante un potencial conflicto con las organizaciones que articula, incorporando un enfoque de prevención de conflictos y contando con un formato de elaboración de alerta temprana que permita alertar al sector ante potenciales conflictos, a fin de que no escalen a crisis.

El Midis cuenta, desde el 2016, con una directiva de gestión de comunicaciones en crisis, la cual tiene como objetivo establecer protocolos de actuación para el uso adecuado de los mensajes comunicacionales en escenarios de potencial riesgo y desarrollar estrategias de respuesta para afrontar situaciones de crisis internas y externas. (Midis, 2016, pág. 2).

Esta directiva establece la conformación de un comité de crisis liderado por la Alta dirección del sector y que establece en sus anexos las situaciones de crisis por programa, de acuerdo con el servicio que presta cada uno. Sin embargo, en la tipología de situaciones de crisis no se derivan aquellas de corte social, las cuales se han señalado previamente como la entrega de alimentos insuficientes a las ollas comunes, la falta de leche en el mercado que afecta la entrega de leche en los desayunos escolares e incluso potenciales escenarios como fenómenos del niño que afectarían la entrega del servicio del sector.

Un eje importante en la gestión de los conflictos es evitar que estos escalen a ser crisis porque los convierte inmanejables y reduce el margen de negociación con la población directamente afectada, en ese sentido se observa la ausencia de instrumentos que permitan la elaboración de las alertas tempranas para poder detectar con anticipación potenciales conflictos y movilizaciones, con una identificación de actores sociales que lideran las organizaciones, identificación de sus demandas, intereses; es decir: contar con una estrategia de intervención que decante en protocolos, lineamientos e instrumentos para resolver conflictos sociales.

Adicionalmente, en la crisis política que se dio entre diciembre 2022 a febrero 2023, no se contó con herramientas para la consolidación de un reporte diario que permita medir la afectación a los servicios del sector a raíz de las movilizaciones sociales o definir estrategias ante posibles casos de conflictividad en este marco. En este escenario, fue la alta dirección la cual elaboró una matriz de alerta temprana para que las áreas técnicas procedan a llenar la información y no a la inversa.

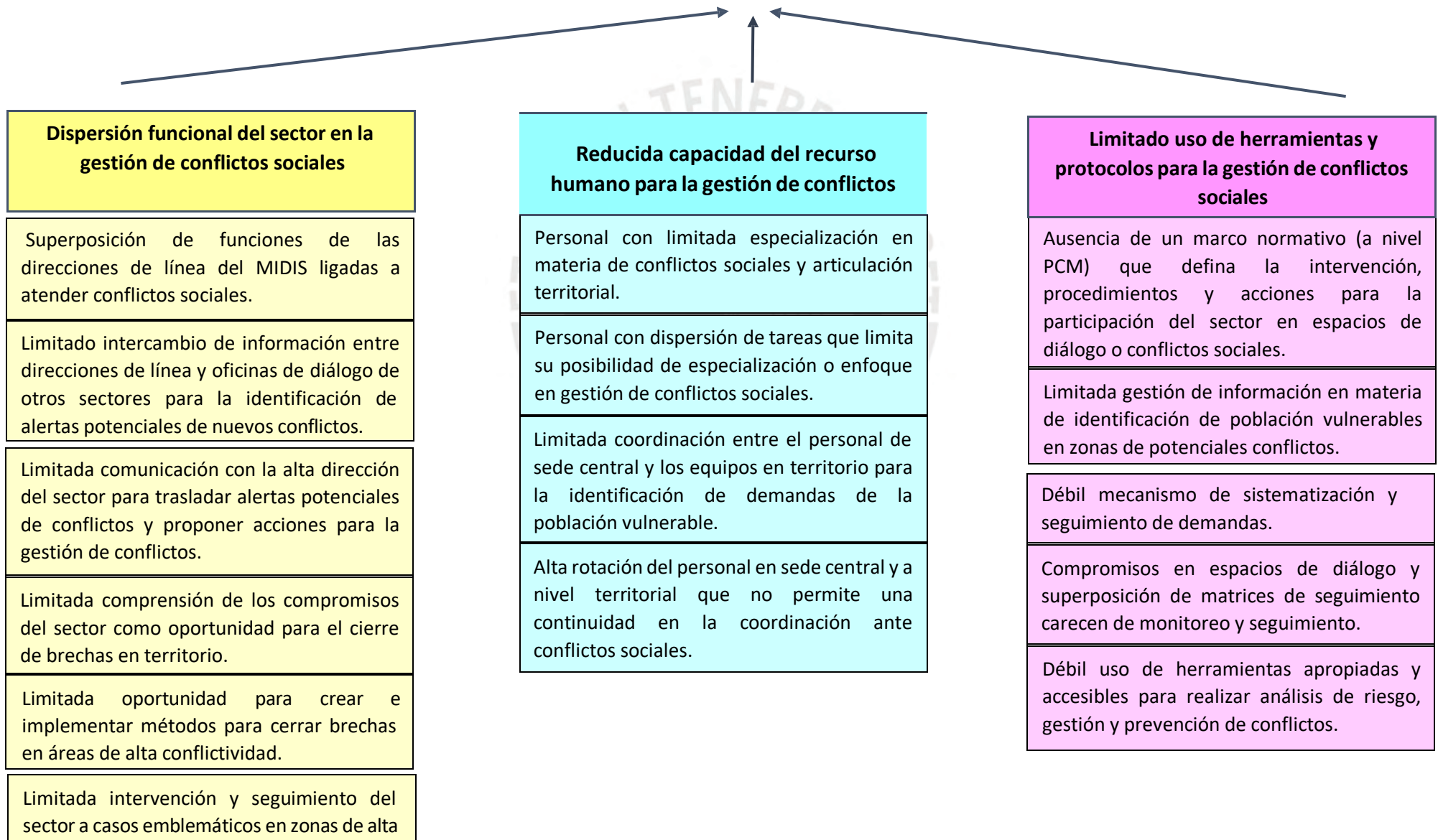
Frente a ello, García Izquierdo (2002) señala que es necesaria una transformación de los modelos y esquemas académico- teóricos en políticas efectivas, por lo cual es necesario poder elaborar herramientas adecuadas que sean capaces de analizar los riesgos, gestionar y prevenir conflictos de aquellos actores que se encuentren directamente involucrados.

Transformar los modelos y esquemas académico-teóricos en políticas efectivas representa un desafío. En este contexto, es crucial desarrollar herramientas adecuadas y accesibles que permitan realizar análisis de riesgo, así como gestionar y prevenir conflictos, por parte de los actores directamente involucrados en estos procesos.

Y, a su vez, este sistema de seguimiento de seguimiento y monitoreo debe formar parte de un sistema mayor de información que pueda por un lado facilitar la comunicación interna y externa sobre el conflicto social que involucra al sector y le permita tomar decisiones que aborden los problemas estructurales que sostienen las demandas sociales, contribuyendo de manera eficiente y efectiva al cierre de brechas en el marco de la implementación de la PNDIS al 2030.

Árbol de problemas

Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales



Capítulo III Diseño del Prototipo

3.1. Problema reformulado y desafío de innovación

Con el objetivo de definir la propuesta de innovación, es necesario redefinir el problema que busca dar solución. Para ello, se hará uso del índice de jerarquización, mediante la puntuación de tres dimensiones de las causas, de acuerdo con lo propuesto en la “Guía de elaboración del trabajo de investigación- cuarta edición” (Escuela de gobierno PUCP, 2022)

Tabla 2 Índice de jerarquización de las causas

Dimensiones	Valores
Eficacia para atender el problema	Alta eficacia = 3 Regular eficacia= 2 Baja eficacia= 1
Posibilidades de modificación por parte de la organización	Alta posibilidad de modificación= 3 Regular posibilidad de modificación=2 Baja posibilidad de modificación= 1
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	Totalmente = 2 Es compartida= 1 No está en el ámbito = 0

En ese sentido, se propone la siguiente jerarquización de causas:

Tabla 3 Jerarquización de causas

Causas	Dimensión 1: Nivel de eficacia para atender el problema	Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización.	Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención.	Total
Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales	3	3	2	8
Reducida capacidad del recurso humano para la gestión de conflictos	2	2	2	6
Limitado uso de protocolos y herramientas para la gestión de conflictos sociales	2	2	1	5

De acuerdo con la evaluación de las tres causas identificadas que dan respuesta al problema público, se observa que la causa que mayor nivel de impacto tiene es la “dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales” pues influye en la forma en cómo se comprende y atiende a los conflictos sociales en el sector. Evidenciando que esta se da de manera predominantemente reactiva por sobre medidas de prevención, mientras que la causa de “reducida capacidad del recurso humano” y el “uso limitado de herramientas para la gestión de conflictos” es comúnmente perjudicial porque solo resuelven el problema y no consideran el conflicto como posibilidad de desarrollo.

En el caso de la dimensión 2, se observa que la causa con mayor puntaje es la “dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales” dado que, a la fecha, desde el Midis existe el interés de contar con un responsable institucional que se encargue de gestionar la conflictividad, muestra de ello es la conformación del Grupo de Trabajo encargado de este tema y que, a la fecha, ya cuenta con un informe final que propone la creación de una unidad funcional encargada de la gestión de la conflictividad en el sector.

Para el caso de las causas de “reducida capacidad del recurso humano para la gestión de conflictos” y “limitado uso de herramientas y protocolos para la gestión de conflictos sociales”, estas tienen una regular posibilidad de modificación ya que, en el primer caso, se requeriría contar con una figura de contratación laboral que permita una posibilidad de hacer línea de carrera en el sector y el segundo caso el uso de las herramientas está ligado al marco normativo dado por el VMGT - PCM.

En el caso de la dimensión 3, las 3 causas identificadas el ámbito normativo es compartido; en el caso de la primera causa, si bien la modificación del ROF depende exclusivamente del sector, implica una coordinación directa con la secretaría de modernización de la PCM que vea como viable el contar con un responsable institucional que gestione conflictos, así como la opinión técnica de CEPLAN.

A favor de esta causa está el hecho de que en la PCM se encuentre también el VMGT – PCM, el cual en el 2021 ha publicado lineamientos y protocolos que enfatizan en la necesidad de que los sectores puedan contar con unidades responsables de la conflictividad, en el marco de sus competencias.

En el caso de las causas 2 y 3, para el tema de recursos humanos también es compartido tanto con SERVIR como el MEF para la implementación de la Reforma del Servicio Civil. Con ello, se busca que el Estado cuente con personas (Servicio Civil) orientados al

servicio que se rige por principios de méritos, ingresos mediante procesos transparentes y evaluación constante¹⁸. En el caso de la causa 3, esta depende también de las orientaciones y lineamientos que brinde el VMGT- PCM en la gestión de conflictos e implica desde el sector estar al pendiente del monitoreo de los compromisos tomados en estos espacios presididos por este VMGT así como el acompañamiento para el cumplimiento de los mismos.

En ese sentido, para este proyecto de innovación la causa elegida es “Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales” por haber obtenido el mayor puntaje (8 puntos) de la jerarquización de causas.



¹⁵ SERVIR. Información institucional, web servir. Revisado el 05 de noviembre del 2023 en el siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/servir/institucional>.

3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

Resultado de la evaluación de las causas, se concluye que la causa más factible para responder desde una propuesta de política pública es la de “Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales”. Al respecto, se han identificado experiencias que puedan evidenciar cómo desde sectores del ejecutivo se puede mejorar la responsabilidad institucional en su gestión, para que no afecte de manera negativa a la población vulnerable en zonas de alta conflictividad.

Respecto a las experiencias previas, se han establecido una serie de criterios ligados al manejo de desafíos que apunten a la eficacia de las políticas públicas y su impacto en la población vulnerable y experiencias vinculadas a mejorar los procesos de intervención del estado en situaciones de conflicto.

Al respecto, se han identificado dos experiencias que, a nivel de Perú, han buscado fortalecer la responsabilidad del Estado en la gestión de conflictos sociales: la primera relacionada con el proyecto centrada en el fortalecimiento de capacitación y organización para el diálogo a nivel nacional, regional y comunitaria y la segunda está relacionada con la institucionalización del intercambio a la formación de una comunidad de diálogo en un sector del Ejecutivo.

Tabla 1 El proyecto “Alianzas para el diálogo: prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales” (PNUD, 2013), aplicado en Perú entre los años 2012- 2015.

Atributo	Desarrollo del atributo
Descripción de la experiencia	<p>El objetivo general es el de “reducir los efectos y fortalecer la democracia, así como los efectos negativos económicos y sociales de los conflictos relacionados con el aprovechamiento de los recursos naturales en Perú” (PNUD, 2015)</p> <p>Adicionalmente, buscó mejorar la prevención y gestión de conflictos sociales mediante el uso de recursos naturales por parte de los actores sociales y del gobierno.</p> <p>Tuvo un periodo de implementación del 2012 al 2015 y un alcance a nivel nacional, incorporando actores a nivel del Ejecutivo, gobiernos subnacionales y organizaciones de sociedad civil¹⁹.</p>

¹⁶ El citado proyecto involucró la participación de los siguientes actores: Gobierno central (ONDS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), los ministerios del Ambiente (MINAM), de Energía y Minas (MEM), de Cultura (MC) y de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), la Autoridad Nacional del Agua (ANA) y la Defensoría del Pueblo (DP)); Gobiernos subnacionales (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR) y gobiernos regionales de 15 departamentos: Áncash, Apurímac, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín y Tacna); y Organizaciones de la sociedad civil (organizaciones indígenas, universidades e

	<p>En cuanto a su ejecución, la ONDS de la PCM fue la responsable de liderar la implementación del proyecto, coordinando con otros sectores, gobiernos regionales y sociedad civil. La implementación del proyecto estuvo bajo la responsabilidad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y contó con el financiamiento del Gobierno canadiense.</p> <p>PNUD acompañó técnicamente en el desarrollo de los objetivos del proyecto, poniendo a disposición equipos técnicos que fortalecieron a los equipos ya existentes en la gestión del diálogo.</p>
<p>Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)</p>	<p>De manera parcial, aborda la propuesta de fortalecimiento de oficinas de diálogo en el Ejecutivo y la creación de unidades de diálogo a nivel regional desde un enfoque preventivo. Este proyecto apostó por la promoción de un modelo de diálogo y sostenibilidad como estrategia para convertir los conflictos en oportunidades para el desarrollo y apostando por su institucionalización en los distintos niveles del Estado; promoviendo así lineamientos de política para prevenir conflictos.</p> <p>La experiencia también aborda la importancia de contar con un enfoque integral, multiactor y multinivel en el modelo de diálogo, que involucre una mayor cantidad de voces en territorio, buscando fortalecer sus capacidades tanto para comprender lo que representa el diálogo, así como brindar información a las organizaciones sociales sobre sus derechos y cómo ejercerlos desde un enfoque de diálogo.</p> <p>Esta experiencia evidencia la importancia de sistematizar la información, de generar conocimiento a través de la creación de herramientas de sistematización y seguimiento, así como de informes o reportes de casos exitosos de diálogo.</p> <p>Para la propuesta de innovación que se propone, esta experiencia refuerza la importancia de contar con la institucionalización de los procesos que buscan atender espacios de diálogo, del enfoque preventivo como oportunidad para transformar los espacios de diálogo, el fortalecimiento de capacidades y la sistematización de las experiencias.</p>

institutos de investigación, organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas extractivas, asociaciones civiles).

<p>Razones por las que se indica que es una innovación</p>	<p>Esta experiencia implementó 4 estrategias de acción, la primera ligada a articular entre sectores, instituciones y niveles de gobierno; la segunda liga a la incidencia política, la tercera a promover oportunidades de desarrollo y fortalecer capacidades de los actores involucrados; y la cuarta relacionada a la gestión del conocimiento (PNUD, 2015).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexto: se implementa en un contexto en el que desde el gobierno central (2012- Ollanta Humala) existe un interés por promover el diálogo con las comunidades de manera preventiva. - Enfoque centrado en el diálogo: Promover e institucionalizar el diálogo, proponiéndolo como un instrumento que promueve la participación, basado en la confianza y apostando en el logro de consensos sobre el uso de los recursos naturales bajo un enfoque de responsabilidad y sostenibilidad; así como el buscar condiciones para garantizar el desarrollo humano. incorporando un enfoque multiactor y multinivel en este proceso. (PNUD, 2016), - Acciones de capacitación en el eje de diálogo: el proyecto invirtió parte de su presupuesto en la capacitación para contar con actores aliados en los 3 ejes en los que se enfocó (gobierno nacional, gobiernos regionales y sociedad civil, entre los temas desarrollados estuvo el de diálogo, manejo de conflictos sociales, gestión de los recursos naturales, interculturalidad, entre otros; permitiendo que se pueda consolidar una base común de conocimientos que permitiese un diálogo entre los actores, posicionando términos y significados para la comprensión de los conflictos sociales y generando aliados en las instituciones públicas que promuevan el diálogo(PNUD, 2015) - Incorporación de enfoque multiactor y multinivel: se plantea una mirada del conflicto como transversal a todos los niveles del gobierno a nivel central, regional y en la sociedad civil, resaltando que el enfoque en el conflicto requiere de la intervención articulada de diversos actores en territorio, esto se evidencia en la creación de oficinas regionales y en la estructura de la oficina de diálogo que incorpora a coordinadores regionales así como la promoción de la participación de autoridades locales y organizaciones de la
--	---

	<p>sociedad civil en los procesos de diálogo expresada en sus diversos tipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del conocimiento: el proyecto invierte parte de los fondos en la elaboración y difusión de información relacionada al diálogo, se elaboraron un aproximado de 24 producciones académicas que buscaron investigar, sistematizar, informar y guiar metodológicamente la promoción del diálogo, así como la producción de material gráfico y audiovisual (PNUD, 2015). - Adicionalmente, en el marco de la ejecución de este proyecto, se publicaron 26 informes mensuales denominados Willaqniki que reportaban los avances en los espacios de diálogo y que resultaban una fuente de información para el seguimiento a casos, estos eran distribuidos de manera física y virtual a los diversos actores ligados a la gestión de conflictos.
<p>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</p>	<p>Entre 2012 y 2015, el proyecto ayudó a la ONDS a mejorar su gestión de conflictos. Esto permitió la resolución de 149 casos de conflictos, diferencias y controversias al establecer más de 156 espacios de diálogo (143 regionales, 10 nacionales y 3 multiregionales). De igual manera, se mejoró su enfoque en la prevención, lo que llevó a la resolución de 101 casos de prevención y 39 casos de conflictos sociales entre 2012 y 2014. (PNUD, 2016).</p> <p>En las entidades públicas, institucionalizó la conformación de unidades de prevención y gestión de conflictos, adicionalmente implementó mecanismos de alerta temprana y una aproximación a los intereses de la población indígena organizada (PNUD, 2016).</p>
<p>Dificultades identificadas</p>	<p>Capacidad institucional: Finalizada la intervención del proyecto, no se mantuvieron las condiciones desde la PCM a través de la ONDS, de sostener el modelo de diálogo propuesto. A la fecha, pese a que han pasado cerca de 9 años desde finalizado el proyecto e incluso se cuenta con un Viceministerio de gobernanza territorial, el Estado aún no cuenta con un Sistema Nacional de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales (SINAPREGCS), que ordene y articule las intervenciones del Ejecutivo y que permita la atención de los conflictos, considerando lo complejo que son; así como garantizar la presencia estatal en todo el territorio y que potencie el papel de la PCM como articulador en este tema desde el Ejecutivo (PNUD, 2015).</p> <p>En ese sentido, la capacidad institucional entendida como la gestión efectiva de los asuntos públicos mediante la participación de los actores sociales se ve debilitada al no haber logrado que desde el</p>

	<p>Estado a través de la PCM se continúe liderando la gestión de los conflictos desde la articulación y enfocado también en la mejora de procesos y funciones sino más bien estancada en un enfoque preventivo pero que continúa desarticulado y fragmentado.</p> <p>Voluntad política: posterior al gobierno de Ollanta Humala, desde la PCM no hubo la voluntad política de mantener el modelo de diálogo desde un enfoque preventivo, si bien hubieron esfuerzos por organizar la gestión en territorio a través de la creación de un viceministerio en temas de gobernanza territorial e incluso, durante el gobierno de Vizcarra, se propuso la figura de un alto comisionado en la PCM a cargo del corredor vial sur, el peso político de la PCM para la identificación de potenciales alertas de conflictos en territorio así como la coordinación con oficinas de diálogo en otros sectores se fue debilitando, llegando a un punto donde, en el escenario de diciembre 2022 en adelante, el viceministerio de gobernanza carece de un rol medular en la resolución de conflictos sociales.</p> <p>Presupuesto: el proyecto durante su ejecución en los años 2012 al 2015 contó con un presupuesto de más de 5.4 millones de dólares que se invirtieron en productos dirigidos a gobierno nacional (\$ 3,754,234.26), gobiernos regionales (\$ 919,592.29) y sociedad civil (\$ 731,921.89).</p> <p>De la revisión de documentación sobre esta experiencia, no se identifica más información sobre el impacto de este tipo de espacios en el cierre de brechas que permitan una intervención preventiva en territorio.</p>
--	--

Tabla 2 Creación de la oficina de diálogo del Ministerio de Educación y su rol en los procesos de diálogo entre el Ministerio de Educación (MINEDU) y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP), 2015- 2016

Atributo	Desarrollo del atributo
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia: Evidenciar que la existencia de una oficina de diálogo (ODI) en el MINEDU aportó en prevenir en parte los conflictos magisteriales y también aportó en evitar un mayor

	<p>escalamiento o crisis de estos conflictos durante los años 2015 y 2016.</p> <p>Alcance de la experiencia: nacional</p> <p>Público objetivo de la experiencia: docentes principalmente asociados al Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP).</p> <p>Periodo de implementación de la experiencia: 2015 - 2016</p> <p>Rol de las entidades encargadas de su implementación</p>
<p>Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia la importancia de contar con una oficina de diálogo que, desde el Ministerio de Educación, pueda ser el espacio a través del cual acercarse a tender puentes con el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del SUTEP. - El contar con instrumentos legales que permitiera impulsar el diálogo entre el Estado y el SUTEP: por un lado, los lineamientos y estrategias para la gestión de conflictos sociales publicada en el 2011 por la PCM y el segundo el ROF del Minedu en el que asigna se asigna a la ODI la función de “participar en los procesos de diálogo con representantes de las organizaciones y sociedad civil” y “promover acciones para prevenir y/o contribuir a la solución de controversias, diferencias y conflictos sociales”
<p>Razones por las que se indica que es una innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se estableció una relación directa entre la estrategia de diálogo implementada desde la oficina de diálogo del Minedu con los dirigentes de las organizaciones sindicales y la posibilidad que el sector pueda desescalar el conflicto a través del diálogo. - Se evidenció la importancia de contar con un equipo técnico al interior del sector que conozca tanto las competencias del Minedu como el contar con un conocimiento de las dinámicas sindicales y el manejo de herramientas de diálogo y negociación, así como de seguimiento a demandas.
<p>Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia</p>	<p>En el público objetivo:</p> <p>En la entidad pública:</p> <p>Al contar con un área encargada de dialogar con el SUTEP e identificar sus demandas, en agosto 2016 se aprobaron modificaciones al reglamento de la Ley de Reforma Magisterial que permitió regular la negociación colectiva desde el Minedu y ampliar el número de licencias para la representación sindical. (Meléndez, 2022)</p>

<p>Dificultades identificadas</p>	<p>Voluntad política: de acuerdo con lo señalado por Roca Mattos, el gobierno de Ollanta Humala (2011- 2016) permitió una mayor inversión que permitió el fortalecimiento del Minedu así como una nueva organización institucional que le permitió tener mayor capacidad estatal (Roca Mattos 2021: 43). Es en este periodo donde se logra la institucionalización del diálogo creando la Oficina de diálogo del Minedu, dependiente de la secretaría general y con un equipo técnico que pasó de contar con 8 miembros a contar con 16 especialistas.</p> <p>Sin embargo, durante el gobierno de PPK, la atención al diálogo con los actores sindicales dejó de ser prioridad, priorizando temas como infraestructura e inversión privada, pese incluso a la alerta de un escalamiento del conflicto con los actores sindicales.</p> <p>Capacidad institucional: la poca relevancia que tuvo el tema de diálogo en el Minedu durante el gobierno de PPK generó que en el año 217, cuando se inicia la huelga magisterial, los gremios de docentes encontraron a “un gobierno nacional débil en un contexto de disputas políticas continuas con el Legislativo, con una ministra que no contaba ni con la experiencia ni la capacidad política que su antecesor” (Roca Mattos 2021:44). Adicionalmente, la estrategia implementada desde la oficina de diálogo fue equivocada, se instaló una lógica policial, debilitando la relación construida con los gremios.</p>
-----------------------------------	--

3.3 Entrevistas a expertos sobre la propuesta de innovación propuesta

Con el objetivo de producir ideas de solución al problema identificado para el presente trabajo de innovación, se consideró realizar entrevistas a actores claves que cumplieran con los siguientes criterios: en primer lugar, haber formado parte del MIDIS o haber tenido vinculación con el sector a partir de coordinaciones, compartir espacios de diálogo; en segundo lugar, que hayan participado en espacios de diálogo o hayan tenido vinculación con autoridades dentro de conflictos sociales; finalmente, que sean expertos en política social, principalmente en articulación territorial y gestión de conflictos, asumiendo cargos de alta dirección en las instituciones en las que han laborado.

Resultado de esto, se hicieron las siguientes entrevistas semiestructuradas:

1. Elena Rodríguez Suarez, socióloga, ex directora de la oficina de diálogo y gestión social del MTC y de la oficina de diálogo y gestión social del MVCS. Con experiencia en gestión social, gestión pública, articulación y coordinación con gobiernos subnacionales y organizaciones sociales de base.
2. Yomar Meléndez Rosas, Jefe de unidad del Grupo Estrategia Consultores y ex jefe de la oficina de diálogo del Ministerio de Educación. Abogado con experiencia en gestión social de conflictos, análisis sociopolítico y negociación. Fue el primer jefe de la oficina de diálogo del Minedu y líder del equipo que elaboró la propuesta de Unidad Funcional de Gestión de Diálogo Laboral del Ministerio de Salud.
3. Patricia Balbuena Palacios, investigadora y docente, ex Ministra de Cultura y ex viceministra de prestaciones sociales del MIDIS. Abogada y servidora pública con experiencia en gestión pública, gestión social, pueblos indígenas y programas sociales.
4. María Isabel Remy Simatovic, investigadora principal del Instituto de Estudios Peruanos, ex Viceministra de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura y Riego. Socióloga de la Pontificia Universidad Católica del Perú, experta en temas de historia económica y política; sociedades rurales, desarrollo rural y descentralización.
5. Carlos López Jiménez, docente, ex alcalde del distrito de Santo Domingo, provincia de Morropón, Piura. Fue Secretario Ejecutivo de la Red de

Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE). Actualmente, se desempeña como asesor municipal.

6. Yuri Chessman Olaechea, Director General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial del Midis y ex Secretario de Descentralización de la PCM. Abogado y Doctor en Economía por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con experiencia en gestión pública, gestión y desarrollo territorial, descentralización y articulación intergubernamental.

En el caso de la estructura de la guía de entrevistas, esta priorizó el desarrollo de 4 ejes:

1. Información que los/las entrevistados/as tienen sobre el Midis
2. Información que los/las entrevistados/as tienen sobre la participación de este sector en conflictos sociales
3. Potenciales alternativas de intervención del sector en conflictos sociales
4. Aportes hacia una alternativa de intervención

Hallazgos

Resultado de las entrevistas realizadas a los/as expertos/as, se identificaron aspectos que refuerzan lo identificado en la revisión bibliográfica sobre conflictos sociales y sobre la relación del Midis en el marco de estos conflictos.

Sobre la gestión de los conflictos sociales desde el Estado.

Sobre este punto, que incluye el hecho de que, pese a la existencia de matrices de demandas, mesas de diálogo y una presencia del Estado en casos emblemáticos de conflictos sociales, aún persistan brechas sociales en atención vulnerable o altos índices de anemia en zonas de conflicto con alto acceso de canon minero, se evidencia que esto es resultado de que las demandas recogidas y priorizadas por las autoridades y organizaciones sociales no necesariamente responden a lo que la población demanda o necesita.

A ello se suma que, desde el Estado, a través de sus funcionarios, el interés de participar en la mesa de diálogo sea cumplir el compromiso sin que esto implique procesar la demanda y ver si esta se enfoca en cerrar una brecha del sector o cómo articular con la autoridad u organización social para que la demanda busque resolver temas de fondo.

Para Huamaní (en entrevista), “una de las principales razones es esta dificultad en la articulación tanto vertical como horizontal, la articulación y la capacidad de conectar y

colaborar unos y otros va a depender, como conversamos inicialmente en mucho de las actitudes y del liderazgo de los diferentes funcionarios. O sea, colaborar y articular no es fácil. Y, sin embargo, la gestión pública es la gestión de la articulación. Y en la medida de que no sepamos colaborar, en la medida que hay desconfianza, en la medida que hay limitaciones en las capacidades no técnicas y conocimientos técnicos de los diferentes actores pues esta articulación se hace bien, bien difícil”.

Según Rodríguez (en entrevista), la dinámica ligada a espacios de diálogo y la mirada reactiva de los conflictos desde el sector se da en un contexto en el que la mayoría de las veces, las peticiones de autoridades locales y organizaciones sociales u otros actores que figuran en las matrices de demandas no se enfocan en resolver los problemas medulares de la población o cerrar las brechas sociales que los/as afectan.

“Los municipios finalmente dirigen donde van, ellos hacen los proyectos y no necesariamente están cerrando brechas, Entonces hay una desconexión, hay intereses propios de los dirigentes y alcaldes que eh, no necesariamente eh les preocupa esto, sino recibir presupuesto, presupuesto y más y más y nada más. Entonces se vuelve un instrumento perverso este tema de la de las mesas. Y no se cierran brechas, no se atiende a los pobres extremos”.

Para Remy (en entrevista), parte de la explicación se da en el hecho de que los compromisos en las mesas de diálogo no se cumplen, por ello es por lo que, muchas veces la población prefiere negociar con las empresas y no en una mesa de diálogo formal donde sabe no podrá lograr que sus compromisos se concreten. A ello se suma que las demandas priorizadas en los espacios de diálogo son de corto plazo y de atención inmediata que no implican la atención a cerrar brechas:

“Creo que los temas que priorizan las personas a la hora que están en una mesa de diálogo o en una interacción con su alcalde no son estratégicas, sino son de empleo de corto plazo y por eso hay cualquier cantidad de construcciones más que huertos familiares o nutricionistas para apoyar la nutrición de los niños. Nada, programa lechero, nada, nada; es construcción porque construcción es chamba de construcción civil para los jefes de familia. Hay un problema económico serio que nadie quiere mirar y entonces la única posibilidad que tienen es de conseguir chamba en una obra municipal, del gobierno central, carretera, puente, local comunal, cualquier cosa, muy poco salen represas, desarrollos productivos, desarrollo ganadero, un programa estratégico de mejoramiento genético de vacunos”.

Parte de las explicaciones para esta casi nula priorización de las brechas sociales pese a su evidente necesidad de atenderlas reside en los roles que cumplen las personas que lideran estos procesos en la comunidad.

Para Chessman (en entrevista), la conflictividad es un juego de intereses en la comunidad donde la población y sus demandas no ingresan como parte de este: “Un juego de intereses del comunero que quiere ser político, un juego de intereses de las ONG, un juego de intereses de todos los actores territoriales que al final desembocan en un conflicto para llamar la atención, eh. Pero uno de ellos es, por ejemplo, la pobreza. Ya y ahí entra el MIDIS, porque la pobreza te activa rápidamente un conflicto. Claro, hay gente que es pobre, realmente pobre, que no tiene servicios. Entonces esas personas que están abandonadas, aunque parezca los 200 años que han pasado, no tienen electricidad y saneamiento, siguen en el abandono”.

En la construcción de las matrices de demandas de espacios de diálogo, los funcionarios públicos que participan tienen poca o nula participación en la negociación de estos compromisos, resultado en parte de que, previo a su instalación, existe un pliego de demandas desde los actores sociales involucrados, las que son asumidas posteriormente sin un análisis de fondo de las posibilidades de cumplimiento y del impacto que su cumplimiento pueda generar en temas de fondo de la población como los señalados previamente en el cierre de brechas sociales. Ello, pese a que existen indicadores guía que pueden servir como termómetro para medir estas brechas sociales tan necesarias de cerrar.

Esta situación evidencia también la pérdida de liderazgo de organismos como el VMGT para coordinar con los múltiples actores que participan en un espacio de diálogo a fin de establecer demandas no solo factibles de cumplir, sino que respondan a una intervención estratégica como Estado. Al respecto, Meléndez (en entrevista) señala que la gobernanza en los conflictos sociales se ha perdido, una muestra de ello es que a la fecha no se conozca claramente cuál es rol y quién es el que lidera el VMGT, evidenciando una pérdida de centralidad y fuerza que debería tener un viceministerio como este.

Sobre este punto, Balbuena (en entrevista) coincide con Meléndez al señalar que “uno de los grandes problemas en estos territorios con alta conflictividad es que no hay quien asuma el liderazgo de este, de orientar y acompañar en una visión más integral al desarrollo y de lo que tenemos que lograr para que justamente esas condiciones que son

las que permiten que todos estos problemas de desigualdad, inequidad, exclusión, brechas, migraciones, etcétera cambien, mientras eso no cambie y no haya quien asuma un poco o se compre ese papel, por más plata que pueda haber, es plata que llega al vacío, se tira, se desperdicia”.

Al respecto, Chessman (en entrevista) coincide con Meléndez y Balbuena sobre el débil rol que cumple el VMGT actualmente en el tema, en su caso señala que es debido a la multiplicidad de tareas que debe asumir: “en esta parte de la conflictividad, se dan por escenarios territoriales donde hay, digamos, un activo económico que la comunidad puede ver con agrado que a través de ellos presionando, puede sacar provecho para sus necesidades. Es obviamente en proyectos de inversión, pistas, colegios, hospitales, todos los que no tienen. Y hay gente que tiene que salir de la pobreza, no se entiende cómo la mina está a pocos kilómetros de la gente que vive con 100 soles mensuales, entonces el mensaje no tiene sentido. O sea, ese es un tema que no puede darse. La SGSD de la PCM tiene tanta carga que la verdad que a veces no logra, ordenadamente ver las agendas de desarrollo de conflicto o pasarlas a Desarrollo”

Meléndez señala que “hay una falta de capacidad política de los de los funcionarios, entendiendo capacidad política como una de las dimensiones de la capacidad estatal, es decir que esta habilidad que tiene el servidor funcionario para desenvolverse en escenarios de conflictividad, entendiendo la capacidad política como eso”. Al respecto, Remy señala que la actuación de los equipos de conflictos de los sectores no suele ser positiva porque “lo que buscan hacer es liberar a su ministro del conflicto y no solucionar el conflicto”. Entendiendo por “liberar al ministro” en el sentido de evitar que el sector asuma compromisos que, como se ha señalado previamente, resultan complejos de cumplir.

A ello se suma que, en los temas medulares como la crisis alimentaria, desde el Ejecutivo no están definidos los roles que cada sector debe cumplir para atenderlo y su atención solo se da en el marco de sus competencias sin una ruta articulada clara. Remy señala que “nadie en el Estado peruano tiene como su función garantizar o supervisar o tiene algo que ver con la alimentación. Nadie. Salud es responsable de nutrición, que no es lo mismo. O sea, a ti te pueden dar una pastillita como se llaman, una estrellita con nutrientes y tal para los niños con bajo peso en el CRED20 (Control del crecimiento y Programa del Niño sano) pero no están preocupados porque ese

niño se alimente adecuadamente. Y nadie. Entonces, como te digo, Midis ha dicho no, nosotros no somos responsables de alimentación, ni siquiera por Qali Warma. Qali Warma no tiene, fíjate bien, no tiene metas o resultados de mejora de la de la nutrición de los niños de combate a la desnutrición crónica infantil. No, en absoluto. ¿Quién lo está haciendo? Nadie”.

Adicionalmente, en territorio se cuenta con autoridades que no necesariamente cuentan con información sobre cómo realizar sus gestiones municipales con énfasis en, por ejemplo, el cierre de brechas o donde incluso se evidencian liderazgos de organizaciones sociales que son más fuertes y mayor posicionadas a las de la autoridad local. El débil liderazgo y el alto desconocimiento de la autoridad genera, para López (en entrevista) que la autoridad solo se enfoque en atender lo inmediato, sumado a una pérdida de autonomía en el ejercicio de su rol y el poco respaldo que se recibe por parte del gobierno central pese a que existe un modelo de descentralización, que genera que no pueda invertir en la atención a problemas de fondo.

Al respecto, López señala que “hay pocos alcaldes que no solamente miran que al alcalde lo eligen para hacer la obra y para eso le dan la plata. Sí, pero tiene que de todas maneras ocuparse del tema social, el tema de los adultos mayores, el tema de las niñas gestantes, el tema de la anemia, bueno, todo esto que sería interesante. (...) Yo de los alcaldes que reclamaba en mi tiempo que nos tratan como menores de edad. Se ha perdido mucha autonomía política, económica y administrativa de los gobiernos locales porque el alcalde les da el gobierno central, les da una plata, le dice este es para hacer tal cosa, cuidado que la gastes en otro lado”.

Para Chessman (en entrevista) también se observa una mayor preparación y presencia de los representantes de las organizaciones sociales, al respecto señala que “los actores territoriales del año 2007, 2009, 2010, 2015 cambian. He visto más empoderamiento, en esta ocasión con mucha más solvencia en conocimiento a los sectores territoriales que no son gubernamentales, actores territoriales de los de los centros de defensa de las comunidades campesinas. E incluso he visto en la selva ya asesorados por profesionales en conflictividad de ONGs. Y eso no lo había, visto antes, No, ONGs con asesores asesorando a a los Apus, por ejemplo en la selva o algunas comunidades campesinas. Lo que he podido ver en estos tiempos he visto que la conflictividad ha migrado una conflictividad de actores con cierto profesionalismo, sean ellos o sean asesorados, y eso eleva un poco la discusión, el momento de sentarse a conversar”.

Todo ello impacta en la forma en cómo se atienden actualmente los conflictos sociales en el país, pese a los esfuerzos de creación nuevas instancias gubernamentales que lideren la estrategia de gestión de conflictos sociales o la creación de oficinas de diálogo en los sectores e incluso en gobiernos regionales, se mantiene aún un débil liderazgo, una débil especialización en conflictos sociales, así como una ausencia de capacidades institucionales y de recursos humanos como un factor relevante para alcanzar resultados y por ende una falta de mirada estratégica de comprender el conflicto social, desde la prevención, y verlo también como oportunidad de transformación social.

Sobre el rol del MIDIS en la gestión de los conflictos sociales

En relación con el rol del Midis en este campo, se identifica que el sector actualmente no es “generador” de conflictos sociales sino que participa en estos en la medida en que es convocado por la SGSD- PCM, por lo que termina supeditado a las dinámicas de la PCM en el marco de las mesas de diálogo y la atención a matrices de demandas. Al respecto, Remy, quien estuvo en el sector durante su creación señala que “cuando existía PRONAA sí que había conflictos, ¿no? Este conflicto de arroceros que es PRONAA era una locura. Estaban en plena cosecha en Arequipa y PRONAA21 para repartir en los comedores del sur, de Puno, de Cusco. Compraba arroz en la selva y tuvimos un paro y una toma de carreteras”.

Según Meléndez (en entrevista), la mirada con la que aborda el Midis los conflictos es completamente reactiva. “Cada vez que se desarrollaba un conflicto, se convocaba una serie de sectores en las famosas reuniones de coordinación promovidas por PCM. Y se evaluaba la plataforma de las organizaciones que promovían determinadas acciones de protesta. Se identificaban los sectores relacionados con estas demandas y cada sector debía atender, gestionar, resolver las mismas, me refiero a las demandas. Entonces, evidentemente, una mirada completamente reactiva”.

Adicional a esta respuesta reactiva, se evidencia que desde el propio sector no existe un interés expreso en poder involucrar su intervención y la de los programas sociales en las dinámicas en territorio y las particularidades que estos tienen. Para Balbuena (en entrevista), el Midis es un muy buen ejecutor, tiene una credibilidad ganada resultado de la eficiencia de la intervención de sus programas sociales y de ser un sector que está a nivel nacional, contando con instrumentos nacionales para que los gobiernos locales

¹⁷ PRONAA: Programa Nacional de Asistencia Alimentaria.

logren implementar la PNDIS al 2030, por ejemplo, pero que no logra involucrarse en la dinámica territorial pese a sus avances.

Al respecto, Balbuena señala que “El Midis no es, no tiene una mirada descentralizada, no le interesa, está en los territorios y tiene un gran capital porque es el único ministerio que está en todos los territorios, a diferencia de otros, ¿no? Pero no le interesa la coyuntura regional, no le interesa en qué está la región. Porque entienden que su trabajo es la prestación, que la municipalidad cumpla con el tema del Fondo de Estímulo al Desempeño (FED). Es la tarea. Entonces no hay una mirada, vamos a decir técnico político, que debe tener la implementación de la PNDIS”.

Esto se evidencia en las participaciones del sector en espacios de diálogo donde el compromiso asumido es el de principalmente ampliar la cobertura de los programas sociales, es decir incrementar el número de usuarios beneficiados por los programas sociales pero no por plantear una estrategia de intervención que busque reforzar los espacios que ya promueve el sector en territorio tales como las instancias de articulación local o que busque, considerando que existe un espacio de diálogo con la participación de los sectores, en muchos casos de alta dirección como viceministros y/o Ministros, proponer que una de las demandas a atender sea resolver problemas de fondo del territorio como la lucha contra la anemia, atención a primera infancia, atención a adultos mayores, es decir población vulnerable.

Para Balbuena la presencia del Midis en territorio se da solo en términos operativos y no estratégicos, “cumpliendo lo que le toca, ¿no? O sea, yo hago lo que me toca, pero este rol, digamos de oye, y aquí y quien empieza a hablar de las prioridades de desarrollo, quien empieza a hablar de la prioridad de cerrar brechas, quien empieza a mostrarnos permanentemente que a ese a ese horizonte tenemos que ir y que más bien todo, todo lo que tenemos que hacer. No hay un valor agregado a su presencia en el territorio, ¿no? Y no hay pues liderazgo, no hay quien asuma ese papel. Yo creo que uno de los temas es que en estos territorios no hay quien ayude a que los tomadores de decisión finalmente orienten su visión a ese camino del cierre de brechas”.

Adicionalmente, Rodríguez señala que el hecho de que pese a la presencia en territorio del Midis y la promoción de espacios de articulación del sector que son liderados por la autoridad, este sector no sea convocado a participar en las mesas de diálogo es debido a que no brindan lo que la autoridad requiere: “lo que quieren es liquidez y como los programas sociales solamente entregan kits o recursos que la autoridad directamente no

lo recibe, no pasa por ellos, entonces como que no les interesa mucho estos temas, no les interesa porque ellos quieren, como te digo, recursos para su municipio y trabajo para que les paguen. Políticamente para los municipios locales no los favorecen. Por eso son muy pocas las mesas en las que que participa el Midis y solamente son cosas muy puntuales”.

Meléndez, sobre el rol que cumple actualmente el Midis, señala que existen limitaciones desde los funcionarios y servidores a cargo de la participación y seguimiento a los conflictos sociales al no hacer uso de los instrumentos e información que genera el sector como insumo para su participación en estos espacios de diálogo.

Esto va de la mano con el hecho que, ante el débil liderazgo como Estado en la gestión de los conflictos, no se tiene claridad de los roles que los funcionarios deben cumplir en estos espacios ni menos de cómo actuar preventivamente en ellos, centrados más en la lógica de “apagar el incendio”. Chessman, en calidad de director general de la DGIPAT, señala haber participado como sector en un espacio de diálogo el cual fue liderado por la alta dirección del Midis en la provincia de Carabaya. Al respecto, señala que si bien el rol asumido por el ministro en esa oportunidad fue el de articulador y logró canalizar las demandas, en el acta suscrita que generó la reunión no se identificaban compromisos para el sector.

Al respecto, señala que “en el acta yo miraba cuántos temas son de Midis, era salud, educación, energía y minas, todo. Entonces yo estaba en el acta al frente y le decía no hay Midis, había 160 pedidos y ninguno era Midis. Al final nos ponen a nosotros para articular. Ahí la secretaria me decía arriba Yuri, él puede ayudar a articular, o sea llama la necesidad como el Midis, un articulador ya de la conflictividad social, porque es política social, conflictividad social, desde un punto de vista de temas sociales”.

Lo relatado por Chessman refuerza lo señalado por Balbuena y Meléndez: al ser el Midis un sector con una presencia en territorio ligada a los programas sociales y al estar enfocado en cumplir metas de atención asignadas a sus distintas intervenciones, no resulta visible para la población como un sector que efectivamente podría enfocarse en cerrar brechas por lo que su potencial articulador no tiene un impacto real en el marco de la participación o liderazgo en conflictos sociales. Sin embargo, el sector ha tenido iniciativas de articulación con autoridades locales en el proceso de implementar la PNDIS, esto fuera de los espacios de diálogo pero que sí es reconocido por las autoridades. López señala que una muestra de este trabajo articulado con el sector fue el del sello municipal.

Al respecto, indica que “en los años que yo fui alcalde con el Midis, trabajaban estrechamente. Nosotros formamos también una asociación que se llamaba la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales de entonces. Trabajamos muy cercanos al Midis e inclusive nacieron con criterio compartido, por ejemplo, el sello municipal. Y mira que el sello municipal no es un incentivo pecuniario, o sea, no se le está dando plata, ¿no? Pero el alcalde quería, bueno, lo que hacía así nació, es darle un reconocimiento y que le diga a esta municipalidad mira, fue premiada y lo he visto este año con muchos alcaldes, recibiendo su cartoncito de premio en el Palacio de Gobierno. Seguro que están felices por eso, ¿no? Claro que el alcalde necesita plata, quiere, por ejemplo, el cumplimiento de metas”.

De acuerdo con lo señalado por los expertos/as, la dinámica actual del sector es reactiva, limitada al cumplimiento de los compromisos en territorio, pero sin una participación activa en los espacios de diálogo o sin tener roles claros de su intervención en territorio pese a que, a comparación de otros sectores, cuenta con una presencia a nivel nacional a través de sus programas sociales y los coordinadores de enlace. A ello se suma también la función política que cumplen las personas que lideran el sector y la capacidad de generar consensos al más alto nivel a partir de una participación efectiva en los espacios de diálogo. La ausencia de demandas al sector puede ser también una oportunidad política del Ejecutivo dado que se evidencia un estado que tiene presencia en territorio, que es identificable a partir de la presencia de programas sociales y que, en un proceso de conflictividad, podría contar con la capacidad política y técnica de promover consensos en pro de la atención a población vulnerable afectada en el conflicto.

Sobre el potencial rol del MIDIS en la gestión de los conflictos sociales

Pese a las limitaciones en la intervención del Midis actualmente en los espacios de diálogo, los/as expertos/as coinciden en señalar que existe una enorme potencialidad en su intervención en el campo de los conflictos sociales tanto por su intervención nacional y la posibilidad de acceder a información de primera mano resultado de su acercamiento directo a la población como la existencia de espacios de articulación promovidos en territorio que le da acceso a información sobre necesidades y brechas por cubrir así como contar con alertas de potenciales conflictos.

Al respecto, Meléndez indica que “las competencias del MIDIS son de una connotación estratégica extraordinaria. O sea, yo creo que tener identificadas las brechas es una facultad que te permite hacer cosas espectaculares. En la lógica de disminuir la

conflictividad y en la lógica de contribuir al desarrollo. Si hay territorios en los que, además de haber grandes brechas existen proyectos extractivos, digamos. No hay mejor manera de darle sostenibilidad y estabilidad a esos proyectos extractivos, siempre y cuando cumplan con el conjunto de requisitos que el Estado establece, que sumar el esfuerzo por cerrar brechas. Y claro, ahí tienes un pre y un post”.

Sobre este punto, Chessman señala haber formado parte de una mesa de diálogo en la municipalidad distrital de Carabaya en la que el sector representado por su Ministro, tuvo un rol de liderazgo que permitió atender las demandas en este espacio, señala que el sector es “Articulador, es lo que dice el ministro, ese día se sentó y comenzó a llamar a todos y si vamos allá y después llamó al alcalde, que es el Presidente de Mesa, el alcalde de Carabaya también en Palacio, o sea en el ministro está trabajando como un articulador de la conflictividad”. La transformación del conflicto, fase ideal posterior a gestionar el conflicto que propone verlo como una oportunidad de desarrollo y acercamiento, es una fase que no se viene implementando a la fecha desde el Estado.

Para Huamaní, dado el acercamiento del sector a través de sus programas sociales, el rol del Midis puede ser medular en este acercamiento a la población posterior a un conflicto, trascendiendo la figura de solo cumplir un compromiso como la construcción de una carretera, y enfocándose en reconstruir los lazos y restaurar la confianza entre el Estado y la Población.

Huamaní señala: “lo que tenemos muchos, muchas veces es de que claro, dice ah ya yo quiero que me ayudes con la carretera, me la pavimente o le echas agua encima para que no haya polvo, etcétera. Pero son acuerdos que de alguna manera no generan acercamiento y confianza de la ciudadanía con el Estado. Es decir, arrancan esos acuerdos. Así que son negociaciones a veces muy duras, que no restauran las relaciones, la confianza. En cambio, el hecho de trabajar, por ejemplo, en preocuparse, en mejorar el nivel de anemia, el de las madres, el de los ancianos, ¿no? La situación que tienen a través de los diferentes bonos y el estar en contacto con esta población y conocerla y el instarla y si salen problemas, manejarlo y por ejemplo crecer con un apoyo más amplio en los casos de conflicto ayuda a restaurar la confianza, restaurar las relaciones y yo diría eh, a humanizar el conflicto. Porque el hecho de que uno diga ya yo te doy, ya te pavimento tu carretera y te la pavimento”.

El principal reto del sector en cuanto a su liderazgo y desde la alta dirección es asumir que ser rector de una política como la PNDIS es asumir que es quien lidera y tiene la

rectoría de la política de desarrollo en el país y, por ende, quien podría liderar consensos para la definición de resultados prioritarios tanto a corto, mediano como largo plazo; siendo los de largo plazo los más retadores - pese a ser aquellos que mayor impacto podrían generar en el marco de una transformación de conflictos- dado que, se suele priorizar los resultados inmediatos y, en el contexto político actual, los más “mediáticamente positivos”.

Para Balbuena “si tú eres un rector de la política de desarrollo, en tanto rector de la política, tú tienes que armar estas funciones, estas competencias para justamente cumplir ese rol de rector de la política de desarrollo. ¿Qué significa eso? Significa que los instrumentos de gestión de planificación tienen que estar alineados a la política de desarrollo, que las brechas con los criterios con los cuales se redistribuye el presupuesto de la Dirección de Territorial de MEF tienen que orientarse (...) El Ministerio de Economía y Finanzas llama al Midis por sus programas sociales pero no lo llaman como un interlocutor para pensar el desarrollo. Entonces yo creo que ahí hay un primer tema, es cuánto realmente el Midis asume que es rector de la política de desarrollo y cuando nos queda claro que es el rector del desarrollo social”.

Para López, “hay un gran potencial en la medida que las municipalidades tienen esta área social y que puede vincularse muy bien con el Midis, hay el SISFOH que es donde conocen en las municipalidades, a través de ahí conocen todas las personas que existen, sobre todo los más vulnerables”.

A ello se suma la información e indicadores con los que cuenta el Midis y que, de darse a conocer a la población, los ayudaría a tomar mejores decisiones:

“Yo creo que si a una comunidad campesina le muestras una data, que ellos tienen este porcentaje de anemia, que ellos tienen todas las tragedias del mundo en su comunidad y que para eso necesitan tanto de plata y que para eso necesitan un médico, una nutricionista y que para eso necesitan todo un hospital ahí digamos y que no me venga salud y diga ¿sabes qué? La norma me dice que aquí no se puede hacer el hospital porque, no, ¡no! Mira, ahí se necesita que todos los sectores se pongan de acuerdo. Y lo primero que hay que hacer es decirle a la minera tú no vas a poder resolver el conflicto haciéndole el hotel al fulano, comprándole la camioneta al otro y dándole plata. Así no se resuelve. Se resuelve el conflicto resolviendo los problemas de la población, no individualmente”.

Un segundo reto que tiene el Midis para poder asumir un rol más activo en territorio en el tema ligado a conflictos sociales, es que exista una disposición de los funcionarios y servidores de asumir que tiene un rol diferente que cumplir, que se adecue al contexto actual y a las demandas actuales de la población Balbuena señala que “se requiere un Midis diferente. El Midis no quiere, ser resistido por mucho tiempo porque todo el mundo le echaba flores, ¿no? Y ahora la pregunta está bien, pero y ahora las cosas han cambiado, Y ahora ¿qué más?”. Parte de este cambio de chip en el rol a asumir por el sector pasa por lograr que sus programas sociales se adapten a las nuevas condiciones, por lograr que su intervención en territorio a través de programas productivos como Foncodes incorporen las demandas de la población y se enfoquen en el cierre de brechas en territorio.

Para Remy, la atención de la conflictividad en el Midis “tiene que cruzar transversalmente varias de las decisiones del Midis, no como una unidad que sale corriendo cuando hay un conflicto sino como unidad de planeamiento territorial, digamos, más que específicamente de conflictos, que incorpora el tema de conflictos, pero más una unidad de planeamiento territorial que directamente de conflictos”.

Los expertos/as reconocen el rol potencial del Midis en territorio y en la gestión de potenciales conflictos sociales, identificando incluso el papel que podrían jugar en ser un restaurador de confianza en un territorio post enfrentamiento o escalamiento de conflicto. Señalan también que para lograr que este rol tenga lugar, se requiere que el sector pueda ser capaz de identificar sus potencialidades y verse como un sector articulador en territorio que busca cerrar brechas en el marco de sus políticas y planes, superando la figura de ser un proveedor de programas sociales.

Sobre potenciales alternativas de intervención del MIDIS en la gestión de conflictos sociales

En lo ideal, los roles que debería cumplir el Midis estarían ligados a ser un gestor de conflictos sociales, implementando a nivel institucional una oficina de diálogo, elaborando y aprobando lineamientos en la gestión de conflictos; mediador de un conflicto entre una población y una empresa, asumiendo compromisos que implican que su intervención en territorio pueda incorporar las demandas de la población expresadas en actas o como acuerdos post escalamiento del conflicto; y articulador, al promover la participación de los sectores en mesas de diálogo de diálogo, coordinando y colaborando intersectorialmente y entre los distintos niveles de gobierno, buscando cerrar brechas en

sus intervenciones en territorios con potenciales conflictos a fin de fortalecer su presencia y cercanía a la población.

Esto desde un rol del sector centrado en alcanzar resultados claves de desarrollo y cierre de brechas a nivel territorial en el marco de la inclusión social, lo que necesariamente implica una eficiencia técnica en el diseño, la capacidad para implementar operativamente la PNDIS y el llegar a consensos en las prioridades y objetivos a alcanzar, considerando los múltiples actores involucrados en los distintos niveles de gobierno y a nivel territorial. Esta dimensión ligada a arribar a consensos es parte medular del aspecto político que debe tener una oficina de diálogo de un sector como el Midis.

Como se ha señalado, es la prevención el momento en el que el sector debería intervenir en el marco de un conflicto social. La información con la que cuenta a partir de mapas de pobreza, mapas de carencias, así como data detallada de la situación de la población que atiende en territorio, da los insumos al Midis de poder intervenir en la gestión de los conflictos desde un enfoque de cierre de brechas.

De la revisión bibliográfica relacionada a conflictos sociales, parte de las explicaciones brindadas para la aparición y escalamientos de conflictos era la ausencia, muchas veces histórica del Estado, a través del cumplimiento de derechos básicos como educación, salud, agua y saneamiento, conectividad de calidad. Demandas básicas, que como señala Meléndez, de no ser atendidas, se irán acumulando, generando que en algún momento el conflicto surja y la situación se vuelva crítica.

Es en estos escenarios en los que el rol del Midis se vuelve medular de manera preventiva, “contribuyendo a que quienes provienen de esos lugares, mejoren su situación individual, colectiva y avancen en una lógica de desarrollo humano a la que tienen derecho”.

De las entrevistas realizadas, la alternativa propuesta de intervención es la de realizar una intervención focalizada del sector en zonas de alta conflictividad pero que responda no a un esfuerzo aislado sino a una estructura que ordene la intervención del sector desde un enfoque transformativo de los conflictos, a través de una unidad que por un lado promueva la intervención estratégica en zonas de alta conflictividad y que por otro incorpore la atención de los conflictos propios del sector. Al respecto, si bien el sector no es “generador” de conflictos sociales, sí cuenta con conflictos que potencialmente son resultado de su intervención en territorio.

Con respecto a este punto, Huamaní señala que “hay oportunidades en que el Midis va a tener conflictos en la misma gestión de sus procesos de programas, implementación de programas y claro, eso le corresponde al Midis verlo a lo largo de su proceso: ¿Dónde están los nudos?, ¿quiénes son los actores?, ¿cómo manejar esas situaciones? y ¿cómo, inclusive, establecer diálogo bilateral o multilateral o negociaciones con los diferentes actores para poder manejar esas situaciones?”.

Esto implica que el sector cuente no solo con un protocolo de atención ante crisis que, como se señaló previamente está a cargo del programa social el cual resuelve la potencial crisis y, en caso escale, la deriva a la alta dirección del sector, sino que cuente con un equipo que logre articular la gestión de los potenciales conflictos y pueda buscar atenderlos como sector.

Adicionalmente, como parte de sus competencias en ser el que lidera el desarrollo y la inclusión social en el marco de las políticas, sí debería tener una intervención en territorios que son importantes, estratégicos y relevantes para la caja fiscal del país. Territorios que, como señala Balbuena, se desarrollan importantes proyectos extractivos, en los que el Estado resulta ausente y solo existe un vínculo entre la comunidad y la empresa. Al respecto, señala que para el Estado sí existe un interés de que estos proyectos marchen y por ende donde debería haber un interés de prevenir un posible conflicto que termine afectando o impactando en los ingresos de la comunidad y del país.

Al explorar la posibilidad de que, a partir de una unidad de gestión social y diálogo, una de las funciones sea el implementar una intervención focalizada en territorios de alta conflictividad, se identifica que hay una posición positiva por parte de los entrevistados considerando que esta intervención focalizada implicaría una acción inmediata de intervención en el marco de un conflicto.

Al respecto la revisión del último ROF del Midis publicado en setiembre 2024, se identifican dos direcciones de línea que tienen entre sus funciones el diseño de pilotos territoriales: la primera es la Dirección de Diseño de las Prestaciones Sociales, que ha sido trasladada a la Dirección General de Calidad de la Gestión de las Prestaciones Sociales (DGCGPS) dependiente del VMPS, y que tiene entre sus funciones la de proponer documentos normativos relacionados al diseño o pilotaje de los nuevos modelos, modalidades de los servicios de los programas sociales y prestaciones sociales complementarias, conducir su implementación, ambos en el marco de la PNDIS al 2030

así como promover estudios de resultados e impacto de la implementación de estos modelos (Midis 2024:60).

La segunda es la recientemente creada Dirección de desarrollo social urbano y rural, unidad orgánica de la DGIPAT, dependiente del VMPEs, y que es la unidad responsable de “generar herramientas operativas para la implementación de políticas, estrategias y proyectos, en materia de desarrollo e inclusión social, que responden a las características, desafíos, oportunidades y necesidades que se presentan en los ámbitos urbanos y rurales, con enfoque multiactor”. (Midis 2024:45). De acuerdo con el TEXTO INTEGRADO DEL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (Midis,2024), una de sus funciones “es ofrecer asistencia técnica a los gobiernos subnacionales y otros actores en el territorio para implementar políticas y proyectos de desarrollo e inclusión social, también busca promover la colaboración con la academia para diseñar programas que abarquen las brechas sociales y territoriales, con el objetivo de impulsar proyectos innovadores en infraestructura y servicios en áreas urbanas como rurales” (Midis, 2024:72).

En base al análisis del ROF del Midis actual y previo a las opiniones recogidas por los expertos, evidenciamos que si bien existen áreas del sector que tienen entre sus funciones el desarrollo de pilotos en gobiernos subnacionales enfocados en cierre de brechas e implementación de la PNDIS al 2030, estas no aterrizan en el cierre de brechas en zonas de alta conflictividad bajo la mirada del enfoque de transformación de los conflictos y con el objetivo de fortalecer la presencia del sector en zonas que, por sus características podrían resultar estratégicas para el desarrollo del país.

En ese sentido, una oficina de gestión social y diálogo, al tener la capacidad instalada para la prevención, atención y transformación de conflictos, podría en coordinación con ambas direcciones, promover la implementación de pilotos territoriales de cierre de brechas en estos territorios potencialmente conflictivos o con conflictos latentes y en proceso de diálogo.

Al respecto, de lo señalado por los expertos, se recoge lo siguiente: para Meléndez una intervención focalizada centrada en el cierre de brechas en zonas estratégicas apunta a brindar condiciones de desarrollo básicas para los ciudadanos, “una intervención de esta naturaleza planificada y focalizada a la vez, lo primero que va a lograr es disminuir la conflictividad, ¿no? Y, en segundo lugar, creo, como como lo dije hace un rato, que va a permitir que esas zonas, que esos territorios y sus ciudadanos posean una base que les

permita dar pasos adelante en su objetivo de desarrollo. Porque evidentemente, si tú no cierras esas brechas, ¿qué posibilidad de desarrollo real tienes? Ninguna”.

Esta intervención focalizada se propone sea parte de las funciones que realice una unidad de gestión de conflictos sociales en el Midis, considerando, como lo señala Rodríguez que “la ventaja de las oficinas de diálogo es que te da una visión más, mucho más grande y amplia de lo que hace cada sector. Porque un viceministerio solamente ve lo que le corresponde al viceministerio y el otro se encasilla en lo suyo. Pero esas oficinas (de diálogo) son transversales. Por eso aprendes mucho más de este funcionamiento, se vuelve una bisagra. Y eso ayudaría muchísimo a tener la capacidad de hacer estrategias, recoger información”

Los expertos/as coinciden en señalar que, de contar con una unidad de gestión de conflictos en el Midis, este debería centrarse en intervenir principalmente en la fase preventiva. Al respecto, Rodríguez señala “una oficina de esta naturaleza debería concentrarse, sobre todo en la parte temprana de la atención de un conflicto. No le pondría, digamos como tarea principal gestionar el diálogo cuando el conflicto se manifestó o gestionar la crisis, pienso que esa no necesariamente sería su función. Creo que la función va a estar sobre todo en el acompañamiento temprano a la posibilidad de un conflicto. De hecho, en la Secretaría de Diálogo de PCM entiendo que hay una secretaría dedicada precisamente a las cosas de prevención, ¿no es cierto? Entonces pueden hacer una relación interesante ahí de articulación PCM - Midis”

Dado el enfoque en el cierre de brechas en atención a población vulnerable, Meléndez señala que un enfoque de este tipo va en la línea de ver el conflicto social como transformación e indica que “si yo integrante de la unidad funcional de la Oficina de Diálogo del MIDIS logro contribuir a que las brechas se cierren en un territorio específico, voy a construir una relación muy positiva con los actores sociales y políticos que participaron de ese proceso. Ese capital es muy valioso que puede ayudar a transformar el conflicto y evitar que esto se repita de manera cíclica. Entonces, tal vez si algo hay que enfatizar es que los primeros servidores y funcionarios que podrían hacer que un conflicto se transforme serían aquellos vinculados a esta unidad propuesta porque han construido una relación de confianza con actores sociales y políticos. Han cerrado brechas”.

Como se observa, la transformación de conflictos como oportunidad de desarrollo implica también la transformación del vínculo entre el sector y las autoridades locales, viéndolas como aliados en el territorio. Este vínculo sumado al acceso a la información sobre

brechas sociales para López podría lograr que “este alcalde comience a ver que eso hay que resaltar bien, así como tienen buenos ingenieros, arquitectos quizás para la obra, porque por ahí es conseguir la plata, deben tener en desarrollo social también funcionarios capaces y logística y equipamiento para que resuelvan estas cosas. Ese es el tema por donde creo que ustedes podían entrar, ¿no? Con el Midis podía entrar”.

En relación con la dinámica que tendría una unidad de este tipo en el sector, se enfatizó en la importancia de contar con un recurso humano que de sostenibilidad a los procesos. Sobre este punto, Meléndez señala que “es indispensable el equipo que forme parte de este espacio institucionalizado. Para mí eso es fundamental, porque tú puedes tener la oficina, puedes tener el rol, pero si no tienes el equipo y el liderazgo, eso no va a funcionar”.

Sobre la importancia del recurso humano en una unidad de gestión de conflictos sociales, Huamaní precisa que esta unidad “debería tener una presencia por lo menos en las regiones en las principales regiones donde se hace más crítica la presencia del Estado. Y eso implica gestores regionales que estén coordinados desde la gestión del sector en Lima. Entonces definitivamente gestores locales y coordinadores por regiones en Lima. Eso para poder tener esta mirada de alertar, de ver analizar la información que están dando”. Adicionalmente, señala que se debe contar con una persona que pueda estar a cargo de la tabulación de la información, “que recoja la información de las regiones, que los mismos gestores alerten y de esa manera poder hacer reportes informes tanto a alta gestión como también a los otros sectores sobre hallazgos que ustedes tengan”.

En relación con las funciones que esta unidad podría cumplir, se enfatizó en contar con una función relacionada a elaborar alertas tempranas tanto de conflictos relacionados directamente con el sector como potenciales conflictos en las zonas priorizadas para el cierre de brechas, una segunda función es la de participar en los diversos espacios de diálogo, tanto por temas específicamente de MIDIS como por temas que son de otros sectores, en los cuales MIDIS está siendo parte, siendo esta una participación clave en la forma en cómo se enfoque, por ejemplo, las sub mesas de desarrollo social en cada espacio de diálogo.

Bajo la figura de un enfoque transformativo y de ver la intervención del sector como una oportunidad de cierre de brechas, propone también “tener una persona encargada de la parte de capacitación y formación de todos sus gestores para que reconozcan la capacidad o que tienen para para crear conflictos, si es que no, algo pasa y surge, ¿no?

Y por tanto que tengan este enfoque de acción sin daño, es decir, yo voy a implementar mis programas, mis proyectos, pero voy a tratar de minimizar el impacto negativo y voy a tratar de minimizar o profundizar los conflictos que pueda haber en la zona”.

Sobre este punto, Chessman coincide con Huamaní al señalar que la atención a los conflictos a partir del diálogo “incluye la formación y capacitación a los actores territoriales que impulsen el desarrollo económico. O sea, mira, si yo veo pobreza tengo que activar los actores que sí impulsan el desarrollo económico para bajar la pobreza. No hay otra manera. Entonces, ¿qué está haciendo esa inversión? Detecta las zonas pobres y a través de un plan de desarrollo económico, de capacitación, emprendimiento, todo lo demás, generan mayores oportunidades a la gente que vive. Por ejemplo, es un modelo que puede trabajar la unidad de conflictividad con mucha más mucha más solvencia, ¿no? De identificar los posibles, cómo administrar la conflictividad o el diálogo”.

En el caso de la función relacionada a la implementación de una estrategia focalizada de cierre de brechas en zonas de alta conflictividad, Rodríguez propone “tres pilotos en Lima, o sea en las zonas de asentamientos humanos donde no hay agua, por ejemplo. En algún punto de conflictividad de la sierra podría ser por ejemplo Chahuahuacho porque es el mejor ejemplo para todo este y algo en la selva. No necesariamente plan de cierre de brechas, pero podría ser alguna de las tantas mesas que existen (...) Yo haría esas tres para ver cómo impacta las tres este de esas regiones”.

Adicionalmente, López precisa que en la articulación en territorio de alta conflictividad y en articulación con los alcaldes, el sector debe apostar por potenciar las capacidades de gestión de las autoridades locales: “yo te digo que esa sería una buena receta, ¿no? Este trabajar al interior del gobierno local, con el gobierno local, con su equipo, que sienta que realmente trabajan para el gobierno del territorio y que no son paralelas las cosas, por supuesto que dependen del Ministerio. Ustedes o la instancia que está ahí, pero trabajan y fortaleciendo el gobierno local, capacitando el gobierno local, ¿no? Esa es la idea”.

En base a las entrevistas realizadas, se observa que la propuesta para responder al problema público identificado para el presente trabajo sea la de promover el contar con una unidad especializada de gestión de conflictos sociales al interior del Midis, que incluye tareas definidas tanto en los ejes de prevención como seguimiento a los conflictos sociales y que incorpore también un enfoque transformativo de los conflictos, viéndolo de manera estratégica como oportunidad de desarrollo y cierre de brechas en zonas de alta

conflictividad, poniendo especial énfasis en contar con un recurso humano especializado en atender estos conflictos y en articular en territorio.

El presente desafío de innovación, tomando en cuenta los capítulos previos, propone lo siguiente:

Problema público: Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales.

Causa seleccionada: Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales.

Desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar la capacidad institucional del sector para el cierre de brechas en la atención a población vulnerable en zonas de alta conflictividad?



3.4. Desafío de la Innovación

De acuerdo con lo presentado previamente, desde el Estado Peruano se ha buscado promover mecanismos para ejecutar acciones en gestión social y diálogo desde el Ejecutivo y los gobiernos subnacionales. Muestra de ello es el actual Viceministerio enfocado en la atención a temas ligados a la gobernanza de los territorios desde la PCM y la publicación de la R.S. N° 008-2021-PCM/SGSD que aprueba los “Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, en materia de gestión social y diálogo”, que pautea estas acciones a nivel de estos tres niveles de gobierno.

Oficinas de gestión social en el Ejecutivo

A nivel de los 16 sectores que conforman el Poder Ejecutivo, se identifican 10 sectores que cuentan con oficinas de gestión social o un símil que cumple dentro de las funciones establecidas en el ROF, una directamente relacionada a la gestión de los conflictos sociales: Ministerio del Interior (MININTER), Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), Ministerio de Salud (MINSA), Ministerio del Ambiente (MINAM) y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH).

Al respecto, 6 de ellas dependen de la Secretaría General (SG) del sector, 3 a un viceministerio y 1 al Despacho Ministerial (DM). En el caso de las 3 oficinas que dependen de un viceministerio, estas tienen rango de dirección de línea, dependiendo de una dirección regional que responde a un viceministerio específico, con una figura similar a la del MIDIS.

Entre las funciones identificadas en las que la mayoría coincide está ligada a la formulación de lineamientos y estrategias en prevención de conflictos sociales (9 de 10 oficinas y/o símil), seguido por la función ligada a la participación en procesos de diálogo dentro de la competencia del sector (8 de 10 oficinas) y 7 de ellas tiene entre sus funciones el asesoramiento a la alta dirección en los temas de conflictos sociales. (anexo 1).

Oficinas de diálogo en sectores del Ejecutivo que brindan servicios

Con el fin de modelar una propuesta de unidad de gestión social de diálogo para el Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, se han identificado 3 modelos de oficina de diálogo de ministerios que brindan servicios: Ministerios de educación (MINEDU); Ministerio de vivienda, construcción y saneamiento (MVCS); y Ministerio de transportes y comunicaciones (MTC), ello tomando en consideración los componentes de articulación territorial, rol de la oficina en espacios de diálogo a nivel de nacional, nivel técnico de los equipos, entre otros.

Se realizó un análisis de las 3 oficinas señaladas a partir de la revisión de sus normas de creación y las funciones asignadas de acuerdo con sus respectivos reglamentos de organización y funciones (ROF). En base a la revisión de los documentos, se han clasificado las funciones de las oficinas en tres ejes:

Eje de prevención de conflictos: entendiendo la prevención como el “tipo de intervención temprana en escenarios reales o potenciales de conflicto por medio de medidas que contribuyen a evitar acciones conflictivas” (PCM,2021). Las medidas a adoptar en este eje es la elaboración de reportes de alerta temprana, mapeo de actores, entre otros.

Eje de gestión de conflictos: entendiendo la gestión como el proceso en el que se atienden “los conflictos sociales evitando que estos entren en la fase de escalada o reduciendo la tensión y violencia, implementando diversas medidas, metodologías y herramientas, enfatizando las soluciones por la vía de la mediación, el diálogo y la construcción de consensos” (PCM,2021).

Eje de seguimiento: entendiendo el seguimiento como la fase posterior a la implementación de medidas para el desescalamiento del conflicto, se realiza el monitoreo a los compromisos asumidos por los participantes del conflicto, así como monitorear actividades desarrolladas post conflicto.

Una función transversal a los 3 ejes identificados es la brindar asesoramiento al más alto nivel del sector en tomar de decisiones relacionadas con conflictos sociales. Adicionalmente, se identifica una función ligada a la capacitación del recurso humano en el manejo de conflictos, función importante si se busca que el recurso humano del sector cuente con los criterios básicos para poder identificar potenciales conflictos y alertarlos.

Resultado de la revisión del ROF (anexo 2) se encuentra que las Oficinas de diálogo de los sectores Educación, Vivienda, Construcción y Saneamiento, y Transporte y Comunicaciones son consideradas como órganos de apoyo adscritas a la Secretaría General. Estas realizan funciones de prevención, gestión de conflictos, seguimiento, capacitación y otros, ubicándose la mayor cantidad de funciones en los ejes de prevención y gestión de conflictos.

Al respecto se detalla lo siguiente:

Oficina de diálogo del Ministerio de Educación

La Oficina de Diálogo (ODI) del Ministerio de Educación fue creada en el año 2015, de acuerdo con el ROF:

“es el órgano de apoyo, responsable de conducir el diálogo para la prevención y solución de conflictos, con representantes de organizaciones y la sociedad civil,

en materia de competencia del sector, con excepción de aquellas conformadas por trabajadores del Ministerio” (MINEDU:2015).

La ODI cuenta con 03 funciones en los ejes de prevención, gestión y otros (asistencia a Alta Dirección). De los 3 sectores, es el más reciente en creación (2015) y previo a su creación, no se identifica una oficina o unidad que haya realizado las acciones en prevención y gestión de conflictos sociales.

Sobre la revisión de las redes institucionales del sector, se identifica que han realizado acciones que responden al eje de capacitación como realizar talleres sobre la nueva normativa de negociación colectiva (2022) con sindicatos, dirigentes, personal de UGEL y Direcciones Regionales, desde un enfoque preventivo, así como la publicación de un boletín denominado ODI informa.

Oficina de diálogo y gestión social del Ministerio de Transportes y Comunicaciones

La Oficina de Diálogo y Gestión Social del Ministerio de Transporte y Comunicaciones fue creada en el año 2019, previamente a su creación, se encontraba como órgano de línea de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales, órgano perteneciente al despacho viceministerial de transportes.

Desde el 2019 se constituye como órgano de apoyo dependiente de la secretaría general del sector y “es la encargada de la prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como de la conducción de los procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros” (MTC, 2019). No ha presentado modificaciones en su ROF desde su creación.

De acuerdo con la revisión de sus 11 funciones, se identifican que están distribuidas en los ejes de prevención (1), gestión de conflictos sociales (4), seguimiento (01), capacitación (01) y otros (3). Sus funciones involucran tanto mecanismos, instrumentos, estrategias, acciones y seguimiento como la coordinación intergubernamental, gestión del conocimiento y participación en consulta previa para la prevención y gestión de conflictos sociales.

En el caso de los ejes en los cuales se ha clasificado las funciones, en este sector, salvo por la función de sugerir y crear métodos de intervención social para abordar posibles conflictos, la cual corresponde al eje de prevención. Todas las demás funciones para implementación de mecanismos e instrumentos, coordinación con actores sociales y acompañamiento son transversales a los ejes de prevención y gestión de los conflictos.

En el caso del eje otros, se identifica brindar asesoramiento al más alto nivel del sector y opinar en el tema de conflictos sociales, plantear estrategias comunicacionales y proponer lineamientos y directivas en este tema.

Sobre la revisión de las redes institucionales del sector, se identifica que la Oficina creó el Observatorio de Sostenibilidad Social, publicó un libro y un boletín mensual.

Oficina de diálogo y gestión social del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
El MVCS es el sector de los 3 revisados que cuenta con una unidad de gestión de conflictos sociales como órgano de apoyo de la secretaría general desde el año 2010, creando esta unidad solo 3 meses después de la publicación del D.S. 010-2010-PCM que crea la Oficina de gestión de conflictos sociales de la PCM.

De acuerdo con su documento de creación del año 2010, se describe esta unidad como el órgano responsable de coordinar la gestión de conflictos sociales en el sector de vivienda, construcción, saneamiento y está dirigido por un jefe de unidad. Para trámites administrativos depende de la Secretaría General y coordina sus funciones con el Despacho Ministerial y la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la PCM (MVCS, 2010).

En el año 2015, mediante D.S. N° 006-2015-VIVIENDA, se cambia la denominación de Unidad de gestión de conflictos sociales a Oficina de Diálogo y gestión social. Adicionalmente al cambio de nombre de la Oficina, también se puede observar la variación en el foco de sus funciones²². Al ser una Unidad de Gestión de Conflictos Sociales, la atención se centraba en la participación y capacitación, también involucraban lo establecido por la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de PCM. Cuando se convirtió en Oficina de Prevención de Conflictos Sociales, las funciones se centraron en adelante en la gestión de los conflictos sociales, poniendo especial énfasis en la articulación con actores sociales en territorio.

Actualmente, la Oficina cuenta con 7 funciones distribuidas en los ejes de prevención (1), gestión de conflictos sociales (5) y otros (1), en el caso del eje otros, la función es la relacionada a la elaboración y actualización de las directivas u otros instrumentos ligados a la gestión de conflictos sociales.

¹⁸ Según el número de funciones por cada rubro.

La oficina está enfocada en la prevención y participación, específicamente involucran tanto mecanismos, estrategias como coordinar intersectorial, intergubernamental y con la sociedad organizada, además de elaborar directivas, procedimientos y otros. Asimismo, la Oficina de Diálogo y Gestión Social del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento constituyó comités de monitoreo ciudadanos, implementó el módulo “Prevención de Conflictos” en el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP), aprobó lineamientos y organizó eventos masivos como parte de la Organización de la Red de Gestión Social.

Se identifica que las 3 oficinas priorizan sus funciones en la gestión de los conflictos y también precisan acciones para la prevención, pero no con funciones específicas en este eje sino como transversales a la prevención y la gestión, si bien ambas están relacionadas sí se requerirían contar con funciones precisas para cada eje tales como contar con alertas tempranas, mapeo de actores, entre otros.

Resalta también que solo 1 oficina de las 3 oficinas (MTC) cuente con una función específica para el eje de seguimiento a cumplir con los compromisos y acuerdos alcanzados durante los procesos de negociación del sector. Es bastante probable que las otras 2 oficinas (MINEDU y MVCS) sí realicen el seguimiento a los compromisos, considerando que muchos de los espacios de diálogo en los cuales se asumen cuentan con actas de compromisos firmadas por las partes, pero llama la atención que esto no sea una función específica de la oficina pese a que el escalamiento de los conflictos está muchas veces ligado a la falta de cumplimiento de los compromisos del Estado.

A partir de la revisión, estructura y funciones de las tres oficinas de diálogo descritas previamente, así como el árbol de problemas en el que se evidencia que el sector si bien no es “generador” de conflictos sociales, sí puede implementar acciones para el cierre de brechas en territorios de alta conflictividad, la creación de una unidad de gestión social y diálogo del Midis debería tener las siguientes características adicionales a acciones de prevención y gestión de conflictos sociales:

- Incluir un eje de implementación de estrategias de cierre de brechas en atención a población vulnerable en zonas de alta conflictividad, en coordinación con las áreas del Midis involucradas.
- Incluir un eje de la capacitación en la gestión de conflictos sociales y la promoción de la paz al personal que forma parte de los sectores, al menos en

el acceso a herramientas básicas de análisis de potenciales conflictos o estrategias para la prevención de conflictos.

- Incorporar herramientas para la gestión de conflictos sociales (matrices de seguimiento propias) y herramientas para el mapeo de actores sociales que les permita una mejor articulación y lectura en el territorio.
- Coordinación con organizaciones de base, sociedad civil, gobiernos regionales y locales para la prevención y gestión de conflictos, incorporando un enfoque multiactor y multinivel en la prevención y gestión de los conflictos sociales.
- Incluir un eje relacionado a la reconstrucción de relaciones de confianza con actores sociales con los que articula el sector y que podrían haberse visto afectados por políticas o acciones del sector.



3.5. Concepto final de innovación

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Creación de la Oficina de Gestión Social y Diálogo (OGSD) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
Descripción de la solución	La Oficina de Gestión Social y Diálogo es la unidad orgánica de apoyo dependiente de la Secretaría General encargada de la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales; así como la implementación de estrategias de cierres de brecha en territorios de alta

	<p>conflictividad. Entre las funciones transversales de la Oficina, de acuerdo con el ROF, está asesorar a la Alta Dirección en toma de decisiones relacionadas con conflictos sociales.</p>
<p>Descripción breve del beneficio aportado</p>	<p>La OGSD - MIDIS permitirá al sector contar con un equipo especializado en territorios de alta conflictividad que participen en espacios de diálogo y articulen con actores locales (autoridades, organizaciones, empresas) para el cierre de brechas en desarrollo e inclusión social, beneficiando a las poblaciones más vulnerables y fortaleciendo su presencia como Estado en el marco de la PNDIS al 2030.</p>
<p>Población beneficiaria</p>	<p>Población vulnerable que vive en distritos con potencial mayor conflictividad social a nivel nacional.</p>
<p>Indicadores claves de desempeño (KPI) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de conflictos sociales atendidos relaciones a las prestaciones sociales a nivel de territorio. - Número de estrategias implementadas para el restablecimiento de los servicios en zonas de alta conflictividad. <p>Número de estrategias de intervención social implementados (Anexo 3).</p>
<p>Valor agregado a los usuarios respecto de lo que hoy existe</p>	<p>Actualmente el sector cuenta con dos direcciones de línea ubicadas en dos viceministerios distintos para la participación en espacios de diálogo, desde un enfoque reactivo y en respuesta a convocatorias a reuniones desde la PCM o el sector a cargo del espacio de diálogo. La OGSD permitirá al sector contar con una unidad orgánica ubicada en la alta dirección del sector que permitirá la intervención en distritos con potencial alta conflictividad y desde un enfoque preventivo y de cierre de brechas.</p>
<p>Innovación de la propuesta</p>	<p>Esta propuesta es innovadora porque estructura la intervención estratégica del sector en el cierre de brechas en zonas de alta conflictividad con un enfoque de prevención de conflictos sociales en el marco de la PNDIS al 2030 y alineado al Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2024-2030.</p>

	<p>Así mismo, permitirá al sector contar con un área que cuentes con el equipo y las herramientas técnicas para establecer un diálogo estratégico con la multiplicidad de actores sociales con los que se involucra el sector a través de su programa, identificando sus demandas, intereses, posiciones y apuestas.</p> <p>Finalmente, ordena la participación del sector en espacios de diálogo al contar con una oficina que articula, gestiona, atiende y reporte las demandas que surjan en el marco de estos espacios.</p>
<p>Riesgos asociados a la solución (internos y externos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Internos: MIDIS se encuentra evaluando crear unidad funcional de diálogo, dependiente de una dirección de línea del sector. - Externos: el MEF podría observar la creación de una oficina de gestión social y diálogo, por el monto de inversión que implica su conformación.
<p>Impactos positivos de la solución en su entorno</p>	<p>Atención del MIDIS a población vulnerable que vive en territorios de potencial alta conflictividad.</p>
<p>Principales acciones del usuario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal en territorio del Midis contará con información y herramientas para la identificación y atención oportuna de potenciales alertas de conflictos sociales. - Mapeo de actores sociales con los que articula el sector y el diseño de un diálogo estratégico con ellos. - Elaboración de alertas tempranas de potenciales conflictos para alertar a los programas sociales y evitar su afectación. - Implementación de pilotos territoriales estratégicos bajo un enfoque preventivo y centrados en el cierre de brechas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en espacios de diálogo y seguimiento de compromisos. - Formación inicial y capacitación al personal en territorio en gestión social y diálogo.
Principales acciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación del ROF para la creación de la OGSD- MIDIS. - Identificación del presupuesto para la creación de la OGSD- MIDIS. - Identificación de un punto focal en el Despacho Ministerial que coordine con la OGSD- MIDIS para el traslado de alertas.
Aliados estratégicos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinadores de enlace a nivel nacional - Especialistas de las direcciones ligadas a la gestión de conflictos.
Aliados estratégicos externos	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de gestión social y diálogo, dependiente del VMGT - PCM. - Oficinas de gestión social y diálogo de los Ministerios.

3.6. Diseño y testeo del prototipo

Con el objetivo de testear el prototipo de la Oficina de Gestión Social y Diálogo, se elaboró una presentación sobre el prototipo de OGSD- MIDIS (anexo 4), con una lógica de viaje de usuario, que desarrolló los siguientes aspectos:

- Contexto general
- Problema público
- Causas identificadas
- Presentación de Prototipo de innovación: descripción, funciones, ejes priorizados.
- Caso práctico sobre actuar de la oficina en la identificación y atención de alertas tempranas.
- Inversión para la implementación de la oficina

- Ruta normativa para la creación de la oficina

El testeó del prototipo fue realizado bajo la modalidad de entrevistas en las que se presentó brevemente la propuesta y se recogieron aportes, comentarios, precisiones para robustecer la propuesta, así como la percepción del entrevistado sobre la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo presentado.

Al respecto, se realizaron 5 reuniones para la presentación del prototipo a usuarios de distintos niveles de mando que coordinarían con esta oficina al interior del Midis, ello con el objetivo de que el prototipo pueda incorporar las distintas perspectivas del usuario.

Por ello, se realizaron reuniones con un especialista de la dirección de línea encargado de ver temas de gestión social y diálogo, el especialista de la dirección de línea que coordina con los coordinadores de enlace a nivel nacional, un coordinador de enlace de una región con potencial conflictividad como Apurímac, una especialista de la oficina de modernización del sector y a un director general, ubicado en una de las direcciones generales que tiene parte de las funciones de coordinar y participar en espacios de diálogo:

1. Yuri Chessman Olaechea, director general de Implementación de Políticas y Articulación Territorial del Midis, Despacho Viceministerial de Políticas y Evaluación Social.
2. Julio Mayca Pérez, director de la Dirección de Diseño de las Prestaciones Sociales, de la Dirección General de Calidad de la Gestión de las Prestaciones Sociales, Despacho Viceministerial de Prestaciones Sociales.
3. Arturo Zubieta Pardo, especialista de la Dirección de Articulación Territorial, Despacho Viceministerial de Políticas y Evaluación Social.
4. Ángel Fernández Canchari, especialista de la Dirección de Articulación de las Prestaciones Sociales, Despacho Viceministerial de Prestaciones Sociales.
5. Ascencio Paniura Vega, coordinador de enlace Midis en la región Apurímac.
6. Mariella García Salgado, especialista de la Oficina de Planeamiento e Inversiones, Oficina General de planeamiento presupuesto y modernización, Secretaría General.

Estas reuniones virtuales duraron aproximadamente 2 horas cada una, la metodología usada fue la exposición de la propuesta en base al ppt elaborado y la posterior participación de los entrevistados con comentarios y aportes de los entrevistados, así

como la aplicación de preguntas usando como referencia la Guía de Elaboración del trabajo de Investigación, Cuarta edición, las cuales están relacionadas a la efectividad del prototipo, probabilidad de que sea factible en el mundo real así como su viabilidad en el contexto actual.

Al respecto, de las reuniones sostenidas se recibieron los siguientes comentarios y aportes, las cuales han sido organizadas en los puntos de pertinencia del prototipo, articulación del prototipo con otras oficinas o unidades del Midis, mejoras en el caso práctico de acción de la oficina, estructura del equipo de la oficina y el presupuesto propuesto.

Sobre la pertinencia de contar con una oficina de gestión social y diálogo

- Se recomendó que se ahondara más en desarrollar la mirada del enfoque preventivo que debería tener un órgano de apoyo de este tipo dado que, si solo se restringe a la participación del sector en espacios de diálogo y el número de compromisos pendientes de atención, el sustento para justificar su creación sería insuficiente.
- Se recomendó que el prototipo incluya como sustento para su creación lo planteado en documentos estratégicos del Midis que complementan lo aprobado en el marco de la PNDIS al 2030 como el Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM (2024-2030), aprobado con RM N° 234-2023-MIDIS, el cual establece en el paso 2. Análisis de riesgos²³ y oportunidades, una serie de riesgos sociales ligados a la conflictividad social y política en zonas de intervención del programa que afectarían las variables priorizadas por el sector.
- Se recomendó que se evidencie la importancia de que la oficina dependa de Secretaría General, haciendo un benchmarking con oficinas similares en otros sectores del Ejecutivo; así como la revisión de otros objetivos estratégicos institucionales del sector que estarían ligados con la creación de la oficina. Así mismo, para asegurar la comunicación con el Despacho Ministerial, se recomendó que el prototipo proponga también contar con un asesor como punto focal del Despacho Ministerial que permita agilizar la atención de las alertas y la comunicación oportuna al despacho para la toma de decisiones.

Sobre la articulación de la oficina con otras unidades del Midis y en territorio

¹⁹ Al respecto, de acuerdo con el Observatorio Nacional de Prospectiva del CEPLAN, se define riesgo como “una condición o evento potencial que de ocurrir tendría un impacto negativo sobre el bienestar de la población peruana o el desarrollo nacional”. (<https://observatorio.ceplan.gob.pe/riesgo>)

- Se recomendó que el prototipo pueda desagregar los otros actores con los que articula el sector y que, al tener demandas no atendidas, podrían convertirse en potenciales casos de conflictos. Así como incorporar entre sus escenarios la posibilidad de que se realice una fusión con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables que implicaría también que el sector asuma los pasivos de esta fusión en la articulación con actores en territorio.
- Se recomendó que se incorpore en las función el nombre de las unidades, direcciones o programas sociales con las que tendría que coordinar la oficina para evitar la duplicidad de funciones, precisando que la intervención de esta oficina será en territorios de alta o potencialmente alta conflictividad social.
- Se recomendó que la oficina pueda desarrollar un kit de herramientas metodológicas que, a partir de un enfoque en cierre de brechas y en base a los ejes priorizados por la PNDIS al 2030, ordene la intervención del sector y sus programas sociales en los espacios de diálogo, una especie de “kit de diálogo” del Midis.
- Se recomendó que el prototipo pueda evidenciar entre sus funciones el enfoque de prevención de conflictos en el marco de un cierre de brechas en atención a población vulnerable,
- Se recomendó que se establezca una guía metodológica que permita a la Oficina de gestión social definir los roles que cumplirían los actores a nivel de sede central, programas sociales y equipos territoriales, las tareas que cumplirían en territorio en el marco de la prevención y gestión social de los conflictos. Así mismo, incluir los roles que cumplirían las IAL e IAR en articulación con la oficina.
- Desde un enfoque preventivo/ prospectivo, se recomendó que el prototipo incorpore una propuesta de zonas de potencial alta conflictividad donde se podría implementar un piloto enfocado en el cierre de brechas.

Sobre la propuesta de caso práctico de acción de la oficina

- Se recomendó que el caso práctico expuesto de cómo funcionaría la oficina pueda desagregar el paso de seguimiento de alertas hasta su desescalamiento se divida en dos pasos: seguimiento a la alerta y acompañamiento del proceso hasta la regularización del servicio.
- Se recomendó que se incorpore como punto transversal para el funcionamiento del caso práctico que el prototipo incorpore el posicionamiento al interior del sector para que los actores en territorio conozcan la oficina y la vean como aliada a partir de sus funciones de apoyo y acompañamiento.

Sobre la estructura de la oficina

- Se recomendó que la subunidad encargada de la articulación de pilotos territoriales pueda tener especialistas en los territorios priorizados que fortalezca la presencia en estas zonas y pueda articular con los actores sociales.
- Se recomendó evaluar el número de personas que conformarían la unidad dado que la cantidad de equipo sería similar a la de una dirección de línea del sector.

Sobre el presupuesto de la oficina

- Se recomendó que esta incorpore un monto a invertir para la elaboración de una base de datos articulada a la base de datos del sector y pueda contar con una plataforma básica que permita a la oficina mapear potenciales conflictos y que sea parte del sistema integrado del sector.

Se recogieron las recomendaciones alcanzadas y se realizaron los ajustes necesarios para robustecer el prototipo.

3.7. Presentación del prototipo final

Marco legal

Para la creación de la OGSD- MIDIS, se propone el siguiente marco legal:

Norma	Nombre de la norma
Ley N° 29792	Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
Decreto Supremo N° 054-2018-PCM	Documento que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, y sus modificatorias
Resolución Ministerial N° 073-2021-MIDIS	Texto Integrado actualizado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
Resolución Ministerial N° 161-2011-PCM	Documento que aprueba Lineamientos y Estrategias para la Gestión de Conflictos Sociales.
Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N° 008-2021-PCM/SGSD	Documento que aprueba los "Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, en materia de gestión social y diálogo".
Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N° 006-2021-PCM/SGSD	Documento que aprueba el Protocolo para el monitoreo y seguimiento de compromisos- SGSD PCM.
Resolución Ministerial N° 058-2021-MIDIS	Documento que aprueba la Directiva para la Gestión Articulada de los Equipos Territoriales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, que en Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.
Resolución Ministerial N° 127-2022-MIDIS	Documento que crea el "Grupo de Trabajo encargado de gestionar y fortalecer acciones de la gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social".
Decreto Supremo N° 008-2022-MIDIS	Documento que aprueba la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030.
Resolución Ministerial N° D000060-2023- MIDIS	Documento que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2030 del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
Resolución Ministerial N° D000234-2023- MIDIS	Documento que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2024-2030 del Sector Desarrollo e Inclusión Social.

Descripción del prototipo

La Oficina de Gestión Social y Diálogo del Midis, en adelante la OGSD-MIDIS, es la unidad orgánica de apoyo encargada de la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales; así como la implementación de estrategias de cierres de brecha en territorios de alta conflictividad, con un enfoque preventivo y

basado en el cierre de brechas. Entre las funciones transversales de la Oficina, de acuerdo con el ROF, está asesorar a la Alta Dirección en toma de decisiones relacionadas con conflictos sociales.

De acuerdo con los "lineamientos y protocolos para la intervención del poder ejecutivo gobiernos regionales y locales en materia de gestión social y diálogo" de la PCM

"Cada sector del Poder Ejecutivo asume la intervención y dirección en la gestión de los conflictos sociales, de acuerdo a la tipología del conflicto; según sus competencias y por especialidad; de manera oportuna y eficiente; cumpliendo sus responsabilidades, respetando el campo de atribuciones y generando prácticas de coordinación, complementación y articulación intersectorial en la gestión de conflictos sociales, a fin de evitar la duplicidad y atomización de intervenciones (PCM, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2067269-008-2021-pcm-sgsd>).

Al respecto, a la fecha el sector articula con organizaciones sociales tales como comedores, ollas comunes y coordina con la organización del vaso de leche (se encuentra en proceso de evaluación el asignar al Midis la atención a esta última organización), adicional a la población vulnerable atendida a través de los programas sociales.

Así mismo, existe una alta posibilidad de que el sector sea fusionado con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, que implicaría que el Midis articule también con otras organizaciones sociales de mujeres. En ese sentido, la gestión de los conflictos sociales desde un enfoque preventivo impactaría también en la atención a este grupo de organizaciones sociales, sumado a la atención de población vulnerable en zonas de alta conflictividad con énfasis en el cierre de brechas.

Se propone que la Oficina de gestión social y diálogo sea una unidad orgánica de apoyo dependiente de la Secretaría General. Al respecto, la ubicación en el organigrama resulta estratégica para la toma de decisión, cuanto más cercana a la alta dirección, mayor posibilidad de hacer llegar alertas de potenciales conflictos de manera oportuna y brindar respuesta a estos casos. Ello se evidencia en el hecho de que 7 de 10 oficinas identificadas en el Ejecutivo, 7 dependen de SG y 1 del DM.

De acuerdo con la Resolución Ministerial N° D000060-2023- MIDIS que aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2030 del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social,

la creación de la OGSD- MIDIS Diálogo se encuentra alineada a 3 objetivos Estratégicos Institucional (OEI):

- **OEI 06 Fortalecer la gestión efectiva y articulada de las entidades de la administración pública responsables de la implementación de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (PNDIS) en el marco al Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS)**, vinculado principalmente a la implementación de la PNDIS en entidades del gobierno nacional.
- **OEI 07 Fortalecer la gestión de los Programas, Prestaciones Sociales del MIDIS y sus procesos con un enfoque de mejora continua**, vinculado a la satisfacción de los usuarios que acceden a las prestaciones sociales del Midis.
- **OEI 08 Fortalecer la gestión institucional bajo un enfoque de eficiencia**, vinculado principalmente a la simplificación administrativa y la mejora de la estructura y organización de las entidades públicas.

Ejes priorizados de intervención:

La unidad orgánica realiza sus funciones considerando tres ejes fundamentales para la gestión de conflictos sociales:

Eje de prevención de conflictos, entendiendo la prevención como el tipo de intervención temprana en situaciones de conflicto reales o potenciales mediante la implementación de medidas para prevenir acciones conflictivas (PCM,2021). Las medidas principales a adoptar en este eje es la elaboración de reportes de alerta temprana, mapeo de actores, entre otros.

Eje de gestión de conflictos, entendiendo la gestión como el proceso en el que se atienden “los conflictos sociales evitando que estos entren en la fase de escalada o reduciendo la tensión y violencia, implementando diversas medidas, metodologías y herramientas, enfatizando las soluciones por la vía de la mediación, el diálogo y la construcción de consensos” (PCM,2021).

Eje de seguimiento: entendiendo el seguimiento como la fase posterior a la implementación de medidas para el desescalamiento del conflicto, se realiza el monitoreo a los compromisos asumidos por los actores participantes del conflicto social, así como el monitoreo de las actividades desarrolladas post conflicto.

Eje de formación y capacitación, entendiendo la capacitación como “un proceso que tiene como finalidad mejorar el desempeño de los servidores civiles a través del desarrollo de competencias y conocimientos que permitan, a su vez, fortalecer sus capacidades y alcanzar el logro de los objetivos institucionales” (Servir. <https://www.gob.pe/institucion/servir/colecciones/1264-fortalecimiento-de-capacidades>).

Funciones de la unidad de gestión social y diálogo:

- a) Promover acciones para prevenir y/o contribuir con la solución de conflictos sociales con representantes de organizaciones y sociedad civil.
- b) Asesorar a Alta Dirección y emitir opinión en materia de prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como en la promoción de mecanismos de diálogo.
- c) Desarrollar estrategias de intervención social en atención a población vulnerable en territorios priorizados con alta conflictividad social, en coordinación con la dirección de articulación territorial y la dirección de desarrollo social urbano y rural.
- d) Diseñar e implementar mecanismos de alerta temprana e instrumentos de gestión para la prevención y/o contribución a la solución de controversias y conflictos sociales en el ámbito de competencia del Ministerio, en coordinación con el órgano técnico especializado de PCM.
- e) Diseñar e implementar estrategias y/o proyectos de intervención social en torno a potenciales situaciones de conflictos sociales vinculados a las competencias del sector, en coordinación con la Dirección de Diseño de las prestaciones sociales.
- f) Conducir y acompañar el proceso de acciones de prevención y gestión de conflictos sociales en coordinación con las unidades territoriales del sector.
- g) Realizar el seguimiento del cumplimiento de compromisos y acuerdos derivados de los procesos de diálogo asumidos por el sector, en coordinación con los programas sociales y/o direcciones involucradas.
- h) Proponer lineamientos, directivas u otros documentos relacionados con los asuntos de su competencia, en coordinación con el órgano competente, así como realizar el seguimiento a su cumplimiento.
- i) Participar en los espacios de seguimiento convocados por la Presidencia del Consejo de ministros y/o sector encargado de presidir el espacio de diálogo, así como reuniones, comisiones y/o grupos de trabajo en representación del sector para temas de prevención, gestión y solución de conflictos sociales.
- j) Capacitar en gestión de conflictos sociales y la promoción de la paz a los trabajadores del MIDIS a nivel nacional, ligados a la articulación en territorio, así como a los actores sociales con los que coordina a través de sus intervenciones en

territorio, en coordinación con la Dirección de Articulación Territorial y Fortalecimiento de Capacidades.

- k) Proponer acciones para la reconstrucción de relaciones con actores sociales con los que dialoga el Midis, en coordinación con los programas sociales y/o direcciones involucradas.
- l) Otras que asigne la Secretaría General.

De acuerdo con el organigrama propuesto (anexo 5), la OGSD - MIDIS contará con 3 áreas que responden a la jefatura de la Oficina, las cuales son:

- 1. Prevención y monitoreo:** encargada del monitoreo e identificación de potenciales alertas de conflictos sociales ligados al sector, aquellos que resultan directamente de la gestión de los programas sociales como aquellos que afectan la prestación de los servicios a nivel nacional. Asimismo, será responsable de implementar pilotos territoriales para la articulación de programas y sectores en el marco de la Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social al 2030 en zonas de potencial alta conflictividad. La prevención y monitoreo se coordinará con la dirección general de seguimiento y evaluación porque es fundamental que el sistema de información sea unificado.

Funciones:

- a) Mapear los medios de comunicación digitales, físicos tanto de prensa nacional como local para la identificación de potenciales alertas ligadas al sector o que afecten la prestación de los servicios del sector.
- b) Coordinar con las unidades territoriales para la identificación de potenciales alertas a nivel provincial y/o local
- c) Elaborar reportes de alerta temprana sobre potenciales conflictos sociales.
- d) Diseñar herramientas básicas para la identificación de potenciales conflictos sociales.
- e) Otras que se encarguen.

Como parte del área de Diálogo y seguimiento, se desarrollará un sub-área especializado en la elaboración e implementación de proyectos piloto sociales:

- a) Identificar y priorizar los distritos de intervención de potencial alta conflictividad, en coordinación con la dirección de articulación de las prestaciones sociales y la dirección de articulación territorial.

- b) Desarrollar estrategias de intervención social en atención a población vulnerable en territorios priorizados con alta conflictividad social, en coordinación con la dirección de articulación territorial y la dirección de desarrollo social urbano y rural.
- c) Coordinar con los programas sociales, sectores estratégicos y empresa privada para la articulación en los distritos y/o zonas priorizadas.
- d) Articular con los actores locales de los distritos y/o zonas priorizadas para la identificación y atención de las demandas en el eje de desarrollo e inclusión social.
- e) Elaborar reportes de seguimiento a la implementación de los pilotos territoriales.
- f) Otras que se encarguen.

2. Diálogo y seguimiento: encargada de la participación en representación del sector en espacios de diálogo a los que es convocado y/o aquellos que son generados en el marco de las competencias del sector, así como del seguimiento a los compromisos o acuerdos que resulten de la participación en estos espacios.

Funciones:

- a) Coordinar con las direcciones de línea y programas sociales para la identificación de potenciales demandas al sector por parte de autoridades y/o actores sociales participantes en los espacios de diálogo.
- b) Participar en los espacios de diálogo en representación del sector y suscribir actas de acuerdo, resultado de la participación en el espacio de diálogo, en coordinación con la jefatura de la Unidad.
- c) Realizar el seguimiento a los acuerdos y/o compromisos arribados en los espacios de diálogo.
- d) Diseñar herramientas para la gestión de conflictos sociales (matrices de seguimiento propias).
- e) Elaborar reportes de avance en el cumplimiento de acuerdos y/o compromisos.
- f) Proponer acciones para la reconstrucción de relaciones con actores sociales con los que dialoga el Midis, en coordinación con los programas sociales y/o direcciones involucradas.
- g) Otras que se encarguen.

3. Formación, capacitación y difusión: encargada de capacitar a los funcionarios del sector y sus programas sociales en la identificación de alertas tempranas,

gestión de conflictos sociales y promoción de la paz, así como de la sistematización de las experiencias resultado de la intervención de la UGSD- MIDIS en territorio.

Funciones:

- a) Diseñar e implementar módulos de formación y capacitación dirigido a personal del sector y sus programas sociales a nivel nacional ligados a la articulación en territorio, en prevención de conflictos sociales y promoción de la paz.
- b) Desarrollar talleres de formación para la estandarización y consolidación de nociones básicas en diálogo y gestión social.
- c) Realizar una capacitación continua al personal en territorio para el diálogo y gestión social.
- d) Elaborar sistematizaciones de experiencias en territorio.
- e) Difundir los avances en la participación del sector en los espacios de diálogo.

Perfiles profesionales que conforman la OGSD – MIDIS

Entre las causas identificadas que responden al problema público del presente prototipo de innovación se señala la de “Personal con limitada especialización en materia de conflictos sociales y articulación territorial”. En ese sentido, la OGSD- MIDIS se propone ser una unidad de apoyo que cuente con un equipo profesional especializado en la gestión de los conflictos sociales, con experiencia en la identificación y monitoreo de alertas, negociación y seguimiento a compromisos.

Dado que esta oficina será la encargada de brindar atención y respuesta a los diversos conflictos sociales del sector a nivel nacional y considerando que cuenta con siete programas sociales, uno de los cuales ha sido creado recientemente, los cuales brindan cobertura a nivel nacional; esta oficina deberá brindar el soporte y atención inmediata a los conflictos sociales que puedan suscitarse en los servicios que brindan los programas sociales, deberá implementar mesas de diálogo, estrategias y proyectos que den solución a los conflictos; así mismo, implementará acciones de formación y capacitación tanto a los trabajadores del sector como a los actores sociales con los que coordina a nivel nacional. Además de velar por la continuidad de los servicios y que sus usuarios no se vean afectados; es por ellos que el personal a ser contratado deberá efectuar el trabajo de campo a nivel nacional y en coordinación con los diversos programas sociales.

En relación con la jefatura de la oficina, se considera medular una persona que lidere el equipo con amplia experiencia en la gestión de conflictos sociales con énfasis en el enfoque preventivo ya que, como se ha señalado previamente, al ser el Midis un sector que “no

genera” necesariamente conflictos, el enfoque de la oficina debe ser el de ver el potencial conflicto social como una oportunidad de cierre de brechas y transformación de oportunidades en territorio.

El equipo técnico que conformará la oficina deberá también contar con habilidades blandas basadas en el respeto y reconocimiento del otro, capacidad de escucha, con personal que hable lenguas indígenas, principalmente quechua, y que tenga experiencia previa en trabajo con autoridades locales, organizaciones sociales y/o pueblos indígenas.

Al respecto se ha elaborado un cuadro de perfil de puestos del personal identificando cargo, objetivo del cargo, funciones, requisitos, competencias, conocimientos y experiencia (anexo 6).

En relación con el usuario interno del sector, la OGSD- MIDIS articulará y coordinará con las direcciones de línea que tienen entre sus funciones la articulación de las prestaciones sociales y la articulación territorial, principalmente en cuanto a la elaboración e implementación de pilotos de cierre de brechas en territorio de potencial alta conflictividad (que será detallado más adelante). También articulará con los coordinadores de enlace y puntos focales de los programas sociales a nivel nacional.

Inversión presupuestal

Para la implementación y funcionamiento de la oficina se considera una inversión anual de 2.5 millones de soles en este presupuesto se considera un monto para mobiliario y equipamiento que se consideraría para el primer año a fin de implementar la oficina. Así mismo, dado que el equipo de especialistas liderará en territorio la implementación de pilotos territoriales en coordinación con las unidades del sector, así como participará en las reuniones en el marco de espacios de diálogo convocados por la PCM, se ha considerado un presupuesto de viáticos y pasajes.

Tabla 3: Remuneración del personal de la OGSD

Número correlativo	Denominación del órgano o unidad orgánica	Denominación del Cargo estructural	Clasificación	Denominación del puesto	Remuneración mensual
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Jefe/a de Oficina	EC	Jefe de la Oficina de Gestión Social y Diálogo	S/. 12,500.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional IV	SP-ES	Asesor en gestión social	S/. 10,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional IV	SP-ES	Coordinador de prevención de conflictos	S/. 10,450.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional IV	SP-ES	Coordinador de diálogo y resolución de conflictos	S/. 10,450.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional IV	SP-ES	Coordinador de formación social	S/. 10,450.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en prevención y monitoreo de conflictos	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en proyectos sociales	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en proyectos sociales	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista legal	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en diálogo y gestión social	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en diálogo y gestión social	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en capacitación	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en comunicación	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional III	SP-ES	Especialista en gestión administrativa	S/. 8,000.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional II	SP-EP	Analista en gestión de conflictos	S/. 4,500.00
	OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	Profesional II	SP-EP	Analista social	S/. 4,500.00
TOTAL REMUNERACIONES					S/. 134,850.00



Tabla 4: Inversión presupuestal para la creación de la OGSD- MIDIS

DEPENDENCIA	ESPECIFICA DEL GASTO	TOTAL
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.1.131.2. CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - TRANSITORIO	1,618,200.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.1.9.1.4. AGUINALDOS DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	9,600.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.3.1.1.15. CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	31,488.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.1.5.1.2. PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	20,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.6.32.11 MAQUINAS Y EQUIPOS	112,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.6.32.12 MOBILIARIO	64,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.1. PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE	180,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.2. VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	76,800.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.99. OTROS GASTOS	60,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.27.11 CONSULTORÍAS	50,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.7.1398. OTROS SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES DESARROLLADOS POR PERSONAS JURÍDICAS	50,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.7.1498. OTROS SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES DESARROLLADOS POR PERSONAS NATURALES	30,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.9.1.1. LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONA NATURAL	200,000.00
MARCO PRESUPUESTAL REQUERIDO		2,502,088.00



Ruta para la creación de la oficina dentro del Ministerio

La Secretaría General del Midis identifica la necesidad de crear una unidad orgánica de apoyo encargada de la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales a nivel nacional.

Actualmente, la Secretaría General cuenta con tres (03) unidades orgánicas de apoyo:

1. Oficina de Seguridad y Defensa Nacional
2. Oficina de Integridad Institucional
3. Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental.

Para ello, hará extensivo a la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OGPPM), órgano de asesoramiento dependiente de la Secretaría General) la solicitud de evaluación de viabilidad de creación de la Oficina de Gestión Social y Diálogo, a través de un memorando (Anexo 7 – Modelo de memorando).

La OGPPM, asignará el estudio de viabilidad a la Oficina de Presupuesto y Oficina de Modernización.

Oficina de Presupuesto: Evaluará la disponibilidad y asignación de recursos presupuestales para la creación de la unidad orgánica – Oficina de Gestión Social y Diálogo.

Oficina de Modernización: Evaluar el modelo de la organización para una posterior modificación del ROF del Midis para la inclusión de la unidad orgánica, verificando a su vez que la creación de la nueva oficina no genere existencia duplicidad o superposiciones o que signifique el incremento de recursos presupuestales.

Posterior a la evaluación de viabilidad, la OGPPM- MIDIS elevará un informe de viabilidad a la Secretaría General, estableciendo:

- a) Base legal que respalda la creación de la nueva unidad orgánica
- b) Personal a requerir
- c) Presupuesto asignado para la nueva unidad orgánica
- d) Modificación del ROF institucional, considerando a la Oficina de Gestión Social y de Diálogo con sus funciones (unidad orgánica de apoyo de la Secretaría General).
- e) Proyecto de Resolución Ministerial con la modificación del ROF para envío de la Secretaría General al Despacho Ministerial.

La Secretaría General remitirá a la Oficina General de Recursos Humanos y Oficina General de Asesoría Jurídica para opinión técnica y visto bueno al informe de viabilidad de creación de la Oficina de Gestión Social y de Diálogo y proyecto de ROF y el proyecto del dispositivo legal aprobatorio.

Con opinión técnica favorable de la Oficina General de Recursos Humanos y Oficina General de Asesoría Jurídica y visado del informe, la Secretaría General procede a elevar al Despacho Ministerial:

- a) Informe técnico de viabilidad de creación de la Oficina, el cual incluye: justificación de la necesidad, análisis de racionalidad, recursos presupuestales y anexos (organigrama, fichas técnicas sustentatoria y el CAP modificado.
- b) ROF modificado del Midis, con la inclusión de la citada oficina.
- c) Proyecto de Resolución Ministerial que aprueba la creación de la Oficina de Gestión Social y de Diálogo.

El Despacho Ministerial remitirá el expediente a las siguientes Direcciones y/o Unidades a fin de emitir opinión técnica y visto bueno, respecto a la creación de la nueva unidad orgánica:

- a) Gabinete de Asesores
- b) Viceministerio de Prestaciones Sociales: Dirección de Articulación de las Prestaciones Sociales y Dirección General de Diseño y Articulación de las Prestaciones Sociales
- c) Viceministerio de Políticas y Evaluación Social: Dirección de Articulación Territorial y Dirección General de Implementación de Políticas y Articulación Territorial.

El despacho Ministerial remitirá la información a la PCM a fin de efectuar la revisión y aprobación de la modificación del ROF.

Para la aprobación o modificación del ROF²⁴ se requiere de la opinión previa favorable de la Secretaría de Gestión Pública, tanto para la emisión del Decreto Supremo como la Resolución del titular de la entidad.

²⁰ D.S N° 54-2018-PCM aprueba los Lineamientos de organización del estado
D.S N° 64-2021-PCM modifica los Lineamientos de organización del estado

Aprobada la modificación del ROF, el dispositivo legal aprobatorio deberá ser publicado en el Diario Oficial El Peruano; el texto íntegro del ROF y organigrama institucional deben ser publicados en la Plataforma Digital Única para Orientación al Ciudadano y en su Portal Institucional.

Si bien, los lineamientos de organización del estado no determinan plazos establecidos para la creación de la OGSD, se estima que el proceso tendrá una duración de 4 meses. Al respecto, se ha elaborado un gráfico final con el flujograma para la aprobación del prototipo de OGSD- MIDIS (anexo 8)



Funcionamiento de la OGSD- MIDIS ante una alerta de conflicto

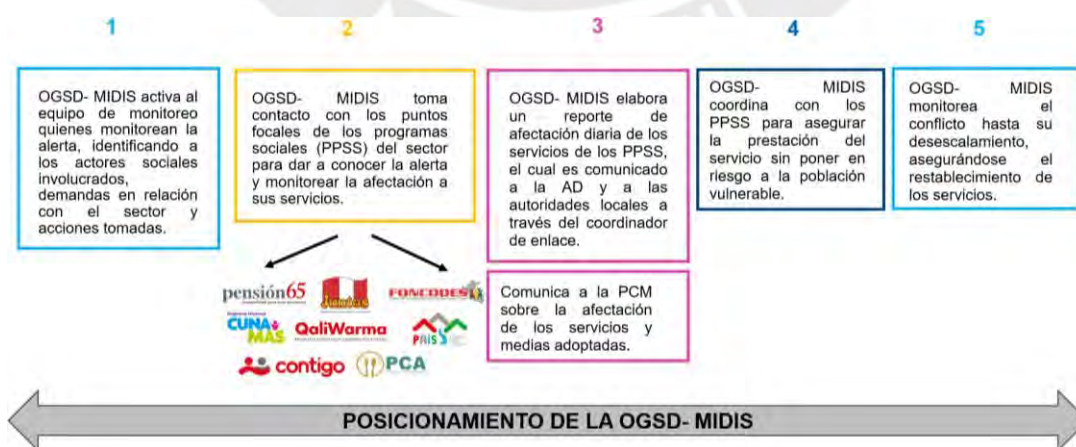
Este prototipo propone también la implementación de una ruta de atención de alertas en territorio que implica la articulación de los actores que forman parte del sector sea de manera directa como los coordinadores de enlace como de manera directa al formar parte de un programa social en específico.

Todos ellos liderados por la OGSD- MIDIS quien será la encargada de activar la alerta temprana, coordinar con las áreas para la elaboración de reportes oportunos sobre el impacto de la medida de fuerza identificada, así como el acompañamiento y monitoreo de la alerta para medir su impacto en los programas sociales en territorio, el intercambio de información a nivel interno del Midis y con la SGSD - PCM. Así mismo, monitoreará la alerta desde el inicio hasta su desescalamiento el cual se expresa en el restablecimiento de los servicios afectados por la medida de fuerza.

Por competencia, la OGSD- MIDIS será la responsable de remitir reportes al más alto nivel del sector para conocimiento y toma de decisiones de requerirse; por ejemplo, involucrar a otros actores sociales para el desescalamiento de las medidas o reportar a la alta dirección de otros sectores sobre la alerta identificada.

El mapeo de estas alertas requiere como eje transversal el posicionamiento de la OGSD- MIDIS en el sector y entre los programas, identificándola como aliada en el marco de potenciales conflictos sociales y como capaz de poder canalizar la intervención del sector de manera organizada.

Ilustración 5: Funcionamiento de la OGSD- MIDIS ante una alerta de conflicto



Fuente: elaboración propia. Julio 2024.

Propuesta de piloto de intervención territorial de la OGSD- MIDIS

La propuesta de creación de la OGSD- MIDIS busca prevenir y gestionar los conflictos sociales en los que participa el sector, así como asistir al sector en la identificación de potenciales conflictos ligado a la prestación de sus servicios.

Al respecto, dado que el énfasis de la oficina es el cierre de brechas en atención a población vulnerable en zonas de alta conflictividad, el presente proyecto de innovación incorpora un análisis sobre el estado de los conflictos sociales y una propuesta de priorización en base a indicadores de desarrollo. Para ello, se propone lo siguiente:

Metodología

La priorización de pilotos para la gestión de los conflictos identificados tomará en cuenta no solo la cantidad de casos en determinado departamento, sino la vulnerabilidad territorial de los distritos donde se registra cada conflicto, que según CEPLAN la define como “aquellas condiciones que atentan contra el bienestar de la población desde el punto de vista socioeconómico y multidimensional” (CEPLAN, 2019).

En tal sentido, se ha elaborado un índice que recoge condiciones inseguras o riesgosas para el bienestar de la población en el ámbito distrital, sobre la propuesta de CEPLAN (2019²⁵) y la metodología del Índice de Desarrollo Humano (IDH) desarrollado por el PNUD (2019²⁶), considerando los siguientes componentes: población sin acceso a servicios básicos, población con problemas educativos y población infantil (Tabla 1).

Tabla 5: Operacionalización de variables

COMPONENTE	VARIABLES	FUENTE
Población sin acceso a servicios básicos (S)	Viviendas con características físicas inadecuadas (S1)	Mapa de Necesidades Básicas Insatisfechas, 1993, 2007 y 2017 - INEI
	Población sin paquete de servicios básicos (S2)	Mapa de Necesidades Básicas Insatisfechas, 1993, 2007 y 2017 - INEI
	Población que no tiene ningún seguro (S3)	Sistema de consulta de datos Censo 2017 - INEI
Población con problemas educativos (E)	Hogares con niños que no asisten a la escuela (E1)	ESCALE-MINEDU
	Atraso escolar primaria (E2)	ESCALE-MINEDU
	Locales públicos sin los tres servicios básicos completos (E3)	ESCALE-MINEDU
Población infantil (I)	Desnutrición crónica, % Niños menores de 5 años 2019	CEPLAN

²¹ Vulnerabilidad de las personas en el territorio: más allá del ingreso

²² El Reto de la Igualdad Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú

Las variables definidas para cada componente no están en una misma unidad de medida, por lo que tal como se sugiere en PNUD (2019) es conveniente la estandarización de ellas para la agregación final del índice general. Para ello se aplican umbrales (máximos y mínimos) en función a la variable la variable analizada.

La fórmula general del Índice de Vulnerabilidad Territorial (IVT) se estima como el promedio aritmético de cada componente, asumiendo el mismo peso o importancia de cada componente y variable:

$$IVT = \frac{S + E + I}{3}$$

Resultados y propuesta

Al 2023 se han identificado un total de 68 conflictos sociales, dentro de los que 47 se encuentran en estado de latentes, 8 activos en fase temprana y 13 como potenciales conflictos²⁷.

Por tipo de conflictos, el 69.1% (47) son socioambientales, seguido por comunales (7.4%) y asuntos de gobierno regional (7.4%). Asimismo, a nivel departamental, Áncash lidera el ranking con un total de 10 conflictos, de los cuales 7 están como latentes; le sigue Apurímac (7), Cajamarca (6) y Arequipa (6). Asimismo, un total de 6 conflictos involucran a más de un departamento.

Tabla 6: Distribución por tipo de conflicto

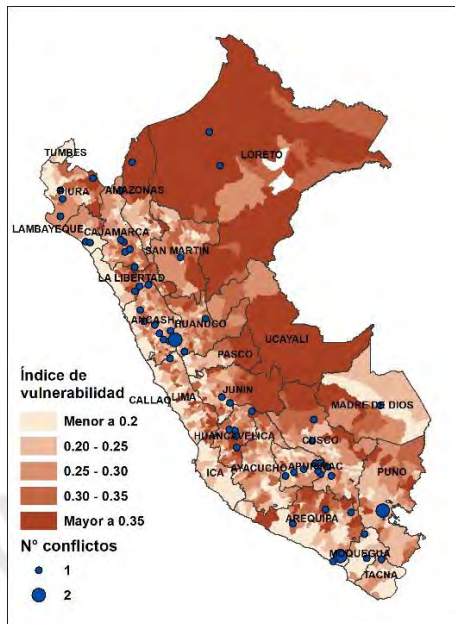
Tipo	Potenciales	Latentes	Temprana	Total (N°)	Total (%)
Socioambiental	13	31	3	47	69.1%
Comunal	0	5	0	5	7.4%
Asuntos de gobierno regional	0	2	3	5	7.4%
Asuntos de gobierno local	0	3	1	4	5.9%
Demarcación territorial	0	3	0	3	4.4%
Laboral	0	1	1	2	2.9%
Asuntos de gobierno nacional	0	1	0	1	1.5%
Otros asuntos	0	1	0	1	1.5%
Total	13	47	8	68	100.0%

Elaboración propia el 12/05/2024.

²³ Se han considerado aquellos proyectos mineros en fase de exploración que podrían generar algún conflicto social, según lo detallado por el MINAM (2024) en “Cartera de proyectos de exploración minera



Ilustración 6: Distribución geográfica de los conflictos sociales e Índice de vulnerabilidad territorial



Del análisis efectuado considerando los criterios de vulnerabilidad (Anexo 9) y cantidad de conflictos a nivel departamental, se tiene una propuesta de cinco oficinas piloto, en los departamentos de Áncash, Apurímac, Arequipa, Cajamarca y Huancavelica (Tabla 7).

Tabla 7: propuesta de pilotos para la gestión de conflictos sociales identificados

Departamento	Áncash	Apurímac	Arequipa	Cajamarca	Huancavelica
Provincia	Yungay	Cotabambas	Castilla	Cajabamba	Huaytará
Conflictos objetivo	<p>Mareniyoc - Barrick</p> <p>Huallanca - Minera Santa Luisa</p> <p>Ango Raju - Antamina</p> <p>Pampas - Tungsteno Málaga</p> <p>AMUCEPS - Antamina</p> <p>Huarupampa - Consorcio Minero Conexas</p> <p>Quillo - COPEMINA</p> <p><i>Proyecto el Padrino</i></p> <p><i>Proyecto Atalaya</i></p>	<p>Tiaparo - Tapayrihua - SPCC (Los Chancas)</p> <p>Haqaira - Anabi (Utunsa)</p> <p><i>Proyecto Bordebamba</i></p> <p><i>Proyecto Qanqawa</i></p> <p><i>Proyecto Cobreorco</i></p> <p><i>Proyecto Sallahue Norte</i></p> <p><i>Proyecto Azulccacca</i></p>	<p>Empresas ECOSAMIN y CHOCO QORIWAYRA - Mineros informales</p> <p>Mineros informales Río Grande - Arequipa</p> <p>Valle del Tambo - Anglo American Quellaveco S.A.</p> <p>Tía María-Islay</p> <p><i>Proyecto Qoya</i></p> <p><i>Proyecto Wilay</i></p>	<p>Proyecto minero Conga</p> <p>Shahuindo - Minería Informal</p> <p>Chugur - Anta Norte S.A.</p> <p>El Tingo – Minera Coimolache</p> <p><i>Proyecto Colpayoc</i></p>	<p>Huachocolpa – Minera Kolpa</p> <p>Ascensión - Nexa Resources</p> <p><i>Proyecto Huatana</i></p>

En el caso Áncash se considera la sede en la provincia de Yungay, donde se encuentra el distrito de Quilo, sexto de mayor vulnerabilidad territorial (0.385), y el de menor desarrollo humano (0.134) y mayor vulnerabilidad alimentaria (0.742) de un total de 43 distritos donde registran conflictos sociales, entre activos y potenciales. En esta sede se podrán gestionar un total de 9 conflictos, 7 activos (en fase temprana y latentes) y 2 potenciales.

Le sigue Apurímac, con 7 conflictos (5 activos y 2 potenciales) que podrán ser gestionados desde la provincia de Cotabambas, donde se tiene al distrito de Tambobamba, 13° de mayor vulnerabilidad territorial (0.314) y puesto 12° de menor desarrollo humano (0.313).

Por su parte, en Arequipa se tendría como sede la provincia de Castilla, aquí se ubica el distrito de Choco, quinto de mayor vulnerabilidad territorial (0.402) y cuarto de menor desarrollo humano (0.278). En esta sede se gestionarían un total de 6 conflictos, 4 de ellos activos y dos potenciales.

En Cajamarca, se gestionarían 5 conflictos (4 activos y un potencial) desde la sede en la provincia de Cajabamba, donde se ubica el distrito de Cachachi, siendo el 7° de mayor vulnerabilidad territorial (0.373) y el de mayor pobreza monetaria (76.86%).

Finalmente, en Huancavelica, cuya sede sería la provincia de Huaytará, en el que se encuentra el distrito de Pilpichaca, 4° de mayor vulnerabilidad territorial (0.449) y 2° en vulnerabilidad alimentaria (0.740). En esta sede se trabajaría sobre 3 conflictos, 2 de ellos activos y un potencial.

3.8. Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo

Se ha realizado el análisis respectivo en relación con el prototipo de Oficina de Gestión Social y Diálogo a partir de las entrevistas a profundidad realizada con expertos como con las presentaciones a los usuarios directos que articularían con este prototipo. Al respecto, se señala lo siguiente:

Deseabilidad: Alta

Se evidencia en la existencia del Grupo de Trabajo encargado de gestionar y fortalecer acciones de la gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, liderado por el Gabinete de asesores, que a la fecha está elaborando un diagnóstico de conflictividad social en el sector. A ello se suman las 7 entrevistas a profundidad que coinciden en la necesidad de implementar una unidad de gestión social y diálogo y las 5 realizadas para el testeó del prototipo que coincidieron en evidenciar lo relevante de contar con una oficina de estas características.

Adicionalmente, hay cuatro factores a tomar en cuenta que incrementan la deseabilidad de implementar el prototipo:

- El Midis presidió la comisión de naturaleza temporal en el Terminal Portuario Multipropósito de Chancay, vigente desde el 22 de abril del 2024 por un periodo de 150 días, que buscó articular la intervención de los sectores con un enfoque de cierre de brechas. Resultado de ello, con fecha 02 de octubre del 2024 se publica el Decreto legislativo que declara de necesidad pública e interés nacional la intervención estratégica e integral en las zonas de influencia del terminal Portuario multipropósito de chancay y aprueba disposiciones especiales por su construcción y funcionamiento.

Dentro de las disposiciones complementarias finales, se establece la creación de la Autoridad Nacional Autónoma para el desarrollo estratégico e integral del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay “como una entidad ad hoc de naturaleza temporal dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, encargada de impulsar el desarrollo económico y social, a través de la intervención estratégica e integral, en las zonas de influencia del referido terminal portuario, la cual está dirigida por un Consejo Directivo integrado por los Ministros de los Sectores con competencia en la materia o sus representantes” (Decreto Legislativo 1689- 2024: disposición complementaria primera). Esta se constituye como Unidad Ejecutora dentro del Pliego 001 Presidencia de Consejo de Ministros.

Al respecto, en sesión extraordinaria de la Comisión Especial del Proyecto Chancay convocada por el Congreso de la República de fecha 22 de noviembre del 2024²⁸, el Midis a través del Viceministerio de Políticas y Evaluación Social presentó los resultados de la comisión y reiteró la importancia de contar con la Autoridad Nacional. Al cierre del presente trabajo, la PCM se encuentra elaborando la propuesta de decreto supremo que establece la organización, funciones, plazo de vigencia y otros aspectos relacionados a la implementación de esta autoridad.

- El Midis ha creado un nuevo programa social denominado Programa de alimentación escolar comunitaria Wasi Mikuna el 04 de diciembre del 2024 (Decreto supremo N° 010-2024-MIDIS), en respuesta a una serie de denuncias en medios de comunicación sobre casos de corrupción, intoxicaciones de escolares ligados al mal estado de productos adquiridos por el programa de alimentación escolar Qali Warma²⁹.

En el DS de creación se señala en el artículo 3 objetivos específicos, el objetivo específico a) en el que se indica que este nuevo programa garantiza el servicio de alimentación escolar “respetando la tradición culinaria y diversidad alimentaria y las características del servicio educativo, con la participación activa de los padres de familia³⁰ y la comunidad educativa”; así mismo, incorpora la figura de un Consejo Directivo del Programa en el participan 7 miembros, es presidido por el Midis y cuenta con representantes del Minedu, Minsa, Produce, Midagri, Wasi Mikuna y un representante de los padres de familia, propuesto por Minedu.

- El Midis desde el 2023 tiene un mayor relacionamiento con dirigentes del Programa del Vaso de Leche. El sector lideró en mayo del 2023 el acto protocolar

²⁴ La presentación del Midis en la sesión extraordinaria de la Comisión Especial del proyecto Chancay estuvo a cargo de la Viceministra de Políticas y Evaluación Social y del Director General de Implementación de Políticas y Articulación Social (minuto 11 al 37). La sesión se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=etyrE17Fwa8>.

²⁵ Al respecto, se encuentran disponibles reportajes y notas sobre los casos citados. El artículo “Crisis en Qali Warma: corrupción, denuncias y cronología de los casos que han puesto en peligro la salud de millones de escolares en Perú” publicado por Clara Giraldo el 12 de noviembre en el portal web Infobae los resume. Enlace disponible en: <https://www.infobae.com/peru/2024/11/12/crisis-en-qali-warma-corrupcion-denuncias-y-cronologia-de-los-casos-que-han-puesto-en-peligro-la-salud-de-millones-de-escolares-en-peru/>.

²⁶ En la presentación de este nuevo programa, el actual ministro de desarrollo e inclusión social resaltó el papel fundamental que desempeñarán los padres y madres de familia en todo el proceso de compra, preparación y supervisión de alimentos. Fuente: <https://www.elperuano.pe/noticia/258951-wasi-mikuna-se-llama-el-nuevo-programa-de-alimentacion-escolar-que-reemplaza-a-qali-warma>.

con presencia de la Presidenta de la República en la que se anunció la transferencia de 100 millones de soles para el PVL. En este evento, el titular del sector señaló que el Midis “seguirá trabajando para reforzar y mejorar los diversos programas sociales de alimentación”³¹. Así mismo, durante el 2024, el PCA ha sostenido actividades de capacitación con gobiernos locales encargados de la gestión del PVL y reuniones de coordinación con lideresas del PVL sobre fortalecimiento de la gestión del PVL, avances en el registro de beneficiarios y la proyección del presupuesto 2025 para este programa, lideradas en oportunidades por el actual ministro³².

- En el mensaje presidencial del 28 de julio del 2024, la presidenta de la República anunció la creación del Ministerio de Infraestructura y la fusión de 4 sectores, fusiones que se realizarían en los 30 días posterior al mensaje. Al respecto, si bien en el mensaje presidencial no se detallaron los 4 ministerios fusionados, desde días previos existía la alerta de que una de estas fusiones serían las del Midis y el MIMP³³.

Los cuatro factores descritos requerirán que el sector cuente con una oficina responsable de la gestión social. En el caso del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay, la posibilidad de que el sector lidere, en representación de la PCM, la Autoridad Nacional Autónoma para el desarrollo estratégico e integral del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay implicará también que el sector deba desarrollar estas acciones en un territorio de potencial conflictividad, requiriendo de estrategias para la gestión de alertas, articulación desde un enfoque preventivo y de gestión social.

²⁷ El anuncio de la transferencia de los 100 millones al PVL se encuentra publicada en el portal El Peruano. Fuente: <https://www.elperuano.pe/noticia/211645-demartini-desde-el-midis-trabajamos-por-la-mejora-permanente-de-los-programas-sociales>

²⁸ De la revisión de las redes sociales del sector, se han identificado publicaciones de estas reuniones. Algunos ejemplos son los siguientes: sesiones de capacitación a gobiernos locales de Lima Metropolitana y Callao para el uso del aplicativo de gestión del PVL realizado el 04 de julio del 2024 (<https://x.com/MidisPeru/status/1809066614169514313>); reunión entre Ministro del Midis y su equipo técnico con 40 presidentas del PVL realizado el 15 de octubre del 2024 (<https://x.com/MidisPeru/status/1846365833661997440>); participación del Ministro en la reunión del aniversario del PVL donde anuncia un nuevo incremento de 100 millones de soles para el 2025 (<https://www.facebook.com/watch/?v=2027533361000530>); reunión entre el equipo técnico del PCA y el comité del PVL Comas realizada el 05 de diciembre del 2024 en la que presentaron las mejoras al programa, la proyección 2025 y las capacitaciones que se desarrollarán (https://www.instagram.com/midisperu/p/DDNwH7YtnTC/?img_index=1);

²⁹ Fuente: <https://www.infobae.com/peru/2024/07/28/dina-boluarte-anuncia-ante-el-congreso-que-reducira-la-cantidad-de-ministerios-medida-se-hara-efectiva-en-los-proximos-30-dias/>.

En el caso del segundo y tercer factor relacionado al nuevo programa social Wasi Nikuna y la estrecha coordinación con el PVL, en ambos casos el contar con una oficina de diálogo permitirá al sector contar con un mapeo adecuado de actores sociales, identificando sus demandas, dinámicas y posiciones que permitirá que, en coordinación con los programas sociales y direcciones relacionadas técnicamente con las organizaciones de mujeres y de padres/madres de familia, se pueda establecer una relación con estos nuevos actores así como una estrategia de diálogo para prevenir potenciales conflictos.

Finalmente, la posible fusión con el MIMP incrementará los actores sociales con los que tendrá que articular el sector para la atención de sus demandas como son organizaciones de mujeres, organizaciones que velan por los derechos de niños niñas y adolescentes, organizaciones de personas con discapacidad, entre otros. Adicionalmente, en el marco de un contexto de creciente inseguridad alimentaria, la demanda de las organizaciones sociales como ollas comunes, comedores populares y potencialmente vaso de leche, con las que ya articula el sector, incrementará, llegando a posibles situaciones de conflictividad que requerirán una acción del sector en articulación con otros sectores del Ejecutivo, sector privado, entre otros.

Factibilidad: Alta

Se cuenta con una ruta normativa para la modificatoria del ROF que permita la incorporación de la oficina como órgano de apoyo de la secretaría general. El sector cuenta con las competencias organizacionales para realizar estos cambios en coordinación con la OGPPM del Midis.

Viabilidad: Media

La viabilidad es media. Se requiere de una inversión de 2,502,088 millones de soles para la operatividad de la oficina por lo que podría mapearse ese monto en el presupuesto de la secretaría general o en las direcciones generales relacionadas con algunas funciones de la Oficina. Si bien el MEF ha indicado que el Ejecutivo se encuentra en austeridad, haciendo difícil el incremento de presupuesto, es posible que de encontrarse deseable y factible por la alta dirección del sector, se puedan identificar los recursos al interior del sector y los programas para el financiamiento de esta oficina.

Adicionalmente, el contar con el escenario en el que el sector lidere la Autoridad Nacional Autónoma para el desarrollo estratégico e integral del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay, en representación de la PCM, así como la incorporación del

vaso de leche como un programa social que forma parte del Midis, podrá servir como argumento para sustentar el requerimiento presupuestal ante el MEF.

Adicionalmente, para cubrir parte de los montos presupuestados para su implementación, se puede explorar la ruta del apoyo de la cooperación internacional, con la que el sector tiene cercanía. Si bien la cooperación no cubrirá los servicios regulares ligado a la contratación de personal, sí podrá brindar apoyo técnico para el desarrollo de herramientas técnicas para el funcionamiento de la oficina.



ANEXOS

Anexo 1

Oficinas de diálogo o símil en los ministerios del Poder Ejecutivo

INDICADOR	OFICINA Y/O SÍMIL									
	MININTER	MINEDU	MTC	MIDAGRI	PRODUCE	MINEM	MVCS	MINSA	MINAM	MINJUSDH
	Dirección de prevención y gestión de conflictos sociales	Oficina de diálogo	Oficina de diálogo y gestión social	Dirección de Gestión del riesgo y del diálogo	Oficina de articulación intergubernamental y prevención de conflictos sociales	Oficina General de Gestión Social	Oficina de diálogo y gestión social	Unidad Funcional de Gestión de Diálogo Laboral	Oficina General de Asuntos Socio Ambientales	Dirección de Conciliación Extrajudicial y Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos
Órgano de dependencia	VM	SG	SG	VM	SG	DM	SG	SG	SG	VM
Formular y proponer los lineamientos, estrategias y acciones que contribuyan a la prevención y solución de conflictos sociales así como a la gestión de conflictos sociales en fase de crisis.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Participar en los procesos de diálogo, en el ámbito de su competencia, con los representantes de las organizaciones y sociedad civil organizada, en el marco de una cultura de	X	X	X	X	X		X	X	X	

paz, de promoción y respeto a los derechos humanos y demás valores democráticos.										
Establecer e implementar mecanismos de coordinación y articulación intersectorial e intrasectorial, así como redes de comunicación en concordancia con los lineamientos emitidos por el órgano técnico especializado de la Presidencia del Consejo de Ministros.			X			X	X		X	X
Asistir a los órganos de la Alta Dirección en los procesos de diálogo, prevención y solución de conflictos.	X	X	X			X	X	X	X	
Elaborar estudios, informes y documentos de trabajo sobre prevención y gestión de conflictos sociales para la toma de decisiones del sector interior.	X		X				X			
Otras funciones que le asigne la Secretaría General.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 2

Matriz comparativa de Oficinas de diálogo de sectores prestacionales del Ejecutivo

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF				
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros
MINEDU	Oficina de Diálogo	Órgano de apoyo	DS 01-2015-MINEDU	Órgano de apoyo, responsable de conducir el diálogo para la prevención y solución de conflictos, con representantes de organizaciones y la sociedad civil, en materia de competencia del sector, con excepción de aquellas conformadas por trabajadores del Ministerio	DS 01-2015-MINEDU	Secretaría General	- Promover acciones para prevenir y/o contribuir a solución de conflictos sociales con representantes de organizaciones y sociedad.	- Participar en procesos de diálogo con representantes de organizaciones y sociedad civil en el marco de una cultura de paz, promoción y respeto de DDHH			- Asistir a Alta Dirección en procesos de diálogo, prevención y solución de conflictos

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF				
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros
MTC	Oficina de Diálogo y Gestión Social	Oficina de apoyo	RM 145-2019-MTC/01	Encargada de la prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como de la conducción de los procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros	RM 602-2021-MTC/01	Secretaría General	- Recomendar y desarrollar estrategias de intervención social en torno a potenciales situaciones de conflictos sociales.	- Proponer e implementar mecanismos e instrumentos para la prevención y la gestión de conflictos sociales en coordinación con el órgano competente de PCM - Proponer e implementar mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales y locales y otras entidades, según corresponda, para la prevención y la gestión de conflictos sociales. - Conducir y acompañar en	- Realizar el seguimiento del cumplimiento de compromisos y acuerdos derivados de los procesos de diálogo asumidos por el sector	- Promover gestión del conocimiento y sistematización de información entorno a conflictos sociales.	- Asesorar a Alta Dirección y emitir opinión en materia de prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como en la promoción de mecanismos de diálogo. - Proponer y desarrollar estrategias comunicacionales para la previsión o solución de conflictos sociales en coordinación con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional. - Proponer, lineamientos, directivas u otros documentos relacionados con los asuntos de su competencia, en

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF				
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros
								<p>el proceso de participación ciudadana del sector, en coordinación con los órganos y unidades orgánicas que correspondan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conducir y acompañar el proceso de acciones de prevención y gestión de conflictos sociales en coordinación con los órganos competentes. - Participar en el proceso de consulta previa de las medidas administrativas que involucran al sector. 			<p>coordinación con el órgano competente, así como realizar el seguimiento a su cumplimiento.</p>

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF					
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros	
MVCS	Oficina de Diálogo y Gestión Social	Órgano de apoyo	DS 6-2015-VIVIENDA	No precisa en el ROF.	DS 13-2021-VIVIENDA	Secretaría General	<p>- Diseñar e implementar mecanismos de alerta temprana y prevención de controversias y conflictos, promoviendo el diálogo y el acompañamiento social, como estrategias de solución en el ámbito de competencia del Ministerio, en coordinación con el órgano técnico especializado de PCM</p>	<p>- Coordinar con organizaciones de base y sociedad civil para generar diálogo y consenso social respecto a las intervenciones promovidas</p> <p>- Participar en reuniones, comisiones o grupos de trabajo en representación del Ministerio en temas de gestión social, prevención, atención y resolución de conflictos sociales</p> <p>- Desarrollar estrategias y mecanismos de coordinación y articulación</p>	-			<p>- Elaborar, proponer y actualizar las directivas, procedimientos u otros instrumentos en materia de su competencia, así como velar por su cumplimiento</p>

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF				
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros
								<p>con las organizaciones de base y sociedad civil que faciliten las intervenciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propiciar instancias y proponer mecanismos de coordinación y concertación con los gobiernos regionales y locales, para la prevención y solución de conflictos sociales que afecten al Ministerio, sus organismos públicos y entidades adscritas - Establecer e implementar mecanismos de 			

Sector	Nombre	Tipo	Marco legal creación	Sumilla	ROF Año	Dependencia	Clasificación de funciones del ROF				
							Prevención de conflictos	Gestión de conflictos	Seguimiento a espacios de diálogo	Capacitación	Otros
								coordinación y articulación intersectorial e intrasectorial, así como redes de comunicación, en concordancia con los lineamientos emitidos por el órgano técnico especializado de PCM			

Anexo 3

Indicadores de la oficina de gestión social y diálogo (KPI)

Descripción	Nombre del indicador	Método del cálculo	Línea base mensual	Logro esperado
Gestión preventiva de conflictos sociales a nivel territorial	Número de conflictos sociales atendidos relaciones a las prestaciones sociales a nivel de territorio.	Número de conflictos sociales atendidos relacionado a las prestaciones sociales /Número de conflictos sociales atendidos.	2*	8
Implementación de estrategias de solución de conflictos de las prestaciones sociales	Número de estrategias implementadas para el restablecimiento de los servicios en zonas de alta conflictividad	Número de estrategias implementadas para reactivación de servicios/ Número de estrategias para reactivación de servicios	4	12
Estrategias de intervención social implementados en territorios de alta conflictividad.	Número de estrategias de intervención social implementados	Número de estrategias de intervención social implementados / Número de estrategias de intervención social planteadas.	1*	10

* Para el indicador 1, se toma como línea de base dos conflictos, el primero relacionado a la entrega de alimentos del programa nacional Qali Warma, actualmente Wasi mikuna, y el segundo relacionado al funcionamiento del Puerto Multipropósito de Chancay, en el cual el Midis tiene el rol de presidir la Comisión Multisectorial de naturaleza “temporal con el objeto de proponer acciones y medidas destinadas a promover el desarrollo e inclusión social con enfoque territorial en la zona de influencia del Proyecto Terminal Portuario Multipropósito de Chancay (TPMCH).

Para el indicar 3, se toma como línea de base la estrategia de intervención social que se busca implementar a partir del informe final de la comisión multisectorial del el cual establece las medidas e intervenciones para el cierre de brechas sociales en la zona del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay,

Anexo 4

Presentación del prototipo de innovación

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Creación de la Oficina de gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusion Social

Alumna: Cristina Medina Chong
Asesor: Rafael Miranda Ayala

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS 

1

Problema público


► Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusion Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales.



MIDIS participa y/o monitorea un total de **40** espacios de diálogo y cuenta con potenciales conflictos en el marco de la articulación con organizaciones sociales. Preside actualmente la comisión de naturaleza temporal en desarrollo e inclusión social con enfoque territorial en el Megapuerto de Chancay, vigente desde el 22.04.24 por un periodo de 150 días.


Fuente: Reporte sobre conflictos sociales de agosto 2024.
DEFENSORÍA DEL PUEBLO 

2




2022
7 DE DICIEMBRE: 50 policías allanan a las locales de la Confederación Campesina del Perú y el Movimiento Político Nuevo Perú.
17 DE DICIEMBRE: El ex presidente Pedro Castillo anuncia la disolución del Congreso de la República.
11 DE DICIEMBRE: Dominga declara voluntad de Pedro Castillo.
2022
17 DE DICIEMBRE: Manero de edad D.A.G. de 19 años es la primera persona en perder la vida en Andahuaylas.
2023
1 DE ENERO: Muerte del médico voluntario Marco Antonio Samillán Sanga (29) y voluntaria animalista Yessierli Anriqueza Huaco (77).
2023
9 DE ENERO: Toma del semáforo de Juliana Pared.
2023
20 DE ENERO: Policía dispara a manifestantes en Huar, ciudadana graba el suceso.
2023
21 DE ENERO: Muerte de Víctor Santisteban en Lima por impacto de bomba lacrimógena.
2023
28 DE ENERO: 300 integrantes de la Policía Nacional ingresan a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, utilizando un vehículo que destruyó la puerta N° 3. Se detienen a 196 personas.

Figura 1. Mayo, 2023. Basado en el Informe Defensorial N° 190: Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto (del 7 de diciembre de 2022 al 6 de marzo de 2023). Elaboración propia.

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS 

Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusion Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales

<p>Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> Superposición de funciones de las direcciones de línea del MIDIS ligados a atender conflictos sociales. Limitado intercambio de información entre direcciones de línea y oficinas de diálogo de otros sectores para la identificación de alertas potenciales de nuevos conflictos. Limitada comunicación con la alta dirección del sector para trasladar alertas potenciales de conflictos y proponer acciones para la gestión de conflictos. Limitada comprensión de los compromisos del sector como oportunidad para el cierre de brechas en territorio. Limitada oportunidad para el diseño e implementación de estrategias de cierre de brechas en zonas de alta conflictividad. Limitada intervención y seguimiento del sector a casos emblemáticos en zonas de alta conflictividad. 	<p>Reducida capacidad del recurso humano para la gestión de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal con limitada especialización en materia de conflictos sociales y articulación territorial. Personal con dispersión de tareas que limita su posibilidad de especialización o enfoque en gestión de conflictos sociales. Limitada coordinación entre el personal de sede central y los equipos en territorio para la identificación de demandas de la población vulnerable. Alta rotación del personal en sede central y a nivel territorial que no permite una continuidad en la coordinación ante conflictos sociales. 	<p>Limitado uso de herramientas y protocolos para la gestión de conflictos sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un marco normativo (a nivel PCM) que defina la intervención, procedimientos y acciones para la participación del sector en espacios de diálogo o conflictos sociales. Limitada gestión de información en materia de identificación de población vulnerable en zonas de potenciales conflictos. Débil mecanismo de sistematización y seguimiento de demandas. Débil monitoreo y seguimiento a compromisos en espacios de diálogo y superposición de matrices de seguimiento. Débil uso de herramientas apropiadas y accesibles para realizar análisis de riesgo, gestión y prevención de conflictos.
---	--	--

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS 

Problema reformulado y desafío de innovación



Problema público: Población vulnerable afectada por la reducida capacidad del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) en la gestión de conflictos sociales.



Causa seleccionada: Dispersión funcional del sector en la gestión de conflictos sociales.



Desafío de innovación: ¿Cómo podemos mejorar la responsabilidad institucional del sector en la gestión de conflictos sociales para que no afecte de manera negativa a la población vulnerable en estas zonas?

ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS



5

Concepto de innovación

Creación de la OGSD- MIDIS

**Oficina de Gestión Social y Diálogo del
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social**

Población beneficiada:

Población vulnerable que vive en distritos con potencial mayor conflictividad social a nivel nacional.

Descripción:

La OGSD-MIDIS, es la unidad orgánica de apoyo dependiente de la Secretaría General encargada de la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales; así como la implementación de estrategias de cierres de brecha en territorios de alta conflictividad. Entre las funciones transversales de la Oficina, de acuerdo con el ROF, está asesorar a la Alta Dirección en toma de decisiones relacionadas con conflictos sociales

ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS



6

Funciones de la OGSD - MIDIS

- Diseñar e implementar mecanismos de alerta temprana y prevención de controversias y conflictos, en el ámbito de competencia del Ministerio, en coordinación con el órgano técnico especializado de PCM.
- Proponer estrategias de intervención social en atención a población vulnerable en territorios priorizados con alta conflictividad social.
- Proponer e implementar mecanismos e instrumentos de gestión para la prevención y gestión de conflictos sociales en coordinación con el órgano competente de PCM.
- Diseñar e implementar estrategias y/o proyectos de intervención social en torno a potenciales situaciones de conflictos sociales vinculados a las competencias del sector.
- Conducir y acompañar el proceso de acciones de prevención y gestión de conflictos sociales en coordinación con las unidades territoriales del sector.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de compromisos y acuerdos derivados de los procesos de diálogo asumidos por el sector.
- Asesorar a Alta Dirección y emitir opinión en materia de prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como en la promoción de mecanismos de diálogo.
- Proponer lineamientos, directivas u otros documentos relacionados con los asuntos de su competencia, en coordinación con el órgano competente, así como realizar el seguimiento a su cumplimiento.
- Participar en los espacios de seguimiento convocados por la Presidencia del Consejo de Ministros y/o sector encargado de presidir el espacio de diálogo.
- Participar en reuniones, comisiones y/o grupos de trabajo en representación del sector para temas de prevención, gestión y solución de conflictos sociales.
- Capacitar en gestión de conflictos sociales y la promoción de la paz a los trabajadores del MIDIS a nivel nacional, ligados a la articulación en territorio.
- Otras que asigne la Secretaría General.



ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS

Áreas de la OGSD- MIDIS

Prevención y monitoreo:

Encargada del monitoreo e identificación de potenciales alertas de conflictos sociales ligados al sector, aquellos que resultan directamente de la gestión de los programas sociales como aquellos que afectan la prestación de los servicios a nivel nacional. Responsable de proponer y articular pilotos territoriales para la articulación de programas y sectores en el marco de la PNDIS al 2030 en zonas de potencial alta conflictividad.

Diálogo y seguimiento:

Encargada de la participación en representación del sector en espacios de diálogo a los que es convocado y/o aquellos que son generados en el marco de las competencias del sector, así como del seguimiento a los compromisos o acuerdos que resulten de la participación en estos espacios.

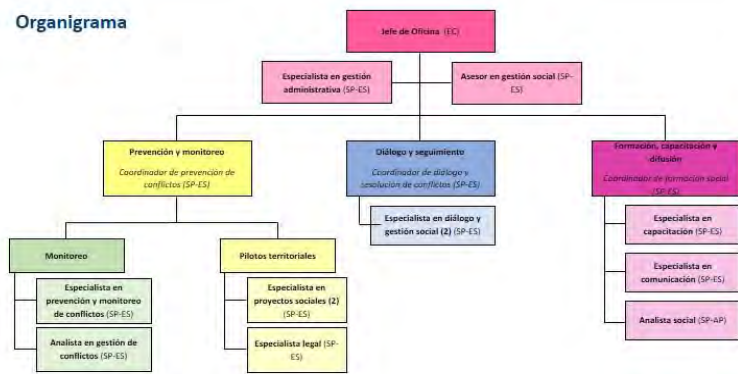
Formación, capacitación y difusión:

Encargada de capacitar a los funcionarios del sector y sus programas sociales en la identificación de alertas tempranas, gestión de conflictos sociales y promoción de la paz, así como de la sistematización de las experiencias resultado de la intervención de la OGSD- MIDIS en territorio.

ESCUELA DE
GOBIERNO Y
POLÍTICAS PÚBLICAS



Organigrama



ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS



9

Prototipo final de innovación

Funcionamiento de la OGSD- MIDIS ante una alerta de conflicto



ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS



10

Inversión presupuestal para la creación de la OGSD- MIDIS

DEPENDENCIA	ESPECIFICA DEL GASTO	TOTAL
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.1.131.2. CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - TRANSITORIO	1,618,200.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.1.9.1.4. AGUINALDOS DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	9,600.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.1.3.1.1.15. CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	31,488.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.1.5.1.2. PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA	20,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.6.32.11 MAQUINAS Y EQUIPOS	112,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.6.32.12 MOBILIARIO	64,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.1. PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE	180,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.2. VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO	76,800.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.1.2.99. OTROS GASTOS	60,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.27.11 CONSULTORIAS	50,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.7.1398. OTROS SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES DESARROLLADOS POR PERSONAS JURÍDICAS	50,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.7.1498. OTROS SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES DESARROLLADOS POR PERSONAS NATURALES	30,000.00
OFICINA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO	2.3.2.9.1.1. LOCACIÓN DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONA NATURAL	200,000.00
MARCO PRESUPUESTAL REQUERIDO		2,502,088.00

ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS



Ruta para la creación de la OGSD- MIDIS

La Secretaría General; de acuerdo con lo establecido en el ROF del Midis, es responsable de:

- Dirigir y supervisar los sistemas administrativos de planeamiento, presupuesto, inversión, contabilidad, tesorería, abastecimiento, modernización y gestión de recursos humanos, así como la tecnología de la información, comunicación, gestión del riesgo de desastres, defensa nacional, en las unidades de organización a su cargo, en concordancia con los objetivos institucionales.
- Realizar el seguimiento a la implementación del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

La creación de la Unidad de Gestión Social y Diálogo se encuentra alineada al Objetivo Estratégico Institucional (OEI) del Midis **OEI.08 Fortalecer la gestión institucional bajo un enfoque de eficiencia**, vinculado principalmente a la simplificación administrativa y la mejora de la estructura y organización de las entidades públicas.

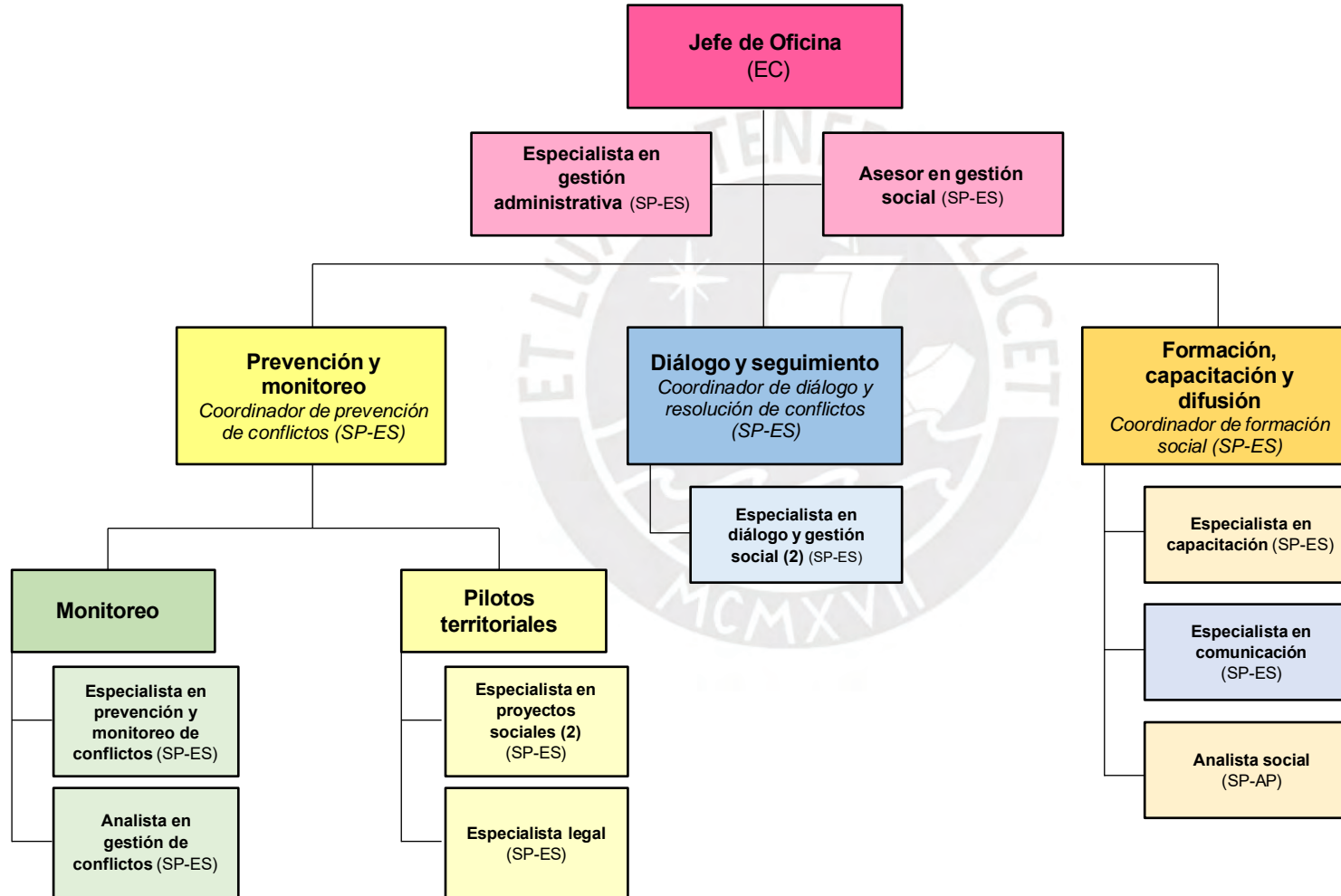


ESCUELA DE GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS



Anexo 5

Organigrama de la Oficina de Gestión Social y Diálogo



Anexo 6

Perfiles de puesto del personal de la Oficina de Gestión Social y Diálogo

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Empleado de Confianza – EC	Jefe/a de Oficina	Jefe/a de la Oficina de Gestión Social y Diálogo
OBJETIVO DEL CARGO		
Planear, organizar, supervisar y evaluar los procesos vinculados con la prevención, gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
a) Dirigir, coordinar, supervisar, ejecutar y evaluar los procesos técnicos de la Oficina. b) Asesorar a la Alta Dirección y emitir opinión en materia de prevención, gestión y solución de conflictos sociales, así como en la promoción de mecanismos de diálogo. c) Proponer a la Alta Dirección estrategias de intervención social, mecanismos e instrumentos de gestión para la prevención y gestión de conflictos sociales. d) Participar en la formulación de estrategias y/o proyectos de intervención social en torno a potenciales situaciones de conflictos sociales vinculados a las competencias del sector. e) Participar en reuniones, comisiones y/o grupos de trabajo en representación del sector para temas de prevención, gestión y solución de conflictos sociales. f) Participar en los espacios de seguimiento convocados por la Presidencia del Consejo de Ministros y/o sector encargado de presidir el espacio de diálogo. g) Supervisar y evaluar los procesos y labores del personal de la Oficina. h) Otras funciones que le sean asignadas por la Secretaría General, en el ámbito de su competencia.		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Ciencias Políticas y/o Derecho y/o Ciencias Sociales • Grado de Maestría en Derechos Humanos y/o Ciencia Política y Gobierno y/o Administración y Gestión Pública y/o Relaciones Comunitarias 		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o diplomado en Derecho Laboral y proceso laboral y/o Resolución de Conflictos y Mediación y/o Gestión y Manejo de Conflictos Sociales y/o Gestión por Procesos o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación y organización • Capacidad de negociación • Orientación a los resultados 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Política de Gestión • Gestión y negociación de conflictos sociales • Relaciones comunitarias • Administración y gestión pública 		
Experiencia		
a) Experiencia general De seis (06) años a más		
b) Experiencia específica De cinco (05) años a más. De tres (03) años a más en el sector público, y De un (01) año en puesto o cargos de ejecutivos/as, jefes/as, asesores/as, coordinadores/as, especialistas o su equivalencia establecida en el Reglamento de la Ley N.º 31419.		
Requisitos adicionales		
No aplica		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional IV	Asesor en Gestión social
OBJETIVO DEL CARGO		
Asesorar en materia de Gestión Social a la Oficina de Gestión Social y Diálogo, para la prevención, monitoreo y gestión de controversias y conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en grupos de trabajo, comités especiales, mesas de diálogo u otro, en representación de la Oficina de Gestión Social y Diálogo, para prevenir, alertar y gestionar las diferencias, controversias y conflictos en lo que el sector participa en el marco de sus competencias. 2. Asesorar en las materias de diálogo social, administración pública, política social. 3. Asesorar en las tipologías de diálogo social, en los distintos espacios territoriales, para la gestión de conflictos sociales. 4. Diseñar estrategias de intervención social, para prevenir y gestionar las diferencias, controversias y conflictos en lo que el Sector participa en el marco de sus competencias. 5. Monitorear la ejecución e implementación de las estrategias y acciones diseñadas, para prevenir y gestionar las diferencias, controversias y conflictos sociales a nivel nacional y en el marco de las competencias del Sector. 6. Evaluar el seguimiento del cumplimiento de compromisos y acuerdos derivados de los procesos de diálogo asumidos. 7. Analizar los resultados de las intervenciones realizadas por la Oficina de Gestión Social y Diálogo, para proponer lineamientos de la intervención articulada del Sector en los grupos de trabajo, comités especiales, mesas de diálogo u otros en los que participa. 8. Evaluar y monitorear la implementación de los pilotos y/o proyectos a nivel de territorio, y remitir un reporte a la jefatura. 9. Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título universitario en Ciencias Políticas, Derecho o Sociología Grado de Maestría en Derechos Humanos y/o Derecho Público y/o Gestión Social		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gerencia Política y/o Gestión Comunitaria y/o Gestión Social. • Cursos relacionados a Conflictos Sociales y/o Gestión Pública o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Análisis • Negociación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales • Solución de conflictos • Sistemas Administrativo Públicos 		
Experiencia		
<p>a) Experiencia general De cinco (05) años en el sector público y/o privado.</p> <p>b) Experiencia específica De cuatro (04) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional IV	Especialista en Gestión Administrativa
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar la planificación, organización y coordinación de las actividades presupuestales, administrativas, procesos y control interno de la Oficina de Gestión Social y Diálogo		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, actualizar y brindar asistencia técnica en la elaboración, formulación, evaluación, seguimiento de los instrumentos de planificación estratégica y presupuestal y plan Operativo institucional de la Oficina de Gestión social y Diálogo para cumplir con la programación anual del POI. 2. Brindar asistencia técnica en la elaboración de los documentos de gestión para implementar las políticas institucionales relacionados a prevención y gestión de conflictos 3. Procesar la información correspondiente a la elaboración y evaluación del Plan Operativo Institucional de la OGSD, con la finalidad de efectuar el control y seguimiento de la ejecución de metas físicas y presupuestales en el aplicativo CEPLAN. 4. Participar en la formulación y actualización de indicadores de desempeño. 5. Elaborar informes técnicos y/o documentos relacionados al ámbito de la competencia de las normas técnicas y legales de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 6. Programar la ejecución presupuestal de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 7. Realizar la programación y ejecución de las comisiones de servicio a nivel nacional de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 8. Elaborar los requerimientos para la contratación de bienes y servicios de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 9. Implementar el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión permanente, que contribuye al cumplimiento de los objetivos de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 10. Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título universitario en Administración y/o Economía y/o Gestión Pública.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Pública y/o Gerencia Pública y/o Presupuesto Público y/o afines. • Cursos relacionados a Planificación Estratégica y/o SIGA-SIAF-SEACE o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Análisis • Trabajo en equipo • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Sistemas Administrativo Públicos 		
Experiencia		
<p>c) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>d) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuales dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional IV	Coordinador de prevención de conflictos
OBJETIVO DEL CARGO		
Asesorar y dirigir los procesos de prevención y monitoreo de conflictos que resultan directamente de la gestión de los programas sociales como aquellos que afectan la prestación de los servicios a nivel nacional.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los procesos de monitoreo de casos de conflictos sociales en los medios de comunicación digitales, físicos tanto de prensa nacional como local. 2. Coordinar la identificación de potenciales alertas a nivel provincial y/o local por parte de unidades territoriales. 3. Proponer lineamientos, directivas y otros documentos de gestión relacionado a la prevención y monitoreo de conflictos sociales a nivel nacional. 4. Coordinar los planes de intervención para alertar y prevenir de manera temprana los potenciales conflictos sociales. 5. Brindar asesoría en estrategias de prevención y monitoreo de conflictos sociales a las unidades territoriales. 6. Realizar el seguimiento de las actividades y compromisos relacionados a la prevención y monitoreo de conflictos. 7. Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Antropología y/o Ciencias Políticas y/o Sociología Egresado de la Maestría en Gestión Social y/o Gestión de Conflictos o afines		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Social y/o Gestión Pública o afines • Cursos relacionados a Gestión de Conflictos Sociales o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Análisis • Negociación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comunitarias • Relaciones interinstitucionales 		
Experiencia		
<p>a) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>b) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuales dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista en prevención y monitoreo de conflictos
OBJETIVO DEL CARGO		
Monitorear la gestión social desarrollada en territorio para identificar a través de los medios de comunicación digitales, físico, prensa nacional como local, los potenciales conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y monitorear los casos de conflictos sociales vinculados de la gestión de los programas sociales a nivel nacional, para prevenir el escalamiento de la conflictividad social. 2. Diseñar las estrategias de abordaje en los casos de conflictos sociales vinculados con la ejecución de los programas sociales. 3. Participar en espacios de diálogo en los que intervenga la Oficina de Gestión Social y Diálogo en el marco de las competencias del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para cumplir con los objetivos trazados. 4. Esquematizar las potenciales situaciones de conflictos vinculados con la ejecución de los programas sociales priorizados por el sector para brindar el suministro de información, para la elaboración de estrategias de abordaje. 5. Monitorear los procesos de mejora en las intervenciones sociales que realiza la Oficina de Gestión Social y Diálogo, con la finalidad de prevenir los conflictos sociales. 6. Monitorear los diversos medios de comunicación digitales de los programas sociales, prensa, escrita, digital y radial a nivel nacional para identificar los potenciales conflictos sociales. 7. Analizar y efectuar el seguimiento a los informes, matrices y documentación de los diferentes casos de conflictos sociales. 8. Dirigir talleres de sensibilización y capacitaciones en materia de prevención y gestión de conflictos dirigido a los actores sociales, para instruirlos en materia de prevención de situaciones de crisis. 9. Otras funciones que le asigne la jefatura inmediata, de acuerdo a la misión del puesto. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Antropología y/o Comunicación Social y/o Sociología		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Social y/o Gestión Pública de Conflictos Sociales y/o Gestión y Manejo de Conflictos Sociales o afines. • Cursos en Monitoreo de Redes Sociales y/o medios de comunicación y/o responsabilidad social o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Planificación • Comunicación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comunitarias • Relaciones interinstitucionales 		
Experiencia		
<p>c) Experiencia general De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p>d) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuales tres (03) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional II	Analista en gestión de conflictos
OBJETIVO DEL CARGO		
Monitorear, dar seguimiento y elaborar la documentación técnica de los casos de conflictos sociales vinculados con la prevención y monitoreo de los conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y monitorear los casos de conflictos sociales vinculados de la gestión de los programas sociales a nivel nacional, para prevenir el escalamiento de la conflictividad social. 2. Elaborar los informes, matrices y toda la documentación necesaria para el análisis y seguimiento de los diferentes casos de conflictos sociales. 3. Mantener actualizada las herramientas de gestión diseñadas para el análisis y seguimiento de los diferentes casos de conflictos. 4. Realizar y actualizar mapeos de potenciales situaciones de conflictos en territorios con alta conflictividad social. 5. Realizar y actualizar mapeos de actores de los conflictos sociales de territorios con alta conflictividad social. 6. Monitorear los diversos medios de comunicación digitales de los programas sociales, prensa, escrita, digital y radial a nivel nacional para identificar los potenciales conflictos sociales. 7. Apoyar en el diseño, coordinación y realización de asistencia técnica, talleres de sensibilización y capacitaciones en materia de prevención y gestión de conflictos. 8. Otras funciones que le asigne la jefatura inmediata, de acuerdo a la misión del puesto. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Bachiller en Ciencias Políticas, Derecho o Sociología.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Resolución de Conflictos o afines. • Cursos relacionados a Planificación estratégica, Gestión de Proyectos, Relaciones Públicas, Comunicación estratégica y/o afines. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Comunicación • Trabajo en equipo • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comunitarias y Fortalecimiento de capacidades y Resolución de conflictos. • Procesador de textos, Programa de Presentaciones y Hojas de Cálculo a nivel básico. 		
Experiencia		
<p>e) Experiencia general De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p>f) Experiencia específica De dos (02) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles un (01) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista en proyectos sociales
OBJETIVO DEL CARGO		
Diseñar, ejecutar y realizar el seguimiento a la implementación de pilotos territoriales con la finalidad de prevenir los conflictos sociales vinculados a la ejecución de los mismos.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar las estrategias de intervención social en atención a población vulnerable en territorios priorizados con alta conflictividad social. 2. Identificar las demandas de la población vulnerable de zonas de alta conflictividad para el diseño de pilotos que atiendan sus necesidades. 3. Diseñar los pilotos de territoriales de los territorios priorizados con alta conflictividad social. 4. Monitorear los pilotos territoriales, con la finalidad de lograr la vinculación efectiva de la comunidad involucrada en los mismos. 5. Revisar los expedientes técnicos o estudios definitivos de los pilotos territoriales, a fin de asegurar que cumplan con el enfoque de desarrollo territorial. 6. Intervenir en los conflictos sociales vinculados a los pilotos territoriales priorizados por el sector, para reducir y/o mitigar su impacto en la sociedad. 7. Participar en las reuniones, comisiones o grupos de trabajo que se asignen en materia de pilotos territoriales, para dialogar y llegar a acuerdos en beneficio de la población involucrada. 8. Proponer lineamientos, directivas y otros documentos relacionados con los asuntos de su competencia, en coordinación con el órgano competente del Ministerio de Desarrollo e Inclusión social, a fin de realizar el seguimiento a su cumplimiento. 9. Brindar asistencia técnica a los actores sociales respecto a los pilotos territoriales que se encuentren en proceso de ejecución, para evitar situaciones adversas que afecten los mismos. 10. Evaluar y emitir opinión técnica en materia de pilotos territoriales, para atender las solicitudes de las diferentes autoridades y/o sociedad civil. 11. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Sociología y/o Antropología y/o Ciencias Políticas.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión de Proyectos y/o • Cursos en Gerencia Política y/o Gestión Pública o afines 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Comunicación • Trabajo en equipo • Planificación 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica, formulación y evaluación de proyectos. • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>g) Experiencia general De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p>h) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles tres (03) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista legal
OBJETIVO DEL CARGO		
Analizar con un enfoque legal los expedientes en materia de Gestión Social y Diálogo asignados, de acuerdo con el ordenamiento jurídico.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Emitir opinión legal sobre los asuntos que son de competencia del sector en materia de gestión social, para atender oportunamente la situación de prevención y resolución de conflictos. 2. Emitir opinión legal sobre la implementación de <u>proyectos pilotos</u> en territorio de alta conflictividad. 3. Absolver consultas legales en los asuntos que sean requeridos por los órganos y oficinas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, a fin de prevenir el escalamiento de potenciales situaciones de conflictos sociales. 4. Participar en los equipos de trabajo convocados por los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para efectos de implementar mesas de diálogo en el ámbito de su competencia. 5. Elaborar informes, matrices y documentación necesaria para el análisis y seguimiento de los diferentes casos de conflictos sociales. 6. Emitir opinión legal respecto a los <u>proyectos pilotos</u> en territorio y su implementación. 7. Asistir en capacitaciones internas o externas conforme a los temas vinculados a la ejecución de los pilotos territoriales y espacios de diálogo. 8. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Derecho		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Derecho Administrativo, Derecho Procesal Constitucional o afines. • Cursos en Gerencia Política y/o Gestión Pública o afines 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Comunicación • Trabajo en equipo • Planificación 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Administrativos del Sector Público y Relaciones Comunitarias Relaciones interinstitucionales. • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p><i>i) Experiencia general</i> De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p><i>j) Experiencia específica</i> De dos (02) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional IV	Coordinador de diálogo y resolución de conflictos
OBJETIVO DEL CARGO		
Articular las estrategias de diálogo y gestión de los conflictos sociales vinculados, con la finalidad de viabilizar la participación del sector en espacios de diálogo, en el marco de las competencias del sector.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar el desarrollo de estrategias de intervención social vinculados a las competencias del sector, para prevenir el escalamiento de la conflictividad social. 2. Brindar asesoría en estrategias de gestión social y prevención de conflictos a las unidades orgánicas. 3. Coordinar con las direcciones, proyectos especiales y unidades orgánicas del sector los planes de intervención social, para el manejo de las potenciales situaciones de conflictos vinculados a las competencias del sector, para prevenir su escalamiento. 4. Proponer lineamientos, directivas u otros documentos relacionados con los asuntos de su competencia, en coordinación con los órganos competentes del sector, para lograr los objetivos de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 5. Monitorear la participación del sector en los espacios de diálogo en los que participa, para brindar información relacionada a sus competencias a los actores sociales que forman parte de dichos espacios. 6. Realizar el seguimiento a las actividades y/o compromisos de la Oficina de Gestión Social y Diálogo, para cumplir los objetivos de la misma. 7. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Antropología y/o Comunicación Social y/o Ciencias Políticas y/o Derecho y/o Sociología. Egresado de la Maestría en Gestión Social y/o Solución de Conflictos o afines		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Pública y/o Gestión de Conflictos. • Cursos en Gestión de Conflictos o afines 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Análisis • Negociación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Comunitarias, Relaciones Interinstitucionales. • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>k) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>l) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista en diálogo y gestión social
OBJETIVO DEL CARGO		
Implementar mecanismos para el diálogo e intervenciones de prevención, gestión y resolución de los conflictos sociales, así como, coadyuvar en el fortalecimiento del diálogo, la comunicación social y seguimiento a los compromisos asumidos por el sector.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asistencia durante la implementación de mecanismos de articulación para la prevención y atención de conflictos, así como mecanismos de comunicación social para facilitar las intervenciones en gestión social de la Oficina de Gestión Social y Diálogo. 2. Participar de los espacios de diálogo y sistematizar los acuerdos asumidos con la finalidad de realizar el seguimiento de su implementación. 3. Monitorear los riesgos sociales identificados y mecanismo de comunicación social, con la finalidad de prevenir y/o gestionar el escalamiento de la conflictividad social. 4. Identificar y sistematizar los riesgos sociales identificados en territorios de alta conflictividad. 5. Elaborar mapeo de actores, alertas de riesgo de conflictividad, para su respectiva actualización. 6. Fomentar la conformación de Comités de Monitoreo Participativo en torno los pilotos territoriales y brindar asistencia para su sostenibilidad, con la finalidad de fortalecer la participación ciudadana y el diálogo. 7. Participar de las reuniones territoriales y/o sectoriales con la finalidad de recabar información del estado situacional de la implementación de compromisos asumidos en espacios de diálogo. 8. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Sociología y/o Antropología y/o trabajo social y/o Docente y/o Administración y/o Abogado.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Prevención de Riesgos Sociales y/o Gestión Pública en Conflictos Sociales. • Cursos en Solución de Conflictos y/o Planificación Social y/o Democracia y Participación. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Análisis • Comunicación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento social y/o Planificación Estratégica y/o Ética. • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>m) Experiencia general De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p>n) Experiencia específica De dos (02) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional IV	Coordinador de formación social
OBJETIVO DEL CARGO		
Articular las estrategias de diálogo y gestión de los conflictos sociales vinculados, con la finalidad de viabilizar la participación del sector en espacios de diálogo, en el marco de las competencias del sector.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar el desarrollo de módulos de capacitación dirigido a personal del sector y sus programas sociales a nivel nacional ligados a la articulación en territorio, en prevención de conflictos sociales y promoción de la paz. 2. Elaborar estrategias de comunicación para posicionar ideas fuerza y mensajes claves en los espacios de diálogo para la gestión de conflictos. 3. Supervisar las estrategias de comunicación de la difusión de los espacios de diálogo, implementación de pilotos territoriales y avances de la gestión de conflictos del sector. 4. Supervisar la elaboración de los planes de capacitación a actores comunales a nivel nacional para la prevención y gestión de conflictos. 5. Participar en las capacitaciones y/o talleres a funcionarios del sector y/o programas sociales para la identificación de alertas tempranas y gestión de conflictos. 6. Diseñar las estrategias de difusión de la implementación de pilotos territoriales. 7. Supervisar la implementación de los planes de capacitación en zonas de alta conflictividad. 8. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Sociología y/o Antropología y/o Docente y/o Abogado. Egresado de la Maestría en Gestión Social y/o Solución de Conflictos o afines		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Pública y/o Gestión de Conflictos. • Cursos en Gestión de Conflictos o afines 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Control • Análisis • Negociación • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Comunitarias, Relaciones Interinstitucionales. • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>o) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>p) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país.		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista en capacitación
OBJETIVO DEL CARGO		
Articular las estrategias de diálogo y gestión de los conflictos sociales vinculados, con la finalidad de viabilizar la participación del sector en espacios de diálogo, en el marco de las competencias del sector.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer criterios técnicos para la elaboración del Plan de Capacitación, así como a los procesos de evaluación y seguimiento de la capacitación a funcionarios y/o actores comunales respecto a la gestión de conflictos sociales. 2. Brindar asistencia técnica para absolver las dudas y consultas sobre el proceso de capacitación en gestión de conflictos sociales. 3. Establecer los criterios de evaluación de efectividad de los procesos de capacitación desarrollados a nivel nacional. 4. Elaborar la programación de capacitaciones a nivel nacional para fortalecer la gestión de conflictos sociales. 5. Monitorear los sistemas de información relacionados con la capacitación: registros de capacitación, registros del personal como capacitadores internos, registros de participantes en acciones de capacitación; y, las estadísticas de capacitación. 6. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Administración y/o Educación y/o Psicología y/o Comunicaciones.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Pública y/o Gestión de Recursos Humanos y/o Gestión Pública y/o Gestión de Conflictos. • Cursos en Gestión de Capacidades y/o Evaluación de Desempeño. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Vocación de servicio • Comunicación • Trabajo en equipo • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de capacidades y/o Recursos Humanos • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>q) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>r) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuales dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al Interior del país		

MCMXVII

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional III	Especialista en Comunicación
OBJETIVO DEL CARGO		
Desarrollo e implementación de contenidos comunicacionales de las acciones realizadas en la gestión de los conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar e implementar estrategias de comunicación para promover la difusión de las acciones realizadas a nivel nacional respecto a la gestión de conflictos sociales. 2. Elaborar y/o revisar notas de prensa de las actividades y/o hitos relevantes promovidas a nivel nacional. 3. Participar de los talleres de capacitación para reforzar las acciones de vocería y diálogo de conflictos en zonas de alta conflictividad. 4. Diseñar e implementar la elaboración de productos comunicacionales respecto a la gestión de conflictos, prevención y monitoreo conflictos. 5. Supervisar el monitoreo de los medios de comunicación digitales y/o escritos y/o radiales del impacto de la difusión de las acciones respecto a la gestión de conflictos sociales y pilotos territoriales. 6. Brindar la asistencia técnica comunicacional para la elaboración y desarrollo de las diversas capacitaciones a funcionarios y/o actores comunales. 7. Dirigir los talleres de manejo de crisis y/o vocería a los representantes del sector. 8. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Título Universitario en Ciencias de la Comunicación y/o Comunicación Social y/o Periodismo.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en negociaciones efectivas y/o manejo de conflictos y/o monitoreo y evaluación de proyectos sociales y/o comunicación corporativa y/o gestión pública e interculturalidad. • Cursos en Redacción Periodística y/o productos comunicacionales digitales. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Comunicación • Trabajo en equipo • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de productos comunicacionales y/o prensa • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>s) Experiencia general De cuatro (04) años en el sector público y/o privado.</p> <p>t) Experiencia específica De tres (03) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles dos (02) años en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

CLASIFICACIÓN/SIGLAS	CARGO ESTRUCTURAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO
Servidor Público Especialista SP-ES	Profesional II	Analista social
OBJETIVO DEL CARGO		
Contribuir con la sistematización, organización y ejecución de capacitaciones y/o estrategias de comunicación para el fortalecimiento de capacidades sobre la gestión de conflictos sociales.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la organización de las capacitaciones a nivel nacional para fortalecer la gestión de conflictos sociales. 2. Elaborar el cronograma de viajes de capacitaciones y coordinar con la/el especialista en gestión administrativa para la asignación de pasajes y viáticos. 3. Elaborar los reportes de las capacitaciones efectuadas y hacer el seguimiento a la firma de acta de capacitación. 4. Proyectar informes técnicos vinculados a los contenidos comunicacionales de la difusión de la gestión de conflictos sociales. 5. Remitir a los funcionarios y/o actores el material técnico de capacitación en gestión de conflictos sociales. 6. Elaborar el reporte del monitoreo de los medios de comunicación digitales y/o escritos y/o radiales del impacto de la difusión de las acciones respecto a la gestión de conflictos sociales y pilotos territoriales. 7. Otras funciones que le asigne y/o encargue su jefe inmediato. 		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación académica		
Bachiller en Ciencias de la Psicología y/o Ciencias Sociales y/o Comunicación Social y/o Sociología.		
Cursos y/o programa de especialización		
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de especialización y/o Diplomado en Gestión Social y/o Gestión o prevención de conflictos. • Cursos en Gestión Pública 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Comunicación • Trabajo en equipo • Organización de la información 		
Conocimientos para el puesto y/o cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interculturales y/o Gestión Social • Procesador de Textos, Hojas de Cálculo y Programa de Presentaciones (Nivel Básico) 		
Experiencia		
<p>u) Experiencia general De tres (03) años en el sector público y/o privado.</p> <p>v) Experiencia específica De dos (02) años desempeñando labores afines a las funciones o materia, de las cuáles un (01) año en el sector público.</p>		
Requisitos adicionales		
Disponibilidad para viajar al interior del país		

Anexo 7

MEMORANDO N° D000XXX-2024-MIDIS-SG

A : Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

Asunto : Evaluación de viabilidad de creación de Oficina de Gestión Social y Diálogo

Referencia : Resolución de Secretaría de Gestión Social y Diálogo N.° 008-2021-PCM-SGSD aprueba "Lineamientos y protocolos para la intervención del poder ejecutivo gobiernos regionales y locales en materia de gestión social y diálogo"

Fecha de elaboración:

Me dirijo a usted, en el marco de lo establecido en la R.S. N° 008-2021-PCM/SGSD que aprueba los "Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, en materia de gestión social y diálogo", que establece las acciones a nivel de estos tres niveles de gobierno.

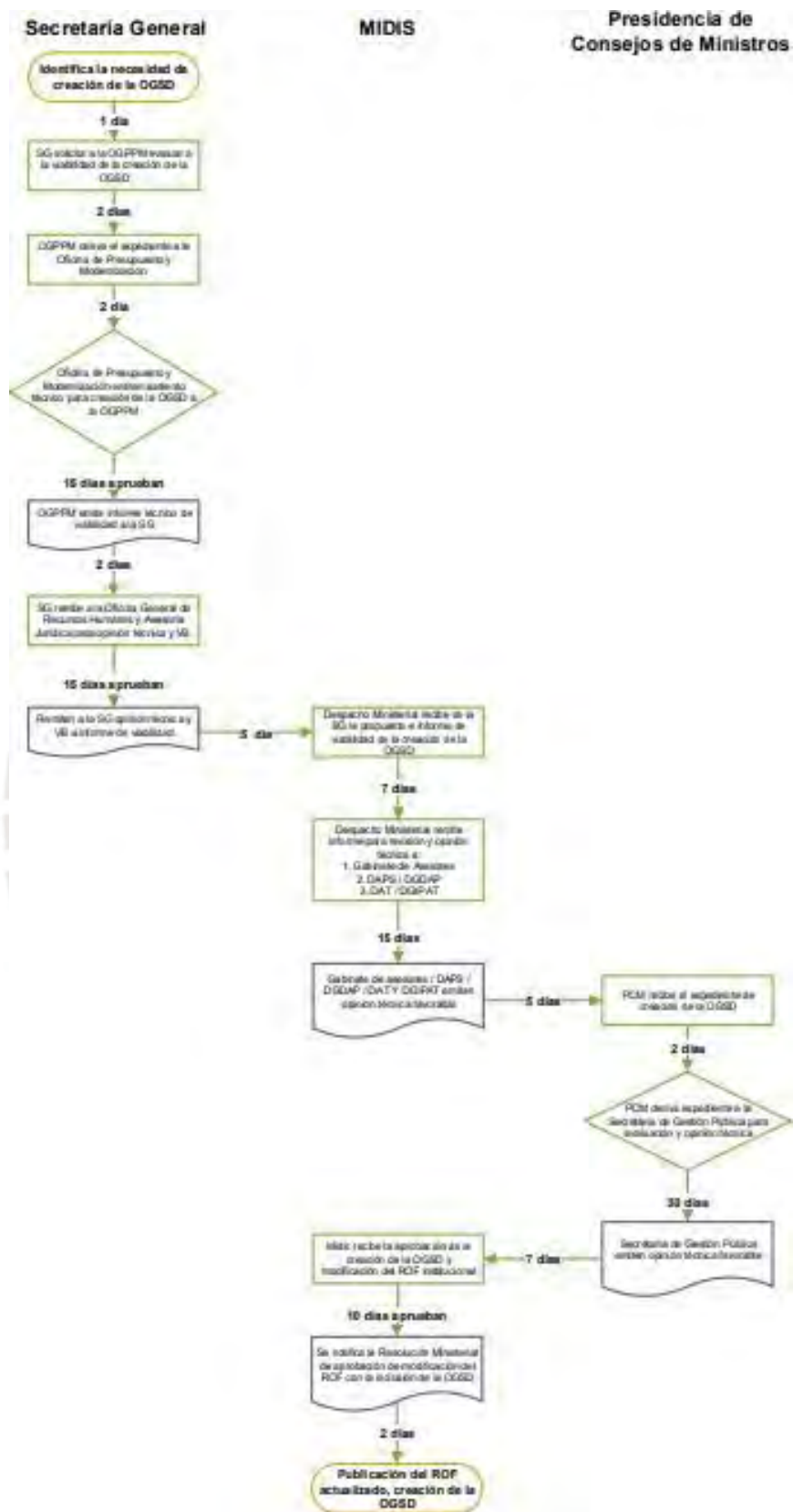
Al respecto, se solicita efectuar el estudio de viabilidad de creación de la Oficina de Gestión Social y Diálogo del Midis, efectuando sus funciones como unidad orgánica de apoyo dependiente de la Secretaría General y que tendrá como objetivo la gestión, solución y seguimiento de las diferencias, controversias y conflictos sociales; así como la implementación de estrategias de cierres de brecha en territorios de alta conflictividad.

Atentamente,

Firmado por
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Secretaría General
SECRETARIA GENERAL



Anexo 8 – Gráfico final de la ruta para la implementación de la oficina



Anexo 9: Índice de vulnerabilidad territorial y conflictos asociados

Departamento	Provincia	Distrito	Conflicto asociado (1)	Conflicto asociado (2)	Estado del conflicto	Índice de vulnerabilidad territorial
Amazonas	Condorcanqui	El Cenepa	C.N. Awajún de El Cenepa-taladores y mineros ilegales		Latente	0.542
Áncash	Huaraz	Jangas	Mareyoc - Barrick		Latente	0.160
Áncash	Bolognesi	Agua	El Padrino: Proyecto de exploración minera (Zn) por US\$ 7.9 millones		Potencial	0.218
Áncash	Bolognesi	Huallanca	Huallanca - Minera Santa Luisa	Atalaya: Proyecto de exploración minera (Pb y Zn) por US\$ 43.1 millones	Latente	0.305
Áncash	Huari	San Marcos	Ango Raju - Antamina		Latente	0.186
Áncash	Pallasca	Pampas	Pampas - Tungsteno Málaga		Latente	0.314
Áncash	Recuay	Recuay	AMUCEPS - Antamina		Latente	0.188
Áncash	Santa	Cáceres del Perú	Huarupampa - Consorcio Minero Conexas		Latente	0.297
Áncash	Yungay	Quillo	Quillo - COPEMINA		Latente	0.385
Apurímac	Aymaraes	Pocohuanca	Tiabaya - Tapayhuá - SPCC (Los Chancas)		Latente	0.189
Apurímac	Aymaraes	Sañayca	Cobrecito: Proyecto de exploración minera (Ag, Pb, Cu y Zn) por US\$ 2.5 millones		Potencial	0.217
Apurímac	Cotabambas	Tambobamba	Sallahué Norte: Proyecto de exploración minera (Cu y Mo) por US\$ 2.1 millones		Potencial	0.314
Apurímac	Cotabambas	Coyllurqui	Azulcaccia: Proyecto de exploración minera (Cu y Mo) por US\$ 3.6 millones		Potencial	0.249
Apurímac	Cotabambas	Haquira	Haquira - Anabi (Utunsa)		Latente	0.251
Apurímac	Cotabambas	Chalhuancho	Bordobamba: Proyecto de exploración minera (Cu y Mo) por US\$ 3.6 millones		Potencial	0.273
Apurímac	Graú	Chuquibambilla	Qangawa: Proyecto de exploración minera (Cu y Mo) por US\$ 1.2 millones		Potencial	0.170
Arequipa	Castilla	Choco	Empresas ECOSAMIN y CHOCO QORIWAYRA - Mineros informales		Temprana	0.402
Arequipa	Caylloma	Callali	Qoya: Proyecto de exploración minera (Cu) por US\$ 1.3 millones		Potencial	0.265

Arequipa	Condesuyos	Río Grande	Mineros informales Río Grande - Arequipa		Latente	0.301
Arequipa	Islay	Cocachacra	Valle del Tambo - Anglo American Quellaveco S.A.	Willay: Proyecto de exploración minera (Cu) por US\$ 4.7 millones	Latente	0.185
Arequipa	Islay	Dean Valdivia	Tía María-Islay		Temprana	0.158
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Colpayoc: Proyecto de exploración minera (Au) por US\$ 2.1 millones		Potencial	0.223
Cajamarca	Cajamarca	Encañada	Proyecto minero Conga		Latente	0.339
Cajamarca	Cajabamba	Cachachi	Shahuindo - Minería Informal		Latente	0.373
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	Chugur - Anta Norte S.A.		Latente	0.292
Cajamarca	Hualgayoc	Hualgayoc	El Tingo - Minera Colmolache		Latente	0.335
Huancavelica	Huancavelica	Huachocolpa	Huachocolpa - Minera Kolpa		Latente	0.309
Huancavelica	Huancavelica	Ascensión	Ascensión - Nexa Resources		Latente	0.211
Huancavelica	Huaytará	Pilichaca	Huatana: Proyecto de exploración minera (Cu) por US\$ 1 millón		Potencial	0.449
Huánuco	Leoncio Prado	Luyando	Sector de Shapajilla - Celdas transitorias		Temprana	0.255
Huánuco	Lauricocha	San Miguel de Cauri	Anexo Antacallanca - Minera Raura		Latente	0.295
Junín	Huancayo	El Tambo	Huancayo - Residuos sólidos (Laslay)		Latente	0.247
La Libertad	Santiago de Chuco	Santiago de Chuco	Casero Shiracmaca - Summa Gold		Latente	0.315
La Libertad	Santiago de Chuco	Santa Cruz de Chuca	Santa Cruz de Chuca - Fresnillo Perú		Latente	0.277
Lima	Cajatambo	Huancapón	Cajamarquilla - Aurora del Norte		Latente	0.367
Loreto	Loreto	Trompeteros	San Carlos - Pluspetrol		Latente	0.450
Loreto	Loreto	Uracas	San José de Saramuro - Pluspetrol		Latente	0.554
Madre De Dios	Tambopata	Tambopata	Carretera Nuevo Edén - Shipetari - Boca Manu		Latente	0.176
Moquegua	Mariscal Nieto	Torata	Torata - SPCC		Latente	0.119
Moquegua	General Sánchez Cerro	Ubinas	Tassa: Proyecto de exploración minera (Ag y Au) por US\$ 2.8 millones		Potencial	0.204
Piura	Ayabaca	Ayabaca	Río Blanco (ex Majaz)		Latente	0.360
Piura	Sechura	Sechura	Sechura - Americas Potash		Latente	0.255
Tacna	Candarave	Candarave	Huilacollo: Proyecto de exploración minera (Cu) por US\$ 6.7 millón		Potencial	0.203
Ayacucho	Huanca Sancos / Víctor Fajardo / Sucre		FREDASUR - Catalina Huanca		Latente	
Cusco / Ucayali	La Convención / Atalaya		RTKNN - Consorcio Camisea (Lote 88)		Latente	

Referencias bibliográficas

- Acuerdo Nacional (2002). Acta de suscripción del Acuerdo Nacional.
<https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>
- Alza, C. (2009). Conflictividad en el Perú: una lectura desde las políticas públicas. En H. Pease, Aula Magna - Reforma del Estado (págs. 45- 62). Lima: PUCP. Recuperado el 08 de setiembre de 2023, de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/191905/4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvizuri, M. D. R. I. (2018). El Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) como experiencia democrática deliberativa en los procesos socioambientales del Perú, en el siglo XXI (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)).
- Arellano, J. (2011). ¿Minería sin fronteras? conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú. Lima: IEP Instituto de Estudios Peruanos.
- Banco mundial. (13 de abril de 2022). Estados frágiles y afectados por conflictos. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/fragilityconflictviolence/overview>
- Bebbington, A & Burneo, M. (2008). Conflictos mineros: ¿Freno al desarrollo o expresión ciudadana? En Pobreza, Desigualdad y Desarrollo en el Perú. Informe Anual: 2007-2008 (págs. 44-51). Lima: Oxfam. Obtenido de <https://hummedia.manchester.ac.uk/schools/seed/andes/es/publications/papers/INFORMEANUALOxfam.pdf>
- Bebbington, A., & Humphreys, D. (2009). Actores y ambientalistas: conflictos socioambientales en Perú. Iconos. Revista de Ciencias Sociales, 117-128.
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. Estado y Políticas públicas, 37- 59. Recuperado el 31 de

agosto de 2023, de
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8788/1/RFLACSO-EPP4-3-Bertranou.pdf>

Brugué, Q. (2014). Políticas públicas: Entre la deliberación y el ejercicio de autoridad. Cuadernos de gobierno y administración pública, 37-55.

Calderón, F. (2012). Diez tesis sobre el conflicto social en América Latina. Revista Cepal, 7 - 30. Recuperado el 02 de setiembre de 2023, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fa8fdcd7-6321-40db-b0bc-26e50c4e05ff/content>

Castillo, I. La problemática del proceso de implementación del Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (FONIE) durante el periodo 2013-2016. PUCP. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12860/CASTILLO_CUADRA_IV%c3%81N_ARMANDO_PROBLEMATICA_PROCESO_IMPLEMENTACION_FONIE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro, A. (13 de diciembre de 2022). IDEHPUCP. Obtenido de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/analisis1/debe-defenderse-la-democracia-ante-cualquier-intento-de-golpe-de-estado-venga-de-donde-venga/>

CDN (2017). El valor del diálogo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. De https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/314312/El_valor_del_dialogo_-_DP_2017.pdf

CEPLAN. (2019). Vulnerabilidad de las personas en el territorio: más allá del ingreso. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_vulnerabilidad-de-las-personas-en-el-territorio-mas-alla-del-ingreso/

Cerrillo, A. (2005). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Madrid: Instituto Nacional. Obtenido de https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf

CGR. (2016). Directiva N° 008-2016- CG/GPROD y Manual de Auditoría de Desempeño. Lima: Contraloría General de la República.

Congreso de la República. (20 de diciembre de 2007). Ley N° 29158 Ley orgánica del Poder Ejecutivo. Obtenido de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>

Costa, Gino y Basombrío, Carlos. (2004). Liderazgo civil en el Ministerio del Interior: testimonio de una experiencia de reforma policial y gestión democrática de seguridad en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Crabtree, John y Durand, Francisco. (2017). Perú: élites del poder y captura política. Lima: Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú.

Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS de creación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y regula el nuevo Programa Nacional de Alimentación Escolar Comunitaria Wasi Mikuna estableciendo medidas para su fortalecimiento y mejora (Miércoles 4 de diciembre de 29024)

Defensoría del Pueblo. (2012). Informe Defensorial N° 156. Violencia en los conflictos sociales. Lima: Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe-156.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2012). RESOLUCIÓN DEFENSORIAL N° OO9 -2012/DP. (2012). Obtenido de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe-156.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2015). Protocolo de actuación defensorial en conflictos sociales. Lima: Defensoría del Pueblo. Recuperado el 04 de setiembre de 2023, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-006-2015-DP-PAD.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2017). El Valor del diálogo. Lima.

Defensoría del Pueblo. (26 de junio de 2018). Reglamento de organización y funciones. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/RD-012-2018-DP.pdf>

Defensoría del Pueblo (2021): 25 años en defensa de los derechos humanos y la democracia. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-25-anos-en-defensa-de-los-derechos-humanos-y-la-democracia/>

Defensoría del Pueblo. (2023). Informe defensorial n° 190 Crisis política y protesta social. Lima.

Defensoría del Pueblo. (03 de setiembre de 2023). Paz Social y prevención de conflictos. Obtenido de https://www.defensoria.gob.pe/areas_tematicas/paz-social-y-prevencion-de-conflictos

Defensoría del Pueblo. (2023). Reporte de conflictos sociales N° 233. Lima. Recuperado el 04 de setiembre de 2023, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/08/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-233-Julio-2023.pdf>

Del Álamo, Ó. (2011). Perú, una década de crecimiento, conflictos y desigualdad. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/13941>

Estado Peruano (2017) Ley 29792. Obtenido de: https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Diario_Debates/30694-TDD.pdf

El Peruano (2021) Aprueban los “Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, en materia de gestión social y diálogo”. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1981057-1>

FAO (2024). La situación de las mujeres en los sistemas agroalimentarios – Panorama general. Roma. <https://doi.org/10.4060/cc5060es>

Gargantini, D. M., & Pedrotti, C. I. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 18(57), 319-357.

Guardamagna, M. M. (2022). Cambia todo cambia.... El desafío de innovar desde la gestión participativa de las políticas públicas. *Estudios de Derecho*, 79(173).

Huamani Ober, G., & Macassi Lavander, S. (2022). Políticas Públicas para la gestión de conflictos: entre la institucionalización y el estancamiento.

INEI. (2018). Mapa de Necesidades Básicas Insatisfechas, 1993, 2007 y 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1588/

INEI. (2018). Sistema de consulta de datos Censo 2017. Recuperado de <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

Kriesberg, L. (1998). *Constructive conflicts: from escalation to resolution*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Lederach, J. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Bogotá: JustaPaz. Recuperado el 07 de setiembre de 2023, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/06/libro-transformacion-de-conflictos.pdf>

Ley N° 27783. (s. f.). <https://www.mef.gob.pe/>. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/descentralizacion/6833-ley-n-27783-3/file>

Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. (s. f.). Informes y Publicaciones - Gerencia Sub Regional Utcubamba - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/regionamazonas-gsru/informes-publicaciones/2075969-ley-n-27867-ley-organica-de-gobiernos-regionales>

Ley N°29792 de 20 de octubre de 2011. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/270069>

Ley N.º 27972. (2003). [https://www2.congreso.gob.pe/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

Macassi, S. (2013). El tratamiento informativo según el ciclo de vida de los conflictos socioambientales: un estudio comparativo de tres casos en medios regionales y nacionales. Lima. Recuperado el 01 de setiembre de 2023, de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4529/MACASSI_LAVANDER_SANDRO_TRATAMIENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Magaña, R. M., & Luna, D. A. Á. (2020). Retos para el desarrollo rural sustentable en México: un enfoque desde el Cuarto Plan de Acción de México ante la Alianza del Gobierno Abierto (2019-2021). Encrucijada revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, (36), 91-119.

Magaña, R. M., & Luna, D. A. Á. (2020). Retos para el desarrollo rural sustentable en México: un enfoque desde el Cuarto Plan de Acción de México ante la Alianza del Gobierno Abierto (2019-2021). Encrucijada revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, (36), 91-119.

Meléndez, Y. (2022). Conflicto magisterial y procesos de diálogo entre el Ministerio de Educación y el Comité Ejecutivo Nacional del SUTEP, 2015- 2016. Obtenido de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/26172>

Midis. (22 de diciembre de 2016). Directiva para la gestión de comunicaciones en situaciones de crisis. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6675-301-2016-midis>

Midis. (2016). Reglamento del sistema nacional de desarrollo e inclusión social (SINADIS).

Midis. (05 de mayo de 2021). Reglamento de organización y funciones. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1866485/RM_073_2021MIDIS_completo.pdf.pdf?v=1620221952

Midis. (25 de agosto de 2022). Grupo de Trabajo encargado de gestionar y fortalecer acciones de la gestión social y diálogo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3565938/RM_127_2022MIDIS.pdf.pdf?v=1661957188

Midis. (13 de diciembre de 2022). Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/679434-mas-de-120-000-personas-vulnerables-seran-incluidas-en-los-programas-sociales-del-midis-durante-el-2023>

Midis (2023). Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Informe de Evaluación de Resultados PEI - POI. (2023). Ministerio de Desarrollo E Inclusión Social. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4499246/Informe_Evaluacion_resultados-Pliego-25.pdf

MINEDU. (2024). Indicadores del Sistema Estadística de Calidad Educativa (ESCALE). Recuperado de <https://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2024) Texto integrado del Reglamento De Organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Ministro de Energía y Minas – MINAM. (2024). Cartera de proyectos de exploración minera 2023 actualización - setiembre 2023. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/4009094-cartera-de-proyectos-de-exploracion-minera-2023>

Mitchell, C., Huamani, G., & Barrueco, A. (2000). Conflictos recurrentes y su resolución. Un manual introductorio. Lima: Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos.

Oberg. H., & Lavander, S. M. (2022). Políticas Públicas para la gestión de conflictos: entre la institucionalización y el estancamiento. *Ius Et Veritas*, (65), 70-82.

OEA. (2019). Protesta y derechos humanos. Organización de los estados americanos.

- Ojo Público. (Mayo de 2023). Ojo Público. Obtenido de <https://ojo-publico.com/especiales/derechos-humanos-el-violento-circulo-del-duelo/>
- Olivera Torres, H. A. (2017) El Tribunal Constitucional frente a las ordenanzas regionales y locales que buscan tutelar el derecho al medio ambiente.
- Orellana, Andrea (2015) Preservando la gobernabilidad democrática: un análisis de las Oficinas de Resolución de Conflictos 2000-2014. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f4aff7b0-36ab-4a94-97df-dbb63a73e5b1/content>
- Oszlak, O. (2004). Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: el Caso Argentino.
- PCM. (2011). Lineamientos y Estrategias para la gestión de conflictos sociales. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- PCM. (07 de agosto de 2021). Lineamientos y protocolos para la intervención del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, en materia de gestión social. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2078500/Lineamientos%20de%20conflictos%20-%200008.pdf.pdf>
- PCM. (07 de julio de 2021). Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros. Obtenido de Aprobado por Resolución Ministerial N° 156-2021-PCM: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2182238/Reglamento%20de%20Organizacio%CC%81n%20y%20Funciones%20de%20la%20Presidencia%20del%20Consejo%20de%20Ministros.pdf.pdf?v=1631724283>
- Peace, H. (2009). Reforma del Estado. [https://www2.congreso.gob.pe/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/86191582F8D533D805257E11005CFACC/\\$FILE/1_pdfsam_88523029-Reforma-del-Estado-El-papel-de-las-politicas-publicas.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/86191582F8D533D805257E11005CFACC/$FILE/1_pdfsam_88523029-Reforma-del-Estado-El-papel-de-las-politicas-publicas.pdf)

PNUD. (2014). Institucionalidad para el diálogo y la prevención de conflictos. El caso peruano. Centro Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).: Lima.

PNUD. (2015). Informe técnico de avance: “Alianzas para el Diálogo: Prevención de conflictos sociales en el uso de recursos naturales”. informe técnico. Recuperado el 04 de setiembre de 2023, de https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/PER/Informe%202012-2014_PNUD-DFTDA_Prev%20%20de%20Conflictos_Final.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). El Reto de la Igualdad Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú. Recuperado de <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pe/PNUD-Peru---El-Reto-de-la-Igualdad.pdf>

Reyes, F., Frontaura, C., Leturia, F., Castillo, I., Trigo, P., & Vallejo, F. (2011). Propuesta de mecanismos de resolución colaborativa de conflictos socioambientales. *Propuestas para Chile 2011*, 61-94.

Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 19(32), 81-107. Recuperado el 02 de setiembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7618614>

Roca Mattos, G. A. Huelga docente 2017: capacidad estatal y capacidad política en un contexto reformista.

Reátegui, F. (2007). Conflictos sociales y respuestas del Estado: del orden interno a la protección de derechos. Lima: PUCP. Recuperado el 08 de setiembre de 2023, de https://lum.cultura.pe/cdi/sites/default/files/libro/pdf/conflictos_sociales_y_respuestas_del_estado_0.pdf

Rodriguez-Villamizar, L. (2017). Inferencia causal en epidemiología. *Revista de salud pública*, 409-415.

- Ruffner, J. G. R. (2014). El papel del Estado frente a la violencia en los conflictos sociales en Perú. *Quipukamayoc*, 20(37), 99-105.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto, un marco teórico necesario. *Prolegómenos, derechos y valores*, XI(22), 29-43. Recuperado el 03 de setiembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>
- Stefanini, M. R., Barros, I. B. S., & Carneiro, V. B. (2024). A necessidade de depoimento especial para mulheres adultas vítimas de violência doméstica: uma revisão da literatura nacional. in *novos temas em direito: tensões e complementaridades-volume 3* (Vol. 3, pp. 51-68). Editora Científica Digital.
- Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas.
- Subirats, J. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- UNDP (2020). *Una perspectiva subjetiva del desarrollo: Resultados del* <https://www.undp.org/es/colombia/una-perspectiva-subjetiva-del-desarrollo-resultados-del-latinobarometro-2020>
- Vasquez, L. (17 de marzo de 2023). *Diario La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/gobierno/2023/03/17/dina-boluarte-100-dias-de-gobierno-de-la-presidenta-con-66-muertes-y-aun-no-hay-responsables-de-abusos-a-derechos-humanos-dd-hh-protestas-peru-alberto-otarola-pnp-fuerzas-armadas-ffaa-policia-nacion>