

Título: “De los acuerdos anuales a la planificación social de mediano plazo: Experiencia de transición en la gestión social minera”

Categoría: ESG
Autor: David Antonio Guerrero Cerón
Empresa: Compañía Minera Antamina S.A.
Cargo: Supervisor Senior Gestión Social
Dirección: Calle Juan Dellepiani 247 – San Isidro – Lima
Correo corporativo: dguerrero@antamina.com
Correo personal: david.guerrero.ceron83@gmail.com
Celular: 954462371

RESUMEN

Este trabajo sistematiza la experiencia de relacionamiento con un stakeholder de la operación de Antamina, que desde 2017 implementó un modelo de planificación social de mediano plazo. Esta experiencia viene logrando superar las limitaciones del modelo tradicional de compromisos anuales, caracterizado por inestabilidad institucional, procesos administrativos extensos y alta conflictividad. A partir de esta transición, se logró reducir significativamente los conflictos, mejorar el cumplimiento de compromisos y articular de manera incipiente las inversiones sociales a los planes de desarrollo local. El análisis se sustenta en marcos teóricos de management, teoría de stakeholders y gobernanza en territorios extractivos, y plantea que esta experiencia exitosa constituye una base para replicar el enfoque en otras comunidades del área de influencia que aún mantienen esquemas de negociación anual.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión social en el sector minero peruano ha estado tradicionalmente caracterizada por un esquema de negociación y firma de acuerdos anuales entre las empresas mineras y las comunidades campesinas ubicadas en sus áreas de influencia. Si bien este enfoque ha permitido atender demandas inmediatas y generar cierto nivel de gobernabilidad social, en la práctica ha evidenciado serias limitaciones para la sostenibilidad de las relaciones, la predictibilidad de las inversiones y la contribución efectiva al desarrollo de los territorios.

A ello se suman las propias limitaciones internas de las compañías mineras. Los procesos administrativos corporativos para la atención de compromisos sociales suelen ser complejos, extensos y requieren múltiples aprobaciones internas. Por ejemplo, la aprobación de un compromiso social que implique la ejecución de una obra de infraestructura puede requerir hasta seis meses solo en tramitación interna. En algunos casos, procesos más complejos, como programas sociales con componentes

de infraestructura y capacitación, pueden extenderse varios meses más. Este plazo se suma al tiempo invertido en la negociación y validación social con las comunidades, lo que, en muchos casos, implica que cuando se está próximo a cumplir el compromiso, ya ha comenzado un nuevo proceso de negociación, generando un ciclo administrativo y social insostenible.

2. OBJETIVOS

- Mostrar los principales aprendizajes derivados de la transición de un modelo de acuerdos sociales anuales a un esquema de planificación social de mediano plazo en contextos de gestión social minera.
- Evidenciar los beneficios de este cambio de enfoque en términos de predictibilidad, eficiencia administrativa, reducción de conflictividad y fortalecimiento de la institucionalidad en las relaciones entre empresa, comunidad y gobierno local.
- Identificar los desafíos y condiciones necesarias para consolidar este modelo, considerando las limitaciones institucionales de los actores involucrados.

3. COMPILACIÓN DE DATOS Y DESARROLLO DEL TRABAJO

Este trabajo se basa en la sistematización de una experiencia concreta de transición en el enfoque de gestión social minera con una comunidad campesina del área de influencia de Antamina, ubicada en la región Áncash,

Perú, a la que denominaremos en adelante: La Comunidad.

3.1 Antecedentes

La Comunidad fue reconocida formalmente en 1973, en el marco del proceso de reforma agraria, se organiza a través de una Junta Directiva elegida cada dos años, encargada de la administración de los bienes comunales y de la regulación de las actividades sociales y económicas de sus miembros.

Además de la Junta Directiva, la comunidad cuenta con organizaciones de base, entre las que destaca la comisión de diálogo. Esta fue creada en 2008 como respuesta a cuestionamientos sobre el desempeño de anteriores autoridades y tiene como función acompañar y fiscalizar a la Junta en sus procesos de relacionamiento con actores externos, especialmente con las empresas mineras del entorno. Está compuesta por aproximadamente 40 miembros elegidos en asamblea comunal por un periodo de dos años.

3.2 Relación entre Antamina y la comunidad

La relación entre Antamina y la comunidad se construyó sobre dos hitos fundamentales que marcaron el rumbo del vínculo entre ambos actores: la compraventa de tierras y la suscripción de un convenio marco de cooperación.

El primer hito se remonta a 1998, cuando la empresa adquirió más de dos mil hectáreas de terrenos comunales para el inicio de sus operaciones mineras. Esta transacción generó altas expectativas en la población local, particularmente en torno a

oportunidades de empleo, inversión social y la creación de una empresa comunal de maquinaria pesada. Además, fortaleció a la comunidad como actor político en la dinámica distrital, al establecer una relación directa con la empresa y elevar su capacidad de negociación frente a otros actores locales.

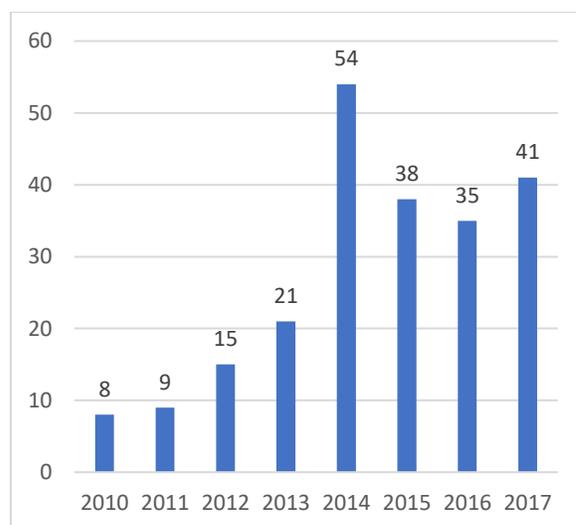
El segundo hito ocurrió en 2010, tras un periodo de creciente tensión social y crisis en el diálogo. En un contexto de percepción de inequidad respecto a los beneficios recibidos por otras comunidades del entorno, y con el ascenso de una dirigencia comunal con un discurso más confrontacional, se suscribió un **convenio marco** con la participación de organizaciones comunales, autoridades locales y la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas como veedora. Este convenio buscaba promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida local, a través de la gestión conjunta de proyectos con financiamiento estatal y privado. Sin embargo, con el tiempo, se dejó de lado su carácter planificador y estratégico.

Como consecuencia directa de este convenio, se instauró un modelo de relacionamiento basado en la presentación anual de “petitorios”, en los que la comunidad demandaba a la empresa la atención de una lista de solicitudes aprobadas por su asamblea. Esta práctica se convirtió en la herramienta predominante de negociación, caracterizada por exigencias sin criterios técnicos y orientadas mayoritariamente a demandas de corto plazo. A lo largo de los años, las expectativas de la comunidad se incrementaron, alimentadas por los recursos provenientes del canon minero en el distrito y por la percepción de que otros actores —

incluyendo autoridades, trabajadores y comunidades vecinas— se beneficiaban en mayor medida de la presencia minera.

Este modelo de relacionamiento, que se sostuvo por varios años, contribuyó a generar tensiones cíclicas entre la empresa y la comunidad, debilitando la posibilidad de construir una visión compartida de desarrollo de largo plazo.

Gráfico N°1: Número de solicitudes incluidas en petitorios anuales presentados por la comunidad



3.3 Cambio de modelo de negociación: el hito del acuerdo 2017

El año 2017 marcó un punto de inflexión en la relación entre la empresa y la comunidad, al consolidarse por primera vez un modelo de negociación basado en la planificación de mediano plazo. Luego de un proceso de diálogo extenso y complejo, se alcanzó un acuerdo que estableció compromisos por un periodo de tres años, rompiendo así con la lógica de acuerdos anuales que había predominado durante más de una década.

Este nuevo enfoque fue inicialmente resistido por algunos sectores de la comunidad, acostumbrados a renegociar año a año sus demandas; sin embargo, el modelo permitió introducir mayor previsibilidad, orden y estabilidad al relacionamiento. La planificación multianual no solo facilitó una mejor ejecución de los compromisos, sino que también redujo la conflictividad, al evitar la presión constante de negociaciones anuales.

El modelo iniciado en 2017 se ha ido consolidando a través de los acuerdos sostenidos en los años 2020 y 2022, los cuales mantienen su vigencia a la fecha. A ello se ha sumado la institucionalización de espacios de seguimiento periódico a los avances de los compromisos, en los que participan tanto la comisión de diálogo como la junta directiva elegida por la comunidad. Esta estructura ha permitido fortalecer la transparencia del proceso y generar mayores condiciones de confianza entre las partes.

Si bien la relación actual no está exenta de tensiones, estas se han reducido significativamente en intensidad y frecuencia, en comparación con los años anteriores. El tránsito hacia una planificación social de mediano plazo ha sido clave para establecer una base más sostenible de relacionamiento, que hoy permite gestionar las diferencias dentro de un marco más previsible y menos reactivo.

Metodología aplicada

La sistematización de esta experiencia se desarrolló a partir de un enfoque metodológico participativo y con perspectiva territorial. La información fue recogida y organizada en base a la experiencia directa

del equipo de gestión social de la empresa, combinada con revisión documental interna (actas, convenios, petitorios, planes de inversión y registros de reuniones) y validación a través de espacios de seguimiento junto a representantes comunales.

El análisis se estructuró en las siguientes etapas:

- a) **Diagnóstico situacional:** revisión crítica del modelo previo de acuerdos anuales, identificación de sus limitaciones estructurales y evaluación del contexto sociopolítico local.
- b) **Reconstrucción cronológica de hitos clave:** identificación de momentos determinantes en la transición hacia un modelo de planificación (compra de tierras, firma del convenio marco, acuerdo de 2017, entre otros).
- c) **Caracterización del modelo de planificación:** análisis de sus componentes institucionales, lógicas de implementación, mecanismos de seguimiento y estructura de gobernanza.
- d) **Análisis comparativo:** contraste entre el modelo anterior y el modelo actual, con énfasis en sus efectos sobre la gestión social, el cumplimiento de compromisos, la eficiencia interna y la relación con actores locales.
- e) **Revisión conceptual y validación empírica:** integración de marcos teóricos relevantes y vinculación con hallazgos de literatura especializada en management, sostenibilidad y gobernanza extractiva.

Este enfoque metodológico permitió no solo describir la experiencia, sino también comprender sus implicancias estratégicas, identificar sus desafíos y extraer aprendizajes transferibles a otros contextos.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Implicancias del modelo de negociaciones anuales

4.1. Consolidación de un mecanismo informal de relacionamiento

La experiencia desarrollada en torno a las negociaciones entre la empresa minera y la comunidad ha permitido observar la consolidación de un modelo informal de relacionamiento sustentado en la lógica de los "petitorios" anuales. Este mecanismo, aunque no institucionalizado ni vinculado a planes de desarrollo territoriales, se ha convertido en el principal canal a través del cual las poblaciones alrededor de la operación minera acceden a beneficios tangibles, constituyéndose en una práctica socialmente legitimada.

Desde un enfoque teórico, este modelo puede interpretarse como una respuesta adaptativa ante la ausencia de espacios formales y eficaces de planificación participativa. En contextos donde los mecanismos del Estado para conducir procesos de desarrollo son débiles o están ausentes, la relación directa con la empresa adquiere centralidad, y los acuerdos se configuran año tras año como procesos aislados, basados en la negociación de demandas específicas más que en una visión estratégica del desarrollo territorial.

4.2. Lógica de corto plazo y debilitamiento de agendas comunes

La consolidación de esta práctica ha producido efectos significativos tanto en el comportamiento de los actores como en la estructura de la relación. Por un lado, ha incentivado una lógica de corto plazo, donde el éxito se mide por la capacidad de negociación inmediata y no por la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. Por otro, ha erosionado la posibilidad de construir una agenda compartida orientada al mediano y largo plazo, dificultando la predictibilidad de la inversión social y abriendo espacios para la disputa y la desconfianza.

4.3. Desarticulación respecto a la planificación territorial

Uno de los elementos más problemáticos del modelo es su desvinculación de procesos de planificación territorial. Al no articularse con los instrumentos existentes a nivel comunal, distrital o provincial, los acuerdos derivados de los petitorios tienden a reproducir patrones asistencialistas, fragmentando los esfuerzos de desarrollo e impidiendo una asignación eficiente y coherente de recursos.

En este sentido, el modelo no solo limita la capacidad transformadora de la inversión social, sino que refuerza dinámicas que perpetúan la dependencia y la demanda permanente.

4.4. Escalada de expectativas y tensión en la relación

Adicionalmente, la reiteración del modelo año tras año ha contribuido a una escalada de expectativas por parte de la población. Al

constituirse como un mecanismo visible y efectivo para la obtención de beneficios, los petitorios se han complejizado progresivamente, tanto en volumen como en contenido, sobrepasando la capacidad institucional y presupuestal de respuesta de la empresa.

Esta brecha creciente entre expectativas y capacidad real ha generado escenarios de tensión y, en algunos momentos, conflictividad abierta, afectando negativamente la estabilidad del entorno social.

4.5. Vulnerabilidades estructurales del modelo

Desde una perspectiva de sostenibilidad, el modelo de negociaciones anuales se revela como estructuralmente vulnerable. Su carácter reactivo, desarticulado de marcos estratégicos y alimentado por la presión social constante, compromete tanto la viabilidad de los procesos de inversión como la estabilidad del relacionamiento comunitario.

4.6. Transición hacia un enfoque de mediano plazo

En contraste, el tránsito hacia modelos más planificados y de mediano plazo —como se evidencia en los acuerdos alcanzados a partir del 2017 y reafirmados en los años 2020 y 2022— representa un cambio de enfoque que, si bien no está exento de tensiones, ha permitido reducir significativamente los niveles de conflictividad y fortalecer mecanismos de diálogo, seguimiento y corresponsabilidad.

La incorporación de espacios institucionales para el seguimiento de compromisos —

como la comisión de diálogo y la participación de la junta directiva comunal— ha contribuido a generar mayor previsibilidad, transparencia y control social sobre los procesos de inversión. Esta transición abre oportunidades valiosas para repensar el rol de la inversión social en el territorio y avanzar hacia una gobernanza más sostenible de la relación empresa-comunidad.

Resultados de la transición

La transición hacia un modelo de planificación social de mediano plazo permitió reducir significativamente los conflictos sociales con esta comunidad. Se observó:

- Una **disminución significativa en las expectativas desmedidas**, en la medida en que el nuevo modelo es comprendido como un espacio de planificación de la inversión social orientado al cierre de brechas. Un aspecto destacable es que, a partir de esta lógica, varios acuerdos han priorizado la elaboración de estudios de pre inversión, con el objetivo de que el gobierno local los adopte como base para canalizar recursos públicos y ejecutar proyectos en beneficio del territorio. Si bien este enfoque aún es incipiente y presenta importantes oportunidades de mejora, representa un avance hacia una mayor articulación con las políticas públicas y una gestión social más sostenible en el tiempo.
- **Reducción de la percepción de la empresa como único proveedor de soluciones.** El tránsito hacia un modelo

de planificación más estructurado ha comenzado a modificar gradualmente la percepción comunitaria respecto al rol de la empresa, debilitando la lógica asistencialista que la posicionaba como principal –y a veces única– fuente de atención a las necesidades del territorio. Esta evolución ha abierto paso a una noción más compartida del desarrollo, en la que se reconoce que los problemas estructurales del entorno no pueden ser abordados exclusivamente desde la inversión privada.

Sin negar que persisten expectativas hacia la empresa, cada vez es más frecuente que en el espacio de diálogo se plantee la necesidad de involucrar a otros actores, como el gobierno local o instituciones especializadas, en la implementación de soluciones. Esta tendencia, aunque aún incipiente y no exenta de tensiones, representa un paso importante hacia la construcción de relaciones más equilibradas, que reconocen los límites del rol empresarial y abren espacio a una lógica de corresponsabilidad.

- **Mejora en el cumplimiento de compromisos y fortalecimiento de la predictibilidad.** La implementación de un modelo basado en la planificación de mediano plazo ha contribuido significativamente a mejorar los niveles de cumplimiento de los compromisos asumidos con la comunidad. Al reducir la fragmentación y la improvisación que caracterizaban al modelo anterior, se ha generado un entorno más ordenado para la ejecución de proyectos, permitiendo una programación realista de los recursos y una gestión más eficiente de los plazos y responsables.

Esta mejora en el cumplimiento no solo ha favorecido un clima social más estable, sino que también ha fortalecido la predictibilidad ante la comunidad, reduciendo espacios de incertidumbre que solían alimentar tensiones o reclamos. Desde la perspectiva de la empresa, este nuevo enfoque representa un avance sustancial en la gestión social, al facilitar el monitoreo, seguimiento y cierre adecuado de compromisos, contribuyendo a la sostenibilidad de la relación en el tiempo.

- **Optimización administrativa y mejora en la planificación presupuestal.**

Uno de los beneficios más significativos del modelo de planificación social de mediano plazo es la mejora sustantiva en la eficiencia de los procesos administrativos internos de la compañía.

En un contexto donde los flujos de aprobación, revisión legal y ejecución suelen ser largos y altamente burocráticos, contar con acuerdos plurianuales permite anticipar con mayor claridad las necesidades operativas, lo que facilita la programación presupuestal, la calendarización de actividades y la articulación con áreas clave como logística, finanzas y legal. Esta previsibilidad reduce la presión por atender compromisos urgentes o improvisados, optimiza el uso del tiempo y recursos del equipo social y minimiza los cuellos de botella que históricamente han afectado el cumplimiento. Más aún, esta mejora en la gestión interna se traduce en una ejecución más oportuna frente a la comunidad, fortaleciendo la legitimidad del proceso y generando

condiciones más estables para el relacionamiento.

Los resultados observados con la implementación de un modelo de planificación social de mediano plazo no solo representan una mejora operativa en la gestión social minera, sino que también permiten validar empíricamente marcos conceptuales ampliamente aceptados en la literatura del management, la gobernanza y la sostenibilidad. Desde la **Teoría de los Stakeholders** (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997), esta experiencia demuestra cómo el reconocimiento explícito y anticipado de los intereses de actores sociales clave —en este caso, la comunidad y el gobierno local— contribuye a una mejor alineación entre las expectativas sociales y las capacidades de respuesta empresarial. Al ampliar los horizontes de planificación y establecer compromisos plurianuales, la empresa deja de responder exclusivamente bajo presión, y empieza a gestionar relaciones en función de prioridades compartidas, fortaleciendo su legitimidad.

Por otro lado, desde el enfoque de la **Planificación Colaborativa** (Healey, 1997; Innes & Booher, 1999), la experiencia da cuenta de cómo los espacios de diálogo estructurados pueden convertirse en plataformas eficaces para la construcción de agendas comunes, incluso en contextos históricamente marcados por la desconfianza. La incorporación progresiva del gobierno local en la formulación de acuerdos, especialmente a través de la priorización de estudios de preinversión que este pueda asumir posteriormente como proyectos propios, muestra una forma incipiente —pero significativa— de articulación público-privada para el desarrollo territorial. Este es un elemento crucial, pues rompe con la lógica del

aislamiento institucional y abre posibilidades para una gobernanza más coordinada.

Asimismo, la experiencia refleja postulados de la **Gestión Adaptativa** (Folke et al., 2005), al permitir a la empresa incorporar aprendizajes de procesos anteriores y ajustar su estrategia social en función de nuevas dinámicas y capacidades. Esto se traduce en una mejora en la eficiencia del uso de los recursos internos, tanto humanos como presupuestales, optimizando los tiempos de respuesta y reduciendo la presión de procesos administrativos tradicionales, muchas veces percibidos como engorrosos y poco funcionales para la gestión del día a día. En esa línea, la planificación anticipada ha permitido una mayor predictibilidad tanto para la comunidad como para la empresa, reduciendo tensiones y facilitando una gestión más estratégica.

Finalmente, el caso analizado se encuentra en plena sintonía con la literatura sobre **gobernanza en territorios extractivos**. Autores como Arellano-Yanguas (2011), Bebbington et al. (2018) y Acuña et al. (2023) coinciden en que la ausencia de institucionalidad local y de procesos articuladores es una de las principales causas de conflictividad en zonas de influencia minera. En contraste, la experiencia descrita muestra cómo un mecanismo de planificación de mediano plazo, incluso cuando es impulsado desde el ámbito empresarial, puede contribuir a reducir esa fragmentación institucional, ordenar el diálogo, racionalizar las demandas y, sobre todo, generar condiciones más estables para la inversión social. Lo que comenzó como una necesidad de ordenamiento interno —frente a un modelo anual de peticiones insostenible— ha terminado configurándose como una

práctica que aporta al fortalecimiento de la gobernanza territorial. Esta constatación refuerza la idea de que los modelos de gestión social no solo deben evaluarse por

su capacidad de resolver conflictos inmediatos, sino por su potencial de generar institucionalidad y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 1. Comparación entre el modelo de petitorios anuales y el modelo de planificación social de mediano plazo

| Dimensión | Modelo de Petitorios Anuales | Modelo de Planificación de Mediano Plazo |
|--------------------------------------|--|---|
| Horizonte temporal | Cortoplacista (anual), condicionado a ciclos dirigenciales comunales | Mediano plazo (3 años), con visión estratégica y continuidad institucional |
| Lógica de relacionamiento | Reactiva y transaccional | Proactiva, planificada y corresponsable |
| Tipo de demandas | Listas amplias, no priorizadas, basadas en expectativas inmediatas | Proyectos priorizados con enfoque de sostenibilidad y cierre de brechas |
| Participación comunitaria | Predominancia de mecanismos assemblearios informales | Espacios institucionalizados de diálogo y seguimiento (comisión de diálogo, directiva) |
| Articulación con el Estado | Marginal o inexistente | Incipiente pero progresiva, vía estudios de preinversión y coordinación con gobiernos locales |
| Eficiencia administrativa | Baja: múltiples procesos dispersos, alta carga operativa y burocrática | Alta: consolidación de compromisos, mayor orden y simplificación interna |
| Impacto en la relación social | Alta tensión, clima volátil, demandas crecientes | Relación más estable, predecible y basada en compromisos definidos |
| Sostenibilidad del modelo | Limitada: dependencia de renegociación permanente y alta exposición al conflicto | Alta: mayor institucionalidad, claridad en compromisos y gestión orientada a resultados |

5. CONCLUSIONES

La experiencia de transición de un modelo de acuerdos anuales hacia una planificación social de mediano plazo ha demostrado ser una estrategia efectiva para fortalecer la institucionalidad, reducir la conflictividad y promover una gestión social más predecible y orientada a resultados en territorios de influencia minera.

Uno de los aportes más significativos de este modelo es su **carácter replicable y adaptable**. Aunque fue construido en un contexto particular, sus fundamentos responden a problemáticas estructurales comunes en muchas zonas mineras del país: relaciones transaccionales desgastadas, presión social sostenida, baja articulación institucional y procesos internos empresariales altamente burocratizados. Frente a ello, el modelo plantea una alternativa realista y operativa basada en compromisos plurianuales, mecanismos de seguimiento y principios de corresponsabilidad.

Su **fortaleza radica en su simplicidad estructural y su enfoque progresivo**. No requiere de reformas normativas ni estructuras paralelas complejas. Puede implementarse gradualmente, iniciando con una mejor organización del diálogo empresa-comunidad y avanzando hacia la incorporación del gobierno local como actor clave en la agenda de desarrollo. Esta versatilidad lo convierte en una herramienta útil tanto para operaciones consolidadas como para proyectos en etapas tempranas, de expansión o cierre.

Además, en un sector donde la **licencia social** es cada vez más estratégica, disponer de modelos de gestión social con resultados concretos y capacidad de adaptación representa una ventaja

competitiva. Compartir y escalar este tipo de experiencias contribuye directamente al fortalecimiento de estándares ESG, no solo en el Perú sino en otras jurisdicciones extractivas de la región.

No obstante, su consolidación y escalamiento sostenible requieren ciertas condiciones habilitantes, entre ellas:

- Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los gobiernos locales para asumir un rol activo en la planificación del desarrollo.
- Acompañar a las comunidades en la priorización de demandas y construcción de agendas propias, superando lógicas reactivas.
- Simplificar y alinear los procesos administrativos internos de las empresas, para facilitar una ejecución oportuna y coordinada.
- Establecer mecanismos estables de diálogo y transparencia, que refuercen la confianza entre actores y aseguren el seguimiento de los compromisos asumidos.

En suma, esta experiencia demuestra que es posible construir modelos de gestión social más institucionalizados, eficientes y sostenibles, alineados con los desafíos actuales del desarrollo territorial en contextos mineros. Más que una práctica exitosa, se presenta como una **propuesta replicable con alto potencial transformador**.

6. ANEXOS

6.1 Glosario

- **Petitorio:** Documento formal mediante el cual una comunidad campesina presenta demandas o solicitudes a la empresa minera, generalmente en el marco de un proceso de negociación.
- **Stakeholders:** Grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por las actividades de una organización.
- **Planificación Social de Mediano Plazo:** Enfoque de gestión que busca definir, de manera participativa y con horizonte plurianual, las inversiones sociales en un territorio, articulándolas a los instrumentos de planificación pública.
- **Gestión Adaptativa:** Modelo de gestión que incorpora el aprendizaje continuo y la flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes.
- **Proyectos Tripartitos:** Iniciativas de desarrollo social ejecutadas de manera conjunta entre empresa, comunidad y gobierno.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. [Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts on JSTOR](#)
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. London: Macmillan.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412–423. [Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning: Journal of the American Planning Association: Vol 65, No 4](#)
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30(1), 441–473. [ADAPTIVE GOVERNANCE OF SOCIAL-ECOLOGICAL SYSTEMS | Annual Reviews](#)
- Arellano - Yanguas, J. (2011). Aggravating the resource curse: Decentralisation, mining and conflict in Peru. *The Journal of Development Studies*, 47(4), 617–638. [Aggravating the Resource Curse: Decentralisation, Mining and Conflict in Peru: The Journal of Development Studies: Vol 47, No 4](#)

- Bebbington, A., Abdulai, A.-G., Bebbington, D. H., Hinfelaar, M., & Sanborn, C. A. (2018). *Governance and extractive industries in Africa, Latin America, and the Caribbean: Policy and practice for inclusive development*. Oxford: Oxford University Press. [Governing Extractive Industries: Politics, Histories, Ideas | Oxford Academic](#)
- Acuña, R., Bebbington, A., & Viale, C. (2023). Towards inclusive governance in extractive contexts: Institutional innovations and the politics of scale. *World Development*, 162, 106134. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106134>

RESEÑA PROFESIONAL DEL AUTOR:

David Guerrero Cerón es sociólogo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con más de 15 años de experiencia en gestión social y relaciones comunitarias en los sectores de gran minería y construcción. Actualmente se desempeña como Supervisor Senior de Gestión Social en la Compañía Minera Antamina, donde ha liderado procesos de diálogo, participación ciudadana y desarrollo territorial. Es egresado de la Maestría en Gestión Pública por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y ha cursado estudios en la Maestría en Gestión de la Inversión Social de la Universidad del Pacífico. Complementa su formación con especializaciones en sostenibilidad corporativa, gestión de riesgos y resolución de conflictos socioambientales.