



La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA**

AUTORA

Bach Lesly Nadir Shica Seguil

ASESORES

Dr. Nino Delgado Viera

Mtro. Marco Antonio Florián Plasencia

Mtro. Fernando Zegarra López

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo: Estado y Política

LIMA - PERÚ

2022

Jurado evaluador

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”, dan conformidad de la defensa a cargo de la tesista Lesly Nadir Shica Seguil, sugiriendo su aprobación para que continúe con el procedimiento para optar el grado académico de Maestro en Inteligencia estratégica.

Presidente

Dr. Jaime SUELDO MESONES

Secretario

Dr. Claudio AYALA GALVÁN

Vocal

Dr. Víctor PIZARRO CARRILLO

Agradecimiento

A todas las personas que me alentaron cada día para culminar esta investigación, en medio de una pandemia histórica en el mundo y mientras me encontraba en una segunda capacitación en la ciudad de Barcelona, para ofrecer más y mejores habilidades al Perú.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a todos los peruanos que mantienen firme su vocación de servicio y apuestan siempre por el Perú, promoviendo un estado de desarrollo con dignidad y coherencia.

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Yo, Lesly Nadir Shica Seguil, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 72284665, con domicilio real en jirón Sinchi Roca N° 2115, en el distrito de Lince, provincia de Lima, departamento de Lima, egresada de la Tercera Maestría en Inteligencia Estratégica del Centro de Altos Estudios Nacionales-Escuela de Posgrado (CAEN-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy la autora de la investigación titulada “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: Caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”, que presento a los 22 días de marzo de 2022, ante esta Institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Inteligencia Estratégica.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por la suscrita, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden a la suscrita o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como la única responsable.



Lesly Nadir Shica Seguil
DNI N° 72284665

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: Caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”, presentada para optar al grado de Maestro en Inteligencia Estratégica, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Lima, 22 de marzo de 2022



Lesly Nadir Shica Seguil

DNI N° 72284665

Índice

Carátula	i
Jurado evaluador	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración jurada de autoría.....	v
Autorización de publicación	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	14

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	20
1.2 Preguntas de investigación	24
1.3 Objetivos de investigación.....	25
1.4 Hipótesis	25
1.5 Justificación y viabilidad	26
1.6 Delimitación de la investigación	27
1.7 Limitaciones de la investigación	27

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.1 Investigaciones nacionales	28
2.1.2 Investigaciones internacionales.....	32
2.2 Teorías	35
2.2.1 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico	35
2.2.1.1. Planeamiento estratégico	40

2.2.1.2. Finalidad del planeamiento estratégico.....	41
2.2.1.3. Componentes del planeamiento estratégico.....	42
2.2.1.4. Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico.....	43
2.2.1.5. Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental.....	45
2.2.1.6. Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	46
2.2.2. Explotación de los recursos mineros nacionales	48
2.2.2.1. Marco histórico	50
2.2.2.2. Implicancias económicas en el sector minero.....	51
2.2.2.3. Implicancia ambiental en el sector minero	52
2.2.2.4. Implicancia social en el sector minero.....	52
2.2.2.5. Responsabilidad social empresarial en el sector minero	53
2.2.3. Desarrollo y crecimiento	54
2.2.4. Teorías imperantes	63
2.2.5. Teoría de la accesión	64
2.2.6. Teoría de la separación	65
2.2.7. Teoría seleccionada	65
2.2.8. Teorías sobre el planeamiento estratégico	66
2.2.9. Marco jurídico	68
2.3 Marco conceptual.....	73

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1 Enfoque de investigación	80
3.2 Tipo de investigación.....	80
3.3 Método de investigación.....	80
3.4 Escenario de estudio	80
3.5 Objeto de estudio	81
3.6 Observable(s) de estudio.....	81
3.7 Fuentes de información.....	81

3.8	Técnicas e instrumentos de acopio de información.....	82
3.8.1	Técnicas	82
3.8.2	Instrumentos	82
3.9	Acceso al campo y acopio de información	84
3.9.1	Acceso al campo.....	84
3.9.2	Acopio de información.....	84
3.10	Método de análisis de información.....	84

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1	Recolección de datos	86
4.2	Revisión y organización de los datos.....	88
4.3	Definición de las unidades de análisis	103
4.4	Descripción de las categorías.....	108
4.5	Soporte de categorías	109
4.6	Red semántica.....	113
4.7	Triangulación de datos.....	124

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

Conclusiones	129
Recomendaciones.....	133
Propuesta para enfrentar el problema.....	137
Referencias bibliográficas	140

ANEXOS

Anexo 1, Matriz de consistencia	148
Anexo 2, Instrumentos de acopio de información	151
Anexo 3, Autorización de acceso al campo	153

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de categoría y subcategorías	83
Tabla 2. Caracterización de los informantes claves	87
Tabla 3. Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, en la revisión y organización de datos.....	89
Tabla 4. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, según la categoría	91
Tabla 5. Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica del planeamiento estratégico en lo ambiental, en la revisión y organización de datos.....	95
Tabla 6. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, según la categoría 96	
Tabla 7. Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, en la revisión y organización de datos ...	99
Tabla 8. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, según la categoría	100
Tabla 9. Determinación y definición de las unidades de análisis.....	104
Tabla 10. Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave	105
Tabla 11. Matriz de descripción de las categorías de estudios.....	108
Tabla 12. Matriz de soporte de categorías.....	109
Tabla 13. Triangulación de técnicas cualitativas y de datos en base a la categoría principal: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico	124

Índice de figuras

Figura 1. Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	113
Figura 2. Resultados de codificación en red semántica sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca	114
Figura 3. Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.....	117
Figura 4. Resultados de codificación en red semántica sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca	118
Figura 5. Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca	120
Figura 6. Resultados de codificación en red semántica sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca	121

Resumen

La investigación presentó como objetivo: Explicar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: Caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. En el aspecto metodológico se utilizó el enfoque cualitativo, de tipo teórico-empírico, con el método hermenéutico interpretativo, de corte transversal. Se empleó el muestreo no probabilístico usando una muestra de expertos en el campo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas al personal que labora en el sector público y privado en el área del proyecto minero y el análisis documental, que sirvieron para proceder con el estudio de la investigación; asimismo, en relación con la categoría de inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico y subcategorías, inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, en lo ambiental y en lo social, que permitieron profundizar y comprender el tema de investigación.

Los resultados de la investigación muestran que el Estado y la empresa privada desarrollan la planeación a largo plazo, que debería mejorarse en comunicación y coordinación, a fin de afrontar escenarios complejos e inestables en contextos económicos, ambientales y sociales de un proyecto minero. Así, urge la necesidad de contar con información de inteligencia estratégica para producir conocimiento útil que sirva a la planificación estratégica en los tres ámbitos señalados, generando mayor riqueza, adecuado tratamiento ambiental no invasivo dañino, y brindando oportunidades de desarrollo y beneficio a las comunidades.

Con esto, lo que se buscó es poder utilizar la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para manejar y prevenir conflictos socioambientales en el área de influencia del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, apostando por un trabajo donde coincidan los sectores público y privado para beneficio de toda la comunidad.

Palabras claves: *Inteligencia estratégica, planeamiento estratégico, económico, ambiental, social, desarrollo y minería.*

Abstract

The research presented as objective: Explain the importance of intelligence in the strategic planning of the exploitation of national mining resources: Case of the Michiquillay mining project in the Cajamarca region. In the methodological aspect, the qualitative, theoretical-empirical approach was used, with the interpretive hermeneutic method, cross-sectional. Non-probabilistic sampling was used using a sample of experts in the field of strategic planning intelligence. Likewise, semi-structured interviews were carried out with personnel working in the public and private sectors in the area of the mining project and documentary analysis, which served to proceed with the study of the investigation; likewise, in relation to the category of intelligence in strategic planning and subcategories, intelligence in strategic planning in economic, environmental and social matters, which allowed deepening and understanding the research topic.

The results of the research show that the State and the private company develop long-term planning, which should be improved in communication and coordination, in order to face complex and unstable scenarios in the economic, environmental and social contexts of a mining project. Thus, there is an urgent need to have intelligence information to produce useful knowledge that serves strategic planning in the three aforementioned areas, generating greater wealth, adequate non-invasive harmful environmental treatment, and providing opportunities for development and benefit to communities.

With this, what was sought was to be able to use intelligence in strategic planning to manage and prevent socio-environmental conflicts in the area of influence of the Michiquillay mining project in the Cajamarca region, betting on a job where the public and private sectors coincide for the benefit of the whole community.

Keywords: Intelligence, strategic planning, economic, environmental, social, development and mining.

Introducción

La presente investigación tiene por objetivo explicar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: Caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

En tal efecto, implica importancia toda vez que la explotación minera es una actividad principal para el desarrollo de la economía de un país, cuya función ha ido cambiando al mismo tiempo que su relevancia de estudio y aprovechamiento. Por lo tanto, en la realidad peruana, la minería constituye un aporte sustancial sobre la economía porque ha logrado un espacio importante en cuanto a producción a nivel mundial, ubicándonos entre los primeros países productores de plata, cobre, zinc, estaño, plomo y oro, de acuerdo al Instituto Peruano de Economía (2018 y 2019), escenario previo a la epidemia del Covid -19.

Así también, de acuerdo a la encuesta mundial “Mineral Commodity Summaries 2020” del Servicio Geológico de los Estados Unidos, se evidencia que durante el 2019 el Perú se mantuvo como el segundo productor mundial de cobre, plata y zinc; además de ubicarse en el tercer puesto en la producción de plomo, y cuarto en estaño y molibdeno.

Incluso, de conformidad con los índices de atractivo de inversión en Latinoamérica, que mide cuán atractivo es un país en el rubro en atención al potencial minero y el nivel de producción, la actividad minero-extractiva legal peruana es una de las más atractivas para las inversiones extranjeras. Consecuentemente, según el Ministerio de Energía y Minas, a octubre del 2020, se reporta que la inversión minera alcanzó los US\$ 380 millones y generó un total de 189,077 empleos directos. Estos números son necesarios en su estado de tiempo, toda vez que nos muestra una realidad en condiciones estables, sin la causa de la pandemia del Covid-19 que afectó a todo el mundo.

En contraste con ello, según el trabajo de campo realizado por la autora, reportado durante el 2018 con el libro “El rostro detrás de los conflictos mineros”, los índices extractivos no necesariamente habrían implicado un idóneo y coordinado desarrollo de la sociedad que forma parte del área de influencia. Existiría entonces una brecha entre lo beneficioso que puede ser la actividad minera y las oportunidades que tiene la comunidad de su influencia, causada principalmente por la ausencia de articulación de agentes y la asunción de responsabilidades en distintos sectores.

En el referido documento se analizan los escenarios sociales de cuatro proyectos mineros en las regiones de Apurímac, Cusco, Pasco y Cajamarca, donde se logró determinar aspectos primarios de motivos de conflictividad social. Ante este escenario, cabe la importancia de la actividad de inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para la explotación de los recursos mineros nacionales, donde juega un rol determinante tanto el Estado, a través de la administración pública, como el privado en lo propio, cuyo componente alcanza la situación ocasional de afectaciones, minimizando u otorgando escasa importancia a la aplicación de un plan estratégico que considere información útil impactante en la sociedad. Por eso, lo que se plantea en el presente documento es la implementación de un modelo de minería económicamente rentable capaz de generar regalías para el país, que logre impactar positivamente en las comunidades del área de influencia con desarrollo económico, social y minimizando la consecuencia ambiental causada.

Cajamarca, aún en el 2018, ocupaba el quinto lugar en cuanto al flujo de inversión, con una cartera de proyectos mineros de US\$ 16,209 millones; justamente uno de los proyectos que se licitó en febrero de 2018 fue el de Michiquillay, obteniendo la buena pro la empresa Southern Perú Copper Corporation (SPCC), la cual tenía como compromiso principal completar la fase de exploración y la elaboración de su respectivo Estudio de Impacto Ambiental (EIA), según el Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú. Esto último fue presentado en marzo de 2021, de acuerdo a la información que reporta el Ministerio de Energía y Minas.

El costo de esta etapa asciende a US\$ 26.2 millones, considerando un aproximado de 36 meses de ejecución, el cual incluye los tres momentos de un proyecto minero propiamente dicho (exploración, explotación y cierre).

En contraste con ello, según los últimos informes de la Defensoría del Pueblo de 2021, Cajamarca sigue formando parte del reporte de conflictos sociales con conflictos activos. Bajo esa realidad, y a efectos de analizar de manera particular un escenario de la temática para el presente trabajo, la autora, consciente que se tiene sujeta la viabilidad de un proyecto minero a una región con tasa de pobreza alta y con una población descontenta con su Estado, se ha propuesto analizar a la luz de las herramientas de la inteligencia estratégica el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales, específicamente en el caso minero Michiquillay, a fin de lograr un reporte que contenga mejoras para la adecuada gestión, tanto a nivel de gobierno, como del sector privado.

Esta información mencionada resulta relevante para la toma de decisiones de políticas públicas y medidas que toma en consideración un gobierno a fin de facilitar el camino para la actividad minero-extractiva, y, a la vez, establecer reglas de la actividad con una supervisión y control que permita que ello sea coincidente con el bienestar del ambiente y la comunidad. El gobierno se encuentra a cargo del más alto funcionario público en la administración estatal, es decir, el presidente, quien designa al jefe de todo gabinete de ministros, dentro de ellos el de Energía y Minas, quien debe coordinar con sus homólogos que tienen incidencia en la actividad. Para ello, el primero debe obtener información estratégica y valiosa a fin de poder contar con un conocimiento suficiente ex ante y ex post a nivel de inteligencia estratégica, que es el conocimiento útil que se genera a raíz de un proceso especial, hecho a la medida de quien toma las decisiones para permitirle conocer las posibles amenazas, riesgos y oportunidades respecto de un tema de interés nacional. Dicha información es obtenida por la Dirección de Inteligencia estratégica, y, en principio, coordinada con la Oficina de Prevención de Conflictos Sociales de la Presidencia de Consejo de Ministros, uniendo data técnica como

recojo directo de datos desde las zonas de interés, la que una vez procesada es entregada en informes puntuales a la alta autoridad para la toma de decisiones.

Por su lado, dentro de una corporación privada se tiene una organización determinada y, en principio, estratégica para el involucramiento en nuevos proyectos, los que cuentan con *due diligence* y otras herramientas de gestión para la toma de decisiones de operación. Por ello, es necesario establecer si las empresas mineras tienen un equipo encargado de hacer esta tarea de información de inteligencia estratégica para integrar como contenido en el planeamiento estratégico corporativo de un proyecto minero. En algunos casos, las llaman oficinas de relaciones comunitarias, sin embargo, no necesariamente el trabajo se desarrolla con información relevante y exacta para la etapa previa del proyecto, lo que tiene consecuencia en la etapa posterior.

Vincular la inteligencia estratégica con la minería resulta determinante para establecer una nueva versión de los planes estratégicos mineros que resulten realistas a la situación de las comunidades que se verán afectadas con la ejecución del mismo. Un proyecto que en base a inteligencia estratégica determine los intereses de los diferentes agentes, que pueda identificar los problemas de fondo, y a su vez, coordinar con las instituciones competentes para la gestión de los mismos. Así, las posibilidades de fracaso de un proyecto por cuestiones que aparezcan en el camino se reducirían considerablemente, toda vez que ya se han tomado cartas sobre el asunto, donde coordina tanto el sector público, como el privado, en lo que le corresponda a cada uno. De esta manera no se tendría el mismo riesgo respecto de la proyección de la inversión minera, el daño ambiental sería controlado, los problemas sociales reducidos, y los ingresos serían sostenibles. El tema resulta de relevante interés puesto que la minería está considerada como una de las capacidades nacionales del Perú, conforme a las disposiciones del Decreto Supremo N° 106-2017-PCM, que aprueba el Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales (AACCNN), incluyendo como activos críticos a las infraestructuras y sistemas que son necesarias para mantener dicha capacidad, es decir, la minería. Teniendo en cuenta ello, es probable

que el costo para el Perú de no prever el uso de la inteligencia estratégica en este sector sea altamente económico y social en el sector público, privado y en la comunidad.

Por lo anteriormente mencionado, la estructura de la presente investigación se desarrolla en cinco capítulos donde se establecen de manera extensa la situación real y problemática del proyecto minero, señalando para ello lo siguiente:

En el primer capítulo, se plantea la descripción y el conocimiento de la realidad problemática del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, para determinar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico y qué mecanismos nos conducen hacia el cumplimiento de las normas para explotación de los recursos mineros nacionales; que conllevó a formular las preguntas de investigación, los objetivos de investigación, justificación y viabilidad, delimitación del problema y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrollan los antecedentes de la investigación, las teorías y el marco conceptual, que permitieron sentar las bases a través de las fuentes de información sobre las teorías en relación con la explicación de las categorías materia de estudio, que es parte del Estado del conocimiento que respalda la investigación.

En el tercer capítulo, se establece la metodología que se empleó para el estudio, el enfoque es cualitativo, tipo teórico-empírico, método hermenéutico interpretativo y se emplearon técnicas de acopio de información y métodos de análisis de la información.

En el cuarto capítulo, se detalla la presentación del análisis y síntesis de la investigación, que permitió describir la recolección de datos, la revisión y organización de los mismos, la definición de las unidades de análisis, la descripción de las categorías, soporte de categorías, red semántica y triangulación de los datos que son resultados obtenidos en la investigación.

En el quinto capítulo, se presenta el diálogo teórico-empírico que enmarca las conclusiones y las recomendaciones, donde se plantean los logros alcanzados en el proceso de la investigación y los nuevos planteamientos para abordar la solución de los problemas identificados. Asimismo, se presentan las referencias bibliográficas, que son el sustento de la presente investigación, y los anexos conformados por la matriz de consistencia, el instrumento de acopio de datos y la autorización para la recolección de datos analizados en la presente investigación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el contexto internacional, la minería ha enfrentado un importante cambio en los últimos 15 años, debido al aumento considerable de los precios de los principales *commodities* de interés para las empresas mineras, como el oro, cobre y hierro, donde el oro en el último decenio ha mostrado variabilidad en su precio alcanzando valores históricos en el 2012; en el caso del cobre, China y otros países de Asia, que hoy son grandes consumidores de metales, para el 2005 consumía un 7% de la producción mundial, y hoy alcanza más del 50% del mercado (Empresa Nacional Minera de Ecuador, 2015, p.6).

Asimismo, durante la primera década del siglo XXI, se ha visto el incremento sostenido en la demanda internacional de oro, que ha generado cambios en las condiciones universales y diferentes de extracción y comercialización, ocasionando no solo un aumento en las dimensiones para comercialización, sino también otras formas y métodos de extracción empleando alta toxicidad con cianuro y otros insumos, que ocasionalmente evitan regulaciones ambientales, sociales y tributarias en los países de origen. Por ende, estos cambios han traído consigo problemas de índole social en servicios básicos, afectaciones a la salud, desarrollo y otros derechos fundamentales menguados que repercuten en comunidades y poblaciones, específicamente rurales, por falta de regulaciones y presencia de los Estados, lo que conlleva a conflictos sociales que no son atendidos en razón de la sostenibilidad de beneficios económicos, impactos ambientales y sociales.

En este contexto, el Perú debería encontrarse en condiciones de soportar la demanda futura de recursos minerales, en la medida que en el país se realice el planeamiento estratégico para la explotación de los recursos mineros con el apoyo de la inteligencia estratégica, con la finalidad de que puedan resultar más rentables y competitivos, lo cual representa una oportunidad para el país,

logrando con esto la mejora de calidad de vida de los ciudadanos del área de influencia de las mineras en explotación de los recursos.

El Perú es uno de los grandes destinos de inversión en proyectos mineros. No obstante, de la mano de esta inversión, también se ha incrementado el número de conflictos generados de manera directa por los desacuerdos y diferencias en los intereses de las empresas mineras y los sectores directamente relacionados a la ubicación de los yacimientos. Algunos identificados son respecto a la contaminación directa de agua, aire o tierra, así como por problemas territoriales, lo que viene siendo reportado en los informes de conflictividad de la Defensoría del Pueblo.

Bajo ese contexto, conocer y utilizar las herramientas que proponen las fuentes de inteligencia estratégica permitirá a los distintos niveles de gobierno tomar decisiones preventivas y concurrentes para manejar estos escenarios de conflictividad, que no permiten el desarrollo de la actividad privada, así como velar por el respeto de los derechos fundamentales de los ciudadanos que forman parte de la zona de influencia de proyectos mineros.

Según Echave y Diez (2013), en el Perú se viene anunciando una cartera de proyectos de más de 50,000 millones de dólares para los próximos años. Sin embargo, la intensidad de los conflictos registrada en los últimos años genera incertidumbre en la concretización de dichos proyectos. Es así que la presencia de grandes inversores no asegura la aceptación por parte de las comunidades aledañas al ingreso de la minería en su región.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informativa (INEI), desde el 2011, Cajamarca se ubica en el grupo de regiones con el más alto nivel de pobreza, donde el poblador no puede cubrir su canasta básica debido a un ingreso per cápita inferior a los 344 soles. Por otro lado, los reportes de la Defensoría del Pueblo y del Observatorio de Conflictos Mineros ubican a la región Cajamarca entre los tres primeros departamentos con más conflicto a

nivel nacional (De Echave y Diez, 2013). La característica presente en varias regiones mineras, de las cuales, además de Cajamarca, resaltan Pasco, Cusco, Puno y Áncash, es que no hay una contribución proporcional respecto a las utilidades que puede obtener en un período la minería asentada, en relación al desarrollo local de la población conexas.

En tal razón, en el Perú, los casos actuales más emblemáticos han sido: Conga (Newmont), en Cajamarca; Tambo Grande (Manhattan) y Río Blanco (Río Blanco Cooper), en Piura; Tía María (Southern Copper Corporation), en Arequipa; y Santa Ana (Bear Creek), en Puno (Carrillo Hoyos, 2014). Los rechazos generados hacia estos proyectos son la consecuencia de la poca confianza de la población respecto al impacto negativo que puedan tener a futuro sobre las comunidades cercanas.

La historia de la actividad extractiva en Michiquillay se inicia en 1957, año del descubrimiento de la mina, cuya denuncia fue inmediata. En el 2007, un contrato de transferencia adjudicó la concesión minera a la empresa inglesa Anglo American Michiquillay S.A. Y, posteriormente, en el 2014, dicha empresa rescindió su contrato y restituyó los derechos de explotación a Activos Mineros S.A.C., empresa privada de derecho público, esto es, la devolvió al Estado peruano a fin que este disponga sobre su mejor opción para una nueva concesión.

Con lo expuesto, teniendo en cuenta los conflictos sociales, el cambio de condiciones del mercado y una ausencia estatal, puede llevarnos a sostener que el ambiente de desarrollo no ha sido necesariamente el adecuado para ejecutar la tarea de actividad extractiva, y eso resulta porque no ha tenido un adecuado planeamiento estratégico ni uso de inteligencia estratégica, toda vez que la mayoría de las cuestiones mencionadas líneas arriba pueden evitarse o prevenirse con un análisis inteligente del campo en el que va a accionarse y el procesamiento de la información.

Veremos más adelante, con el reporte de entrevistas, cómo es que estos conflictos se evidencian, al igual que las dificultades en todo el proceso de ejecución de la minería.

Es así que el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico juega un papel importante, toda vez que esta herramienta permite adoptar medidas preventivas para evitar obstáculos a la producción minera, que al final se traducen en la optimización de los recursos y el mejoramiento, que aborda distintos aspectos para generar una política consistente y de largo plazo, puesto que en la actualidad el plan estratégico en el proyecto minero es deficiente o no está actualizado. En este trabajo de investigación se identificarán las implicancias económicas, ambientales y sociales en el proyecto, lo que permitirá establecer que con el uso de la inteligencia estratégica es posible desarrollar una estrategia articulada, orientada a resultados para que sea efectiva, contando con la participación de la población y del Estado.

En definitiva, la inteligencia estratégica permitirá canalizar información desde un contexto más integral para gestionar el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales, considerando la protección de los activos críticos nacionales y proyectando así una mejor sostenibilidad económica, manejo ambiental y atendiendo las demandas sociales para el desarrollo y crecimiento de los pueblos, a partir de la profundización de sus implicaciones como consecuencia de la complejidad del entorno de las empresas mineras en el Perú, tomándose como piloto al proyecto minero Michiquillay en Cajamarca.

La inteligencia estratégica puede describirse como una práctica competitiva de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa minera, que enfoca realizar el diagnóstico de la realidad del objeto de estudio para facilitar el planeamiento estratégico que puede ser potenciado y aprovechado para generar valor en la

explotación de los recursos mineros nacionales. Sin embargo, cuando se incluye la protección de las capacidades nacionales o se encuentre de por medio alguna amenaza a la seguridad nacional, como son los conflictos que afectan la gobernabilidad del país, la inteligencia competitiva requerirá de esfuerzos con inteligencia estratégica de mayor nivel, de carácter preciso para adelantarse a consecuencias no deseadas, tomando en cuenta que justamente esta inteligencia competitiva es producto de la obtención y análisis de información sobre determinado sector y su entorno con clientes, proveedores, competidores, entre otros, para hacer más competitiva a una organización.

1.2 Preguntas de la investigación

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se desprendió la pregunta de investigación:

¿Por qué es importante la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca?

En ese mismo sentido, las preguntas subsidiarias son:

- a) ¿Las capacidades con las que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo económico le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca?
- b) ¿Las capacidades con las que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo ambiental le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca?
- c) ¿Las capacidades con las que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo social le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos

mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca?

1.3 Objetivos de la investigación

Sobre la base de la pregunta de investigación se desprendió el objetivo de investigación:

Explicar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

En ese mismo sentido, los objetivos subsidiarios son:

- a) Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo económico le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.
- b) Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo ambiental le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.
- c) Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre el empleo de la inteligencia estratégica para el planeamiento estratégico en lo social le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

1.4 Hipótesis

No corresponde.

1.5 Justificación y viabilidad

1.5.1 Justificación teórica

De acuerdo al presente estudio, se buscó explicar las implicancias económicas, ambientales y sociales que afectaron al proyecto minero Michiquillay para el desarrollo y crecimiento de la región Cajamarca, lo que permitió hasta el final establecer un plan estratégico orientado a resultados, a partir del uso de la inteligencia estratégica y el procesamiento de la misma para que el mencionado proyecto revierta en ser exitoso en los campos considerados del proyecto de explotación.

1.5.2 Justificación metodológica

Para dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación se presentó la formulación de un instrumento a modo de entrevista, el cual antes de su aplicación fue pasado por juicio de expertos; y, posteriormente ser aplicado a la población seleccionada.

Se contó, además, con la información de encuestas y entrevistas tomadas por la autora, las que están registradas en el libro “El rostro detrás de los conflictos mineros”, donde específicamente en Michiquillay se encuentra un valor considerable en lo próspero que puede resultar el proyecto si se coordinara adecuadamente con la comunidad y se contara con la presencia del Estado. Así lo reportan los encuestados.

Se obtuvo una identificación de rasgos significativos en el objeto de estudio, a partir de la compilación de datos no numéricos con la finalidad de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Esto sin perjuicio de la obtención de un registro descriptivo de hechos y entrevistas.

1.5.3 Justificación práctica

El estudio a realizarse permitirá analizar y explicar los efectos positivos del empleo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en contextos económicos, ambientales y sociales que tuvieron lugar en el escenario elegido, con la intención de mejorar los mecanismos y herramientas

para el logro del proyecto minero en cuestión. La utilización de información documental que existe sobre el tema fue determinante para poder contrastar con lo que ocurrió en la realidad.

1.5.4. Justificación social

El presente estudio ha sido diseñado básicamente para demostrar que el Estado debe fortalecer su presencia y cobertura de servicios, incluyendo el apoyo de la inteligencia estratégica para gestionar los conflictos sociales y promover la inversión privada. Así, debe enfocarse en realizar un estudio de la planificación estratégica y trabajar en decisiones que tengan como eje al ciudadano, y articular esfuerzos con el sector privado. Esto con la finalidad de propiciar un manejo adecuado del medio ambiente, económico y social alrededor de estas explotaciones mineras, en particular, el caso de Michiquillay.

1.6 Delimitación de la investigación

1.6.1 Delimitación temporal

La delimitación temporal estuvo relacionada al tiempo en que se realizó la investigación: período 2020-2021, tomando como base el registro de la autora del 2018.

1.6.2 Delimitación espacial

En cuanto a la delimitación espacial se consideró al departamento de Cajamarca, distritos La Encañada, Baños del Inca, Llacanora y Namora, ubicados a 40 km de Cajamarca y a 908 km de Lima.

1.6.3 Delimitación social

La delimitación social consideró al grupo social de influencia minera del departamento de Cajamarca y distritos de La Encañada, Baños del Inca, Llacanora y Namora.

1.7 Limitaciones de la investigación

Esta investigación tuvo ciertas limitaciones relacionadas con el restringido acceso a la localidad de Cajamarca, debido a la afectación por la pandemia

mundial. Sin embargo, se utilizó la información que se obtuvo en el trabajo de campo realizado por la autora en esa localidad, y sumado a ello se hizo uso de recursos online.

Otra posible limitación fue determinar la propia actuación de la inteligencia estratégica en la zona, por la particularidad de la actividad de inteligencia estratégica, sin embargo, esto fue superado con el apoyo de especialistas de los sectores público y privado.

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones nacionales

Las siguientes investigaciones coadyuvaban al reporte del uso del planeamiento estratégico a partir del procesamiento de información, para contar con datos extraídos con la utilidad de la inteligencia estratégica.

Segura, A., Carrillo, F., Santa María, J. y Gamboa, J. (2020). *Planeamiento estratégico para Minera Las Bambas S.A.* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Escuela de Estudios de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. El objetivo de la investigación consistió en analizar el plan estratégico con la finalidad de reformular y complementar tanto la visión como la misión corporativa, aplicando un enfoque en estrategias y herramientas de eficiencia a nivel operativo, así como el incremento de la producción y la optimización de costos en una proyección de 10 años. La investigación incluyó el uso de la metodología propuesta por Fernando D'Alessio (2015) para efectos de la elaboración del plan estratégico, así como el análisis del contexto interno empresarial, los elementos que determinan las variables que integran el tablero de control con el que se plantea realizar el seguimiento y monitoreo de las

estrategias para conseguir los objetivos de corto y largo plazo. En dicha investigación se observa que la corporación reporta, durante los últimos años, varias reestructuraciones organizativas, lo que ha causado un incremento de la preocupación del recurso humano por su estabilidad. Adicional a esto, la minera debería aprovechar sus principales fortalezas: (a) logística controlada, (b) sistemas de información modernos, y (c) personal profesional y técnico altamente capacitado, para lograr la implementación de su visión estratégica. Así también, se debe fortalecer el modelo de desarrollo de empresas locales con la finalidad de asegurar buenas relaciones que brinden sostenibilidad y continuidad a las operaciones y, como consecuencia, mayor tiempo de vida a la mina, cuyo escenario actual constituye un reflejo de lo sucedido en las últimas décadas. Por esa razón, es necesario un buen manejo y estrategia para evitar que los conflictos sociales continúen dificultando más las relaciones con las comunidades. Definitivamente, la empresa está ubicada en una zona de alta convulsión social histórica, motivo por el cual deberá buscar impactar estratégicamente en las comunidades de mayor sensibilidad, y así lograr el mayor valor compartido. Es menester mencionar que los conflictos sociales merman la buena gerencia de la gestión del proceso productivo de Minera Las Bambas. Por ello, será vital que la empresa dirija sus esfuerzos primarios en implementar las estrategias sociales planteadas para garantizar la continuidad de la operación.

En resumen, la citada fuente contribuye a fortalecer con el tema de investigación en relación a las implicancias del planeamiento estratégico, el desarrollo y crecimiento del proyecto minero Michiquillay en Cajamarca, puesto que se realizará a partir de un diagnóstico de la problemática de desarrollo y crecimiento sobre la sostenibilidad y continuidad del proyecto minero a partir del uso de información relevante con inteligencia estratégica.

Toledo, J. E. (2018). *Planeamiento estratégico para la cadena de abastecimiento de una empresa minera de cobre en la región sur del Perú.*

(Tesis para optar el grado académico de Magíster en Supply Chain Management). Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, Lima.

El objetivo de esta investigación fue formular un plan de desarrollo para mejorar y competir en el mercado minero del país generando valor para un desarrollo sostenido, así como la coyuntura económica, social, ambiental y política para una proyección del sector minero en el país y sus potencialidades para el desarrollo del negocio. El método de investigación fue descriptivo, de enfoque mixto, de tipo aplicada, se utilizó un análisis FODA y análisis documental y la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue aplicado a la población económicamente activa y a los proveedores del abastecimiento. La investigación concluyó en que el sector minero es uno de los más importantes dentro de la economía del país y de ahí su importancia como el motor de desarrollo de la industria nacional y, por ende, de los proveedores industriales en el país, pero aún más importante es el subsegmento minero de cobre que comprende un mayor porcentaje de la explotación minera en la región sur del país, tal es el caso que los departamentos de Apurímac y Cuzco lideraron el crecimiento, con tasas promedio de 18,9% y 8,3%, respectivamente. Además, el Perú es el tercer productor mundial de cobre, y se espera que la producción del metal rojo crezca un 66% en 2016, a 2,5 millones de toneladas. Así mismo, el sector minero en la región sur del país depende mucho de lo externo e interno, de cómo se manejen hacia el logro de una estrategia competitiva para el desarrollo de la región. Se ha determinado un análisis de los factores que intervienen en el diseño e implementación de la cadena de abastecimiento y su planeamiento para enfrentarlos en el período de tiempo, pero a nivel técnico logístico se puede aprovechar esto como oportunidad de desarrollo para la minera, creando asociaciones y alianzas estratégicas en los diversos sectores de la región.

En resumen, la investigación aporta significativamente al tema debido a las implicancias de la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, puesto que alinea el uso

de la inteligencia estratégica y su procesamiento para niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Chea, R. (2015). *Efectos socioambientales, económicos y financieros en las inversiones mineras en el Perú* (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas). Universidad San Martín de Porres, Lima. Su objetivo fue establecer los efectos socioambientales, económicos y financieros que influyen en las inversiones mineras en el Perú. El método de investigación fue descriptivo, inductivo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, con un nivel descriptivo-explicativo, se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue aplicado a los representantes legales, gerentes y administradores de las empresas extranjeras. La investigación llegó a las conclusiones, reflejadas en el trabajo de campo y la contrastación, que permitieron constatar que la existencia creciente de conflictos político-socioambientales afecta la seguridad jurídica, e incide negativamente en el flujo de inversiones mineras en el país. Asimismo, se ha establecido que se deben mejorar las normas sobre el estudio de impacto ambiental y consulta previa, que ponen en riesgo la inversión minera en el país, y también fortalecer la estabilidad jurídica con la finalidad que permita retomar la credibilidad y confianza en el inversionista minero; por otra parte, se ha comprobado que el incremento de las exportaciones tradicionales (mineras) influyen favorablemente en la recaudación tributaria del país, en definitiva, el canon y el gravamen especial a la minería inciden favorablemente en la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible para las comunidades y regiones del país y los nuevos proyectos mineros inciden favorablemente en el crecimiento económico y empleo del país.

En resumen, la mencionada investigación contribuye a enriquecer las bases teóricas a través de los resultados y las recomendaciones que tienen relación con el tema de investigación en el campo del crecimiento y desarrollo del proyecto minero Michiquillay, a través del planeamiento estratégico.

2.1.2 Investigaciones internacionales

Las siguientes investigaciones tienen por objeto precisar la vinculación del procesamiento de información previo a la toma de decisiones dentro del planeamiento estratégico.

Muñoz, F. A. (2020). *Plan estratégico de crecimiento para las empresas de servicio e ingeniería grupo PSP-INT, en la zona central del país, en los rubros de minería y construcción* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Santiago de Chile. El objetivo de la investigación fue definir una estrategia de crecimiento para las empresas de servicio e ingeniería del grupo PSP-INT, acotado a la zona central del país y a los rubros de minería y construcción, que permita duplicar las utilidades en un período inferior a 3 años. La metodología aplicada fue una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, método hermenéutico y se utilizó el diagnóstico de la situación con el análisis FODA, se empleó el instrumento de la entrevista en profundidad para conocer en los entrevistados del grupo PSP-INT que las mineras y constructoras mineras están dispuestas a recibir nuevos proveedores a través de las carteras de clientes. La investigación concluyó en que la estrategia definida cumple a cabalidad con los objetivos, donde se duplican las utilidades del grupo en el primer año de su puesta en marcha, pasando de \$3.4 millones en 2019 a \$7.1 millones en 2020 y para el tercer año de evaluada la estrategia se presentan utilidades por \$41 millones y en el 2024 se estiman ganancias por cerca de \$90 millones, lo que muestra que el crecimiento se mantiene en el tiempo, dando total cumplimiento a lo solicitado en el objetivo general, el cual plantea que esta estrategia debe lograr duplicar las utilidades en un período inferior a 3 años y que este crecimiento sea sostenible en el tiempo para la empresa, gracias a la elaboración de un plan estratégico de crecimiento en los rubros de minería y construcción.

En resumen, la investigación contribuye con aportes de un plan estratégico de crecimiento de una empresa en el rubro de minería, enfocado en que los

resultados de la estrategia definida se lograrán en muy corto plazo, lo que se atribuye al fortalecimiento de la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, a fin de obtener resultados positivos para lograr, hacia el final, la implementación de una mejor estrategia de desarrollo y crecimiento en el área de influencia de la zona de estudio.

Delgado, J. A. (2019). *Análisis del desarrollo y consolidación de la sostenibilidad en un territorio intervenido por proyectos mineros* (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería – Ciencia y Tecnología de Materiales). Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, Medellín. El objetivo de la investigación fue desarrollar un modelo conceptual que permita conocer la consolidación de la sostenibilidad de un territorio intervenido por proyectos mineros en sus diferentes componentes (ambiental-económico-social), mediante la identificación de las relaciones y las transformaciones de los capitales a partir de las herramientas aportadas por la termodinámica. La metodología aplicada fue una investigación descriptiva, de enfoque cualitativo, método hermenéutico y se utilizó la técnica de entrevista a un grupo de expertos, sobre el espectro de conocimientos y experiencias en el negocio minero, que se incluyeron en nueve perfiles de expertos. La investigación concluyó en que se ha logrado la formulación del modelo para entender las contribuciones del desarrollo de proyectos mineros a la sostenibilidad, el cual está compuesto por tres niveles, el primero corresponde a la identificación del contexto utilizando el modelo reactor-entorno, que permite establecer las fronteras de acción y los flujos de entrada y salida de recursos que intervienen en el proceso. El segundo modelo corresponde a la dinámica del ciclo de vida de los proyectos mineros, el que reconoce los comportamientos característicos de las diferentes etapas del ciclo de vida en los diversos componentes de la sostenibilidad. Por último, el tercer nivel corresponde al flujo circular de la sostenibilidad, que integra las diferentes dimensiones del concepto de sostenibilidad mediante la definición de

relaciones funcionales basada en las variables de producción, regulación, hábitat e información.

En resumen, la investigación contribuye con aportes de nuevas perspectivas hacia la utilización de nuevos criterios para una sostenibilidad, así como para el desarrollo sostenible de proyectos mineros en el enfoque de la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, donde existe base teórica que contribuye a la sostenibilidad del territorio y la implementación de nuevas propuestas que están dirigidas hacia la mejora continua.

Cárdenas, D. y Velásquez, J. C. (2016). *Explorando la relación entre auge económico del sector minero y el desarrollo sostenible: Evidencias para varios países latinoamericanos entre 1980 y 2012* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Economía). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá - Colombia. El objetivo de la investigación fue encontrar cuáles eran los factores que determinan que el boom minero que han experimentado algunos países se traduzca en un crecimiento sostenible, es decir, en un crecimiento que permita reemplazar la pérdida natural que sufren los países como consecuencia de la extracción de recursos naturales, particularmente de los no renovables, logrando que el crecimiento actual no comprometa el crecimiento futuro. La metodología aplicada fue una investigación de enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizó técnicas en series de tiempo multivariadas, por medio del Programa Eviews 7, sobre las Pruebas de Causalidad de Granger; parte del hecho que el futuro no puede causar el pasado, empleando comparación de objetos de análisis de Países Boom y Países no Boom, en relación de medición de las rentas mineras, industrialización, PIB, exportaciones, muertes infantiles, mortalidad, gastos en educación, ahorros ajustados a fuentes y formación bruta de capital. La investigación concluyó en que el boom minero que experimentaron los países latinoamericanos (Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, México, Perú, Surinam, Trinidad y Tobago, y Venezuela)

durante los últimos años, y los subsecuentes desafíos a los que se han visto enfrentados en términos económicos, políticos, sociales y ambientales, ha tomado gran importancia en la literatura de desarrollo y planeamiento económico, donde se encontró que las relaciones entre el boom minero y el desarrollo sostenible de los países analizados, entendido este como la capacidad de una sociedad de satisfacer las necesidades actuales sin afectar la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias, han sido impulsadas por la tendencia alcista de los precios de los *commodities*, la que ha sido sustentada por la creciente demanda de países emergentes como China e India.

En resumen, la investigación ha tenido por objeto demostrar cuál es la compensación de ser un país que apueste por la actividad minero extractiva, sin dejar de lado las otras bondades que se desarrollan arraigadamente en el sector o área de influencia que, con la llegada de un nuevo proyecto minero, tendrá un impacto.

Tiene como finalidad establecer mecanismos que permitan apostar por la actividad minero extractiva, y que a la vez se puedan ofrecer caminos adecuados y prósperos para continuar impulsando oportunidades de desarrollo, así como compensaciones a la comunidad por las cuestiones o afectaciones que se hayan realizado con motivo de la etapa de vida de un proyecto minero, el que va desde la etapa de exploración (que puede durar más de 10 años), hasta la etapa de explotación, que es donde recién la inversión comienza a tener un retorno. Especifica los costos sociales implicados en toda la actividad minera y sus compromisos ambientales.

2.2 Teorías

2.2.1 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico

Definición

La inteligencia estratégica es “el conocimiento útil proporcionado al presidente constitucional de la República y al Consejo de Ministros, para la formulación y ejecución de la política general de gobierno, con el objeto de garantizar el respeto a los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, defender la soberanía nacional, y promover el bienestar general y el desarrollo integral de la nación” (Ley N° 30535, Ley que Modifica el DL 1141 Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia).

Para Joao Aguirre, coordinador de la Maestría en Gestión de Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional, de la facultad de Ciencias Económicas del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colombia, la inteligencia estratégica representa un concepto tradicionalmente utilizado en escenarios militares, de defensa e incluso como “secreto gubernamental”, sin perjuicio de ello, se plantea una propuesta conceptual del término y uso de la inteligencia estratégica, generada a partir de la combinación de diferentes herramientas utilizadas, llegando a proponer que la misma inteligencia estratégica puede ser un elemento positivo para la gestión de innovación estructurada, el incremento de la productividad y también de la competitividad.

Para Ken (1986), la inteligencia estratégica es una extensión de la búsqueda hacia un conocimiento útil, que se extiende y se desarrolla en varias direcciones, a fin de que la información estratégica debe producir información real y oportuna de vital importancia para la supervivencia nacional y como tal se hace sombría y enorme (p. 3). En tal razón, dentro de la teoría del autor, se parte de que la información es conocimiento, se refiere a la parte conocida en el trabajo de información como “información positiva de alto nivel”, que no solo sea la llamada información “operativa”, la información táctica y la información de datos a detalle de militares en batalla, conocida como información de combate, sino estratégica para proteger los activos críticos nacionales. Es decir, este es el conocimiento sobre el cual basamos nuestra

política nacional, la protección del medio ambiente y las demandas sociales que debe proteger el Estado para el bienestar y desarrollo de los pueblos.

Lester Cabrera (2015), de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Ecuador, en su artículo sobre inteligencia estratégica, la señala como una herramienta necesaria para la toma de decisiones en el Estado del siglo XXI, para la revista *Policía y Seguridad Pública*, específicamente reflexiona sobre los elementos relacionados a la comprensión conceptual de la misma, problemas que se presentan en el proceso de toma de decisiones, y el contexto donde se debe aplicar, precisando la reducción de la incertidumbre en un Estado que sea moderno. Es una parte medular de la toma de decisiones, otorgando el mismo autor una legitimidad de la inteligencia estratégica como parte integral y necesaria del Estado en su proceder para el desarrollo de la sociedad, con lo cual coincido plenamente, sin embargo, teniendo en consideración los tiempos actuales, la presente investigación apuesta por usar información procesada con inteligencia estratégica para el mejoramiento de los planes estratégicos de operaciones mineras que tengan un impacto positivo en las comunidades, es decir, donde puedan trabajar Estado y privados, midiendo en conjunto los riesgos y aplicando medidas que antecedan a estos.

Para Alfredo Ossorio, especialista en planeamiento estratégico y modernización del Estado, y también profesor de la Universidad Nacional de Lanús en Argentina, el proceso planificador del que tiene lugar la estrategia constituye una herramienta que comprende el análisis de la viabilidad de los proyectos y acciones, estructurando métodos de acción para sacar adelante las complejidades que se presentarían durante el desarrollo del plan con objetivos cumplibles, y en esta inteligencia estratégica se deben adoptar mecanismos que permitan tener mayores posibilidades de resultados positivos del plan o proyecto, lo que evidencia claramente que contar con información procesada de inteligencia estratégica es fundamental.

En este marco, se debe formular la siguiente pregunta: ¿qué valor tiene el “conocimiento” que surge de este elemento de la inteligencia estratégica? ¿Son los llamados “estimados” de la inteligencia estratégica de algún valor? Por supuesto que la respuesta es sí, porque tienen un gran valor si se hallan adecuadamente basados en datos descriptivos dignos de confianza, en informes seguros y son efectuados después de un cuidadoso análisis para la toma de decisiones en un Estado, y por ende, llevar a cabo su empleo adecuado para la explotación de los recursos mineros en el Perú.

En este contexto, el Estado peruano ha sido consciente de la necesidad de ajustar las actividades de inteligencia estratégica a través de la Ley N° 30535 (2017), ley que modifica el Decreto Legislativo N° 1141, para el Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica, estableciéndose en el artículo 2° de las actividades reguladas por el mismo, se entenderá por:

- 1) Inteligencia estratégica: Actividad que comprende un proceso sistemático de búsqueda, evaluación y análisis de información, cuya finalidad es producir conocimiento útil para la toma de decisiones.
- 2) Contrainteligencia: Parte de la actividad de inteligencia estratégica que protege las capacidades nacionales frente a acciones de inteligencia estratégica u otras operaciones especiales de inteligencia de actores que representen amenazas para la seguridad nacional.
- 3) Inteligencia estratégica militar: Conocimiento útil sobre las capacidades y vulnerabilidades del poder y potencial militar de actores de interés, para garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y el orden constitucional de la República.
- 4) Inteligencia estratégica policial: Conocimiento útil sobre las capacidades y vulnerabilidades de actores de interés, nacionales y extranjeros, para garantizar, mantener y restablecer el orden interno, orden público y la seguridad ciudadana, con la finalidad de preservar la gobernabilidad y el estado de derecho.

- 5) Canal de inteligencia estratégica: Conducto especial, exclusivo y seguro, por el que los distintos componentes del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA intercambian información e inteligencia estratégica necesarias para garantizar la seguridad nacional.
- 6) Apreciación de inteligencia estratégica: Estudio metodológico e integral de uno o más actores para resolver un problema de inteligencia estratégica. Se materializa en un documento cuyas conclusiones sirven para el planeamiento de las actividades de inteligencia estratégica en todo nivel.
- 7) Seguridad digital: Es la situación de confianza en el entorno digital, frente a las amenazas que afectan las capacidades nacionales, a través de la gestión de riesgos y la aplicación de medidas de ciberseguridad y las capacidades de ciberdefensa, alineadas al logro de los objetivos del Estado. (Numeral incorporado por la Ley N° 30618).

De igual manera, en el artículo 3° de la Ley N° 30535 (2017), las actividades de inteligencia estratégica se sustentan en los siguientes principios: legalidad, legitimidad, control democrático, pertinencia, circulación restringida, especialidad, planificación y exclusividad, que pueden aplicarse en cualquier contexto de la administración pública y por qué no adoptarlas al sector privado para tomar decisiones.

Esta normativa permite regular y comprender las actividades de inteligencia estratégica y contrainteligencia necesaria para detectar, neutralizar y contrarrestar, dentro y fuera del país, las actividades que puedan afectar la defensa nacional, mientras que la inteligencia estratégica militar está basada en el cumplimiento de los objetivos de las Fuerzas Armadas de acuerdo con los criterios de la política de seguridad y defensa nacional, establecidos por el Ministerio de Defensa; lo mismo sucede con la inteligencia estratégica policial para el cumplimiento de los objetivos, dados por el Ministerio del Interior, encargado del orden público, orden interno y la seguridad ciudadana para la paz social.

Por su lado, los Activos Críticos Nacionales y recursos clave juegan un rol fundamental. Los primeros son aquellos recursos, infraestructuras y sistemas que son esenciales e imprescindibles para mantener y desarrollar las capacidades nacionales, o que están destinados a cumplir dicho fin, según el Decreto Supremo 106-2017-PCM. Y los recursos clave pueden ser de distinta naturaleza, pero enfocados en herramientas que sean útiles para el desarrollo de estrategias.

En el presente análisis, una vez determinada la minería como una capacidad nacional, y las estructuras como activo crítico nacional, la zona minera en cuestión es relevante debido a la envergadura del proyecto a nivel económico, social y ambiental con su evidente implicancia en las comunidades aledañas y el acto impacto en el PBI nacional. Por esta razón, es necesario coordinar estrechamente todas las acciones y el uso de la inteligencia estratégica con las altas instituciones gubernamentales como la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Viceministerio de Gobernanza Territorial y el Ministerio de Energía y Minas para generar todos los espacios que resulten garantes de una actividad sólida en cuanto a inversión minera, y, por supuesto, también sostenible, en relación al medio ambiente y la comunidad.

2.2.1.1 Planeamiento estratégico

Es un conjunto de instrumentos que permite a la organización ver su quehacer en la perspectiva de su entorno actual y futuro y que permite ver el entorno y hacer las modificaciones necesarias (Dumone, 2013).

Así, el planeamiento estratégico constituye la utilidad de una herramienta para gestionar, cuyo objetivo es facilitar la toma de decisiones de las instituciones, ya sean organizaciones o empresas. Esta fuente se actualiza de manera constante a los cambios de la realidad donde tiene lugar su operación con el objetivo de garantizar eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos.

Es claro que cuando una institución estructura su planificación estratégica, genera resultados más prósperos y se enfoca en la integración de los trabajadores para garantizar mejores servicios.

Por otro lado, para los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2004), “el planeamiento estratégico es como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta definición se encuentra orientada a las posibles alternativas y decisiones que pueden tomar los líderes en una organización, como base de una planificación estratégica para futuras eventualidades que puedan presentar tanto un peligro como una oportunidad para la empresa. En este sentido, Mendoza (2014) señala que:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

Entonces, esta citada planificación estratégica invoca la injerencia permanente de todos los miembros de una corporación o institución para que, en equipo, puedan arribar a los resultados planteados.

2.2.1.2 Finalidad del planeamiento estratégico

La planificación estratégica marca la pauta sobre el rumbo de una empresa o institución, lo que es adquirido por sus colaboradores. En este orden de ideas, Restrepo (2017) menciona lo siguiente:

Cuando el líder de la compañía y/o empresa comparte su visión con sus trabajadores, la organización define el rumbo correcto para

alcanzar los objetivos. Además, esto obliga a los ejecutivos a ver la planificación desde la macroperspectiva, señalando los propósitos centrales, de forma que las acciones diarias de los trabajadores los acerquen cada vez más a las metas propuestas. Permite a la empresa conocer la situación actual, a través de un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es una de las características del planeamiento estratégico poder adecuarse a los cambios y las demandas que requiere el contexto, con la finalidad de redirigir objetivos hacia la eficiencia de la provisión del servicio o bien que se oferta. En este mismo sentido, Restrepo (2017) precisa lo siguiente:

También permite realizar una gestión oportuna, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para todas las personas. Favoreciendo los niveles de productividad y la rentabilidad de la empresa y/o compañía.

De manera que, con la finalidad de contar con una gestión que favorezca el rendimiento y productividad y adecuarse al entorno de la organización, la planificación estratégica permite eficiencia.

2.2.1.3 Componentes del planeamiento estratégico

El proceso de planeamiento estratégico tiene, básicamente, cuatro componentes que según Lozano (2002) son: “la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera de la organización”. El desarrollo de estos elementos, de manera integral, otorga como resultado un plan estratégico.

Nauca y Chávarry (2020), citando a Cabrera, señalan que la inteligencia estratégica contiene una serie de aspectos que la hacen amplia, en el sentido de proponerse como un instrumento de alto valor para la toma de decisiones, específicamente por el proceso que toma la obtención de información

relevante, así también se reconoce que genera un producto con gran uso estratégico para el sector que se emplee.

Acevedo, Linares y Cachay (2010), en su artículo “Herramientas para superar el dilema gerencial: toma de decisiones o resolución de problemas”, precisan que cuando se presenta el reto de la adopción de decisiones en situaciones no programadas, se debe tomar en cuenta la variedad de conceptos que existen en la realidad y examinar sus variables para poder visionar los problemas y sus soluciones parciales a fin de manejar la situación a nivel estratégico.

Entendido lo anterior, se puede reconocer que la utilidad de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico permite al ejecutor de proyectos prevenir situaciones difíciles, posicionarse en el sector donde se pretender operar, y, lo más importante, disminuye el riesgo a través del empoderamiento.

Es imperativo contar con el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para explorar los distintos escenarios que puedan tener lugar frente a una determinada proyección de operación, en el caso que se estudia, el proyecto minero.

2.2.1.4 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico

En este punto, se trata de utilizar las herramientas de la inteligencia estratégica en el marco del planeamiento estratégico para contar con un horizonte temporal a más largo plazo y no partir de unos objetivos preestablecidos, sino que los objetivos se elaboren en el transcurso del proceso de planificación. Así, Hernández, Álvarez y Medero (2006) señalan que:

En este mundo globalizado en el que nos desarrollamos, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más

turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de esta realidad cotidiana, a su vez fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas y, a veces, determinan su funcionamiento.

Lo anterior se traduce en que los escenarios de inversiones en proyectos son cada vez más competitivos y las oportunidades se van moldeando a las realidades del espacio geográfico donde se desarrollarán. Bajo ese contexto, el contenido de la economía y de gran parte de su ambiente corporativo obliga a que la plana gerencial de cada corporación pueda adelantarse a los futuros posibles problemas o nuevos retos para mantenerse en la competencia del mercado. Quiere decir que, con el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de un proyecto, en el caso de estudio minero, se podrá realizar una visión a largo plazo para la ejecución de cada hito en la inversión que se destine, y de esa forma asegurar un crecimiento y retorno económico que sea próspero y capaz de adaptarse a los nuevos escenarios que puedan tener lugar.

Es útil esta herramienta porque se podrán establecer estrategias sectoriales en apalancamiento financiero, créditos suplementarios y otros recursos económicos que se enfoquen a la respuesta de escenarios negativos, así como prever el destino de utilidades, reinversión e involucramiento económico en respuesta de escenarios positivos. Como se ha mencionado líneas arriba, el objetivo es usar la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para estar preparados, como corporación, frente a los escenarios que puedan presentarse, cuestión que en el proyecto minero Michiquillay no se vio claramente establecida, incluso desde sus inicios con Angloamerican, quienes devolvieron el proyecto al Estado peruano.

2.2.1.5 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental

Puede definirse como un instrumento para implementar los lineamientos de una planificación en el largo plazo de objetivos ambientales y sustentables en el territorio, considerando tanto las iniciativas privadas como del gobierno. En este orden de ideas, Velázquez (2005) menciona lo siguiente:

La estrategia se basa fundamentalmente en determinar y explotar aquellos recursos distintivos que han ido formándose a través de la vida organizacional y que constituyen la fuente de ventajas competitivas sostenibles, lo que convierte a la estrategia en un proceso deliberado de identificación, protección y utilización de dichos recursos. A su vez, esta debe encontrar el balance entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos, la estrategia de planificación ambiental debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Evaluación de los daños ambientales integrales y medios necesarios
- Disposiciones para la realización de los levantamientos cartográficos
- Cálculo de recursos, medios y fuerzas para el resarcimiento de los daños
- Informaciones y modelos necesarios
- Vínculos a establecer con las organizaciones comunitarias
- Determinación de prioridades en forma integral
- Diseño de los controles de la información
- Planes de acción de los puestos de mando
- Tipos de evaluaciones económicas, sociales y ambientales

Este es un aspecto que, en la mayoría de veces, ha desencadenado grandes problemas en el aspecto ambiental y, como consecuencia, en lo social, lo que ha determinado que un buen número de proyectos mineros se vean paralizados

por estas implicancias. Así, el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la esfera ambiental permitirá determinar exactamente cuáles son los criterios y requisitos ambientales que debe cumplir el proyecto minero a fin de estar siempre alineado a la norma, pero no se limita a ello, puesto que es necesario ir más allá de lo que se encuentra escrito, y para eso se debe conocer de fuente directa el lugar de operaciones, las consideraciones que la población tiene sobre su hábitat ambiental y prevenir qué daños podrían ser causados, medir riesgos, entre otros escenarios que permitan cubrir todos los puntos débiles que puedan presentarse en plena ejecución del trabajo.

De acuerdo a las evaluaciones y supervisiones que ha revelado el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental - OEFA, esto no es el aspecto fuerte previsto en los proyectos mineros desde la etapa exploratoria, puesto que se han dado diversas sanciones por incumplimientos ambientales con grandes afectaciones de impacto directo. Por lo tanto, se necesita esta herramienta para mejorar la toma de decisiones con información relevante y procesada.

2.2.1.6. Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social

Un plan estratégico es una guía compartida entre los actores económicos, sociales e institucionales del territorio para posicionar a la ciudad en una situación de mayor desarrollo humano, económico y social. En este mismo orden de ideas, Barranco y Herrera (2009) mencionan a continuación:

La planificación, en sus diferentes niveles, estratégico, táctico y operativo, corresponde con los planes y programas que son aplicados en los diversos espacios de la acción social, en las organizaciones públicas, administración central, autonómica y local y en las organizaciones privadas. Es en estos ámbitos donde está presente lo social, las actividades de planificar, implementar, evaluar y realizar propuestas de mejora, desde la complejidad, el dinamismo y los cambios acelerados que caracterizan a la sociedad de la globalización económica del tercer milenio, lo que conlleva una

práctica que se está intensificando desde el enfoque estratégico, que incluye los procesos de mejora continua.

Lo anterior explica que el uso de la inteligencia estratégica como componente de un planeamiento estratégico en el aspecto social coadyuva con el estudio, análisis y procesamiento de información en las relaciones comunitarias y otras respecto de la empresa con las organizaciones, el Estado y otros agentes implicados. Especialmente, esta cuestión debe tener lugar en áreas de desarrollo minero cuya realidad ya registra como antecedente una distancia con los servicios públicos estatales, pues ocurre que las comunidades, al no ver satischas sus demandas prioritarias por las entidades competentes, traslada este reclamo al privado que llega a invertir, en este caso, en el proyecto minero. De lo contrario, y se ha visto en numerosos proyectos del país, se comienza con medidas de fuerza enfocadas a paralizar la operación de la actividad extractiva hasta que se cumpla con lo requerido, una suerte de bloqueo social minero que difícilmente se logra resolver.

Para ello, resulta necesario que la inteligencia estratégica y su contribución en el planeamiento estratégico logre obtener información necesariamente procesada para evitar algunos sucesos futuros que podrían complicar la ejecución del proyecto minero; por ejemplo, reclamos de servicios básicos, conflictos sociales, cuestiones ambientales no definidas o resueltas, los que, en su mayoría, vienen siendo compromiso de la administración pública que no han visto cumplimiento. Y, a partir de la obtención de esta información, proveer de herramientas para que las instituciones estatales y la corporación privada puedan trabajar articuladamente a fin de reducir el riesgo todo lo que sea posible, preventivamente. De esta forma, al momento de la exploración, así como en la ejecución, el proyecto tendrá más oportunidades de llevar a cabo una actividad productiva con menor riesgo de conflictos sociales, lo que se conoce en criterios de normativa actual, pero no se aplica en los escenarios propiamente dichos.

De manera que la planificación estratégica forma parte fundamental de las instituciones u organizaciones, toda vez que la información de inteligencia estratégica que incorporan les permite posicionar a la organización en una situación de mayor probabilidad de éxito en el desarrollo humano, económico y social.

2.2.2 Explotación de los recursos mineros nacionales

Definición

En el Perú, la minería se considera como un pilar fundamental de la economía de la nación y esto en razón que el país cuenta con ingentes recursos minerales, de ahí que existan muchas empresas extranjeras que tengan interés de invertir en la minería, lo que incrementaría el canon minero: algunos de los gobiernos regionales y locales han visto aumentar sus ingresos por las regalías y derechos de vigencia, el aumento del aporte voluntario, incremento de aporte al fondo de empleo, etc. En vista de estos beneficios, el nivel de vida de la población debe mejorar satisfaciendo de manera directa o indirecta sus necesidades de la actividad minera. Según el diario oficial El Peruano (2020), nuestro país destaca en el ranking mundial minero: el Perú se mantuvo en el 2019 como el segundo productor mundial de cobre, plata y zinc, así reveló la encuesta mundial del Servicio Geológico de Estados Unidos, Mineral Commodity Summaries 2020.

Sin perjuicio de lo descrito, también tenemos que tratar otro punto importante para el país, relacionado con la vida de las personas y su salud. Así, la otra cara de la moneda manifiesta que los mayores impactos ambientales se han dado en los sectores de energía y minas. Sobre esto en particular, un artículo de Balta (2011) manifiesta a continuación:

La industria minero-metalúrgica, sin desconocer su importancia en la economía nacional, es una de las mayores fuentes de contaminación en el país. La contaminación de aguas, aires y su impacto negativo en la salud son los principales problemas que

genera. En la práctica, el órgano rector del sector (Ministerio de Energías y Minas) no tiene capacidad requerida para evaluar y analizar las incidencias de esas actividades en el medio natural. La fiscalización es prácticamente nula, principalmente en el área de minería. Por lo tanto, el deterioro del medio ambiente merece una actitud de todos que comprometa a una estrategia de defensa ante la contaminación, pues a pesar del importante desarrollo que ha tenido lugar en la legislación ambiental, su grado actual de aplicación y efectivo cumplimiento ha sido y es, en general, muy bajo.

Es así que utilizar la inteligencia estratégica como herramienta en el planeamiento estratégico de un proyecto minero es fundamental, no solo para enfrentar las situaciones negativas que se presenten, sino, especialmente, para prevenir y adelantarse a las mismas. El objetivo es poder contar con esta herramienta de información procesada para tomar medidas de control, por ejemplo, en el caso ambiental, identificar puntos posibles de ilegalidad, afectaciones a la naturaleza o medio ambiente en zonas alejadas de difícil acceso. Esto porque no toda la información está a libre disponibilidad o es fácilmente visible, siendo así necesita data que haya sido obtenida como el resultado de valorar, analizar, integrar e interpretar la sola información. Esto evidencia la relación que se requiere entre la producción minera y el planeamiento estratégico, incluyendo a la actividad de inteligencia estratégica.

Frente a lo mencionado, es importante reconocer el rol de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico útil para la empresa, así como para el Estado, puesto que es menester contar con información procesada para una toma de decisiones en conjunto, las que permitan prevenir situaciones complejas frente al desarrollo de la actividad minera y sus implicancias, para el caso en cuestión, en los ámbitos económicos, ambientales y sociales.

Así, una corporación que tenga información útil en cuanto a las necesidades de las comunidades que aún no han sido cubiertas por el Estado, podrá negociar

con este o coadyuvar a la intervención para una mejor gestión. Solo teniendo conocimiento *in situ* y, de manera previa al inicio de operaciones, podrán generar estrategias de prevención y respuesta frente a sucesos negativos. Ambas cuestiones, siendo medulares, tienen una implicancia económica que repercute en toda la zona de influencia del proyecto minero.

El caso en cuestión pone sobre evaluación el proyecto minero Michiquillay que, además de influir directamente en todas las comunidades de los distritos La Encañada, Baños del Inca, Llacanora y Namora, tiene un impacto económico, ambiental y social en todo el país por la cadena de valor y producción que genera, las que se mencionarán más adelante.

2.2.2.1 Marco histórico

Seminario (2015) hace el recuento que “en el siglo XIX nuestra economía era sostenida principalmente por la exportación de guano para la agricultura europea. A principios del siglo XX, posterior a la guerra con Chile, la minería aún no era el ingreso más importante en el Perú; las primeras exportaciones después de la guerra con Chile hasta 1930 eran de actividades agroindustriales. El auge de las exportaciones de metales del Perú tiene lugar a partir de 1950 en que comienza esta tendencia, llegando a alcanzar el 30% de las exportaciones. Es a partir de los años setenta y ochenta, con las nuevas minas, que las exportaciones de los metales llegan a alcanzar hasta el 80%”. Y prosigue con que “la larga tradición minera del país y su contribución a la generación de divisas necesarias para mantener el equilibrio macroeconómico hacen que este sector sea apreciado y considerado por varios grupos de la sociedad como el motor del crecimiento de la economía peruana. Y cabe mencionar que la historia de la minería en el Perú se remonta desde la época preincaica, toda vez que, durante la Colonia, desde el Perú se exportaba monedas de oro”.

Y, por su lado, De Echave (2016, p. 131-135) precisa que “actualmente, el caso de la minería tiene un carácter especial, en la medida en que en el Perú esta actividad juega un rol gravitante: representando algo más de 12% del PIB, al

mismo tiempo que contribuye con alrededor del 60% de las exportaciones y da cuenta del 21% del stock de inversión extranjera directa [...], cabe señalar que, en el país, el crecimiento de la minería ha estado acompañado de un aumento importante de la conflictividad social: según los informes regulares que emite la Defensoría del Pueblo, alrededor de la mitad de los conflictos sociales que se producen en el país tienen su origen en problemas ambientales, y de ellos, la gran mayoría (64%) son conflictos mineros”.

2.2.2.2. Implicancias económicas en el sector minero

La minería en el Perú, de acuerdo al proyecto Michiquillay, ha generado una inversión de US\$ 1,950 millones, la que estaría en operaciones en el 2025. Por lo tanto, la reacción entre los actores económicos ha sido positiva.

Es importante destacar que el principal riesgo en proyectos de esta índole no se ubica solo en el aspecto económico y/o financiero sino también en el sociopolítico. Por lo tanto, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) hace mención en lo siguiente:

Esta se encarga de concebir las corporaciones desde un horizonte más relevante, influido desde la complejidad de un gran sistema social, económico y político de la existencia de entes en los que se contemplan, principalmente, las relaciones sociales vinculadas a las partes afectadas dentro del sistema de intercambio productivo, previo de la interacción que resultan.

La economía política favorece que las relaciones de la compañía con la sociedad sean muy estrechas y su influencia en las normas y perspectivas.

De esta manera, se entiende que la teoría política económica establece como su principal objetivo a eso mismo: lo económico. Siendo así, cuenta con medidas y herramientas frente a los sectores donde intervendrá.

2.2.2.3. Implicancia ambiental en el sector minero

Stoces (2003) precisa que “las actividades para lograr sus fines y objetivos son fundamentales, además de generar ingresos y utilidades. Este rol de la minería no puede ser ajeno al desarrollo de la comunidad, ni puede ir en contra de su orden público o buenas costumbres, ya que deberán cumplir una labor importante que se traduce en ser generadoras del desarrollo”. Por lo tanto, es válido lo siguiente:

La demanda de la ejecución de los proyectos mineros se encarga de las expectativas sobre la eliminación o disminución de sustancias químicas, así como la utilización de espacios geográficos ocupados generando una posibilidad de que la mina pueda expandir la producción creando mayor número de puestos de trabajo.

Así, es claro que las mejores alternativas de disposición conducirán a la solución de los problemas con la finalidad de alcanzar el desarrollo sostenible en la explotación de los recursos minerales, de manera que se pueda aprovechar la coexistencia territorial de la industria minera con otras actividades económicas, desplazando progresivamente la pobreza, beneficiando verdaderamente a la comunidad, y con esto lograr un equilibrio que permanezca en el tiempo

2.2.2.4 Implicancia social en el sector minero

Para Eckhardt, Girona, Lugo, Oyola y Uzcátegui (2009), “la Oficina General de Gestión Social (OGS) en el Ministerio de Energía y Minas, a través de distintos informes presentados, señala que existen algunas iniciativas interesantes que son implementadas tanto para robustecer la institucionalidad del MINEM en materia de gestión social para el sector minero, como para la intervención en conflictos socioambientales vinculados con la minería”. Así, también sostiene lo siguiente:

Complementariamente, también se promueve la gestión social minero-energética a través de acciones concretas: la promoción de

la transparencia de la información sobre el aporte económico y social de la minería mediante la publicación del contenido de la declaración jurada de actividades de desarrollo sostenible realizadas por las empresas, la implementación de un sistema de reporte electrónico para el programa minero de solidaridad con el pueblo.

Es así que una metodología de gestión social se asemeja a cualquier sistema de gestión, solo que en esta especialidad el nivel de acercamiento de los grupos de interés tiene una relevancia muy determinante sobre el proceso de negociación y desarrollo de las actividades.

2.2.2.5 Responsabilidad social empresarial en el sector minero

Oxfam (2007), en su informe realizado por Oxfam Internacional (Organización mundial líder en ayuda humanitaria de emergencia) y el Social Capital Group en el 2007, reporta en el estudio responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú, que “se aborda partiendo del estado en que se encuentra la implementación de las políticas de responsabilidad social empresarial en la minería peruana”.

Asimismo, Arellano (2008) manifiesta que “la necesidad de manejar estos escenarios ha conducido a las empresas mineras hacia la adopción voluntaria de instrumentos internacionales de responsabilidad social empresarial dentro de sus gestiones, de forma articulada con las operaciones y de manera voluntaria, ya que la legislación peruana a pesar de los esfuerzos realizados durante los últimos años no está a tono con los avances normativos internacionales en la materia, especialmente en temas como la participación ciudadana en los estudios de impacto ambiental (EIA) y la fiscalización en general”.

Los objetivos explícitos e implícitos de los fondos sociales se pueden agrupar en tres temas principales, todos los programas nacionales apuntan por lo menos

a uno de estos objetivos, de acuerdo con la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2001), en los siguientes:

- **Mitigar la pobreza y el desempleo**, focalizando su actividad en los nuevos pobres y en los grupos directamente afectados por la reforma económica y las políticas de ajuste (tomando en consideración a trabajadores desempleados) y, de manera más general en la pobreza y el desempleo crónicos y estructurales.
- **Fortalecer la viabilidad política**, de los programas de reforma y ajuste estructural y hacerlos más aceptables desde el punto de vista social.
- **Crear un enfoque y una cultura**, nuevos en materia de suministro de servicios sociales, sobre la base de un mecanismo institucional flexible que funcione al margen de la estructura burocrática y fomente un desarrollo participativo y descentralizado que aglutine a los grupos y asociaciones locales.

2.2.3 Desarrollo y crecimiento

Definición

La Real Academia Española, en su 22ª edición, vinculada a la economía, afirma que el desarrollo es “evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida” (2001, p. 112).

Pero más allá de la definición formal se esconde un significado más profundo. El vocablo “desarrollo” proviene del griego *ανάπτυξη* (*anáp̄tise*) y se puede traducir como “desenvolver” o también “descubrir”. Esta definición esconde una riqueza en sí misma, al comprender la raíz etimológica del término. Entendido así, el desarrollo es mucho más que la evolución de índices económicos, niveles de industrialización o evoluciones positivas de indicadores demográficos. El desarrollo es un conjunto de potencialidades que cada grupo social posee “*ab eternum*” y que debe “desenvolver” como si fuera un ovillo de lana que solo espera ser utilizado de la mejor manera. (Berton, 2009, p. 195)

Para Valcárcel (2006), como concepto, “el desarrollo adquiere un significado relevante y específico al interior de alguno de los enfoques interpretativos de la realidad social surgidos durante las cinco últimas décadas, donde estos enfoques o paradigmas incorporan en buena medida los aportes de las ciencias sociales y las experiencias occidentales de industrialización y cambio social” (p. 6).

Para el enfoque de la modernización, “desde la teoría política subraya el papel de la libertad individual, de empresa y la relevancia de la democracia parlamentaria para el desarrollo. Pye (1966), bajo el enfoque de la modernización entendía por desarrollo, el proceso que debería emprenderse a sentar las bases que permitiesen reproducir las condiciones que caracterizaban a las naciones económicamente más avanzadas del mundo, como la industrialización, la alta tasa de urbanización y de educación, la tecnificación de la agricultura y la adopción generalizada de los valores y principios de la modernidad, incluyendo formas concretas de orden, racionalidad y actitud individual”. Por otra parte, en palabras del economista chileno Sunkel, se señala lo siguiente:

“El desarrollo es un tema sociológico porque lo que está en desarrollo es una realidad humana, un conjunto de relaciones sociales, una estructura social y un estilo de vida (1995)”.

Según el Centro de Altos Estudios Nacionales (2006), en sus “Planteamientos doctrinarios y metodológicos del desarrollo, la seguridad y la defensa nacional”, establece que el desarrollo a través de la historia se ha utilizado distintos conceptos para referirse a un país o región desarrollada, sin embargo, dichos conceptos han reflejado el pensamiento imperante de la época, así como la expresión de una realidad concreta. Por lo tanto, existen sin duda una serie de conceptos que cumplieron o cumplen un papel importante en lo que se refiere al desarrollo; así tenemos:

a. Progreso

Este es un concepto asociado directamente a la aplicación de la ciencia económica a las actividades productivas, a la incorporación de nuevas técnicas y métodos, para la modernización de las formas de producción y de vida. El auge del capitalismo en el siglo XIX estuvo estrechamente vinculado a este tipo de fenómeno, tanto así que la innovación técnica se concebía como la fuerza motriz del capitalismo, y como un fenómeno inherente a la mecánica del mismo, por esto, los economistas neoclásicos se despreocuparon de las leyes de la dinámica del capitalismo y concentraron su atención en el comportamiento de las unidades económicas individuales, y en el papel que correspondía a los mercados y al sistema de precios, como instrumento de asignación de los recursos productivos y de las remuneraciones a los factores productivos.

El concepto de progreso, basado supuesta y optimistamente en la mejora capitalista, es sin duda parte de la idea de desarrollo, puesto que este involucra igualmente la preocupación por el adelanto técnico y la aplicación de nuevos métodos para el mejor aprovechamiento del potencial productivo.

En efecto, la relación en el desarrollo se preocupa, además, por los efectos que el avance técnico tiene desde el punto de vista de la capacidad de acumulación, la distribución del ingreso y la asignación de recursos, aspectos que no caben en la noción de progreso.

b. Crecimiento

Un concepto más reciente, asociado estrechamente con la teoría macroeconómica moderna, es el crecimiento. Este concepto es en cierto modo similar al de la evolución, por lo menos en lo que se refiere al aspecto del incremento gradual y continuo de los ingresos, que le es inherente. También incorpora la noción de progreso, en el sentido de acentuar la importancia fundamental de las innovaciones técnicas en el proceso de crecimiento. Sin embargo, como es un concepto que surge de teorías que tienen su origen en la preocupación por las dificultades que enfrenta el capitalismo maduro en las

décadas de 1920 y 1930, no comparte la visión optimista de la expansión del capitalismo en base a la incorporación de la técnica para el progreso.

La teoría del crecimiento nace fundamentalmente de la preocupación por las crisis y el desempleo; tal problemática exige un análisis del comportamiento de conjunto del sistema económico, al estilo de los clásicos, y lleva a destacar la importancia de la acción deliberada de la política económica para mantener un ritmo de expansión que asegure la ocupación plena.

Por lo tanto, la preocupación por el crecimiento del ingreso, de la capacidad productiva y de la ocupación, constituye evidentemente parte central de la temática del desarrollo, como el método del análisis macrodinámico que está esencialmente en la misma línea de las escuelas clásicas y neoclásicas que establecen claras diferencias entre las nociones de desarrollo y crecimiento. Las ideas de diferenciación del sistema productivo, de cambios institucionales, de dependencia externa y otras que son propias del proceso de desarrollo, no encuentran expresión en las teorías del crecimiento.

Desde el punto de vista de la teoría y del análisis del crecimiento, un país en desarrollo se concibe como una situación de atraso, de rezago, de desfase con respecto a situaciones más avanzadas. Como si se tratara de una carrera en que unos van más adelantados y otros van quedando rezagados, pero en la que todos compiten en una misma pista, tras una misma meta, con idénticas reglas de juego, para todos y sin que existan relaciones de ninguna especie entre los competidores. Los “rankings” de países ordenados de mayor a menor en función de su ingreso per cápita constituyen la mejor ilustración gráfica de esta noción implícita en el enfoque del crecimiento. El crecimiento económico se mide por el aumento del Producto Bruto Interno (PBI) o del Producto Nacional Bruto (PNB), muchas veces el crecimiento del PBI o del PNB no es acompañado de un progreso similar en materia de desarrollo humano, entonces este crecimiento es insostenible.

c. Desarrollo sostenible

Para 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, luego de cuatro años de trabajo de evaluación del impacto del desarrollo sobre la naturaleza en el ámbito planetario, entregó al secretario general de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuellar, el informe "Nuestro futuro común". Este es conocido también como el informe de la Comisión Brundtland, con él se dio nacimiento a un concepto mayor y más complejo: el desarrollo sostenible o durable. Que en el capítulo II del informe de la mencionada Comisión se define al desarrollo sostenible como:

"Un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades".

Algunas de las principales ideas-fuerza del informe fueron:

La satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas es el principal objetivo del desarrollo. Un mundo en que la pobreza y la desigualdad son endémicas estará siempre propenso a crisis ecológicas o de otra índole. El desarrollo sostenible requiere la satisfacción de las necesidades básicas de todos, y extiende a toda la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones a una vida mejor. Las necesidades conocidas están determinadas social y culturalmente, y el desarrollo sostenible requiere la promoción de valores que alienten niveles de consumo que permanezcan dentro del límite de lo que ecológicamente es posible y a los que todos puedan aspirar razonablemente.

El desarrollo sostenible requiere que las sociedades satisfagan las necesidades humanas aumentando el potencial productivo y asegurando la igualdad de oportunidades para todos; se puede lograr el desarrollo sostenible únicamente si la evolución demográfica está

en armonía con el cambiante potencial productivo de los ecosistemas.

Bajo este contexto, el desarrollo sostenible se funda en un proceso evolutivo que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital del territorio, cuyos paradigmas de la sostenibilidad son los siguientes:

- Crecimiento económico y transformación de métodos de producción y patrones de consumo.
- Respeto a la integridad étnica y cultural.
- Fortalecimiento de la participación democrática de la sociedad civil, en convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza.

De igual manera, el desarrollo sostenible busca el aumento de los beneficios del desarrollo económico, con una distribución social equitativa de la riqueza y mantenimiento de la calidad de los servicios y los recursos naturales, ello implica los siguientes conceptos:

- Crecimiento económico competitivo.
- Equidad social y gobernabilidad.
- Sustentabilidad ambiental.

Dentro de estas concepciones y aseveraciones podemos afirmar que el desarrollo sostenido tiene las siguientes características:

- Es un sistema muy complejo; sin embargo, las decisiones sobre el sistema se reducen usualmente a aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Adopta una determinada dimensión territorial pudiendo alcanzar la interacción entre habitantes de uno o más territorios.
- Es permanente y dinámico: el resultado de este proceso pasa por un conjunto de decisiones y procesos de generaciones de seres humanos que buscan transformar los recursos naturales para alcanzar su propio bienestar, dentro de condiciones de vida cambiantes.

- Presenta escalas o niveles de vida: conceptos vinculados a categorías o escalas de calidad de vida.
- La tendencia al proceso de globalización: se encuentra estrechamente asociado a la globalización de los procesos políticos, económicos, sociales, de seguridad y ambientales.

Según Torres y Mújica (2004), señalan que, en septiembre del 2000, representantes de 189 países se reunieron en la Cumbre del Milenio, convocada por las Naciones Unidas en la ciudad de Nueva York, y adoptaron la declaración que dio base a la formulación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Estos objetivos forman parte de una larga serie de iniciativas emprendidas por los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas y las instituciones internacionales de financiamiento dirigidas a reducir la pobreza en el mundo. (p. 3).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estos 17 objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades, donde estos objetivos están interrelacionados; con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro (PNUD, 2019).

d. Desarrollo humano

Se concibe no solo como el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y se destaca la importancia de poner a la gente (sus necesidades, aspiraciones y opciones) en el centro de las actividades de desarrollo (PNUD, 1990).

En efecto, el desarrollo humano es una nueva manera de analizar el desarrollo de los países. Este nuevo enfoque significó trasladar la "medida

del éxito" de una sociedad desde la mera evaluación del desempeño económico hacia la forma en que ese desempeño se traduce en mayores oportunidades y capacidades de las personas en todos los ámbitos de su vida. El desarrollo humano considera integralmente seis factores principales:

- (1) Equidad: Igualdad de oportunidades para todos. Especial énfasis se pone en la equidad del desarrollo humano entre hombres y mujeres, diversos grupos sociales y el territorio.
- (2) Potenciación: libertad de las personas para incidir, en su calidad de sujetos del desarrollo, en las decisiones que afectan sus vidas.
- (3) Cooperación: participación y pertenencia a comunidades y grupos como modo de enriquecimiento recíproco y fuente de sentido social.
- (4) Sustentabilidad: satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de satisfacción de las mismas por parte de las generaciones futuras.
- (5) Seguridad: ejercicio de las oportunidades del desarrollo en forma libre y segura con la confianza de que estas no desaparecerán súbitamente en el futuro.
- (6) Productividad: aplicación de técnicas y procedimientos científicos y tecnológicos para lograr el incremento de la generación de ingresos y el empleo remunerado.

En tal sentido, el concepto se refiere esencialmente a la formación de las capacidades de las personas. El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplía la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, seguridad alimentaria, empleo e ingreso. Abarca el espectro total de las opciones humanas, desde un entorno favorable hasta libertades políticas y económicas.

Asimismo, el desarrollo humano debe ser sostenible, para lo cual es necesario que los frutos del crecimiento económico sean invertidos en mejorar las condiciones de vida de la población, y que para avanzar en el logro de un alto

nivel de desarrollo humano no debería comprometerse el bienestar de las generaciones futuras.

Las Naciones Unidas miden y ponen en evidencia este concepto mediante el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual es un índice compuesto que mide el logro medio de un país o región en tres dimensiones fundamentales del desarrollo humano: disfrute de una vida larga y saludable, adquisición de conocimientos y destrezas que permiten a las personas participar creativamente en la vida, y en el logro de un nivel decente de vida.

- (1) El disfrute de una vida larga y saludable se mide a través de la esperanza de vida al nacer.
- (2) La adquisición de conocimientos y destrezas es medida a través de la alfabetización de adultos y la tasa bruta de matrícula (educación primaria, secundaria y terciaria) combinada.
- (3) El ingreso per cápita ajustada por la paridad del poder adquisitivo es utilizada en el IDH para medir el logro de un nivel decente de vida y en reemplazo de todas las otras opciones humanas que no se reflejan en los otros dos componentes.

En resumen, “los análisis revelan que, a lo largo y ancho de la sociedad del mundo, el tipo de desarrollo que se privilegia, aun en los estados en los que se apuesta fuertemente por el buen vivir o el bien vivir, es el que nosotros denominamos la cara bonita del desarrollo: desarrollo humano, capacidades, desarrollo local, enfoque de derechos humanos, desarrollo sostenible, etnodesarrollo, entre otros” (Sañudo, 2016, p. 9).

Importante también es que consideremos a la Ley N° 29785, Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el convenio 169 de la organización internacional del trabajo (OIT), Desarrolla el contenido, los principios y el procedimiento del derecho

a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios respecto a las medidas legislativas o administrativas que les afecten directamente.

Finalmente, “se ha evidenciado que las distintas concepciones de desarrollo han surgido desde diferentes instancias: sociedad civil organizada, academia, estado, minorías, entre otros, para repensar el concepto y construir alternativas a la visión hegemónica sobre una noción singular y unívoca del desarrollo, que descansa fundamentalmente en garantizar el crecimiento económico, a una noción plural (los desarrollos) cuyo eje reside en el ejercicio de derechos y en el bienestar; o en planteamientos que pretenden ir más allá, los que por naturaleza no son únicos sino siempre plurales, y en los que prevalecen lógicas distintas a la capitalista y saberes descentrados para construir de manera distinta la realidad. Estas propuestas están mediadas y condicionadas por la historia, la constitución social, económica y política de cada país o región, así como por cuán instalado esté el tema (del desarrollo) en el debate público de cada lugar”. (Sañudo, 2016. p. 7).

2.2.4 Teorías imperantes

Contar con información obtenida desde el uso de la inteligencia estratégica permitirá estructurar un mejor y más pertinente planeamiento estratégico con la finalidad de optimizar la producción minera, y su repercusión positiva en las comunidades. Este conocimiento útil puede llegar a ser el elemento clave y necesario para definir la viabilidad o no de un proyecto, toda vez que se ha visto que, en los últimos años, las comunidades y sus manifestaciones han marcado la pauta para ello.

Siendo conscientes de esto, es necesario conocer que, en el ordenamiento jurídico vigente, se tienen distintas teorías para representar la relación entre el Estado y los bienes, entre ellos, las minas sobre los cuales el primero mantiene, de diversos modos y para distintos fines, un estrecho vínculo que se denomina la accesión y la separación, cuyas teorías se describen a continuación:

2.2.5 Teoría de la accesión

Denominado también “funduario”, atribuye los yacimientos minerales al propietario de la superficie por el suelo. Las minas se consideran parte integrante de la superficie en virtud del principio de la accesión, constituyendo los elementos superficie y yacimiento una unidad; de ahí que las minas pertenecen al propietario del terreno superficial por considerarlas accesorias, dependientes o parte integrante del suelo al que tiene por principal. Se argumenta que los yacimientos minerales no constituyen un bien individual que pueda ser explotado en forma independiente del suelo, puesto que por derecho natural las minas que existen en la superficie forman parte de este y por lo mismo el propietario superficiario tiene derecho para extraer libremente. De lo complicado que resultaría la teoría de la accesión, García M. (2014), objeta lo siguiente:

Científicamente, no existe criterio alguno que permita establecer la calidad de accesorio, sea para el subsuelo o sea para la superficie. La razón es muy simple, se trata de dos cosas distintas sujetas a regímenes propios. Tampoco se puede determinar la calidad de accesorio desde un punto de vista económico, pues las mismas representan muchas veces, un elemento más valioso que el suelo; y obviamente la minería tiene mayor valor económico.

Esta teoría gozó del favor de las legislaciones en defecto de la ley positiva; sin embargo, paulatinamente fue perdiendo terreno, hasta el extremo que como sustentación de una legislación solo se le conoce en Inglaterra. La retirada del sistema de la legislación mundial por sus errores e inconvenientes ha sido un acontecimiento que ha marchado paralelamente al creciente desarrollo de la industria minera. Este sistema, aun cuando tiene su explicación histórica, carece de fundamentos filosóficos, económicos y hasta políticos para ser considerado en la actualidad.

2.2.6 Teoría de la separación

Es la concepción opuesta a la teoría de la accesión al considerar el dominio minero como un derecho distinto, ajeno y separado del derecho de propiedad superficial; que las minas tienen un valor distinto al valor del terreno superficial, pues suelo y subsuelo son dos términos distintos y cada uno comienza donde termina el otro. Esta teoría, a su vez, ha dado origen a otros sistemas que no difieren en lo sustantivo, sino a quiénes corresponde las minas a partir de su descubrimiento, pues interesa saber a quién se va a reputar como titular del dominio del yacimiento minero puesto de manifiesto. En esta agrupación de sistemas se distinguen: dominial, regalista, libertad de minas, ocupación, res nullius, nacionalización, sindicalista.

2.2.7 Teoría seleccionada

Teoría de la separación

Habiéndose descrito en la sección anterior, a continuación, se enumeran los sistemas que la integran:

- **El Sistema Dominial:** Distingue la propiedad minera de la propiedad superficial; ambas se conciben separadas y distintas, tanto técnica como legalmente. Las minas originariamente pertenecen al Estado y constituyen parte de su patrimonio.
- **Sistema Regalista:** Al igual que el sistema dominial, postula por la doctrina de la separación, distinguiendo la propiedad minera de la superficial, pero con fundamentos y alcances diferentes.
- **Sistema de Libertad de Minas:** Atribuye al Estado el dominio originario de las minas, justificando su facultad para otorgar la explotación de los yacimientos mineros a los particulares siempre que estos cumplan con los requisitos que la ley exige para ejercer el derecho de concesión en interés de la colectividad nacional.
- **Sistema de Ocupación:** Distingue el suelo y subsuelo como elementos diferentes susceptibles de ser objeto de propiedades distintas, pero las minas

son consideradas como despojos; se atribuyen en propiedad en forma automática al primer ocupante porque el trabajo es la fuente de riqueza.

- **Sistema Res Nullius:** Postula por el principio de la separación distinguiendo la propiedad minera de la propiedad superficial. Las minas son como res nullius, cosas sin dueño; originariamente no corresponden a nadie, ni a particulares ni al Estado, pero este como personificación de la colectividad y tutor de un interés general se atribuye la propiedad de las minas para adjudicar mediante concesión a favor de los individuos que se consideren capaces de explotarlas y reúnan las condiciones que la ley exija.
- **Sistema de Nacionalización:** Es una modalidad del sistema dominial que representa la posición extrema del derecho del Estado sobre la riqueza minera. Para este sistema, los minerales en tanto permanezcan al interior de la tierra no tienen valor, es el Estado quien los valoriza por medio de obras públicas como la construcción de vías de comunicación, saneamiento de tierras, estudios de prospección a través de instituciones públicas especializadas; quien mejor que el Estado puede proteger a los trabajadores, realizar la producción y distribución de la riqueza minera.
- **Sistema Sindicalista:** Está basado en el principio del trabajo como fuente originaria de la riqueza, del derecho de propiedad y de la justicia distributiva. Es una creación moderna nacida bajo la influencia de las ideas socialistas.

2.2.8 Teorías sobre el planeamiento estratégico

En este contexto, se parte de la teoría propuesta por Von Clausewitz (1977) en “La estrategia: Teoría de la acción”, que es un clásico que utiliza el concepto de plan estratégico como el instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. Concibiendo a la estrategia como la visión de conjunto y disposición de la fuerza propia que se sostiene en el marco de las turbulentas modificaciones de circunstancias y operaciones en el cuadro general de la guerra. Asimismo, en el libro “De la guerra” actualmente tiene plena vigencia si se la sustituye y adapta a otros campos del conocimiento como la administración de empresas, la administración pública, y, en general, de

cualquier ámbito de actividad humana, en definitiva, Clausewitz es un teórico de la acción que estudia las relaciones que surgen en un teatro de guerra, pero su razonamiento dialéctico pasa a ser impecable para su adopción en otros campos de la actividad humana (p. 42).

De igual manera, Carlos Matus (1993), creador del Planeamiento Estratégico Situacional, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución; mientras que la gobernabilidad del sistema se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores; y la capacidad de gobierno reside en la facultad de liderazgo basado en la experiencia y en los conocimientos en ciencias y técnicas de gobierno. Finalmente, se puede manifestar que el dominio de teorías, métodos y técnicas potentes de gobierno y planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno para llevar a cabo la gestión pública o privada.

En el contexto de las teorías anteriores, desde el campo de la guerra en el plano militar, las organizaciones, sean públicas o privadas, se han adaptado a los componentes para aplicar el planeamiento estratégico en base a la inteligencia estratégica y otros factores como un proceso organizado y estructurado mediante el cual se prepara una serie de actividades que impactan directamente en la toma de decisiones de una organización y la empresa; lo cual evidencia la utilidad y el conocimiento de las herramientas, para lograr esto se procesa y analiza la información interna y externa que sea relevante, apropiada y que demuestre la realidad actual del entorno político, económico, social, etc., con el fin de realizar el diagnóstico del estado actual de la organización,

identificando el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el futuro de la organización

En definitiva, estas concepciones dan apertura a abordar desde un enfoque de planificación organizado y estructurado en las organizaciones. Tal como establece el Ceplan (2013), el planeamiento estratégico “es una herramienta de gestión que permite formular y establecer objetivos de carácter prioritario, establecer cursos de acción y asignar recursos para alcanzar los resultados en un contexto de cambios”. Es decir, aplica una metodología que contiene un proceso de análisis racionalizado del estudio de la situación en base al diagnóstico interno y externo de las entidades públicas y la empresa privada, donde se establecen objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (Estrada y Heijs, 2005), teniendo la claridad de identificar los programas, proyectos y planes de acción que se requieren para dar cumplimiento a la estrategia establecida.

2.2.9 Marco jurídico

Constitución Política del Perú (1993)

Territorio, soberanía y jurisdicción

Artículo 54°.- El territorio del Estado es inalienable e inviolable. Comprende el suelo, el subsuelo, el dominio marítimo, y el espacio aéreo que los cubre.

Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Decreto Legislativo N° 1088-2008-PCM, publicado el 27 de junio de 2008), que orienta al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD. Guía para el Planeamiento Institucional (2019)

Esta guía orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. En definitiva, esta guía establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional - POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

Decreto Legislativo de Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica -DINI (Decreto Legislativo N° 1141-2012-PCM, publicado el 10 de diciembre de 2012), cuyo objeto es establecer el marco jurídico que regula la finalidad, principios, organización, atribuciones, funciones, coordinación, control y fiscalización, que deben observar los componentes del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA.

Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales (AACCNN) (Decreto Supremo N° 106-2017-PCM, publicado el 19 de noviembre de 2017), norma que tiene por finalidad gestionar la seguridad de los Activos Críticos Nacionales garantizando la intangibilidad o continuidad de sus operaciones, considerando que se trata de bienes jurídicos protegidos que son esenciales e imprescindibles para mantener y desarrollar las capacidades nacionales.

Directiva Nacional de Seguridad y Defensa Nacional para la protección de los Activos Críticos Nacionales - AACCNN. (Decreto Supremo N° 007-2019-DE, publicado el 3 de setiembre de 2019), que tiene por objeto establecer lineamientos para la protección de los Activos Críticos Nacionales, en materia de seguridad y defensa.

Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, sobre el medio ambiente (Decreto Supremo 016-93EM, publicado el 1 de mayo de 1993). El reglamento de la Ley General de Minería

establece el marco general de protección del medio ambiente en las actividades minero-metalúrgicas, específicamente respecto de residuos. Esta norma señala la obligación de que las operaciones de beneficio cuenten con un “sistema de colección y drenaje de residuos”.

Ley N° 30535, Ley que Modifica el DL 1141 **Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia**. Esta ley permite precisar algunos ámbitos del DL 1141 a fin de posicionar la utilidad del Sistema de Inteligencia.

Ley N° 29785, Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el convenio 169 de la organización internacional del trabajo (OIT), Desarrolla el contenido, los principios y el procedimiento del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios respecto a las medidas legislativas o administrativas que les afecten directamente.

Ley que regula el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos (Ley 28256, publicada el 19 de junio de 2004). Respecto de las actividades mineras, esta ley establece, como facultad específica del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el autorizar y fiscalizar el traslado de residuos peligrosos de minería. En este punto es importante precisar la determinación de quién es la autoridad competente para realizar esta labor; así, siguiendo lo establecido por la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Artículo 50° del Decreto Legislativo 757, publicado el 13 de noviembre de 1991), el artículo 6° de la Ley General de Residuos Sólidos señala que cada ministerio tiene competencia respecto de las actividades de su sector. En este orden de ideas, la gestión de residuos sólidos es regulada, fiscalizada y sancionada por cada ministerio. En el caso de las actividades mineras, el Ministerio de Energía y Minas es la autoridad competente. No obstante ello, existen dos autoridades, principalmente, que también participan en la gestión de residuos sólidos: la Dirección General de Salud Ambiental y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La primera participa en la aprobación de

proyectos y sistemas de tratamiento y disposición final de residuos, así como fiscaliza a las empresas que prestan servicios de manejo de residuos sólidos. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones tiene competencia en lo referido al transporte de residuos peligrosos, sin embargo, aún no ejerce competencia.

Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314, publicada el 21 de julio de 2000). La ley marco que regula la gestión de residuos en el Perú es la Ley General de Residuos Sólidos. Si bien esta norma es aplicable en general a los residuos de carácter “sólidos”, su aplicación también se extiende a los residuos “semisólidos” (El artículo 14° de la Ley General de Residuos Sólidos define como residuos sólidos a “aquellas sustancias, productos o subproductos en estado sólido o semisólido de los que su generador dispone, o está obligado a disponer (...). Los relaves mineros se encontrarían dentro de la categoría de residuos semisólidos). Asimismo, esta ley incluye dentro de la definición de residuos industriales a aquellos generados en las actividades mineras (Décima Disposición Complementaria, Transitoria y Final, numeral 24).

Respecto a las clasificaciones que existen en la legislación sobre residuos sólidos en el Perú; en primer lugar, existe una gran clasificación establecida por la Ley General de Residuos Sólidos en base a la competencia de las municipalidades en la gestión de residuos. En este sentido, existen residuos (i) del ámbito de gestión municipal; y (ii) del ámbito de gestión no municipal. Los primeros se refieren a los residuos peligrosos y no peligrosos “de origen domiciliario, comercial y de aquellas actividades que generen residuos similares a estos” (Artículo 9° de la Ley General de Residuos Sólidos). Por su parte, los residuos del ámbito de gestión no municipal son “aquellos de carácter peligroso y no peligroso, generados en las áreas productivas e instalaciones industriales o especiales” (Artículo 24° del Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos).

En igual sentido, el artículo 36° del Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos establece que el almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos de la actividad minera debe “ceñirse a la normatividad y

especificaciones técnicas que disponga la autoridad competente” (Ministerio de Energía y Minas) cuando dichas actividades se realicen al interior de las concesiones mineras.

Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos. (Decreto Supremo 057-2004-PCM, publicado el 24 de julio de 2004). Esta norma contiene una disposición específica para los residuos generados por la actividad minera (artículo 36°), mediante la cual establece que el manejo de dichos residuos al interior de las concesiones mineras “deberá ceñirse a la normatividad y especificaciones técnicas que disponga la autoridad competente” (Ministerio de Energía y Minas).

Obligaciones de los generadores (operadores mineros)

A modo referencial, a continuación, se detallan algunas de las obligaciones establecidas por la legislación peruana aplicables a la gestión y manejo de residuos sólidos:

- Presentar anualmente la “Declaración de manejo de residuos sólidos” (Artículo 37.1 de la Ley General de Residuos Sólidos).
- Presentar anualmente el “Informe sobre generación de emisiones y/o vertimientos de residuos de la industria minero-metalúrgica” (Anexo 1 del Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, sobre el medio ambiente, Decreto Supremo 016-93-EM, publicado el 1 de mayo de 1993).
- Presentar mensualmente un “Manifiesto de manejo de residuos sólidos peligrosos” (Artículo 37.2 de la Ley General de Residuos Sólidos).
- Elaborar un Plan de minimización de residuos del ámbito no municipal (Artículo 61° del Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos).
- Contar con un Plan de cierre que considere los “efectos adversos al medio ambiente producidos por los residuos sólidos, líquidos o gaseosos” (Artículo 2° del Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, sobre el medio ambiente).

- Contar con un Plan de contingencia para el transporte de residuos peligrosos, o exigir dicho documento de la empresa prestadora del servicio (Artículo 9° de la Ley que regula el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos).
- Contar con instalaciones apropiadas para el tratamiento de residuos líquidos, así como sistemas de colección y drenaje de residuos, en el caso de concesiones de beneficio (Artículos 31° y 32° del Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, sobre el medio ambiente).
- Contratar a una empresa prestadora de servicios de residuos sólidos – registrada y autorizada– para el tratamiento y disposición final de residuos sólidos fuera del área de las concesiones mineras (Artículo 30° del Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos).
- Contratar a una empresa prestadora de servicios de transporte –registrada y autorizada– para las operaciones de traslado de residuos peligrosos fuera del área de las concesiones mineras (Artículo 8° de la Ley que regula el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos).
- Contar con un registro detallado de movimientos de residuos que entren y salgan del área de almacenamiento de residuos peligrosos (Artículo 39° del Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos).

2.3 Marco conceptual

Actividad de inteligencia estratégica

Es la actividad que busca la obtención, análisis y disseminación de conocimientos dentro y fuera del territorio nacional sobre hechos y situaciones de inmediata o potencial influencia sobre el proceso decisorio y de acción gubernamental y sobre la salvaguarda y la seguridad de la sociedad y del Estado (Parlamento de la República Federativa de Brasil, Ley N° 9883, 1999).

Activo crítico

Son aquellos recursos, infraestructuras y sistemas que son esenciales e imprescindibles para mantener y desarrollar las capacidades nacionales o que

están destinados a cumplir dicho fin. La afectación, perturbación o destrucción de dichos activos no permite soluciones alternativas inmediatas, generando grave perjuicio a la nación (Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales).

Capacidad nacional

Es la aptitud o suficiencia que tiene la nación de utilizar los recursos tangibles e intangibles, infraestructuras y sistemas para satisfacer sus necesidades vitales, como salud, integridad física, seguridad, bienestar social y económico de la población, servicios públicos, así como el eficaz funcionamiento de las instituciones del Estado y la administración pública, con el fin de alcanzar y mantener sus objetivos nacionales. (Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales)

Contaminación

Es la presencia en el ambiente de uno o más contaminantes, o de cualquier combinación de los mismos que, excediendo los límites tolerables, cause daños a la vida o impacto en el ambiente (Redclift, 1997).

Conflictos sociales

Es un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que podría derivar en violencia (Defensoría del Pueblo, 2015).

Conflictos socioambientales

Son aquellos producidos por la interacción de los seres humanos con su ambiente y tienen que ver con el manejo de recursos escasos como el agua, suelo y aire. El conflicto surge, por ejemplo, cuando una población observa que actividades extractivas como la minería afectan su calidad de vida y el medio ambiente en el que habitan, y es ahí cuando esta población se organiza con la finalidad de exigir a los responsables de las actividades extractivas que remedien la situación (Rosario, 2015, p. 34).

Derecho ambiental

Especialidad del Derecho, de carácter multidisciplinario, que busca integrar distintas ramas del ordenamiento jurídico con el fin de prevenir, reprimir o reparar las conductas agresivas al bien jurídico ambiental (Moreno 2008).

Desarrollo

Es un tema sociológico porque lo que está en desarrollo es una realidad humana, un conjunto de relaciones sociales, una estructura social y un estilo de vida (Sunkel, 1995).

Desarrollo económico

Es la capacidad de países o regiones para crear riqueza con el fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes (USAID - Perú, 2011, p. 7).

Desarrollo humano

Se concibe no solo como el ingreso y el crecimiento económico, sino que engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y se destaca la importancia de poner a la gente (sus necesidades, aspiraciones y opciones) en el centro de las actividades de desarrollo (PNUD, 1990).

Desarrollo sostenible

Es un desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Naciones Unidas, Informe Brundtland, 1987).

Exploración minera

Labor que se inicia con la exploración de la etapa primaria de un proyecto de exploración encaminado a la delimitación inicial de un depósito mineral identificado en la etapa de prospección, con evaluación preliminar de la cantidad y la calidad, que eventualmente pudieran dar origen a un proyecto de desarrollo minero (Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 2003, p. 64).

Gestión social en el sector minero

Complementariamente, también se promueve la gestión social minero-energética a través de acciones concretas: la promoción de la transparencia de la información sobre el aporte económico y social de la minería mediante la publicación del contenido de la declaración jurada de actividades de desarrollo sostenible realizadas por las empresas, la implementación de un sistema de reporte electrónico para el programa minero de solidaridad con el pueblo (Eckhardt, Girona, Lugo, Oyola & Uzcátegui, 2009).

Infraestructura

Conjunto de estructuras, instalaciones u obras que componen un activo crítico nacional - ACN, que son esenciales e imprescindibles para el normal desarrollo o funcionamiento de un país (Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales).

Implicancias económicas en el sector minero

Esta se encarga de concebir las corporaciones desde un horizonte más relevante, influido desde la complejidad de un gran sistema social, económico y político de la existencia de entes en el que se contemplan, principalmente, las relaciones sociales vinculadas a las partes afectadas dentro del sistema de intercambio productivo, previo de la interacción que resultan. (Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas, 2004)

Implicancia social en el sector minero

La demanda de la ejecución de los proyectos mineros se encarga de las expectativas sobre la eliminación o disminución de sustancias químicas, así como la utilización de espacios geográficos ocupados generando una posibilidad de que la mina pueda expandir su producción creando mayor número de puestos de trabajo. (Stoces, 2003)

Inteligencia estratégica en la empresa

Se considera como inteligencia estratégica competitiva en la empresa, porque asume describirse como una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa, que puede ser considerada como una actividad constituida por diferentes tareas o etapas que tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa. (Millán, & Comai, 2003, p. 3)

Legislación ambiental

Conjunto de normas que buscan la protección de los sistemas ambientales en cuanto tales, regulando el manejo de los factores que los constituyen con una perspectiva global e integradora. (Moreno, 2008)

Medio ambiente

Todo lo que rodea a un individuo o a un grupo que tiene existencia para él y puede influirle. (Pratt, 1997)

Minería

Ciencia, técnicas y actividades que tienen que ver con el descubrimiento y la explotación de yacimientos minerales, que se relaciona con los trabajos subterráneos encaminados al arranque y al tratamiento de una mena o la roca asociada, es decir, en la práctica incluye las operaciones a cielo abierto, canteras, dragado aluvial y operaciones combinadas que incluyen el tratamiento y la transformación bajo tierra o en superficie. (Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 2003, p. 108)

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones de las empresas y/u organizaciones según sus actividades económicas. Esta planificación se actualiza y adecúa según los cambios que presenten factores internos y externos a la organización, para garantizar la

mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proporciona la misma. (Dumone, 2013)

Planificación estratégica en lo ambiental

Esta se basa fundamentalmente en determinar y explotar aquellos recursos distintivos que han ido formándose durante la vida organizacional y que constituyen la fuente de ventajas competitivas sostenibles, lo que convierte a la estrategia en un proceso deliberado de identificación, protección y utilización de dichos recursos. (Velázquez, 2005)

Planificación estratégica en lo económico

En este mundo globalizado en el que nos desarrollamos, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios de la cotidianidad que se producen en su entorno, la globalización de la economía y la competencia son partes de esta realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas y a veces determinan su funcionamiento. (Hernández, Álvarez & Medero, 2006)

Planificación estratégica en lo social

La planificación estratégica está presente en lo social, las actividades de planificar, implementar, evaluar y realizar propuestas de mejora, desde la complejidad, el dinamismo y los cambios acelerados que caracterizan a la sociedad de la globalización económica del tercer milenio, conlleva una práctica que se está intensificando desde el enfoque estratégico, que incluye los procesos de mejora continua. (Barranco y Herrera, 2009)

Recursos clave

Son aquellos recursos, infraestructuras y sistemas que no califican como Activos Críticos Nacionales - AACCNN. Su destrucción o afectación origina un impacto regional o local relevante que individualmente no pone en peligro las capacidades nacionales; sin embargo, su destrucción o afectación en

conjunto origina impactos relevantes a las capacidades nacionales. Incluyen el patrimonio histórico, patrimonio cultural, recursos naturales renovables y no renovables, áreas naturales protegidas, y otros de índole regional o local. (Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales)

Residuos sólidos

Son aquellas sustancias, productos o subproductos en estado sólido o semisólido de los cuales su generador dispone, o está obligado a disponer, en virtud de lo establecido en la normatividad nacional o de los riesgos que causan a la salud y el ambiente, para ser manejados a través de un sistema que incluya, según corresponda, las siguientes operaciones o procesos: minimización de residuos, segregación en la fuente, reaprovechamiento. (Ley General de Residuos Sólidos, Ley N° 27314, 2000)

Residuos o desechos peligrosos

Los desechos peligrosos comprenden todos aquellos residuos que, por sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, infecciosas o inflamables, representan un peligro para el ambiente o la salud humana. (Moreno, 2008)

Responsabilidad social empresarial en el sector minero

Responde a mitigar la pobreza y el desempleo, focalizando su actividad en los nuevos pobres y en los grupos directamente afectados por la reforma económica y las políticas de ajuste (tomando en consideración trabajadores desempleados) y, de manera más general en la pobreza y el desempleo crónicos y estructurales, así como fortalecer la viabilidad política de los programas de reforma y ajuste estructural y hacerlos más aceptables desde el punto de vista social, y crear un enfoque y una cultura, nuevos en materia de suministro de servicios sociales, sobre la base de un mecanismo institucional flexible que funcione al margen de la estructura burocrática y fomente un desarrollo participativo y descentralizado que aglutine a los grupos y asociaciones locales. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1 Enfoque de la investigación

Desarrollado bajo el enfoque cualitativo, que está relacionado con estudios realizados desde la perspectiva de la experiencia de una persona, al respecto refiriéndose a estudios sociales, Martínez (1996) menciona que “es fundamental concebir la realidad como dinámica de factores y actores que integran una totalidad organizada, interactuante y sistémica, cuyo estudio y comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que la define, precisando el empleo de una metodología cualitativo-estructural”.

3.2 Tipo de investigación

Tipo teórico-empírica porque son aquellas investigaciones que encuentran primero la estructura empírica y categorial de alguna realidad concreta para luego ponerla a dialogar con distintos autores teóricos (Vargas, 2011, p. 106). Es decir, cuando hubo al inicio un trabajo de indagación teórica sobre el objeto de estudio y que durante el desarrollo de ello se suma el trabajo empírico de hallazgos en lógica de categorías y relaciones del tema para poder iniciar el diálogo entre lo teórico y lo empírico: lo leído con el hallazgo.

3.3 Método de investigación

El método que se empleó fue el hermenéutico interpretativo. Según Vargas (2011), consiste en comprender el mensaje de alguna realidad profunda que nos es develado, es decir, por la interpretación que hacemos de algún texto, que sirve para aproximarse a cualquier escrito, sea este histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, etc. (p. 30).

3.4 Escenario de estudio

El escenario de estudio correspondió al proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

3.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio fue el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

3.6 Observable(s) de estudio

El observable de estudio fue la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, cuyas ventanas de observación son:

- La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, caso proyecto minero Michiquillay para el desarrollo y crecimiento en la región Cajamarca.
- La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, caso proyecto minero Michiquillay para el desarrollo y crecimiento en la región Cajamarca.
- La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, caso proyecto minero Michiquillay para el desarrollo y crecimiento en la región Cajamarca.

Al respecto, Vargas (2011) nos indica que “se debe delimitar con cuidado aquello que va a ser observado, definiendo lo que en investigación se llaman observables”. (p. 61)

3.7 Fuentes de información

Las fuentes de información estuvieron constituidas por los siguientes elementos: la instalación del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, donde se obtuvo la información como parte del trabajo de campo realizado en esa localidad, normas, análisis de la documentación a través de recursos online y entrevistas.

3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en este estudio fueron el análisis documental, la entrevista, el registro descriptivo de hechos y entrevistas, así como el procesamiento de información proveniente de recursos online.

- **Análisis documental**

Implica el acopio de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, etc. Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, que sientan las bases para las teorías, a fin de ser interpretados hermenéuticamente, obteniendo así de estos la información relevante para la culminación de la investigación. (Vargas, 2011, p. 52).

- **Entrevista semiestructurada**

Esta es una de las técnicas más usadas, especialmente en el paradigma interpretativo. Álvarez-Gayou (2003) sostiene que se realizan entrevistas semiestructuradas que tienen una secuencia de temas y algunas preguntas sugeridas. (p. 111).

- **Registro descriptivo de hechos y entrevistas**

- Búsqueda de recursos en documentación física y online
- Fuentes primarias revisadas en el 2016-2020
- Indagación documental y observación directa de acciones
- Portal de transparencia de instituciones

3.8.2 Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos fueron a través de la guía de entrevista semiestructurada y del registro de análisis de contenido.

- **Guía de entrevista semiestructurada**

En esta actividad se tuvo en cuenta una secuencia de temas y preguntas sugeridas para permitir el intercambio de ideas para así poder complementar algunos vacíos de información que se pudieron presentar, estas preguntas estuvieron en concordancia con las preguntas y los objetivos de la investigación en relación

con la inteligencia estratégica, la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento, caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. Para Izcara (2014), resalta que el propósito de la entrevista aparece reflejado en una guía, que es una herramienta donde están anotados y ordenados los puntos temáticos y áreas generales que el investigador pretende indagar durante la conversación. La guía de la entrevista no tiene un carácter hermético.

- **Registro de análisis de contenido**

En la presente investigación se tuvo en cuenta diferentes documentos de fuente, como tesis, libros, revistas, artículos publicados por distintos autores, resultados de la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento, caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, los cuales fueron analizados e interpretados en base a los objetivos de esta investigación.

La revisión documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas, como en toda investigación el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2012, p. 27).

- **Codificación y categorización**

Tabla 1

Matriz de categoría y subcategorías

Categoría	Subcategorías	Ítems
Inteligencia estratégica en el planeamiento económico	Inteligencia estratégica en el planeamiento económico	1,2,3,4
	Inteligencia estratégica en el planeamiento ambiental	5,6,7,8

Inteligencia estratégica en el
planeamiento estratégico en lo 9,10,11,12
social

Fuente: Elaboración propia

3.9 Acceso al campo y acopio de información

3.9.1 Acceso al campo

En vista de la posición dentro de las minas por la pandemia, el acceso al campo estuvo restringido, por lo que para obtener información se realizó una entrevista semiestructurada a la población de Michiquillay, la que se realizó de manera virtual.

3.9.2 Acopio de información

Lo que corresponde al acopio de información estuvo restringido por la pandemia mundial del Covid-19, por lo que en este caso se obtuvo datos de manera virtual, de la página del proyecto minero y de la información que se encuentra en el portal del Estado.

3.10 Método de análisis de información

El análisis de los datos se llevó a cabo después de haber ejecutado las entrevistas semiestructuradas. Asimismo, los testimonios que se recogieron durante las entrevistas fueron previamente grabados (solamente audio) y transcritos. Luego, se hizo un análisis temático que permitió identificar, organizar y reconocer patrones o temas a partir de una lectura profunda de la data, para comprender el tema investigado. (Braun y Clarke, 2006).

Finalmente, se utilizó un programa de procesamiento de datos (Atlas.Ti) de carácter cualitativo para analizar la información recogida de las categorías de la investigación, aplicando la metodología siguiente:

➤ Etapa de reducción de datos

En esta etapa, se busca que la información recopilada sea manejable e interpretable, para lo cual primero se realiza la separación de unidades de

contenido o también denominadas unidades de análisis, tal como lo refiere Rodríguez (2003), en base a criterios que pueden ser de separación espacial, temporal, temática, gramatical, conversacional o social.

➤ Etapa de disposición y transformación de datos

El análisis de los datos cualitativos es una tarea ardua y compleja por la forma en que generalmente aparecen: en forma textual, dispersos, vagamente ordenados, tal como lo refieren Miles y Huberman (1994). Ante esta dificultad, el investigador debe optar por tratar de establecer algún procedimiento de disposición y transformación de dichos datos, que ayude a facilitar su examen y comprensión, a la vez que condicione las posteriores decisiones que se establecerán tras los análisis pertinentes.

➤ Etapa de extracción de conclusiones

Consiste en la obtención de los significados de los datos desplegados, cuyos resultados a los que arriba el investigador: la estructura de la realidad develada. (Rodríguez, Gil y García, 1999).

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

Es el acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los informantes clave o unidades de muestreo. Por lo tanto, la recolección de datos es el conjunto de procedimientos que se utiliza para obtener datos con la finalidad de analizarlos, interpretarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández, et al., 2018, p. 443).

Para la presente investigación se utilizó la muestra de expertos, que consiste en la selección de un grupo de informantes que no forman parte del universo poblacional estudiado, sino que laboran en la administración pública y privada. Como señala Izcara (2014), “son individuos que se caracterizan por su conocimiento y aptitud para informar sobre la temática investigada”. (p. 82).

En este sentido, Hernández, et al. (2018) señalan que “el enfoque cualitativo resulta fundamental para la recolección de datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos para tomar decisiones, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”. (p. 443).

Por lo tanto, se ha recogido información en relación a las categorías y subcategorías sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, para comprender los fenómenos desde la perspectiva de los informantes clave en su ambiente natural y en relación con el contexto de su realidad, donde el proyecto minero Michiquillay cumple la función de extracción de yacimientos cupríferos del tipo de minerales de cobre (Cu), oro (Au) y molibdeno (Mo).

El trabajo de campo consistió en la recolección de datos cualitativos que se dio al mismo tiempo que el muestreo y la inmersión en el ambiente por etapas, involucrándose a través de la coordinación personal para llevar a cabo las

entrevistas con los informantes clave que laboran en el sector público y privado, lo que permitirá establecer la relación entre lo que debería ser el planeamiento estratégico con el rendimiento de la producción minera y, por supuesto, conocimiento útil, determinándose así las unidades de análisis de cuatro (04) informantes, de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla 2

Caracterización de los informantes clave

Informantes clave	Experiencia	Rango
Entrevista 1	Responsable de la gestión de los procesos en la administración pública	Servidor público
Entrevista 2	Responsable de la cátedra y la normatividad en los procesos cognitivos de los discentes	Profesora principal - Ing. Ambiental – UNMSM.
Entrevista 3	Responsable de estudios de procesos de contaminación de medio e impacto ambiental	ORI- EsSalud Cajamarca
Entrevista 4	Responsable de la supervisión, control, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos.	Supervisor de control de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a estas consideraciones, en base a los instrumentos de recolección de los datos cualitativos aplicados por la investigadora, se empleó lo siguiente entre análisis documental, entrevistas e indagación:

a) Análisis documental

Fuentes valiosas de datos que se han establecido como teorías sobre la base de las categorías y subcategorías de estudio, que sirven para proceder con el análisis de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

Por ello, el análisis documental permite al investigador estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los contenidos vertidos en la investigación, los cuales sirven para cruzar con la recolección de datos para ser analizados cuantas veces sea preciso, transcribiendo para su análisis con la triangulación de datos. (Hernández, et al., 2018, p. 464).

b) Guía de entrevista semiestructurada

A fin de poder reconocer la relación entre el planeamiento estratégico, conocimiento útil y el rendimiento de la producción minera, así como el impacto de todo ello en la sociedad, se aplicó el instrumento a cuatro informantes clave, que laboran en el sector público y privado, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación; la entrevista realizada fue a base de las categorías de estudio, indicando la propuesta del trabajo para el recojo de datos en relación con las unidades de análisis. Dicha actividad estableció los criterios de construcción del instrumento de recogida de datos (entrevista), que fueron las siguientes:

- Se elaboró previamente una entrevista semiestructurada (dirigida) y planificada, obedeciendo a pautas específicas en su preparación, su aplicación e interpretación de los datos e informaciones recogidas, tomando en consideración la pandemia mundial del Covid-19 que mantiene ciertos parámetros para realizarlas personalmente. Sin embargo, esta se realizó de manera virtual (on line) entre la autora y los informantes.
- Se utilizaron como herramientas tecnológicas para la entrevista on line, la plataforma google forms para construir el instrumento, y compartir vía correo electrónico y posteriormente se exportó para el análisis e interpretación por el investigador.

4.2 Revisión y organización de los datos

Recogidos los datos, se procedió a revisar y ver cómo se ha obtenido la información, de acuerdo con el planteamiento del problema, expresado en las teorías y las categorías, desde el punto de vista del fenómeno de estudio bajo análisis, evaluados desde un panorama más holístico para comprender y explorar la realidad de los hechos; es decir, para esta actividad se ha tenido en cuenta el criterio más

conveniente de organizar el recojo de datos de los informantes en el marco del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, donde se realizaron los procesos de inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales, que conforman el grupo de entrevistados.

En resumen, cada informante clave manifestó su opinión de acuerdo a sus percepciones y conocimiento de los procesos que se desarrollan con el proyecto minero Michiquillay, según las subcategorías estudiadas. Asimismo, se han creado los códigos de entrevista de los informantes (Entrevista_1 PMM), (Entrevista_2 PMM), (Entrevista_3 PMM) y (Entrevista_4 PMM). Asimismo, esta investigación presenta dentro de la categoría principal, tres subcategorías.

4.2.1 Respecto al objetivo 1

➤ Subcategoría 1: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico

Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, le permite cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

En el análisis documental sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, para el trabajo de revisión y organización de datos se generó lo siguiente:

Tabla 3

Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
Decreto Legislativo N° 1141 (2012). Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica	Archivo digital

Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica – DINI.

Decreto Supremo N° 106-2017-PCM, que aprueba el Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales (AACCNN).

Decreto Supremo N° 007-2019-DE, que aprueba la Directiva Nacional de Seguridad y Defensa Nacional para la protección de los Activos Críticos Nacionales - AACCNN).

Empresa Nacional Minera de Ecuador (2015). Planificación estratégica 2015-2019.

Hernández, Álvarez & Medero (2006). Planeación económica y planificación estratégica.

Ken, S. H. (1986). Inteligencia estratégica para la Política Mundial Norteamericana.

Ley N° 30535 (2017). Ley que Modifica el DL 1141 Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia.

Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería, sobre el medio ambiente (Decreto Supremo 016-93EM, publicado el 1 de mayo de 1993).

Restrepo (2017). ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico para una organización?

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	(Entrevista_1 PMM)	1. ¿Puede explicar si la globalización económica y los cambios políticos benefician a la población y a las comunidades en la región Cajamarca? Sí benefician. 2. ¿Considera Ud. que el proyecto minero Michiquillay prioriza el estudio de los problemas ambientales sociales en beneficio de la comunidad? Sí prioriza, pero tiene que abarcar los temas de mejora en el servicio de agua sin contaminación. 3. ¿Cómo percibe Ud. que la política económica beneficia al proyecto minero Michiquillay? La minería tiene muchas licencias tributarias por parte del Estado. 4. ¿Considera esencial que la empresa minera debería invertir más en lo cultural, educación y realizar un sistema de intercambio productivo con la población o el país? Sí, la retribución social debería ser directamente al rubro educación, cultura e infraestructura que desarrolla tal fin.
		1. ¿Puede explicar si la globalización económica y los cambios políticos benefician a la población y a las comunidades en la región Cajamarca? Para Boa Ventura de Sousa, la globalización económica permitiría la transnacionalización del Estado y la transformación de las demandas de las poblaciones vulnerables, sobre todo en el caso de pueblos indígenas ya que parte de la lógica de que esta construye la cultura de dichas poblaciones. Incluso las prácticas económicas, como la agricultura o la producción agrónoma. Sin embargo, esta visión tiene dos aristas, ya que la pertinencia cultural puede estar presente aun cuando la globalización tenga lugar. Asimismo, los cambios políticos deben verse como oportunidades de mejora, más aún cuando estos permiten nuevas negociaciones y redimensiones de políticas públicas. En ese sentido, dichos cambios deberían apuntar a programas sociales que permitan la reactivación económica de la población local. Es allí donde aún quedan esfuerzos grandes por realizar.

Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico (Entrevista_2 PMM)	2. ¿Considera Ud. que el proyecto minero Michiquillay prioriza el estudio de los problemas ambientales sociales en beneficio de la comunidad? El Plan de Relaciones Comunitarias (PRC) de Southern para el proyecto Michiquillay contiene los procedimientos para la gestión social del proyecto con relación a sus grupos de interés, con especial énfasis en la comunidad campesina de Michiquillay y la comunidad campesina de La Encañada. Asimismo, el PRC considera los lineamientos establecidos en la Guía de Relaciones Comunitarias de la DGAAM, las guías del MINEM y los términos de referencia para proyectos de exploración (RM N° 108-2018-MEM-DM), así como de los lineamientos y políticas corporativas del administrado. En ese sentido, se apunta a: • Programa de contratación de mano de obra local • Subprograma de participación ciudadana y comunicación • Programa de negociación y acuerdo para uso de tierras • Subprograma de adquisición de bienes y servicios; Subprograma de capacitación y desarrollo de capacidades • Programa de monitoreo socioambiental comunitario; y Programa de desarrollo local. 3. ¿Cómo percibe Ud. que la política económica beneficia al proyecto minero Michiquillay? Cabe resaltar que el costo total estimado por Southern, para la ejecución del programa de exploración del proyecto Michiquillay asciende a US\$ 26.2 millones; mientras que el tiempo estimado para la ejecución es de 36 meses, el cual incluye las etapas de construcción, operación, cierre y postcierre. Ahora bien, en relación a las políticas económicas, estas deben ser evaluadas una vez dadas, en tanto nos movemos en un escenario de especulación. Sin embargo, hay tres aspectos que no deben dejarse de lado. El primero de ellos es la necesidad de la reactivación económica, a través de beneficios tributarios. Asimismo, se debe apuntar a la búsqueda de inversión privada, en la cual el Estado solo cumpla un rol regulador y fiscalizador; y, por último, la necesidad de que el Estado y la empresa vayan de la mano, en beneficio de la población. 4. ¿Considera esencial que la empresa minera debería invertir más en lo cultural, educación y realizar un sistema de intercambio productivo con la población o el país? Sobre el particular, es preciso indicar que estas actividades deben ser dadas inicialmente como parte de las obligaciones del Estado. Sin embargo, ante la ausencia del Estado, la empresa termina siendo un aliado estratégico de la población. En ese sentido, la inversión debe ser orientada a las necesidades de la población, a través de
--	--

		talleres y consultas continuas, que no solo involucren a los gobiernos locales. Ello, a fin de generar mayor transparencia con la población. Por otro lado, el sistema productivo se debe dar con la población local para la reactivación económica, pero que esta debe darse de acuerdo a las necesidades locales y con miras a capacitación y tecnificación.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	Entrevista_3- PMM)	1. ¿Puede explicar si la globalización económica y los cambios políticos benefician a la población y a las comunidades en la región Cajamarca? La globalización económica está generando nuevas herramientas que dan acceso a la población y comunidades de Cajamarca a mejorar y potenciar las actividades económicas que permitan su desarrollo, los cambios políticos deberían ir alineados en ese sentido para fortalecer este crecimiento, y tanto la población como las autoridades trabajen bajo un mismo objetivo. 2. ¿Considera Ud. que el proyecto minero Michiquillay prioriza el estudio de los problemas ambientales sociales en beneficio de la comunidad? Esa debería ser una consigna de toda empresa minera, sin embargo, actualmente los problemas ambientales y sociales suelen estar disfrazados y ser solamente intereses políticos. 3. ¿Cómo percibe Ud. que la política económica beneficia al proyecto minero Michiquillay? Michiquillay tiene un significado económico muy importante para el Perú y Cajamarca. Su potencial es enorme: solamente este proyecto significaría el 0,5% del PBI peruano, más que Tía María y Los Chancas. Algún día se convertirá en una mina a cielo abierto que producirá 187,000 TMF (toneladas métricas finas) de cobre al año. Actualmente, la política económica de nuestro país sí le brinda a Michiquillay medidas e instrumentos que permiten su desarrollo. 4. ¿Considera esencial que la empresa minera debería invertir más en lo cultural, educación y realizar un sistema de intercambio productivo con la población o el país? Por supuesto que sí. Las comunidades campesinas de La Encañada y Michiquillay son las más interesadas en sacar adelante este proyecto y las que más se verán beneficiadas por él.

Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	Entrevista_4- PMM)	1. ¿Puede explicar si la globalización económica y los cambios políticos benefician a la población y a las comunidades en la región Cajamarca? Benefician definitivamente porque es una región minera de alto potencial. 2. ¿Considera Ud. que el proyecto minero Michiquillay prioriza el estudio de los problemas ambientales sociales en beneficio de la comunidad? No estoy al tanto, pero todos los proyectos deben priorizar el desarrollo social de su entorno sin dejar de lado la protección del medio ambiente. 3. ¿Cómo percibe Ud. que la política económica beneficia al proyecto minero Michiquillay? Bajo el nuevo régimen político del presidente electo, existe mucha incertidumbre de las empresas transnacionales para invertir en el país. Esto deberá ser aclarado recién en los próximos meses. 4. ¿Considera esencial que la empresa minera debería invertir más en lo cultural, educación y realizar un sistema de intercambio productivo con la población o el país? Sí lo considero.
--	-------------------------------	---

Nota: Elaboración propia.

➤ **Subcategoría 2: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental**

Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, le permite cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

En el análisis documental sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, para el trabajo de revisión y organización de datos, se realizó lo siguiente:

Tabla 5

Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
Decreto Legislativo N° 1141 (2012). Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica - DINI.	
Empresa Nacional Minera de Ecuador (2015). Planificación estratégica 2015-2019. Gobierno Nacional de la República del Ecuador.	
Ley N° 30535 (2017). Ley que Modifica el DL 1141 Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia.	Archivo digital
Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos (Decreto Supremo 057-2004-PCM, publicado el 24 de julio de 2004).	
Restrepo (2017). ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico para una organización?	
Velázquez (2005). Planificación estratégica, gestión ambiental y enfrentamiento de desastres naturales. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	Entrevista_1- PMM)	5. ¿Percibe Ud. que existe planificación estratégica por el proyecto minero Michiquillay para las evaluaciones de daños ambientales integrales de la comunidad y de zonas aledañas? No está muy difundido el plan estratégico.
		6. En la gestión privada, ¿puede explicar si el proyecto minero Michiquillay invierte en los cálculos de recursos y medios contra daños efectuados en la población? No tengo conocimiento.
		7. ¿Tiene conocimiento Ud. que el proyecto minero Michiquillay cuenta con un plan de acción en lo relacionado a estrategia ambiental para mitigar los impactos de la explotación mineral? No tengo conocimiento.
		8. ¿Puede Ud. describir si el proyecto minero Michiquillay ha realizado trabajos para disminuir sustancias químicas en su espacio geográfico de explotación? No tengo conocimiento de ello.
		5. ¿Percibe Ud. que existe planificación estratégica por el proyecto minero Michiquillay para las evaluaciones de daños ambientales integrales de la comunidad y de zonas aledañas? En el EIA-sd que se encuentra aún en evaluación, se plantea lo siguiente: • Uso eficiente del agua • Manejo adecuado de los recursos (agua, aire, suelo) • Cuidado integral del medio ambiente • Constitución de comités de monitoreo participativo. Sin embargo, no se cuenta con mayor detalle, lo cual puede generar incertidumbre en la población, por lo que debería ser evaluado a detalle.

Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental Entrevista_2- PMM)	6. En la gestión privada, ¿puede explicar si el proyecto minero Michiquillay invierte en los cálculos de recursos y medios contra daños efectuados en la población? A través del Fondo Social Michiquillay, se trata de compensar de alguna manera los daños que puedan causarse y afecten a la población de las áreas de influencia directa. Sin embargo, este podría considerarse como no suficiente para las comunidades ante posibles afectaciones a recursos hídricos de la zona. 7. ¿Tiene conocimiento Ud. que el proyecto minero Michiquillay cuenta con un Plan de acción en lo relacionado a estrategia ambiental para mitigar los impactos de la explotación mineral? Michiquillay cuenta con una oferta de US\$ 26.2 millones, los cuales se encuentran en evaluación. Sin embargo, a la fecha no se tiene, para la fase de explotación, un EIA-sd aprobado a totalidad, lo que no permite determinar las observaciones, ni el plan estratégico ambiental. En ese sentido, se recomienda que este pueda ser entregado a la población, en modo de resumen a modo de información y, en palabras sencillas que permitan su entendimiento por todas y todos. 8. ¿Puede Ud. describir si el proyecto minero Michiquillay ha realizado trabajos para disminuir sustancias químicas en su espacio geográfico de explotación? Si bien este aspecto está desarrollado en el instrumento de gestión ambiental, solo en la fase de exploración se presentaron denuncias al respecto, en tanto no habría un manejo para la disminución de sustancias químicas. Ahora bien, en la fase de explotación, esta aún no se da, por lo que, para evitar mayor conflictividad, es importante que la empresa realice talleres continuos para explicar a la población sobre el manejo y la disminución del uso de sustancias químicas.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental Entrevista_3- PMM)	5. ¿Percibe Ud. que existe planificación estratégica en el proyecto minero Michiquillay para las evaluaciones de daños ambientales integrales de la comunidad y de zonas aledañas? Sí, teniendo en cuenta que con este proyecto se involucra a los distritos de La Encañada, Baños del Inca, Namora y Llacanora, consideró que el proyecto minero Michiquillay ha realizado los estudios pertinentes que garantizan el cuidado ambiental de las zonas involucradas. 6. En la gestión privada, ¿puede explicar si el proyecto minero Michiquillay invierte en los cálculos de recursos y medios contra daños efectuados a la población?

		Hasta donde tengo conocimiento, la ejecución del programa de exploración del proyecto Michiquillay asciende a US\$ 26.2 millones; mientras que el tiempo estimado para la ejecución es de 36 meses, lo que incluye las etapas de construcción, habilitación de campamentos, construcción y habilitación de accesos y construcción de plataformas), operación (instalación de maquinaria y perforación), cierre y postcierre.
		7. ¿Tiene conocimiento Ud. que el proyecto minero Michiquillay cuenta con un plan de acción en lo relacionado a estrategia ambiental para mitigar los impactos de la explotación mineral? Sí, ya que este plan de acción es fundamental para garantizar la buena relación entre la empresa y la población.
		8. ¿Puede Ud. describir si el proyecto minero Michiquillay ha realizado trabajos para disminuir sustancias químicas en su espacio geográfico de explotación? Tengo conocimiento que hace unas semanas han presentado su estudio de impacto ambiental y que realizarán las perforaciones e instalaciones de plataformas de forma progresiva para no causar daño al ambiente.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	Entrevista_4- PMM)	5. ¿Percibe Ud. que existe planificación estratégica en el proyecto minero Michiquillay para las evaluaciones de daños ambientales integrales de la comunidad y de zonas aledañas? Sí debería, dado que en estos tiempos todos los organismos del Estado fiscalizan que se cumplan los EIA y demás temas asociados al cuidado de las comunidades y el medio ambiente.
		6. En la gestión privada, ¿puede explicar si el proyecto minero Michiquillay invierte en los cálculos de recursos y medios contra daños efectuados en la población? No estoy al tanto, pero sí debería.
		7. ¿Tiene conocimiento Ud. que el proyecto minero Michiquillay cuenta con un plan de acción en lo relacionado a estrategia ambiental para mitigar los impactos de la explotación mineral? Estoy seguro que sí.
		8. ¿Puede Ud. describir si el proyecto minero Michiquillay ha realizado trabajos para disminuir sustancias químicas en su espacio geográfico de explotación? No estoy al tanto, pero entiendo que sí.

Nota: Elaboración propia.

➤ **Subcategoría 3: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social**

Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, le permite cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

En el análisis documental sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, para el trabajo de revisión y organización de datos, se realizó lo siguiente:

Tabla 7

Lista de documentos empleados sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
Barranco y Herrera (2009). Planificación estratégica y trabajo social. En Revista Acciones e Investigaciones Sociales. En prensa.	
Decreto Legislativo N° 1141 (2012). Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica - DINI.	
Empresa Nacional Minera de Ecuador (2015). Planificación estratégica 2015-2019. Gobierno Nacional de la República del Ecuador.	Archivo digital
Ley N° 30535 (2017) Ley que Modifica el DL 1141 Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia	
Restrepo (2017). ¿Por qué es importante el planeamiento estratégico para una organización?	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Entrevista_1-PMM)	9. Desde el inicio del proyecto minero Michiquillay ¿Cómo percibe Ud. que viene realizando las actividades en el espacio social estratégico para informar a la comunidad de las tareas sociales? No tengo conocimiento.
		10. En la gestión del proyecto minero Michiquillay ¿Puede describir si existe estrategia social que realiza actividades de evaluación para ver cómo se encuentra la población y qué necesidades tiene? No tengo conocimiento.
		11. ¿Tiene conocimiento Ud. que en el ámbito social se puede mejorar las actividades de planificación estratégica considerando las necesidades de la población del área de influencia del proyecto minero Michiquillay? Sí tengo conocimiento, se podrían implementar muchos programas para mejorar en lo social.
		12. ¿Puede explicar Ud. si la empresa minera realiza trabajos de desarrollo sostenible para beneficio de la población y las futuras generaciones? No tengo conocimiento.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Entrevista_2-PMM)	9. Desde el inicio del proyecto minero Michiquillay ¿Cómo percibe Ud. que viene realizando las actividades en el espacio social estratégico para informar a la comunidad de las tareas sociales? La conflictividad en la zona se ha dado desde el inicio de la concesión, ello debido a que ha habido cambios en los administrados. En ese sentido, la falta de cumplimiento de los compromisos ambientales y sociales ha sido uno de los factores principales de los conflictos socioambientales. Asimismo, cabe recordar que en septiembre y noviembre de 2019, cuando ya Southern estaba a cargo del proyecto, comuneros y miniempresarios se pronunciaron por las supuestas irregularidades que habría dentro del Fondo Social Michiquillay en La Encañada.
		10. En la gestión del proyecto minero Michiquillay ¿Puede describir si existe estrategia social que realiza actividades de evaluación para ver cómo se encuentra la población y qué necesidades tiene?

		El análisis FODA del proyecto está orientado a una convivencia honesta y responsable con el entorno para buscar alianzas estratégicas que tengan como objetivo que los pobladores sean actores de su propio desarrollo. 11. ¿Tiene conocimiento Ud. que en el ámbito social se puede mejorar las actividades de planificación estratégica considerando las necesidades de la población del área de influencia del proyecto minero Michiquillay? Tanto las comunidades de Michiquillay como La Encañada se encuentran dentro del área de influencia directa del proyecto en mención. En ese sentido, la planificación estratégica no puede ser ajena a las necesidades de las mismas, sino por el contrario. Se debe contar con un estudio de campo que permita determinar mejoras continuas y, el trabajo directo con la población desde sus propias actividades productivas. 12. ¿Puede explicar Ud. si la empresa minera realiza trabajos de desarrollo sostenible para beneficio de la población y las futuras generaciones? A la fecha, de la información que se conoce, se podría decir que el proyecto minero no contaría con un enfoque intergeneracional, que debe ir de la mano con el cambio climático y la adaptación al mismo. Asimismo, no cuenta con un enfoque de desarrollo sostenible, sino más bien se podría decir que su estrategia está planteada en torno al principio contaminador-pagador. Además, no cuenta con un sistema de internalización de costos.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Entrevista_3- PMM)	9. Desde el inicio del proyecto minero Michiquillay ¿Cómo percibe Ud. que viene realizando las actividades en el espacio social estratégico para informar a la comunidad de las tareas sociales? Se está informando de forma correcta a la población, y más aún ahora con el uso de redes y plataformas sociales y digitales, han ayudado a llegar hasta la población más difícil e informar sobre las tareas sociales que cumple la empresa. 10. En la gestión del proyecto minero Michiquillay ¿Puede describir si existe estrategia social que realiza actividades de evaluación para ver cómo se encuentra la población y qué necesidades tiene? Sí tienen una estrategia que ha buscado incluir a los comuneros en los proyectos sociales para que de esta forma puedan conocer sus necesidades y expectativas. 11. ¿Tiene conocimiento Ud. que en el ámbito social se puede mejorar las actividades de planificación estratégica considerando las necesidades de la población del área de influencia del proyecto minero Michiquillay?

		Sí, por ello han presentado su Plan de Relaciones Comunitarias que contiene los procedimientos para la gestión social del proyecto con relación a sus grupos de interés, principalmente la comunidad campesina de Michiquillay (CCM) y la comunidad campesina de La Encañada (CCLE).
		12. ¿Puede explicar Ud. si la empresa minera realiza trabajos de desarrollo sostenible para beneficio de la población y las futuras generaciones? Sí ha realizado trabajo a través de la intervención del Fondo Social Michiquillay. Sin embargo, muchas de esas actividades no han cumplido con las expectativas y requisitos técnicos causando malestar en la población, como la construcción de viviendas saludables.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Entrevista_4- PMM)	9. Desde el inicio del proyecto minero Michiquillay ¿Cómo percibe Ud. que viene realizando las actividades en el espacio social estratégico para informar a la comunidad de las tareas sociales? Creo que estos temas deben ser a través de un profundo diálogo entre las partes y debería ser informado a través de medios de comunicación nacionales.
		10. En la gestión del proyecto minero Michiquillay ¿Puede describir si existe estrategia social que realiza actividades de evaluación para ver cómo se encuentra la población y qué necesidades tiene? No estoy al tanto, pero sí debería.
		11. ¿Tiene conocimiento Ud. que en el ámbito social se puede mejorar las actividades de planificación estratégica, considerando las necesidades de la población del área de influencia del proyecto minero Michiquillay? Es correcto.
		12. ¿Puede explicar Ud. si la empresa minera realiza trabajos de desarrollo sostenible para beneficio de la población y las futuras generaciones? Las grandes empresas mineras sí se preocupan y tienen la responsabilidad de brindar un desarrollo sostenible a las comunidades.

Nota: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los entrevistados coinciden con la posición de que la globalización económica genera un beneficio en las comunidades de la región Cajamarca, la producción minera es un componente esencial de ello. Por lo tanto, lo que se debe mejorar es el planeamiento estratégico de su intervención, así como la comunicación del mismo, para lograr un verdadero impacto positivo en la población, potenciando la utilidad de la inteligencia estratégica.

Además, se puede determinar que existe una relación entre la utilidad del planeamiento estratégico y sus herramientas para generar el conocimiento útil que tenga impacto en la producción minera y el consecuente beneficio a la población, en el sentido de servir como elemento fundamental a partir de la obtención de información procesada desde la etapa previa al proyecto minero y sus otras etapas con la finalidad de tomar decisiones, tanto en el sector público como en el privado. Así se incorporaría en los planes estratégicos las consideraciones o tácticas dirigidas a mejorar la intervención de la minería, específicamente en el sector económico, social y ambiental.

4.3 Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis o segmentos de significado se procesaron tal como fueron recolectadas en el campo, es decir, que las unidades de análisis elegidas fueron respuestas significativas (de acuerdo con el planteamiento) que permitieron entender el fenómeno de estudio en el contexto de análisis (Hernández, et al., 2018, p. 474). Por lo tanto, las unidades de análisis encontradas en las opiniones de los informantes clave, a través de los diferentes instrumentos aplicados como la entrevista semiestructurada y el análisis documental, hacen surgir ideas o patrones comunes de los datos que han sido recopilados.

El análisis y síntesis son parte de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, planteado y diseñado metodológicamente desde la estructura de la realidad, es decir, una especie de esquema, mapa, diagrama, etc., elaborado con los datos procesados a fin de que tenga sentido para contestar las preguntas de la investigación. (Vargas, 2011, pp. 67-68).

Tabla 9*Determinación y definición de las unidades de análisis*

Participantes	Método de recolección de datos	Subcategorías de estudio	Principales unidades
Cuatro informantes clave expertos en el tema	Entrevista semiestructurada	Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	- Desarrollo económico - Desarrollo local - Intervención del Estado - Inversión privada - Reactivación económica - Potencial nacional - Protección del medio ambiente
		Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	- Impacto ambiental - Afectación de los recursos hídricos - Plan de contingencia - Mitigación ambiental - Supervisión del Estado
		Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	- Implementación de programas sociales - Convivencia y desarrollo social - Planificación y mejora continua - Diálogo y comunicación - Responsabilidad social

Fuente: elaboración propia

Determinada la definición de las “unidades de análisis”, el siguiente paso se inició con la denominada codificación abierta, que implica comparar unidades de análisis con el fin de descubrir categorías relevantes para el planteamiento del problema (conceptos incluidos en este y sus relaciones) (Hernández et al., 2018, p. 474).

Se desarrolló desde la teoría fundamentada, aplicada mediante la “codificación abierta”, a través de la aplicación Atlas.Ti, donde los datos son segmentados, examinados y comparados en términos de sus similitudes y diferencias, en relación con los objetivos de estudio, en base a las categorías de grupos, de acuerdo con las tablas siguientes:

Tabla 10

Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Acciones y decisiones en la economía	IPE en lo económico		
Afectación de los recursos hídricos		IPE en lo ambiental	
Aplicación de estrategia social			IPE en lo social
Apoyo a la agricultura	IPE en lo económico		
Apoyo a la población	IPE en lo económico		
Ausencia del Estado	IPE en lo económico		
Bienestar para las comunidades	IPE en lo económico		
Bienestar social	IPE en lo económico		
Capacitación y tecnificación	IPE en lo económico		
Comunidades beneficiadas	IPE en lo económico		
Conflictividad ambiental			IPE en lo social
Convivencia y desarrollo social			IPE en lo social
Desarrollo cultural	IPE en lo económico		
Desarrollo económico	IPE en lo económico		
Desarrollo local	IPE en lo económico		
Diálogo y comunicación			IPE en lo social
Difusión por medios de comunicación			IPE en lo social
Estado y empresa	IPE en lo económico		
Estudios de impacto ambiental		IPE en lo ambiental	
Etapas de desarrollo		IPE en lo ambiental	
Evaluación permanente	IPE en lo económico		
Gestión social	IPE en lo económico		

Impacto ambiental		IPE en lo ambiental	
Implementación de programas sociales			IPE en lo social
Incertidumbre	IPE en lo económico		
Incertidumbre en la población		IPE en lo ambiental	
Inclusión de estrategia			IPE en lo social
Incumplimiento de requisitos técnicos			IPE en lo social
Ingresos para el Estado	IPE en lo económico		
Ingresos tributarios	IPE en lo económico		
Intereses políticos	IPE en lo económico		
Intervención del Estado	IPE en lo económico		
Inversión privada	IPE en lo económico		
Irregularidades en la gestión			IPE en lo social
Limitación en el plan estratégico ambiental		IPE en lo ambiental	
Limitación para la disminución de sustancias químicas		IPE en lo ambiental	
Limitada difusión de la planificación estratégica		IPE en lo ambiental	
Mayor inversión educativa	IPE en lo económico		
Mayores recursos y medios		IPE en lo ambiental	
Mejora continua			IPE en lo social
Mejoramiento de los servicios de agua	IPE en lo económico		
Mejorar y potenciar las actividades económicas	IPE en lo económico		
Mitigación ambiental		IPE en lo ambiental	
No cuenta con enfoque de desarrollo sostenible			IPE en lo social
No cuenta con enfoque intergeneracional			IPE en lo social
No existe fase de explotación		IPE en lo ambiental	
Normatividad vigente	IPE en lo económico		
Plan de contingencia		IPE en lo ambiental	
Plan de relaciones comunitarias			IPE en lo social
Planificación y mejora continua			IPE en lo social
Potencial nacional	IPE en lo económico		
Programas de actividades políticas	IPE en lo económico		
Programas sociales	IPE en lo económico		

Protección del medio ambiente	IPE en lo económico	
Reactivación económica	IPE en lo económico	
Responsabilidad social		IPE en lo social
Retribución social a la población	IPE en lo económico	
Subprogramas de participación, adquisición y capacitación	IPE en lo económico	
Supervisión del Estado		IPE en lo ambiental
Talleres de capacitación		IPE en lo ambiental
Trabajo para disminución de sustancias químicas		IPE en lo ambiental

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Descripción de las categorías

Tabla 11

Matriz de descripción de las categorías de estudio

Temas	Código	Categorías	Comentario
La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.	IPEE	Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	Disponer de la inteligencia estratégica para el proceso de planificación en lo económico permite asumir la competitividad en base a la capacidad para adecuarse, adelantarse y garantizar los cambios que se realizan en el entorno de la globalización de la economía y la competencia en el sector empresarial, a fin de prever el futuro bajo determinadas circunstancias y condiciones.
		Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	Permite una planificación a largo plazo de objetivos ambientales y sustentables en el territorio, con la finalidad de aplicar una estrategia para explotar los recursos naturales, teniendo en cuenta la protección y utilización de dichos recursos sin dañar los espacios ambientales integrales y medios necesarios, con evaluaciones económicas, sociales y ambientales.
	IPES	Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Se considera un plan estratégico bajo una situación de mayor desarrollo humano, económico y social, enfocado específicamente a planes y programas que son aplicados a espacios de la acción social en la sociedad, que se toman en cuenta en los organismos privados coordinados con las instituciones públicas y que integran procesos de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Soporte de categorías

Tabla 12

Matriz de soporte de categorías

Temas	Categorías	Patrones	Descripción
La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.	Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	Desarrollo económico	Considera la capacidad para que un país pueda generar riqueza, enfocado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, teniendo en cuenta la capacidad productiva cercana a su potencial, la sostenibilidad, la redistribución de la renta, la conciencia medioambiental y el desarrollo del capital humano, donde la existencia del orden social debe integrarse en las entidades públicas para cumplir sus funciones de manera efectiva y, por ende, ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos que confían en sus autoridades.
		Desarrollo local	Promueve un proceso de crecimiento y transformación estructural que, a través del empleo del potencial de desarrollo a nivel del territorio, conduce a aumentar el bienestar de la población de una localidad o una región en el país.
		Intervención del Estado	Se considera una particularidad en asumir la necesidad de una participación activa y constante del Estado, con la finalidad de solucionar los problemas económicos, específicamente encargándose de la gestión y el control de un concreto sistema económico
		Inversión privada	Es toda aquella que se origina de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, distintas del Estado peruano, de los organismos que integran el sector público nacional y de las empresas del Estado, que invierten para el desarrollo del país.

	Reactivación económica	Se establece el proceso donde una economía definida presenta un crecimiento económico, así como mejoras observables en variables como el empleo o la renta, debido a una crisis económica que provocó un hundimiento de estos indicadores en un país.
	Potencial nacional	Se describe como la totalidad de medios tangibles e intangibles de naturaleza predominantemente económica susceptibles de ser incorporados a la expresión económica del Poder Nacional, que en determinado momento existen en la realidad nacional en situación de latencia y a disposición del Estado para la consecución de sus objetivos.
	Protección del medio ambiente	Consiste en mantener la visión de contar con las medidas y propuestas para conservar la vida humana, la vida de la flora y la fauna, la protección desde el clima, hasta las plantas y aspectos socioculturales que son parte de nuestro medio ambiente, a fin de preservarlo del deterioro y la contaminación en el área de influencia geográfica.
	Impacto ambiental	Considera la modificación del medio ambiente, que es inducida directa o indirectamente por un plan o actividad en un espacio específico del territorio, es decir, el impacto ambiental es la alteración del ambiente originada por la acción del hombre o de la naturaleza.
	Afectación de los recursos hídricos	El contexto evidencia que los recursos hídricos confrontan una serie de graves amenazas, producidas fundamentalmente por la actividad humana. Algunas de estas amenazas son la sedimentación, la contaminación, el cambio climático, la deforestación, los cambios en el paisaje y el crecimiento urbano.
Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	Plan de contingencia	Se establecen los procedimientos específicos de coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia o inminencia de un evento particular para el cual se tienen escenarios preestablecidos para prevenir y mitigar la expansión.

Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Mitigación ambiental	Considera al conjunto de procedimientos para bajar a niveles no tóxicos y/o aislar sustancias contaminantes en un ambiente dado, aplicando las estrategias de mitigación ambiental como la eliminación de la fuente contaminante, asegurar la limpieza del terreno y mejorar el tratamiento de las aguas contaminadas en el espacio donde ocurren los hechos.
	Supervisión del Estado	Se establecen las acciones y resultados de la gestión pública a fin de medir el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, a través del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control.
	Implementación de programas sociales	Se considera como un proceso estratégico la implementación de los programas sociales porque se aborda desde la perspectiva gerencial, específicamente el Estado asume las demandas sociales que requieren de actividades e interacciones cuyo conjunto permite poner en marcha un programa social para beneficio de los ciudadanos.
	Convivencia y desarrollo social	Se describe como la forma de convivir juntos entre las personas diversas, con respeto y cuidándonos unos a los otros, a pesar de las desavenencias que pudieran existir en las actividades diarias, por lo tanto, exige promover procesos de desarrollo que garanticen el derecho a una vida digna y plena para todos y todas, como base para una mejor convivencia como parte del desarrollo social.
	Planificación y mejora continua	La planificación es la mejor decisión estratégica que viabiliza los cambios que deben integrarse a los diferentes procesos de la organización para ofrecer un mejor servicio de calidad percibido, enfocados a promover posibles alternativas de mejora continua para un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar en la organización.

Diálogo y comunicación	Se considera el diálogo como una manera de comunicación verbal o escrita en la que interactúan dos o más personas, donde ambos pueden asumir el papel de emisor y receptor; por lo tanto, para iniciar el diálogo es indispensable un intercambio de papeles entre los interlocutores para la comunicación efectiva, donde el diálogo favorece la comunicación, la tolerancia hacia los demás y la capacidad de admitir errores, lo cual implica que en una estructura organizacional es mantener el diálogo para comunicar a sus colaboradores.
Responsabilidad social	En toda organización se ha convertido como una forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos sociales con los que se relaciona y, por ende, buscan la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras, que deben percibir los mismos bienes y servicios de forma infinita en una sociedad.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Red semántica

Después de realizar la vinculación de las citas con la codificación establecida de cada informante clave, a través del programa Atlas.Ti, se creó la red semántica para identificar los significados de las categorías, basados en los datos del planeamiento estratégico en lo económico, en relación con los nodos que son elementos básicos de la red semántica.

Figura 1

Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico

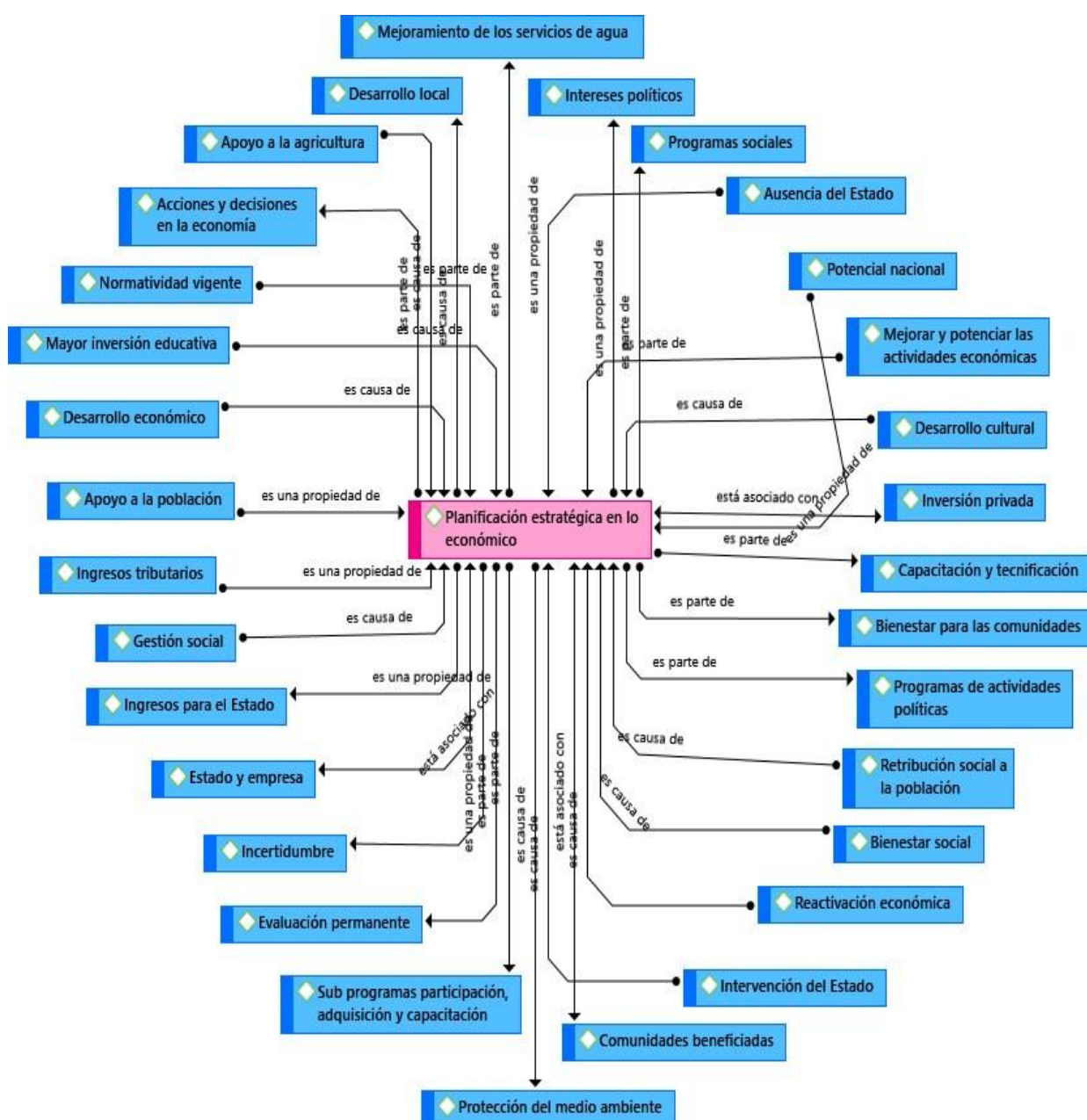
Nombre	Enraizamiento
● ◇ Acciones y decisiones en la economía	1
● ◇ Apoyo a la agricultura	1
● ◇ Apoyo a la población	1
● ◇ Ausencia del Estado	1
● ◇ Bienestar para las comunidades	1
● ◇ Bienestar social	1
● ◇ Capacitación y tecnificación	1
● ◇ Comunidades beneficiadas	1
● ◇ Desarrollo cultural	1
● ◇ Desarrollo económico	1
● ◇ Desarrollo local	1
● ◇ Estado y empresa	1
● ◇ Evaluación permanente	1
● ◇ Gestión social	1
● ◇ Incertidumbre	1
● ◇ Ingresos para el Estado	1
● ◇ Ingresos tributarios	1
● ◇ Intereses políticos	1
● ◇ Intervención del Estado	1
● ◇ Inversión privada	1
● ◇ Mayor inversión educativa	1
● ◇ Mejoramiento de los servicios de agua	1
● ◇ Mejorar y potenciar las actividades económicas	1
● ◇ Normatividad vigente	1
● ◇ Potencial nacional	1
● ◇ Programas de actividades políticas	1
● ◇ Programas sociales	1
● ◇ Protección del medio ambiente	1
● ◇ Reactivación económica	1
● ◇ Retribución social a la población	1
● ◇ Sub programas participación, adquisición y capacitación	1

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

➤ **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico**

Figura 2

Resultados de codificación en red semántica sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico en el proyecto minero Michiquillay en la



región Cajamarca.

Fuente: Elaboración propia con Atlas. Ti

Análisis e interpretación

Se observa en la figura 2 a los consolidados de la codificación de la subcategoría sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, que le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

Los informantes clave, de manera general, indicaron que es muy importante establecer a largo plazo la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, en vista que el proyecto minero Michiquillay es un potencial nacional por disponer de la totalidad de medios tangibles e intangibles de naturaleza predominantemente económica que existen en la realidad nacional, específicamente en la región Cajamarca, y por lo tanto, urge la necesidad de la intervención del Estado a través de la participación activa y constante con la normatividad vigente para desarrollar las acciones y decisiones en la economía, que debe asumir el Estado y la empresa, a fin de promover la inversión privada, tanto nacional como extranjera que invierten en el desarrollo del país.

De esta manera, contribuir con los ingresos tributarios a nivel nacional, enfocando mejorar y potenciar las actividades económicas aunadas a la reactivación de la misma para un crecimiento sostenido, así como mejoras observables en variables como el empleo o la renta, lo que va a fortalecer los programas de actividades de políticas para el desarrollo económico con miras a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con capacidad productiva, sostenibilidad, redistribución de la renta, conciencia medioambiental y desarrollo del capital humano, alineado con el desarrollo local para su crecimiento y transformación estructural a nivel del territorio.

Se asume, al mismo tiempo, mantener las costumbres y transmisión de conocimientos para el desarrollo cultural y la valoración de la identidad de los pueblos, que es un factor decisivo de cohesión social, donde el rol del Estado es asumir mediante la evaluación permanente que la empresa del proyecto minero Michiquillay desarrolle la retribución social a la población. Es decir, en coordinación con la administración pública, debe responsabilizarse con la gestión social apoyando con las políticas y programas sociales,

subprogramas de participación, adquisición y capacitación en apoyo a la agricultura, mejoramiento de los servicios de agua, mayor inversión educativa, capacitación y tecnificación en la protección del medio ambiente para conservar la vida humana, la flora, la fauna, el clima, las plantas y los aspectos socioculturales, a fin de preservarlos del deterioro y la contaminación en el área de influencia geográfica de la extracción mineral, todo lo cual buscará garantizar el bienestar social de la población y aumentar las comunidades beneficiadas en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay de la región Cajamarca.

De igual manera, los informantes indicaron que en el problema del diagnóstico de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico se percibe que existe limitación en la planificación económica en la empresa, por evidenciar intereses políticos y económicos de las autoridades regionales y locales, esto unido con la misma empresa minera al no desarrollar programas de responsabilidad social enfocados al crecimiento económico en apoyo de la población, lo cual genera incertidumbre por la poca fiabilidad en la evaluación de proyectos mineros que pudieran ser relevantes para el proceso de toma de decisiones en la protección del medio ambiente, por la ausencia del Estado, que debe estar más activamente dispuesto a estudiar a aquellas empresas con mayor impacto sobre la inversión económica o retribuciones futuras que se esperan generar de los ingresos para también considerar de interés el bienestar de las comunidades.

Se presenta la vinculación de los datos de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental en relación con los nodos de la red semántica.

Figura 3

Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca

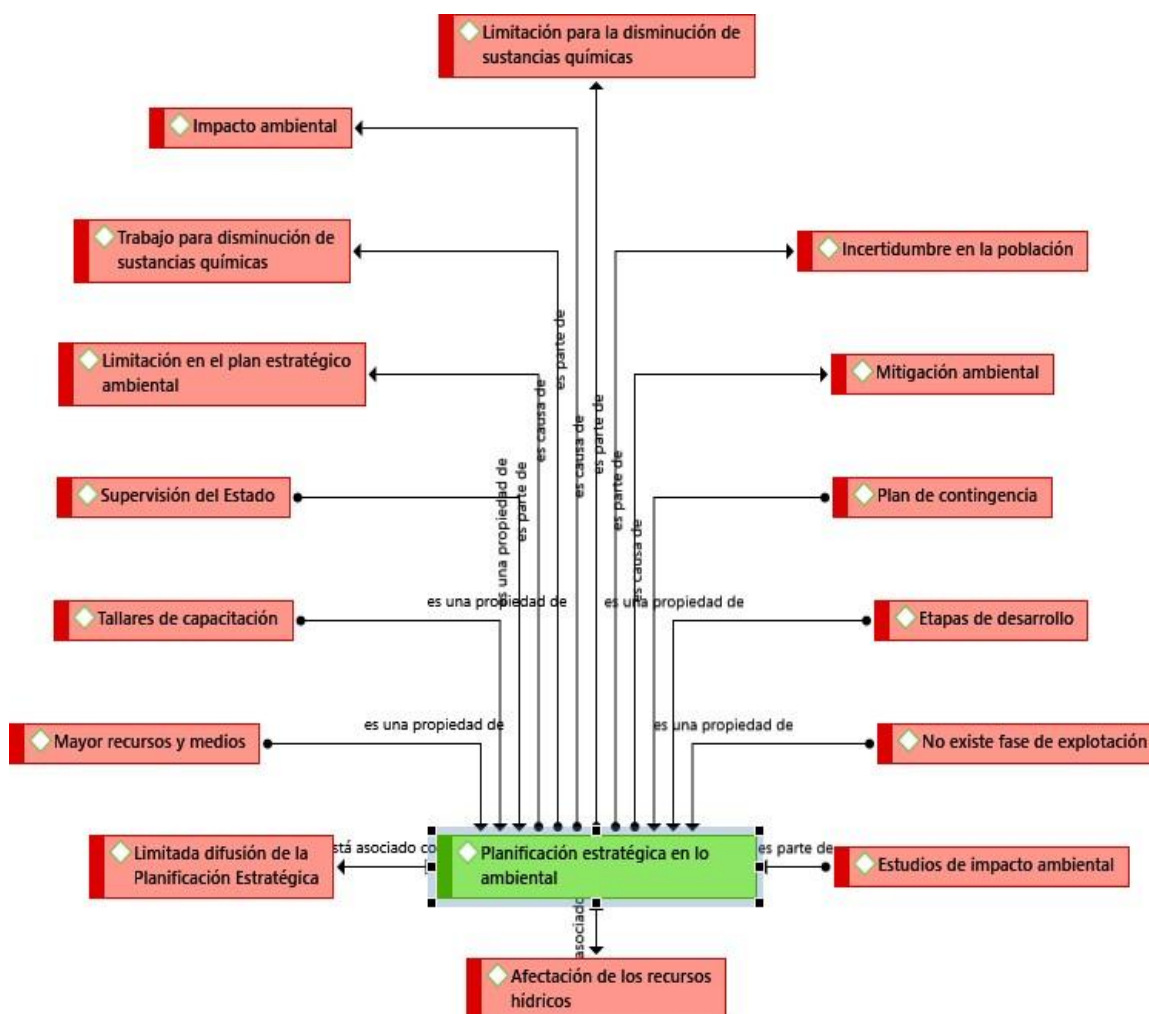
Nombre	▲	Enraizamiento
● ◇ Afectación de los recursos hídricos		1
● ◇ Estudios de impacto ambiental		1
● ◇ Etapas de desarrollo		1
● ◇ Impacto ambiental		1
● ◇ Incertidumbre en la población		1
● ◇ Limitación en el plan estratégico ambiental		1
● ◇ Limitación para la disminución de sustancias químicas		1
● ◇ Limitada difusión de la Planificación Estratégica		1
● ◇ Mayor recursos y medios		1
● ◇ Mitigación ambiental		1
● ◇ No existe fase de explotación		1
● ◇ Plan de contingencia		2
● ◇ Supervisión del Estado		1
● ◇ Tallares de capacitación		1
● ◇ Trabajo para disminución de sustancias químicas		1

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti.

➤ **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental**

Figura 4

Resultados de codificación en red semántica sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental en el proyecto minero Michiquillay en la región



Cajamarca.

Fuente: Elaboración propia con Atlas. Ti

Análisis e interpretación

En la figura 4 se muestran los consolidados de la codificación de la subcategoría sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, que le permiten

cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

De acuerdo a lo sostenido por los informantes clave, se evidencia que existe poca aplicación sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, en vista que la supervisión del Estado a través de las acciones y resultados para el cumplimiento de las normas legales de lineamientos de política y planes de acción, que van a permitir la evaluación de los estudios de impacto ambiental para frenar la modificación del medio ambiente son actividades originadas por la operación minera de la empresa en el área de influencia, lo cual amerita contar con un plan de contingencia para la coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia de la extracción, deterioro y contaminación ambiental, a fin de prevenir y mitigar la expansión ambiental, proporcionando mayores recursos y medios, así como talleres de capacitación en la fase de explotación.

De esta manera, para evitar mayor conflictividad es importante que la empresa desarrolle talleres continuos para explicar a la población sobre el manejo y trabajo en la disminución del uso de sustancias químicas, que viene afectando los recursos hídricos, es decir, a través del Fondo Social Michiquillay se trata de compensar, de alguna manera, los daños que puedan causar y afectar a la población de las áreas de influencia directa, pero que no es suficiente para las comunidades en las etapas de desarrollo que viene ejecutando en sus operaciones el proyecto minero Michiquillay.

Por otra parte, los informantes manifestaron que, en el problema del diagnóstico de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, se evidencia que existe limitación en la difusión de la planificación estratégica, que es fundamental para la mitigación ambiental. Asimismo, señalaron que la limitación en el plan estratégico ambiental se encuentra en evaluación, a pesar que la minera Michiquillay cuenta con una oferta de US\$ 26.2 millones, y que a la fecha no dispone para la fase de explotación, lo cual no permite determinar las observaciones ni el plan estratégico ambiental, esto genera incertidumbre en la población por el impacto ambiental que podría ser causado por la limitación en la disminución de sustancias químicas cuando entre en operación la

empresa. En tal sentido, la minera Michiquillay debería entregar, a modo de resumen, y como información en palabras sencillas, el buen entendimiento de toda la población sobre el proyecto a ejecutarse en el área de influencia, enfocado al manejo adecuado de los recursos (agua, aire, suelo) y cuidado integral del medio ambiente de manera sostenible en beneficio de las comunidades del área de influencia.

A continuación, se presenta la vinculación de los datos de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social en relación con los nodos de la red semántica.

Figura 5

Código en grupo de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social en el proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca

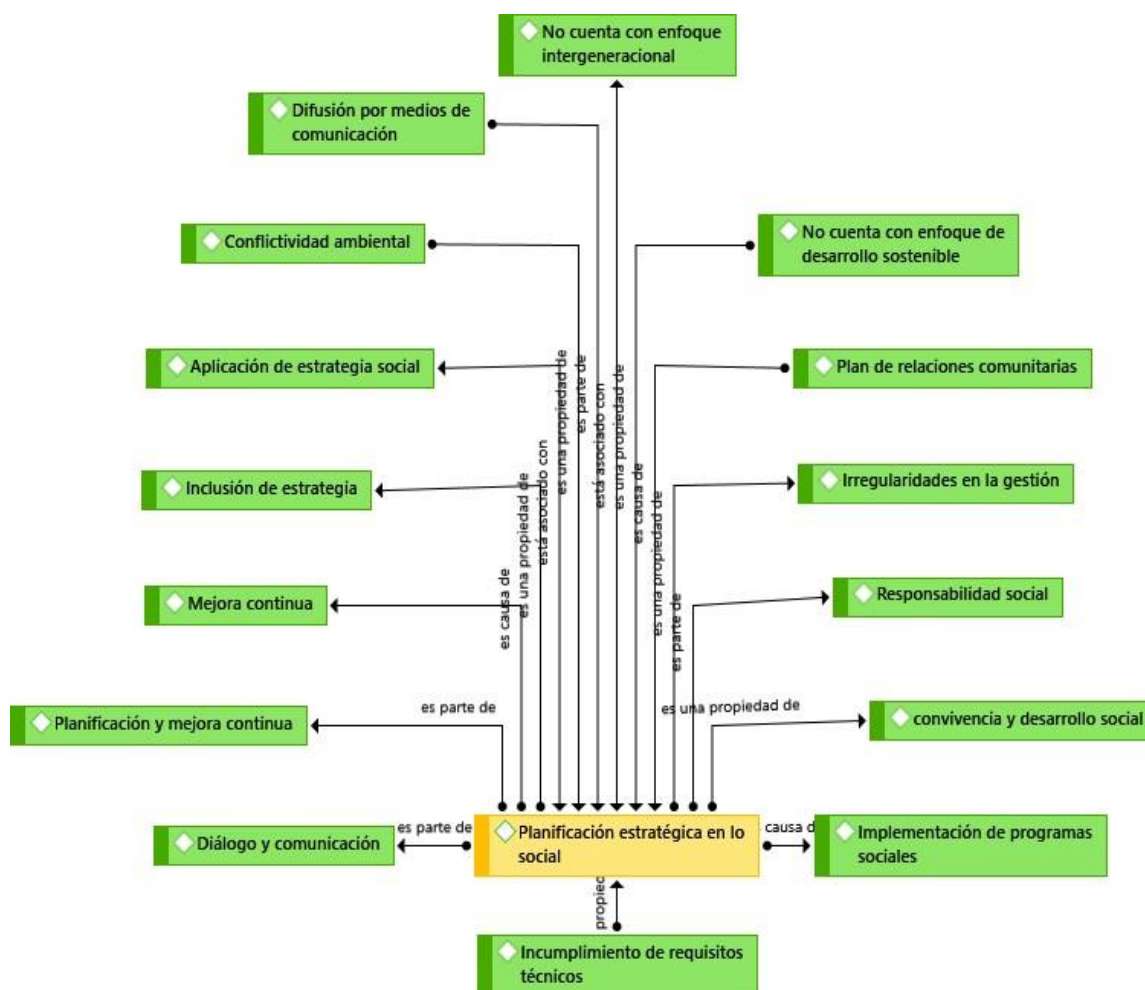
Nombre	Enraizamiento
● ◇ Aplicación de estrategia social	1
● ◇ Conflictividad ambiental	1
● ◇ Convivencia y desarrollo social	1
● ◇ Diálogo y comunicación	1
● ◇ Difusión por medios de comunicación	1
● ◇ Implementación de programas sociales	1
● ◇ Inclusión de estrategia	1
● ◇ Incumplimiento de requisitos técnicos	1
● ◇ Irregularidades en la gestión	1
● ◇ Mejora continua	1
● ◇ No cuenta con enfoque de desarrollo sostenible	1
● ◇ No cuenta con enfoque intergeneracional	1
● ◇ Plan de relaciones comunitarias	1
● ◇ Planificación y mejora continua	1
● ◇ Responsabilidad social	1

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

➤ **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social**

Figura 6

Resultados de codificación en red semántica sobre la Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social en el proyecto minero Michiquillay en la región



Cajamarca

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

Análisis e interpretación

En la figura 6, los consolidados de la codificación de la subcategoría sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

Los informantes clave señalaron que existe responsabilidad social en base a la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, que le permiten cumplir con las normas para la explotación del proyecto minero Michiquillay, a partir de la relación entre el Estado y la empresa para hacer gestión y negocios a través de las operaciones mineras enfocadas a que sean sustentables en lo económico, social y ambiental, previo a la planificación y mejora continua en el área de influencia de las comunidades de Michiquillay, donde la planificación estratégica no puede ser ajena a las necesidades de las mismas.

Por el contrario, se debe garantizar con la implementación de programas sociales desde la perspectiva gerencial privada y el Estado, poniéndolos en marcha para beneficio de los ciudadanos y los distintos grupos sociales para la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras, a través de la inclusión de estrategias que promuevan convivencia y desarrollo social entre las personas diversas en las comunidades, a fin de proteger el derecho a una vida digna y plena para todos, que conlleva en la aplicación de una estrategia social para incluir a los comuneros en los proyectos sociales con la finalidad de que puedan conocer sus necesidades y expectativas. Es decir, enfocarlos en el diálogo y comunicación permanente de los beneficios que el proyecto minero tiene para ellos, donde el diálogo favorece la comunicación para que las comunidades mantengan la tolerancia y la capacidad de admitir errores entre ambas partes.

Con dicha finalidad, las comunidades campesinas de Michiquillay y La Encañada han presentado su Plan de Relaciones Comunitarias que contiene los procedimientos para la gestión social del proyecto con relación a sus grupos de interés, promoviendo su difusión por medios de comunicación, dando a conocer posibles alternativas de mejora continua para un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar el bienestar social de los habitantes de las comunidades involucradas en la región Cajamarca.

De igual manera, los informantes manifestaron que el problema del diagnóstico de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social se evidencia por la conflictividad ambiental desde el inicio de la concesión, debido a los cambios en la

administración que han generado irregularidades en la gestión, llevando al incumplimiento de los compromisos ambientales y sociales, lo cual es uno de los factores principales de los conflictos socioambientales en el área de influencia del proyecto minero Michiquillay, asimismo, los informantes perciben que el proyecto minero no contaría con un enfoque intergeneracional, es decir, no va de la mano con escenarios del cambio climático y la adaptación al mismo a sus condiciones; igualmente, no cuenta con un enfoque de desarrollo sostenible porque la estrategia está planteada en un escenario contaminador-pagador, sin un sistema de internalización de costos, lo cual estaría evidenciando el incumplimiento de requisitos técnicos para la explotación minera sin asumir los compromisos sociales para la protección de las áreas de influencia en las comunidades de la región Cajamarca.

4.7 Triangulación de datos

Tabla 13

Triangulación de técnicas cualitativas y de datos en base a la categoría principal: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico

Categorías	Entrevistas	Análisis documental
Subcategoría 1 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	El análisis e interpretación de la información evidencia de forma general que es muy importante establecer a largo plazo la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico porque el proyecto minero Michiquillay es un potencial nacional predominantemente económico en la región Cajamarca, y por ende, urge la necesidad de la intervención del Estado con la normatividad vigente para desarrollar acciones y decisiones en la economía, a fin de promover la inversión privada para el desarrollo del país y recaudar ingresos tributarios, enfocando a mejorar y potenciar las actividades económicas aunadas a la reactivación económica para un crecimiento económico, lo cual va a fortalecer los programas para el desarrollo económico a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, con capacidad productiva, sostenibilidad, redistribución de la renta, conciencia medioambiental y desarrollo del capital humano, alineado con el desarrollo local para su crecimiento y transformación estructural a nivel del territorio, manteniendo las costumbres y transmisión de conocimientos para el desarrollo cultural y la valoración de la identidad de los pueblos. Esto es un factor decisivo de cohesión social, donde el rol del Estado es asumir mediante la evaluación permanente, y, por su lado, que el proyecto minero Michiquillay desarrolle la retribución social a la población, es decir, en forma coordinada debe responsabilizarse con la gestión social apoyando con las políticas y programas sociales, subprogramas de participación, adquisición y capacitación en apoyo a la agricultura, mejoramiento de los servicios de agua, mayor inversión educativa, capacitación y tecnificación en la protección del medio ambiente para conservar la vida humana, la flora, la fauna, el clima, las plantas y aspectos socioculturales, a fin de preservarlos del deterioro y la contaminación en el área de influencia geográfica de la extracción mineral, a fin de garantizar el bienestar social de la población y aumentar las comunidades beneficiadas en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay de la región Cajamarca.	Según la Ley N° 30535 (2017), la “inteligencia estratégica” es una actividad que abarca un proceso sistemático para la búsqueda, evaluación y análisis de información, cuya finalidad es producir conocimiento útil para la planificación y exclusividad para emplearla en cualquier contexto de la gestión pública y que puede ser adoptada en el sector privado para la toma de decisiones. En este contexto, la inteligencia estratégica está ligada al planeamiento estratégico que integra un conjunto de instrumentos que permite a la organización ver su quehacer en la perspectiva de su entorno actual y futuro y que permite ver el entorno y hacer las modificaciones necesarias (Dumone, 2013). En tal razón, para llevar a cabo el planeamiento estratégico existe un previo análisis de la situación corroborada por la inteligencia estratégica que facilita la dirección de la empresa, según sus actividades económicas. En definitiva, la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico se caracteriza por tener un horizonte temporal a más largo plazo y no partir de unos objetivos preestablecidos, sino que los objetivos se elaboran en el transcurso del proceso de planificación enfocados a

		los cambios de la economía y la competencia empresarial.
Síntesis integrativa	La aplicación de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, el Estado y la empresa privada desarrollan la planeación a largo plazo, con la finalidad de afrontar escenarios complejos e inestables en contextos económicos, reflejándose en el cumplimiento de los objetivos, programas y metas de toda organización, sin embargo, previamente, urge la necesidad de contar con información de inteligencia estratégica para producir conocimiento útil para la planificación, específicamente en la empresa del proyecto minero Michiquillay para la toma de decisiones. En tal razón, es importante que exista coordinación entre el Estado y la empresa privada para hacer cumplir la normatividad de la inversión, a fin de potenciar las actividades económicas para el desarrollo financiero y, por ende, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aunado con el desarrollo local, cultural y la valoración de la identidad. En efecto, la inteligencia estratégica está ligada al planeamiento estratégico como un instrumento que garantiza la perspectiva actual y futura para el crecimiento de la organización, lo cual promoverá la retribución social con mejores servicios y garantizará el bienestar social y económico de la población, es decir, la operacionalización de la inteligencia estratégica en el desarrollo de la planificación estratégica debe beneficiar al proyecto minero Michiquillay porque facilitará la dirección de la empresa en sus actividades económicas y, por ende, el Estado y la región Cajamarca serán retribuidos por la tributación al fisco del país, lo cual garantiza procesos de cambio de la economía y la competencia empresarial que beneficiarán a las comunidades en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay de la región Cajamarca.	
Subcategoría 2 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	El análisis e interpretación de la información evidencia que existe poca aplicación sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, en vista que la supervisión del Estado a través de las acciones y resultados para el cumplimiento de las normas legales de lineamientos de política y planes de acción, que van a permitir la evaluación de los estudios de impacto ambiental para frenar la modificación del medio ambiente, que son actividades originadas por la operación minera de la empresa en el área de influencia, lo que amerita contar con un plan de contingencia para la coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia de la extracción, deterioro y contaminación ambiental. Esto a fin de prevenir y mitigar la expansión ambiental, proporcionando mayores recursos y medios, talleres de capacitación en la fase de explotación, para evitar mayor conflictividad, es importante que la empresa desarrolle talleres continuos para explicar a la población sobre el manejo y trabajo en la disminución del uso de sustancias químicas, que viene afectando los recursos hídricos. Es decir, a través del Fondo Social Michiquillay se trata de compensar de alguna manera, los daños que puedan causar y afectar a la población de las áreas de influencia directa, pero que no es suficiente para las	La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental es un instrumento para implementar los lineamientos de una planificación en el largo plazo de objetivos ambientales y sustentables en el territorio, considerando tanto las iniciativas privadas como del gobierno. (Velázquez, 2005). Para este autor, se señala que la estrategia se basa fundamentalmente en determinar y explotar aquellos recursos distintivos que han ido formándose a través de la vida organizacional y que constituyen la fuente de ventajas competitivas sostenibles, lo que convierte a la estrategia en un proceso deliberado de identificación, protección y utilización de dichos recursos, vinculados con la evaluación de los daños ambientales, cálculo de recursos, medios y fuerzas para el resarcimiento de los daños, estableciendo organizaciones comunitarias para los controles de la

	comunidades en las etapas de desarrollo que viene ejecutando en sus operaciones el proyecto minero Michiquillay.	información con planes de acción de los puestos de mando a fin de realizar evaluaciones económicas, sociales y ambientales.
Síntesis integrativa	La consideración de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental se viabiliza hacia una planificación en el largo plazo de objetivos ambientales y sustentables en el territorio, es decir, un factor importante es la supervisión del Estado para hacer prevalecer las acciones y resultados en el cumplimiento de las normas de evaluación de los estudios de impacto ambiental para la protección y mitigación del medio ambiente, frente a la extracción, deterioro y contaminación ambiental en el área del proyecto minero Michiquillay de la región Cajamarca. Por lo tanto, la empresa debe implementar como estrategia en su planificación de la exploración mineral, bajo un enfoque sustentable con miras a la protección, en beneficio de las organizaciones comunitarias con evaluaciones económicas, sociales y ambientales, a fin de evitar mayor conflictividad entre la empresa y la población sobre el manejo y trabajo en la disminución de las sustancias químicas que afectan los recursos hídricos de las áreas de influencia directa donde viene ejecutando sus operaciones el proyecto minero Michiquillay.	
Subcategoría 3 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Los informantes clave señalaron que existe responsabilidad social en base a la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, que le permite cumplir con las normas para la explotación del proyecto minero Michiquillay, a partir de la relación entre el Estado y la empresa para hacer gestión y negocios a través de las operaciones mineras enfocadas a que sean sustentables en lo económico, social y ambiental, previo a la planificación y mejora continua en el área de influencia de las comunidades de Michiquillay. En este punto, la planificación estratégica no puede ser ajena a las necesidades de las comunidades, por el contrario, se debe garantizar con la implementación de programas sociales desde la perspectiva gerencial privada y el Estado, poniendo en marcha dichos programas para beneficio de los ciudadanos y los distintos grupos sociales para la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras, a través de la inclusión de estrategias que promuevan convivencia y desarrollo social entre las personas diversas en las comunidades, a fin de proteger el derecho a una vida digna y plena para todos, que conlleva a la aplicación de una estrategia social para incluir a los comuneros en los proyectos sociales con la finalidad de que puedan conocer sus necesidades y expectativas; es decir, enfocarlos en el diálogo y comunicación permanente de los beneficios que el proyecto minero tiene para ellos, donde el diálogo favorece la comunicación a las comunidades, para mantener la tolerancia y la capacidad de entre ambas partes, para ello las comunidades campesinas de Michiquillay y La Encañada han presentado su Plan de Relaciones Comunitarias que contiene los procedimientos para la gestión social del proyecto con relación a sus grupos de interés, promoviendo su difusión por medios de comunicación,	El contexto del planeamiento estratégico en lo social es una guía compartida entre los actores económicos, sociales e institucionales del territorio para posicionar a la ciudad en una situación de mayor desarrollo humano, económico y social. Tal como señalan Barranco y Herrera (2009), la planificación, en sus diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, se corresponde con los planes y programas que son aplicados en los diversos espacios de la acción social y en las organizaciones públicas, administración central, autónoma y local y en las organizaciones privadas. Es en estos ámbitos donde está presente lo social, las actividades de planificar, implementar, evaluar y realizar propuestas de mejora, desde la complejidad, el dinamismo y los cambios acelerados que caracterizan a la sociedad de la globalización económica del tercer milenio, conlleva una práctica que se está intensificando desde el enfoque estratégico, que incluye los procesos de mejora continua. En resumen, la planificación estratégica forma parte fundamental de las instituciones u organizaciones ya

	dando a conocer las posibles alternativas de mejora continua para un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar el bienestar social de los habitantes de las comunidades involucradas en la región Cajamarca.	que esto les permite posicionar a la organización en una situación de mayor desarrollo humano, económico y social.
Síntesis integrativa	La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social viabiliza el desarrollo en los escenarios del territorio nacional, a fin de aumentar el desarrollo humano, económico y social de los ciudadanos, donde el Estado establece normas para la explotación de las operaciones mineras, buscando que sean sustentables en lo económico, social y ambiental, en base a la planificación, es decir, la planificación estratégica, específicamente en el proyecto minero Michiquillay, debe garantizar, en coordinación con el Estado, la puesta en marcha de programas sociales, la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras para generar la convivencia y el desarrollo social entre los habitantes de las diversas comunidades en el área de influencia. Por lo tanto, para operativizar dicha acción social se debe ser consecuente con las actividades para planificar, implementar, evaluar y realizar propuestas de mejora, a partir de los cambios acelerados que trae la globalización económica, y, en consecuencia, para promover desde el enfoque estratégico un mayor desarrollo humano, económico y social en las comunidades campesinas de Michiquillay y La Encañada a fin de generar un proceso de cambio para mejorar el bienestar social de los habitantes en las comunidades del área de influencia de la empresa minera en la región Cajamarca.	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

La investigación del tipo teórico-empírico y de análisis metodológico interpretativo en relación con “la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: Caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”, en el marco del análisis y síntesis de la descripción y explicación cualitativa de los informantes clave de la investigación, contiene resultados que corresponden a la triangulación de los datos.

En tal sentido, la triangulación de las técnicas cualitativas es utilizada con los diversos métodos, donde se buscó analizar el fenómeno a través de diferentes acercamientos, es decir, se empleó diversas técnicas cualitativas como las entrevistas y el análisis documental, que llevaron a la interpretación del fenómeno de estudio de corte cualitativo para que estos sean equiparables. Por lo tanto, la triangulación de datos integra una variedad de fuentes de información o informantes clave, respecto al problema, situación o hecho a analizar de un espacio donde ocurren los hechos, por ende, la triangulación se produce cuando existe concordancia o discrepancia entre estas fuentes. Lo que permite llevar a triangular informantes/personas, tiempos y espacios/contextos. En resumen, la triangulación permite la aplicación de varios métodos que potencian la interpretación más cercana de los hechos en investigación científica desde la reafirmación de las fuentes de datos, las personas que investigan, las teorías que se consideran o los ambientes que se dan en el área de estudio. (Okuda & Gómez, 2005).

Para los autores Denzin y Lincoln (2000), se establecen cuatro tipos de triangulación: la metodológica, la de datos, la de investigadores y la de teorías. Para esta investigación se aplicó la triangulación de datos, que refleja un intento por asegurar una comprensión en profundidad del fenómeno en cuestión. En definitiva, en el marco del análisis y síntesis de la descripción y explicación cualitativa de los informantes clave de la investigación, los resultados correspondieron a la triangulación de los datos.

CONCLUSIONES

En esta parte se presentan las conclusiones a partir de los datos recogidos, de acuerdo con las manifestaciones de los informantes clave, desde la triangulación de los datos presentados, para responder a las preguntas de investigación en relación y coherencia con los objetivos planteados en el estudio.

1. Es importante hacer uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, toda vez que se evidencia el análisis de las afirmaciones de los entrevistados y los documentos observados e interpretados en vinculación con la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico, en que el Estado y la empresa privada desarrollan un planeamiento a largo plazo con la finalidad de afrontar escenarios complejos e inestables en contextos económicos, donde urge la necesidad de contar con información de inteligencia estratégica para producir conocimiento útil que sirva a la planificación estratégica en lo económico; mientras que en la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, se observa que su proceso es a largo plazo estableciendo objetivos ambientales y sustentables en el territorio, donde el Estado prevalece en las acciones y resultados para el cumplimiento de las normas de evaluación de los estudios de impacto ambiental, a fin de llevar a cabo la protección y mitigación del medio ambiente. Además, en relación con la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, están enfocados a aumentar el desarrollo humano, económico y social de los ciudadanos, donde el Estado establece normas para la explotación de las operaciones mineras buscando que sean sustentables en lo económico, social y ambiental en base a la planificación, evitando los conflictos socioambientales en el área de influencia del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. En estos resultados, se utilizó la inteligencia estratégica, en vista que la minería es un potencial nacional en el Perú, por ende, tiene la capacidad de los recursos materiales y humanos que dispone el Estado, que se convierte en un activo crítico nacional por las infraestructuras y sistemas que posee, que son necesarios para mantener dicha capacidad. Por ello, la administración pública, a través de su más

alto funcionario cuenta con información obtenida a través del uso de la inteligencia estratégica para la toma de decisiones sectoriales. En el caso del sector privado, se debe contar con herramientas que trabajen en alto nivel de involucramiento para contar con datos de fuente directa en conocimiento técnico y empírico para ser incorporados en los planes estratégicos mineros a fin de cerrar las brechas de información y tener un proyecto minero que logre su objetivo, involucrando las competencias que le corresponde a cada participante. Esto es, para el proyecto minero Michiquillay, el Estado, la empresa y la comunidad.

2. Con relación a los resultados de la triangulación de datos sobre la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico, ambas partes deben priorizar la coordinación entre el Estado y la empresa minera para desarrollar el planeamiento a largo plazo y afrontar escenarios complejos e inestables en contextos económicos, enfocados en el cumplimiento de los objetivos, programas y metas de ambas entidades, en vista que urge la necesidad de contar con información de inteligencia estratégica para producir conocimiento útil para la planificación, específicamente en el proyecto minero Michiquillay para la toma de decisiones. Por lo tanto, el Estado y la empresa deben cumplir la normatividad de la inversión privada para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, unido al desarrollo local, cultural y la valoración de la identidad, lo que promoverá la retribución social con mejores servicios y garantizar el bienestar social y económico de la población, porque facilitará la dirección de la empresa en sus actividades económicas, a fin de que contribuya con la tributación al fisco del país, esto garantiza procesos de cambio de la economía que beneficiarán a las comunidades en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay de la región Cajamarca. Estos resultados demuestran que las capacidades con las que cuenta la empresa a nivel estratégico buscan orientar el mejor uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico para reforzar con elementos de información procesada a nivel de inteligencia estratégica, con la finalidad de coordinar y gestionar entre el sector

público y privado, acciones que permitan llevar adelante la actividad extractiva, y ello represente un beneficio económico para el Estado, la empresa y la población, a fin de mejorar las condiciones y necesidades de las comunidades en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay.

3. Respecto a los resultados de la triangulación de la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, la empresa minera no ha hecho uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento de los proyectos, por lo tanto, debe viabilizar hacia una planificación en el largo plazo de objetivos ambientales y sustentables en el área de operaciones mineras, donde la supervisión del Estado es importante en hacer prevalecer las acciones y resultados para el cumplimiento de las normas de evaluación de los estudios de impacto ambiental para la protección y mitigación del medio ambiente, frente a la extracción, deterioro y contaminación ambiental en el área de influencia. Es así que la empresa minera debe implementar la inteligencia estratégica como estrategia en su planificación, como instrumento de enfoque sustentable con miras de protección en beneficio de las organizaciones comunitarias, basado en evaluaciones económicas, sociales y ambientales. Esto, conjuntamente con el manejo y trabajo en la disminución de las sustancias químicas, que afectan los recursos hídricos, debe evitar mayor conflictividad entre la empresa minera y la población en las áreas de influencia directa del proyecto minero Michiquillay. En base a los resultados, se puede evidenciar el mejor uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para organizar reuniones con la empresa privada, Estado y la comunidad para el análisis y fusión de la información ambiental para la producción de inteligencia estratégica específica que pueda ser sistematizada por el Estado en beneficio de la sociedad, es decir, con el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico del proyecto minero Michiquillay y otros en general, se lograrían evitar conflictos sociales y ambientales, por los que, en su mayoría, más allá de ser fundados por distintos argumentos, han podido preverse o resolverse con información anticipada, y esto justamente es lo que contiene la calidad de conocimiento que

deviene del propio proceso de inteligencia estratégica, a fin de realizar procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental del proyecto minero Michiquillay en su área de influencia.

4. Los resultados de la triangulación de la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social, el impulso en los escenarios de las operaciones mineras debe aumentar el desarrollo humano, económico y social de los ciudadanos, a través de las normas para las operaciones mineras, buscando que sean sustentables en lo económico, social y ambiental, en base a la planificación estratégica que debe garantizar la marcha de los programas sociales, la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras para generar la convivencia y el desarrollo social entre los habitantes de las diversas comunidades en el área de influencia, a partir de la globalización económica, para propiciar un proceso de cambio y mejoras en el bienestar social de los habitantes en las comunidades del ámbito de influencia de la empresa minera Michiquillay en la región Cajamarca. En base a los resultados, la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico busca vincular activamente a la sociedad y comunidad organizada para que se apersona en las transformaciones socioeconómicas, a fin de construir futuro y procurar el compromiso de las actuales generaciones con las futuras, específicamente en las zonas de influencia directa, así como la empresa y el Estado podrían coordinar con una mejor y más fluida fuente las relaciones que se establecerán por el tiempo de duración del proyecto minero, lo que tiene una clara implicancia económica, social y ambiental, siendo el Estado el garante del cumplimiento de las normas establecidas en la regulación de la actividad minero extractiva, pero también sin dejar de velar por la prestación de la responsabilidad social que debe ejecutar como propia administración pública frente a los administrados, ciudadanos sujetos de derecho que deben recibir calidad de vida y bienestar general.

5. Es necesario coordinar estrechamente todas las acciones y el uso de la inteligencia estratégica con las altas instituciones gubernamentales como la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Viceministerio de Gobernanza Territorial y el Ministerio de Energía y Minas para generar todos los espacios que resulten garantes de una actividad sólida en cuanto a inversión minera, y, por supuesto, también sostenible, en relación al medio ambiente y la comunidad a fin de viabilizar el empleo de la inteligencia en el planeamiento de recursos mineros.

RECOMENDACIONES

Se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico del proyecto minero Michiquillay, donde el Estado peruano, a través del Gobierno Regional de Cajamarca, en coordinación con la empresa minera Michiquillay, debe promover la integración entre las autoridades regionales y locales para desarrollar talleres de capacitación enfocados a los distintos ámbitos analizados, por ejemplo en la implementación oportuna de programas de responsabilidad social, tomando como base la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico económico, ambiental y social para la explotación de los recursos minerales del proyecto minero Michiquillay, a fin de aumentar el crecimiento económico en apoyo a la población para la prevención y mitigación ambiental, teniendo en cuenta el manejo adecuado de los recursos (agua, aire, suelo) de manera sostenible en beneficio de las comunidades, asumiendo los compromisos sociales y bienestar social de los habitantes en la región Cajamarca.
2. Se recomienda fortalecer la articulación interinstitucional alineada con la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico en el

proyecto minero Michiquillay, a través de la metodología y guía de planificación estratégica del Ceplan, en vista que existe limitación en la planificación económica por evidenciarse intereses políticos y económicos de las autoridades regionales y locales, al no desarrollar programas de responsabilidad social enfocados al crecimiento económico para que tenga mayor impacto sobre la inversión económica y las retribuciones al tesoro público y, por ende, garantizar el bienestar de las comunidades y el desarrollo sostenible en las comunidades del ámbito de influencia del proyecto minero en la región Cajamarca. En este marco, será de importancia la participación y colaboración de la población, autoridades, y empresa privada, para desarrollar trabajos coordinados con información procesada de alto nivel entre los actores mencionados, lo cual será necesario para mejorar las bases desde la etapa de exploración de un proyecto, cumpliendo cada uno, en base a sus competencias, con las obligaciones que les corresponde, propiciando el involucramiento de todos los sectores que tienen incidencia directa con el ámbito de desarrollo de la actividad minero extractiva en el proyecto minero Michiquillay, y así evitar o manejar situaciones adversas que puedan presentarse.

3. Se recomienda promover acciones de coordinación entre el gobierno central, gobierno regional de Cajamarca, gobiernos locales y la empresa minera Michiquillay, para viabilizar la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental, con la finalidad de realizar el plan estratégico ambiental teniendo en cuenta los estudios de impacto ambiental para la protección y mitigación del mismo, a fin de llevar a cabo un manejo adecuado para la disminución de sustancias químicas, informando en palabras sencillas para el buen entendimiento de toda la población sobre el proyecto a ejecutar y el uso adecuado de los recursos (agua, aire, suelo) como parte de protección del medio ambiente de manera sostenible en provecho de las comunidades del ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. En este contexto, es fundamental el rol del Estado o las instituciones con alto nivel gerencial, especialmente para la toma de decisiones en base a la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico que conlleva a la planificación, la gestión estratégica y la gestión operativa de acciones,

programas, proyectos y tareas que permitirán mejorar la protección contra riesgos ambientales que atenten contra los recursos naturales necesarios para un desarrollo equilibrado, enfocado a la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras en el ámbito de influencia del proyecto minero Michiquillay.

4. Se recomienda desarrollar grupos de trabajo en coordinación con el Gobierno Central y Regional de Cajamarca, el proyecto minero Michiquillay y las autoridades de la Presidencia del Consejo de Ministros, para llevar a cabo negociaciones y un buen consenso, a fin de superar la conflictividad ambiental en el marco de los compromisos ambientales y sociales, bajo un enfoque intergeneracional y de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta el cumplimiento de requerimientos técnicos para la explotación minera a fin de asumir los compromisos sociales para protección de las áreas de influencia de las comunidades de la región Cajamarca. En este sentido, juega un rol importante en la administración pública la Presidencia del Consejo de Ministros (Secretaría de Gestión Pública) para asumir el compromiso de la inteligencia estratégica para tener mayor conocimiento de los procesos sobre los activos críticos o recursos claves vinculados con la minería, al disponer de información útil de nivel estratégico, de manera de formar grupos de trabajo con el Gobierno Regional de Cajamarca, el proyecto minero Michiquillay y las autoridades pertinentes para llevar a cabo negociaciones y consensos, con la finalidad de superar la conflictividad social y ambiental, bajo un enfoque intergeneracional y de desarrollo sostenible, respetando el cumplimiento de obligaciones de cada una de las partes, así como el derecho de las mismas, en base a la planificación a utilizar por los diferentes actores sociales, que deberán tener como principales objetivos, la sostenibilidad local y global en el uso de los recursos mineros, conjugados con la protección social y ambiental en la región Cajamarca.
5. Se recomienda establecer una coordinación estrecha entre todas las acciones y el uso de la inteligencia estratégica con las altas instituciones gubernamentales como la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Viceministerio de Gobernanza Territorial y el Ministerio de Energía y Minas para generar todos los espacios que resulten garantes de una actividad sólida en cuanto a inversión minera, y, por supuesto, también sostenible, en relación al medio ambiente y la

comunidad a fin de viabilizar el empleo de la inteligencia en el planeamiento de recursos mineros.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR EL PROBLEMA

Las propuestas para hacer viables las recomendaciones son las siguientes:

1. Se requiere urgentemente el uso de la inteligencia estratégica en el proyecto minero Michiquillay, considerando que la minería es una capacidad nacional, incluyendo como activo crítico a las infraestructuras y sistemas que son necesarias para mantener dicha capacidad. Teniendo en cuenta ello, a nivel estatal y particular, se debe hacer uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico para contar con relevante información procesada, a fin de cumplir su finalidad extractiva, mejorar la economía, contribuir positivamente con la comunidad y evitar los conflictos sociales que se han visto en la mayoría de proyectos en el Perú. En el marco del Decreto Supremo N° 106-2017-PCM, del 19 Nov 2017 (Reglamento para la Identificación, Evaluación y Gestión de Riesgos de los Activos Críticos Nacionales); del Decreto Legislativo N° 1088-2008-PCM, del 27 Jun 2008 (Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico); y del Decreto Supremo N° 007-2019-DE, del 3 Set 2019 (Directiva Nacional de Seguridad y Defensa Nacional para la protección de los Activos Críticos Nacionales - AACCNN).

2. Como punto medular, lo primero que debe realizar el Estado, como ente responsable de los recursos del país, es convocar a los actores intervinientes en la actividad minera para construir un diálogo sano, informado, y, sobre todo, uno que siempre ponga al ciudadano al centro de toda decisión. Así, el poblador podrá trabajar progresivamente en entender todas las bondades que trae consigo el sector minero extractivo. Asimismo, es importante extender la confianza y estabilidad jurídica hacia los privados, quienes requieren de garantías económicas y sociales para saber que su inversión será positiva. Y esta última, es decir, el sector privado, debe ser aliado de las comunidades y dialogador con la administración pública para tener una armoniosa gestión en un trinomio adecuado para el país. Sustentado en base a la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, Guía para el Planeamiento

Institucional (2019), que permitirá diseñar el Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional - POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, relacionado con el estudio socioeconómico para la sustentabilidad local en el área de influencia en los tres niveles de gobierno.

3. Se deben utilizar las herramientas de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental para el proyecto minero Michiquillay, a fin de poder ofrecer mejores ventajas y aspectos positivos a cualquier inversión minera en el país, siendo una fuente constante la prevención de conflictos sociales por información descontinuada o, en muchos casos, tendenciosa. Por su lado, el Estado debe impulsar programas sociales productivos para seguir alentando las actividades que pueden convivir con la minería. En este punto, la sinergia con la empresa es fundamental para tener más llegada social en la protección del medio ambiental. Sustentado en el marco del Decreto Supremo 016-93-EM, del 1 May 1993 (Reglamento del Título Décimo Quinto del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería).
4. Revalorar el uso de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico social para la elaboración de proyectos de gran envergadura, como lo es la minería, en el aspecto económico, social y ambiental. Esto teniendo en cuenta el aporte al PBI nacional que significa su actividad. Adelantarse con la prevención de situaciones en escenarios negativos coadyuva a propiciar un ambiente positivo para el proyecto minero Michiquillay, y para todo el país. Desde este enfoque, la Presidencia del Consejo de Ministros garantizará impulsar el trabajo articulado en una comisión que tenga carácter permanente en el área extractiva y que coordine con la comunidad, así como con la sede de la empresa minera, a fin de tener actualizadas las demandas, necesidades de los pobladores, pero también para verificar *in situ* y constantemente el cumplimiento de estándares de calidad ambiental y social que debe cumplir la empresa en el proyecto minero Michiquillay.
5. Se debe establecer mesas de trabajo y reuniones continuas *in situ* para coordinar

estrechamente todas las acciones y el uso de la inteligencia estratégica con las altas instituciones gubernamentales como la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Viceministerio de Gobernanza Territorial y el Ministerio de Energía y Minas para generar todos los espacios que resulten garantes de una actividad sólida en cuanto a inversión minera, y, por supuesto, también sostenible, en relación al medio ambiente y la comunidad a fin de viabilizar el empleo de la inteligencia en el planeamiento de recursos mineros.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data* vol.13, N° 1.
- Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. En *Revista Estudios Gerenciales* 31. Pág. 100–110
- Arellano, J. (2008). *Resurgimiento minero en el Perú: ¿una versión moderna de una vieja maldición?* Colombia Internacional.
- Álvarez-Gayou J, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6a edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas - Venezuela.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa (RSC)*. España: Serie RSC.
- Balvín, D. (2009). *La negociación en los conflictos socioambientales*. Recuperado de www.labor.org.pe/?page_id=1043
- Balta, J. (2011). *Pasivos ambientales mineros en el Perú: bombas de tiempo de las que nadie se hace responsable*. Centro de Investigación Periodística. Recuperado de: <http://ciperchile.cl/2011/11/17/pasivos-ambientales-mineros-en-peru-bombas-de-tiempo-de-las-que-nadie-se-hace-responsable>
- Barranco, C. y Herrera, J. M. (2009). Planificación estratégica y trabajo social. En *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*. En prensa.
- Berton, G. (2009). Apreciaciones conceptuales del término “Desarrollo”. Instituto de Geografía, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de La Pampa.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Cabrera, L (2015). La inteligencia estratégica: una herramienta necesaria para la toma de decisiones en el Estado del siglo XXI. En la *Revista Policía y Seguridad Pública*. Año 5, Vol. 2, Julio-Diciembre 2015. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Ecuador. Pág. 183 a 208.

- Carrillo, S. (2014). *Conflictos mineros: explorando los problemas de comunicación en etapas claves del ciclo productivo*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/10/GI5-Sandra-Carrillo.pdf>
- Centro de Altos Estudios Nacionales (2006). *Planteamientos doctrinarios y metodológicos del desarrollo, la seguridad y la defensa nacional*.
- Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional (2019). Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- Ceplan (2013). Ceplan y el planeamiento estratégico. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/ceplan-y-el-planeamiento-estrategico/
- Cisneros, R. (2015) *Minería y conflicto social en las comunidades de Tintay y Huacaña, distrito de Morcolla, provincia de Sucre, región Ayacucho, 2014* Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Clausewitz, K. Von (1977). *El arte de la guerra*, Volumen I, Editorial Diógenes, México.
- Contrato de transferencia a favor de Anglo American Michiquillay SAC. 2007: 3.
- Corcuera, C. (2015). *Impacto de la contaminación de la minería informal en el cerro El Toro, Huamachuco*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Dávila, L. (2017). *Diseño de explotación del mineral existente en el bloque cascada del área minera El Corazón, ubicada en la parroquia García Moreno, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura*. Universidad Central del Ecuador.
- Decreto Legislativo N° 1141 (2012). *Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica - DINI*.
- De Echave, J. (2016). La minería ilegal en el Perú: Entre la informalidad y el delito. *Nueva Sociedad*, (263), 131.
- De Echave, J. y Diez, A. (2013). Más allá de Conga. Lima: *Red Peruana por una Globalización con Equidad*.
- Defensoría del Pueblo (4 Nov 2015). ¿Qué es un conflicto social? Blog de la Defensoría del Pueblo. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/blog/que-es-un-conflicto-social/>

- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Delgado, E. (2016). *El impacto de la minería en el Perú, bajo la exégesis del análisis económico del derecho, período del 2010 al 2015*, Universidad Peruana de las Américas.
- Diario Oficial El Peruano (2020). <https://elperuano.pe/noticia-peru-destaca-ranking-mundial-minero-89793.aspx>
- Dumorne, K. (2013). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Eckhardt, K., Gironde, A., Lugo, J., Oyola, W., & Uzcátegui, R. (2009). *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*.
- Empresa Nacional Minera de Ecuador (2015). Planificación estratégica 2015-2019. Gobierno Nacional de la República del Ecuador. ENAMI EP. https://www.enamiep.gob.ec/doc/2016/febrero/PLAN_ESTRAT.pdf
- Estrada, S. y Heijs, J. (2005). *Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. El caso de Guanajuato*.
- García, M. (2014). Guillermo: La propiedad minera. Dominio de las minas. *Separata de la Revista del Foro N3-1956. Año XLIII del Colegio de Abogados de Lima*.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2004). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. México: McGraw-Hill.
- Huamaní, W. (2015). *Gran minería y conflictos socioambientales: el caso del distrito de Espinar, Cusco*. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Hernández, F. Y. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 6ta edición.
- Hernández, Álvarez & Medero (2006). *Planeación económica y planificación estratégica*.
- Inostroza, G. (2014). *Modelo de negocio para empresa de servicios a la minería*. Universidad de Chile.

- Izcara, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Primera edición. Editorial Fontana, México.
- Ken, S. H. (1986). *Inteligencia estratégica para la Política Mundial Norteamericana*. Cuarta edición. Editorial Pleamar, Corrientes 1994 - 1er Piso. Buenos Aires - Argentina.
- Ley N° 30535 (2017). Ley que Modifica el DL 1141 Ley del Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia Nacional y de la Dirección Nacional de Inteligencia
- Ley N° 30618 (2017). Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 1141, Fortalecimiento y Modernización del Sistema de Inteligencia estratégica Nacional - SINA y de la Dirección Nacional de Inteligencia estratégica - DINI, a fin de regular la seguridad digital.
- Martínez (1996). *Investigación cualitativa, el comportamiento humano*. 2da edición. México: Trillas.
- Matus, C. (1993). Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES, Caracas.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*. Cartagena de Indias - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Millán, J. T., & Comai, A. (2003). La inteligencia estratégica competitiva en la planificación estratégica y financiera. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, (56), 30-37.
- Moreno, C. (2008). *En el documento Conceptos básicos para entender la legislación ambiental, aplicable a la industria minera en los países andinos*-recuperado de: www.laneta.apc.org/emis/sustanci/residuos/control.htm
- Ministerio de Minas y Energía de Colombia (2003). Glosario técnico minero. Recuperado de <https://www.anm.gov.co/sites/default/files/Documentos/Anm/glosariominero.pdf>
- Minas/Minería chilena minería de Chile (2015). *Avanzan ampliaciones mineras en el Perú. Minas subterráneas y de tajo abierto en el Perú*. Recuperado de: <http://mineriachile.com/tag/minas>
- Miles, M. y Huberman, A. M. (1984). Data management and analysis methods", en Denzin y Lincoln (eds.), *Handbook of cualitative research*, Londres, Sage Publication.

- Nauca, E. y Chávarry, P. (2020). Inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*. Volumen 12. Lambayeque, Perú.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2001).
- Ossorio, A. (2008). Planeamiento estratégico. Informe del Instituto Nacional de Administración Pública de la Red de Bibliotecas Virtuales del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO. Argentina. Pág.110.
- Okuda, M. & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV, N° 1.
- Oxfam Internacional & Social Capital. (2007). *Reporte sobre responsabilidad social empresarial en el sector minero en el Perú*.
- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación*, Lima Fondo Editorial de la UIGV.
- Pratt, H. (1997). *Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica*. México D.F.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (1990). *Desarrollo humano. Informe 1990*. Bogotá, Tercer Mundo Editores.
- Pye, L. (1966). *Aspects of political Development*. Little Brown. Boston.
- Ramón, J. (2018). *Influencia de la producción minera sobre el impacto socioeconómico de la región La Libertad durante el período 2000-2015*.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22ª edición. Madrid.
- Restrepo, L. (09 Nov 2017). *¿Por qué es importante el planeamiento estratégico para una organización?* Obtenido de Corporación Industrial Minuto de Dios: <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
- Rivera, A. (2014). *Evaluación económica del proyecto minero San Antonio Óxidos*. Universidad de Chile.
- Redclift, M. (1997). *Sociología del medio ambiente. Una perspectiva internacional*. Editorial McGraw-Hill. España.

- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga-España: Ediciones Aljibe.
- Rosario, C. A. (2015). *Agua, minería y conflictos sociales en Cajamarca*. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Saade, M. (2013). *Desarrollo minero y conflictos socioambientales. Los casos de Colombia, México y el Perú*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Sañudo, M. F. (2015). Desarrollo: prácticas y discursos emergentes en América Latina. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Bogotá: Instituto Pensar-CLACSO.
- Seminario, B. (2015). *El desarrollo de la economía peruana en la era moderna: precios, población, demanda y producción desde 1700*. Universidad del Pacífico.
- Sunkel, O. (1995). *El desarrollo desde adentro. Un enfoque neoestructuralista para América Latina*. FCE. México.
- Stoces, B. (2003). *Elección y crítica de los métodos de explotación en minería*, Barcelona - España, Ediciones Omega SA.
- Shica, L. (2018). *El rostro detrás de los conflictos mineros*. Lima, Perú. Edición.
- Torres, C. y Mujica, O. (2004). Salud, equidad y los objetivos de desarrollo del milenio. *Revista Panamericana de Salud Pública*. Obtenido de: <https://www.scielo.org/article/rpsp/2004.v15n6/430-439/>
- USAID - Perú (2011). Desarrollo económico regional y local.
- Valcárcel, M. (2006). Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. Documento de investigación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. Jalisco - México. Ediciones ETXETA.
- Velázquez (2005). *Planificación estratégica, gestión ambiental y enfrentamiento de desastres naturales*, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Xaquín, S. (2015). *Impacto de un proyecto minero eléctrico a gran escala desde una perspectiva sociológica*. Universidad de La Coruña.

Tesis

- Cárdenas, D. y Velásquez, J. C. (2016). *Explorando la relación entre auge económico del sector minero y el desarrollo sostenible: Evidencias para varios países latinoamericanos entre 1980 y 2012* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Economía). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá - Colombia.
- Delgado, J. A. (2019). *Análisis del desarrollo y consolidación de la sostenibilidad en un territorio intervenido por proyectos mineros* (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ingeniería - Ciencia y Tecnología de Materiales). Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Chea, R. (2015). *Efectos socioambientales, económicos y financieros en las inversiones mineras en el Perú* (Tesis para optar el grado académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas). Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Muñoz, F. A. (2020). *Plan estratégico de crecimiento para las empresas de servicio e ingeniería grupo PSP-INT, en la zona central del país, en los rubros de minería y construcción*. (Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión y Dirección de Empresas). Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Segura, A., Carrillo, F., Santa María, J. y Gamboa, J. (2020). *Planeamiento estratégico para Minera Las Bambas S.A.* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Escuela de Estudios de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Toledo, J. E. (2018). *Planeamiento estratégico para la cadena de abastecimiento de una empresa minera de cobre en la región sur del Perú* (Tesis para optar el grado académico de Magíster en Supply Chain Management). Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, Lima.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico de la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.

Preguntas de investigación	Objetivos	Justificación	Observables	Metodología
General ¿Por qué es importante la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca? Subsidiarias ¿Las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso	General Explicar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. Específicos Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto	Las categorías principales propuestas a través del diagnóstico de la problemática, infiere que la investigación en lo teórico se justifica por qué permitirá explicar la importancia de la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca; lo que permitirá hacia el final establecer un plan estratégico orientado a resultados para que el mencionado proyecto revierta en ser exitoso. Asimismo, los aportes que generará la presente investigación servirán para describir y analizar los aspectos de realidad cultural de una comunidad en razón a su cultura en su amplitud, identificando los rasgos significativos en el objeto de estudio, para lo cual se	Los observables tienen que elegirse poniendo al centro de la ventana de observación el o los objetos de estudio (empírico y/o conceptual), enmarcando esta ventana con la o las preguntas de investigación. (Vargas, 2011, p. 44) Ventana de observación Categoría 1 Inteligencia estratégica en el	• Enfoque de investigación Cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación. (Hernández, et al., 2014, p. 7) • Tipo de investigación Tipo teórico-empírico con diseño de investigación etnográfico. Estos diseños buscan describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades, que abarca la historia, la geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural de un sistema social (Álvarez-Gayou, 2003). • Método Hermenéutico interpretativo: según Vargas (2011) consiste en la descripción y análisis de la sostenibilidad de las acciones del

proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca? ¿Las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca? ¿Las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca?	minero Michiquillay en la región Cajamarca. Analizar si la situación actual de las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca. Analizar si las capacidades con que cuenta la empresa minera sobre la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social le permiten cumplir con las normas para la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca.	utiliza la compilación de datos no numéricos para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, con un registro descriptivo de hechos y entrevistas. El estudio será de utilidad porque permitirá conocer y analizar las consecuencias económicas, ambientales y sociales de la planificación estratégica que tuvieron lugar en el escenario elegido, con la intención de mejorar los mecanismos y herramientas para el logro del proyecto minero en cuestión. Finalmente, los que se beneficiarán directamente son los habitantes del área de influencia del proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca, porque se va demostrar que el Estado debe fortalecer las falencias en cuanto a su presencia y cobertura de servicios, con la planificación estratégica y trabajar de mano con el ciudadano, así como con el sector privado enfocado a la responsabilidad social y ambiental.	planeamiento estratégico • Subcategoría 1 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico. • Subcategoría 2 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental • Subcategoría 3 Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	Estado y desarrollo productivo y social. • Escenario de estudio El escenario para la presente investigación se circunscribe a la región Cajamarca. • Objeto de estudio La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales. Observable de estudio El observable de estudio será la inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: en lo económico, ambiental y social. • Técnicas Se utilizarán en este estudio la entrevista semiestructurada y el análisis documental. • Instrumento El instrumento de recolección de datos será la guía de entrevista aplicada a la muestra de
--	--	---	---	---

Michiquillay en la región Cajamarca?				informantes clave.
---	--	--	--	--------------------

Anexo 2: Instrumento de acopio de información

Centro de Altos Estudios Nacionales Escuela de Posgrado

GUÍA DE ENTREVISTA (Semiestructurada)

Buenos días/buenas tardes, expresamos nuestro agradecimiento por el tiempo y la atención prestada para poder realizar esta entrevista, cuya información y comentarios que nos sea proporcionado serán muy valiosas para profundizar la presente investigación.

Entrevistados	:	
Nivel de estudios	:	
DNI	:	
Lugar y fecha	:	
Título de la investigación: “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”.		
N°	Ítems	
01	X: Categoría principal: La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico X1: Subcategoría 1: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo económico	
	(1)	¿Considera que la inteligencia estratégica no se vinculó con la minera por considerar que no tiene carácter estratégico o alcance nacional?
	(2)	¿En el planeamiento del proyecto minero, a nivel económico, se usó la inteligencia estratégica para mitigar los problemas consecuentes?
	(3)	¿Cómo percibe Ud. que la política económica, utilizando como análisis la inteligencia estratégica, beneficia al proyecto minero Michiquillay?
	(4)	¿Si hubieran contado con mayor información procesada, el planeamiento minero hubiera mejorado y con ello la mejor producción?

02	X2: Subcategoría 2: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo ambiental	
	(5)	¿Percibe Ud. que existe planificación estratégica e inteligencia estratégica en el proyecto minero Michiquillay para las evaluaciones de daños ambientales integrales de la comunidad y de zonas aledañas?
	(6)	En la gestión privada, ¿puede explicar si el proyecto minero Michiquillay invierte usando la inteligencia estratégica y el planeamiento estratégico en los cálculos de recursos y medios contra daños efectuados en la población?
	(7)	¿Tiene conocimiento Ud. que el proyecto minero Michiquillay cuenta con un plan de acción, donde utilice a la inteligencia estratégica en lo relacionado a estrategia ambiental para mitigar los impactos de la explotación minera?
	(8)	¿Puede Ud. describir si el proyecto minero Michiquillay ha realizado trabajos planificados estratégicamente para disminuir las sustancias químicas en su espacio geográfico de explotación?
03	X3: Subcategoría 3: Inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en lo social	
	(9)	Desde el inicio del proyecto minero Michiquillay ¿Cómo percibe Ud. que viene realizando las actividades en el espacio social estratégico para informar a la comunidad de las tareas sociales? ¿Considera que se usó a la inteligencia estratégica como herramienta?
	(10)	En la gestión del proyecto minero Michiquillay, ¿puede describir si existe estrategia social y uso de inteligencia estratégica para la realización de actividades de evaluación cuyo objetivo se enfoque en saber cómo se encuentra la población y qué necesidades tiene?
	(11)	¿Tiene conocimiento Ud. que en el ámbito social se puede mejorar las actividades de planificación estratégica con el uso de la inteligencia estratégica, considerando las necesidades de la población del área de influencia del proyecto minero Michiquillay?
	(12)	¿Puede explicar Ud. si la empresa minera realiza trabajos de desarrollo sostenible para beneficio de la población y las futuras generaciones?

Anexo 3: Autorización para el levantamiento de información

Lima, 15 de junio de 2021

Oficio N° 001-2021-LSS

Señor General de División EP (r) Walter Astudillo Chávez
 Director General del Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de
 Postgrado

Asunto : Solicita brindar facilidades para el levantamiento de información sobre el
 desarrollo del proyecto minero Michiquillay en la biblioteca del Centro de
 Altos Estudios Nacionales - Escuela de Postgrado.

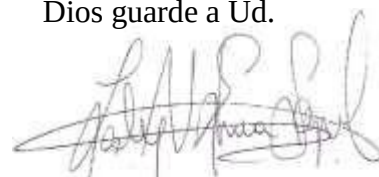
Ref. : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en
 Desarrollo y Defensa Nacional
 b. Reglamento de Investigaciones del Centro de Altos Estudios
 Nacionales, Escuela de Posgrado, CAEN-EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la
 referencia para solicitarle se digne brindar las facilidades para el levantamiento de datos
 e informaciones al equipo de investigación de esta casa de estudios que realiza la
 investigación titulada “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la
 explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en
 la región Cajamarca”. El equipo de investigación está conformado por:

- Abogada Lesly Nadir Shica Seguil

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la
 oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.



Lesly Nadir Shica Seguil, Bachiller

Abogada

DNI: 72284665

Distribución:

Centro de Altos Estudios Nacionales 01

Archivo..... 01/02

Lima, 15 de junio de 2021

Oficio N° 001-2021-LSS

Señor **Mesías Guevara Amasifuén**

Gobernador Regional de Cajamarca

Asunto : Solicita brindar facilidades para el levantamiento de información en las comunidades de los distritos de La Encañada, Baños del Inca, Llacanora y Namora, ubicadas a 40 km de Cajamarca.

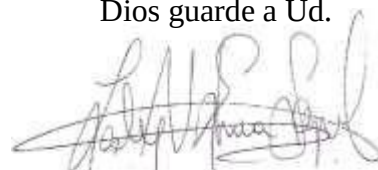
Ref : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional
b. Reglamento de Investigaciones del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, CAEN-EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se sirva brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al equipo de investigación de esta casa de estudios que realiza la investigación titulada “La inteligencia estratégica en el planeamiento estratégico en la explotación de los recursos mineros nacionales: caso proyecto minero Michiquillay en la región Cajamarca”. El equipo de investigación está conformado por:

- Abogada Lesly Nadir Shica Seguil

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.

**Distribución:**

Dirección General.....01

Archivo..... 01/02

Lesly Nadir Shica Seguil, Bachiller

Abogada

DNI: 72284665