

Documento de Trabajo

Desafíos, límites y oportunidades para el diálogo social en la promoción de los derechos humanos y la debida diligencia en el ámbito empresarial

**Una aproximación para el debate
y formulación de políticas públicas**

Rosa Villarán de la Puente
Gustavo Moreno Hermoza

Documento de trabajo:

Desafíos, límites y oportunidades para el diálogo social en la promoción de los derechos humanos y la debida diligencia en el ámbito empresarial
Una aproximación para el debate y formulación de políticas públicas

Autores:

Rosa Villarán de la Puente
Gustavo Moreno Hermoza

© Perú EQUIDAD

Jirón Mariscal Miller 2182, Lince - Lima

(+51) 586 8378

www.equidad.pe

Dirección de publicación:

Enrique Fernández-Maldonado

Revisión de informes:

Paskal Vandenbussche

Edición:

Julio Acuña Velásquez

Lima, mayo 2025

Contenido

Prólogo Dialogo social y Debida Diligencia	5
1. Introducción	7
Objetivos del informe	7
Alcance territorial y temático	7
Justificación de la investigación	8
2. Metodología	9
Estrategia de recolección de información	10
Actores entrevistados	10
Limitaciones de la investigación	10
3. Marco conceptual	11
Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos	12
Conducta Empresarial Responsable (CER) y debida diligencia	12
Diálogo social	13
4. Experiencias nacionales de diálogo social	14
Identificación de buenas prácticas	15
4.1. FNTCC – CAPECO Sector Construcción	15
4.2. Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs) Sector Minería	18
4.3. FENTAGRO – AGAP Sector Agroindustria	20
5. Análisis de contexto nacional y regional en torno al diálogo social	24
5.1. Panorama nacional	25
Clima político polarizado mina el diálogo	25
Acuerdo Nacional	25
Ciudadanía en protesta y exclusión del diálogo	26
Entre la deslegitimación y la inestabilidad: un Estado sin interlocutores	27
Actores empresariales y sociedad civil	27
Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE)	27

Gestión de intereses privados	28
Diálogo social desde sociedad civil	28
Participación empresarial en espacios de diálogo de sociedad civil	30
Conducta Empresarial Responsable (CER) y Devida Diligencia	31
Empresariado partícipe del PNA 2021-2025	31
El espacio de diálogo multiactor desde el Estado	32
La Plataforma de Sociedad Civil sobre Empresas y Derechos Humanos (PSCDH)	32
5.2. Panorama regional: Región Ica	36
Secuelas del Paro agrario de 2020	36
Inseguridad, violencia y corrupción	37
Ley Quimper: posturas enfrentadas	38
5.3. Actores y espacios de diálogo en Ica	38
El diálogo social sobre CER en ICA	38
Mesa de Trabajo Regional PNA 2021-2025	39
Estudio colaborativo entre empresas y sociedad civil	39
Norma regional	40
La incidencia internacional impulsa la Devida Diligencia en Ica – Caso Bayer	40
Diálogo itinerante hacia la igualdad de género y debida diligencia	41
Un nuevo escenario de diálogo: recurso hídrico	42
6. Análisis transversal: desafíos, límites y oportunidades del diálogo	44
6.1. Desde la perspectiva empresarial	45
6.2. Desde la perspectiva de sindicatos y sociedad civil organizada	48
6.3. Factores estructurales y culturales	51
7. Conclusiones y recomendaciones	55
Principales hallazgos	56
Recomendaciones generales y por actor	61
8. Anexos	64

Prólogo Diálogo social y Debida Diligencia

En un contexto marcado por crecientes exigencias sociales, regulatorias y reputacionales, la Debida Diligencia en materia de derechos humanos se ha consolidado como un componente central de la Conducta Empresarial Responsable. Más que un conjunto de obligaciones formales, la Debida Diligencia constituye actualmente una herramienta estratégica para anticipar riesgos, prevenir impactos negativos y fortalecer la sostenibilidad de las actividades productivas, particularmente en sectores de alta complejidad como las industrias extractivas.

Sin embargo, la experiencia acumulada en los últimos años demuestra que la efectividad de la Debida Diligencia no depende únicamente de la adopción de políticas o procedimientos internos. Su implementación real y sostenible requiere incorporar enfoques que reconozcan los contextos específicos en los que operan las empresas, la diversidad de actores involucrados, las asimetrías existentes entre ellos y, especialmente, las limitaciones estructurales que enfrentan los espacios de diálogo social en escenarios de desconfianza, fragmentación institucional e informalidad para construir soluciones compartidas frente a desafíos comunes. En este marco, el diálogo social multiactor emerge como un elemento clave para fortalecer los procesos de debida diligencia y dotarlos de legitimidad, pertinencia y viabilidad práctica.

La presente publicación, elaborada por las especialistas Rosa Villarán y Gustavo Moreno, se inscribe en este debate. A partir del análisis de experiencias nacionales y sectoriales —en los ámbitos de la construcción, la minería y la agroindustria— así como del examen del proceso del Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos y de la experiencia regional en Ica, el documento examina los principales desafíos, límites y oportunidades que enfrenta la Debida Diligencia cuando se la concibe como un proceso basado en el diálogo entre empresas, trabajadores, Estado, comunidades y organiza-

ciones de la sociedad civil. Lejos de presentar el diálogo como un ejercicio meramente consultivo, el texto lo aborda como un espacio de construcción de consensos mínimos, orientados a la prevención de impactos negativos sobre los derechos de los distintos grupos de interés.

Uno de los aportes centrales de los autores es cuestionar la falsa dicotomía entre protección de derechos y desempeño económico. A lo largo del documento se pone de relieve que los mecanismos de Debida Diligencia, cuando están adecuadamente integrados en los sistemas de gestión y se sustentan en procesos de diálogo efectivos, pueden contribuir simultáneamente a reducir riesgos sociales y operativos, mejorar la estabilidad de los procesos productivos y fortalecer la rentabilidad de las empresas en el largo plazo. La gestión responsable de los impactos no constituye, por tanto, un costo adicional, sino una inversión estratégica para la sostenibilidad empresarial y territorial.

Asimismo, el documento subraya la importancia de avanzar hacia marcos institucionales y organizacionales que permitan sostener el diálogo social en el tiempo. La ausencia de reglas claras, de mecanismos de seguimiento y de capacidades equilibradas entre los actores, limita la posibilidad de transformar el diálogo en acuerdos operativos y en cambios concretos en la gestión. En ese sentido, la publicación invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer capacidades, generar confianza y consolidar espacios de interlocución que trasciendan respuestas coyunturales frente al conflicto.

Desde Perú EQUIDAD consideramos fundamental promover una comprensión compartida sobre la debida diligencia y el diálogo social en tanto paso indispensable para avanzar hacia modelos de desarrollo más inclusivos, sostenibles y respetuosos de los derechos humanos. Con esta publicación buscamos contribuir a ese propósito, ofreciendo elementos de análisis y reflexión que resulten útiles para empresas, organizaciones de trabajadores, autoridades públicas y actores de la sociedad civil comprometidos con una gestión responsable de las actividades productivas.

Esperamos que esta publicación sirva como insumo para el debate, el aprendizaje colectivo y la construcción de consensos orientados a prevenir impactos negativos, fortalecer la confianza entre actores y generar condiciones más estables y previsibles para el desarrollo económico y social.

1. Introducción

Objetivos del informe

Esta consultoría busca identificar los desafíos y límites que han impedido el pleno desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo, del proceso de diálogo social que cristalizó, a nivel nacional el Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA 2021-2025)¹ en el año 2021; y a nivel regional en Ica, la aprobación de la Ordenanza Regional Nro. 010-GORE-ICA, en el año 2023².

Ambos instrumentos de política pública fueron resultado de procesos de diálogo y consenso, reconocidos como tales por gremios empresariales, sindicatos, organismos del Estado, de la sociedad civil y de la cooperación internacional.

Alcance territorial y temático

A nivel nacional, en la formulación del PNA 2021-2025 participaron 149 instituciones pertenecientes al sector estatal, empresarial, indígena, sindical, academia y de la sociedad civil organizada, contando con el apoyo de organizaciones internacionales³ desarrollando más 400 actividades entre mesas de

1 Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos humanos (PNA) 2021-2025 <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1959312-plan-nacional-de-accion-sobre-empresas-y-derechos-humanos-2021-2025>

2 (2023) Ordenanza Regional Nro. 010 – 2023 – GORE – ICA. Publicada el 02 de octubre 2023 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5217420/or-010-2023-gore-ica.pdf?v=1696277412> - <https://www.gob.pe/institucion/regionica/normas-legales/4699509-010-2023-gore-ica>

3 Guía de facilitación de la formación en debida diligencia en materia de derechos humanos. PNUD Perú. 24 de noviembre de 2022 <https://www.undp.org/es/peru/publicaciones/guia-de-facilitacion-de-la-formacion-en-debida-diligencia-en-materia-de-derechos-humanos>

trabajo, reuniones bilaterales, conversatorios internacionales, nacionales y regionales, talleres y otros mecanismos de diálogo.

En la región Ica se generó un espacio de diálogo multiactor entre la Cámara de Comercio de Ica, Turismo e Industria (CCITI) liderada por empresarios, la Comisión de Derechos Humanos de Ica (CODEHICA) y algunos sindicatos de la agroexportación, contando con el apoyo de Perú EQUIDAD, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) y la cooperación técnica internacional.

¿Se han mantenido estos procesos de diálogo para impulsar la Conducta Empresarial Responsable (CER) en los dos últimos años (2023-2025)? ¿Existen espacios de diálogo social desde la perspectiva empresarial en la promoción de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos y la Debida Diligencia? En suma ¿el clima del diálogo es el imperante en las interacciones entre los diversos actores concernidos?

Justificación de la investigación

El presente trabajo indaga entre algunos actores participantes de estos dos procesos, recogiendo sus percepciones, acciones u omisiones respecto del diálogo social desde la perspectiva empresarial, social y sindical en la promoción y aplicación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, con un enfoque particular en los procesos de debida diligencia. Asimismo, identifica no sólo los desafíos de este diálogo, sino también las oportunidades que el análisis arroja. La evaluación pone el foco en los límites personales, relacionales, institucionales, culturales y estructurales que restringen la implementación de un verdadero diálogo social constructivo en el contexto de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

2

Metodología

Estrategia de recolección de información

Para la identificación de los espacios de diálogo que promueven la Conducta Empresarial Responsable (CER) se realizó una revisión documental que incluyó el análisis de informes de diversas organizaciones, guías empresariales sobre diálogo social y debida diligencia en derechos humanos, estudios, memorias, boletines, comunicaciones institucionales y periodísticas. Se compilaron tres ejemplos exitosos de diálogo social en el marco de la debida diligencia en derechos humanos que sirven para extraer lecciones y ayudar a promover espacios de diálogo.

Actores entrevistados

Se realizaron 24 entrevistas y consultas a representantes empresariales de los sectores agroindustriales y minería, a actores sindicales y dirigentes sociales, a organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas relevantes; entre noviembre de 2024 y abril de 2025.

Limitaciones de la investigación

Como en toda investigación cualitativa, hubo ciertos límites en el acceso a algunos actores, ya que no todos los contactados accedieron a participar, tanto del sector privado como sindical.

3

Marco conceptual

Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PR-NUDH), aprobados por la ONU en 2011, son un marco global para prevenir y abordar los impactos negativos de las empresas sobre los derechos humanos. Se estructuran en tres pilares fundamentales:

1. Proteger. Es deber del Estado proteger a las personas contra abusos de derechos humanos por parte de terceros, incluidas las empresas, mediante leyes, políticas y mecanismos judiciales eficaces.
2. Respetar. Es responsabilidad de las empresas respetar los derechos humanos, lo que implica evitar infringirlos y abordar las consecuencias negativas en las que estén involucradas, incluso indirectamente.
3. Remediar. Tanto Estados como empresas deben asegurar el acceso a mecanismos eficaces de reparación para las víctimas de abusos, ya sean judiciales o extrajudiciales.

Estos principios no son legalmente vinculantes, pero han sido ampliamente adoptados como estándar internacional y han inspirado leyes, políticas públicas y marcos voluntarios sobre debida diligencia en derechos humanos y sostenibilidad empresarial.ⁱ

Conducta Empresarial Responsable (CER) y debida diligencia

La Conducta Empresarial Responsable (CER) se refiere a la actuación de las empresas de manera ética y sostenible, respetando los derechos humanos, el medio ambiente, los derechos laborales y la legalidad, incluso más allá de lo que exige la ley local. Implica integrar estos valores en todas las operaciones y relaciones comerciales.

La Debida diligencia es el proceso que deben seguir las empresas para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas por los impactos negativos reales o potenciales que puedan causar o a los que contribuyan en materia de derechos humanos, medio ambiente y gobernanza. Incluye: Evaluación de riesgos, integración de acciones preventivas, seguimiento de resultados, comunicación y

transparencia, y reparación de daños cuando corresponda. Este enfoque está alineado con los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.ⁱⁱ

Diálogo social

Una primera definición de diálogo social nos remite a la conceptualización que maneja la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la que incluye dentro del mismo “todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de informaciones entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social.”⁴

Si bien la OIT es pionera en esta materia, para efectos de la presente investigación tomaremos el enfoque de diálogo social inmerso en el propio proceso de construcción del PNA: “un diálogo multiactor democrático, entre iguales, de buena fe, inclusivo, descentralizado, dirigido a la búsqueda de consensos.” Vale decir, como el “proceso que contribuye a fortalecer progresivamente el entendimiento común de los actores estatales, empresariales, de pueblos indígenas, sindicatos y sociedad civil, respecto de la necesidad de contar con un instrumento de gestión pública sobre empresas y derechos humanos, enmarcado en el contexto peruano, viable y legítimo, basado en los Principios Rectores de la Organización de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y otros estándares internacionales.”⁵

4 Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el Diálogo Social Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2004 <https://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/archivoscntpe/otras/6cntpe.pdf>

5 Decreto Supremo N° 009-2021-JuS que aprueba el Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos 2021-2025.



Experiencias nacionales de diálogo social

Identificación de buenas prácticas

Identificamos tres espacios de diálogo social relevantes desde la perspectiva de la conducta empresarial responsable. En tres sectores: construcción, minería y agroindustria. Los dos primeros con sus particularidades, son espacios cohesionados y operan hace más de dos décadas. Mientras el tercero, la agroexportación, supera la década y aún sigue gestándose.

Para abordar los aprendizajes que estos tres espacios de diálogo social pueden brindar a la promoción y aplicación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, con un enfoque particular en los procesos de debida diligencia; invitamos a tres expertos gestores partícipes de estos espacios. Les pedimos que nos alcanzaran sus percepciones y recomendaciones en torno al diálogo abierto por el PNA 2021 – 2025 y las lecciones que sus experiencias pueden ofrecer al proceso nacional y a Ica en particular.

Consignamos en este capítulo, las voces de Rudecindo Vega sobre el diálogo entre la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP) y la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), de Marina Yrigoyen sobre el diálogo multiactor en el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs) y de Samuel Machacuay sobre el diálogo entre la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria y Afines (FENTAGRO) y la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP).

FNTCC – CAPECO Sector Construcción

Inicio y contextos

Tras la eliminación de la negociación por rama durante el gobierno de Fujimori, construcción civil fue el primero en pelear legalmente para recuperarla. Se enfrentaron a CAPECO y el caso llegó al Tribunal Constitucional, que les dio la razón y ordenó restituir ese derecho.ⁱⁱⁱ CAPECO, aunque al inicio no quería, tuvo que acatar.

La directiva de CAPECO asumió que tenían que negociar y mostraron disposición. La negociación empezó forzada, pero ellos pusieron voluntad. Desde entonces, empezaron a negociar cada año, con tensiones, sí, pero siempre llegando a acuerdos.

Todo este proceso de negociación tuvo un colchón importante: la reactivación económica y el boom del sector construcción. Este auge les dio el espacio y las condiciones para llegar a acuerdos año tras año sobre el pliego de reclamos. En ese contexto, tanto la FTCCP como CAPECO se fueron consolidando como gremios.

Liderazgos

Desde la Federación, hubo un liderazgo muy fuerte de Mario Huamán. En los 90 fue una figura combativa, de lucha frontal, pero ya en democracia, sin dejar de ser firme, apostó por el diálogo. Siempre lo digo: sin una personalidad como la de Mario, el proceso de diálogo en construcción no se habría dado. Armó un equipo sólido. Él mismo dirigió la negociación colectiva durante unos 13 o 14 años, y su segundo, Luis Villanueva, que después lo sucedió en la federación, también estuvo ahí desde el inicio. Hubo continuidad y un liderazgo bien firme.

Por el lado de Cámara, ha habido un recambio generacional en su dirigencia y han asumido que la negociación colectiva no solo es necesaria, sino que tiene que hacerse siempre. Incluso en momentos críticos, como la pandemia o la crisis del año pasado, se logró subir las remuneraciones a los trabajadores en la negociación. Hay un cambio en la mirada empresarial: los nuevos directivos entienden que el diálogo social no solo es importante, sino que también les conviene a ellos, incluso en términos de rentabilidad.

Agenda se amplía

Desde el 2015 se dio un paso más en el proceso de diálogo. Ya no era solo el tema salarial, se empezó a trabajar también sobre las condiciones en que se realiza la actividad de la construcción. En 2016, CAPECO y la Federación elaboraron juntos una agenda del sector y se la presentaron a todos los candidatos y al gobierno. Esa agenda se consolidó y para las elecciones de 2021, con el país polarizado, se dio otro paso más: se propuso el “Pacto para construir un Perú mejor”. Recogiendo la agenda del sector, el pacto incluye una visión para el país: concertación, democracia, seguridad, reactivación económica. Es otra escala, un mensaje más amplio desde del sector construcción, de sus empresarios y de sus trabajadores. Tras 20 años de buena práctica, acuñan el término “diálogo con resultados”.^{iv}

Diálogo social escala

En los últimos tres años, ante la ausencia de interlocutores en el gobierno y en los partidos descrita en el contexto nacional, se propone al espacio convocar directamente a políticos, comunicadores, académicos y personalidades, donde no solamente les planteamos nuestro tema, sino que discutimos los problemas del país. Nacen los “Desayunos de la Construcción”. Desde 2022 y con sus más de 40 ediciones, se ha convertido en un espacio permanente de diálogo social y político exitoso.

A medida que el espacio se consolidaba, amplió su alcance. Gracias al contacto con el representante de Naciones Unidas y con el apoyo de Idea Internacional, se propuso llevar estos diálogos a las provincias. Desde 2023, se alternaron encuentros entre Lima y regiones, lo que fortaleció el proceso de diálogo social.

Al mismo tiempo, en septiembre de 2024 mediante RM No 146-2024-TR, se crea la Mesa de Trabajo entre la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú - FTCCP, la Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO, y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. La memoria publicada en diciembre de 2024^v refleja cómo la negociación sostenida entre los gremios facilita e impulsa el trabajo del Estado, actor por lo general ausente en el diálogo social aunque comprometido con OIT en el diálogo tripartito.

Clave metodológica

En los diálogos surgieron propuestas de acuerdos, pero se evitó imponerlos para no excluir a quienes no estuvieran de acuerdo. Quienes quisieron avanzar en emitir pronunciamientos o acuerdos, formaron un comité independiente mientras el espacio de diálogo general seguía su curso plural. Esta estrategia permitió mantener la cohesión del grupo.

Incluso el espacio abordó abiertamente temas coyunturales sensibles, como las muertes de 2022 y 2023, teniendo voces contrarias en la misma mesa. Se ratifica que, ante canales institucionales que han perdido vigencia como el Acuerdo Nacional o el Consejo Nacional de Trabajo, abrir alternativas efectivas de diálogo es altamente beneficioso pues construye confianza y propicia la escucha.

Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) Sector Minería

El Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) es un colectivo de diálogo multiactor cuyo objetivo es promover la construcción de espacios y agendas para el diálogo intercultural sobre la minería, y su relación con la protección ambiental y el desarrollo sostenible. Lo integran empresas mineras, sociedad civil, academia, instituciones del Estado y organismos internacionales. Tiene 24 años ininterrumpidos de funcionamiento. Los pronunciamientos públicos muestran que sí es posible construir posturas compartidas hacia afuera, a pesar del temor que esto puede generar.

Tras el fallecimiento de José Luis López F., fundador y coordinador del GDMDS, la posterior pandemia Covid19 y con la profundización de múltiples crisis en el país, el GDMDS inició a mediados del 2023^{vi}, un proceso de relanzamiento liderado por Augusto Baertl M.^{vii} y Raúl Benavides, dos de sus fundadores junto al Comité Coordinador. Don Augusto representa con fuerza al grupo de diálogo. La legitimidad del grupo es sólida. El ejercicio constante de escucharse tiene beneficios profundos, aunque no siempre se traduzca en resultados visibles de inmediato.

Una de las recientes contribuciones del GDMDS se publicó en octubre de 2024: el documento de trabajo “hacia una propuesta para la construcción de una política de diálogo y gestión territorial”^{viii} que recoge el enfoque de los Principios Rectores y la conducta empresarial responsable contenido en varias Acciones del PNA 2021 – 2025.

Consignamos en adelante, un señalamiento y varias recomendaciones recogidas desde la experiencia de la experta GDMDS para la implementación de espacios de diálogo social como los que se cuentan o impulsan la conducta empresarial responsable.

Rechazo creciente al diálogo con Estado y empresas

Así como en su momento, en RIMAY y Visión del Futuro 2030^{ix}, algunas organizaciones de la sociedad civil decidieron no firmar, hoy esa postura se ha

intensificado. Actualmente, varias ONG tienen directivos que rechazan participar en cualquier espacio compartido con empresas o con el Estado. Esto está cerrando las posibilidades de un diálogo mínimo y refleja una radicalización preocupante, aunque todavía no es una posición generalizada.

Algunos puntos clave para implementar diálogo social

- **Quién da el primer paso: el rol del impulsor.** Es necesario contar con una persona o un pequeño grupo que impulse el proceso. No importa si luego se mantiene o no, pero debe “comprarse el pleito” y dar el primer empuje. Esta persona debe creer en la iniciativa, conocer la realidad local y tener cierto reconocimiento y legitimidad, sin ser polarizante.
- **Perfil del líder.** No será alguien perfecto, pero debe pasar ciertos filtros mínimos de aceptación. Idealmente, debe ser una persona con capacidad de adaptarse a distintos entornos y personas —que sepa moverse con humildes y poderosos por igual—, con habilidades de relacionamiento afectivo y social.
- **Construcción de un círculo inicial.** Este grupo ampliado debe acordar algunas reglas básicas o principios comunes. No es necesario sistematizarlos desde el inicio, pero sí avanzar gradualmente hacia acuerdos compartidos que orienten el trabajo conjunto.
- **Metas concretas y alcanzables.** Es importante fijar una meta puntual y realizable que beneficie a todos o, al menos, que no perjudique significativamente a ninguna de las partes. Un logro compartido fortalece la confianza y empodera al grupo, como ocurrió en el pasado con el tema del canon minero.
- **Problemas comunes como punto de partida.** Identificar un problema compartido puede facilitar el acercamiento entre actores. El acceso y gestión del agua se ha convertido en una preocupación común para sectores empresariales y comunales.

FENTAGRO – AGAP Sector Agroindustria

Consignamos en este acápite las reflexiones que el experto alcanzó respecto del contexto, los actores y las dinámicas del dialogo social entre la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria y Afines (FENTAGRO) y la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP). Desde su vasta experiencia sindical y desde su vinculación al Proyecto Frutas del dialogo,^x Samuel Machacuay nos ofrece un conjunto de ideas para alimentar los procesos que nos convocan.

La inestabilidad del Estado y la ilusión de la continuidad institucional

- Una lección importante en contextos como el nuestro es que la política estatal es altamente inestable y no existe una verdadera política de Estado. Cada cambio de gobierno implica también el cambio de funcionarios y la negación de lo avanzado por el anterior.
- Aunque en teoría el Estado debería marcar un rumbo claro, en la práctica, desde la recuperación de la democracia con Belaunde, no se ha visto una política de Estado sostenida. Esta falta de continuidad impacta directamente en sectores clave como el agro, donde no hay respuestas estructuradas ni coherentes del Estado a los intereses sociales. Y, dado este patrón, no hay razón para esperar que el caso que nos preocupa sea una excepción.
- Es importante distinguir entre lo deseable en teoría y la realidad concreta. Existen muchos espacios institucionales como el Consejo Nacional de Trabajo que, pese a su razón de ser, no han producido decisiones con impacto real. Incluso temas mínimos como el salario mínimo no han sido fruto del diálogo social, sino decisiones unilaterales del gobierno, guiadas por intereses políticos. Pensar que estos espacios funcionarán por milagro es iluso: el Estado sigue siendo ausente, burocrático, cortoplacista, con autoridades que reinician todo como si fueran Adán.

El corazón del diálogo social: empleadores y trabajadores

- En el caso de la agroindustria, donde hay liderazgo joven y desconfianza

acumulada, es clave iniciar procesos de diálogo social que empiecen por el acercamiento, sin obsesionarse con resultados inmediatos. Porque, al final, los únicos actores que siempre estarán son empleadores y trabajadores. Todo lo demás —ONGs, cooperación, Estado— puede jugar un rol de apoyo, pero el núcleo del diálogo es entre quienes están comprometidos cotidianamente por necesidad: quienes invierten y quienes trabajan. Si no hay un acuerdo entre ellos, todo lo demás se vuelve mucho más difícil.

- Esto no es solo un tema del caso peruano, sino una característica más general de cómo se ha dado históricamente el diálogo laboral. Después de la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, en varios países europeos empleadores y trabajadores pactaron voluntariamente no pedir aumentos salariales durante 15 o 20 años para facilitar la reconstrucción, y eso no fue impulsado por el Estado. Porque, al final, quien realmente asume los costos de ajuste son los empleadores y los trabajadores, no el Estado. El diálogo auténtico y transformador entre ellos siempre nace desde dentro, nunca impuesto desde fuera.
- El diálogo no nace de las instituciones, nace de personas dispuestas a arriesgarse, escucharse y construir confianza, incluso sin estar de acuerdo en todo. Son los líderes —no las estructuras— quienes pueden tender puentes y luego institucionalizar el proceso. Sin ese paso previo, es muy difícil que las organizaciones dialoguen por sí solas. La experiencia muestra que el avance depende de relaciones personales persistentes, no de decisiones formales.
- En el agro, el liderazgo sindical aún es débil y poco consolidado, lo cual es comprensible por tratarse de sindicatos jóvenes en un entorno hostil. Aún no surgen líderes con suficiente capacidad para afrontar los desafíos, por lo que se requiere tiempo y paciencia. Aunque los actores externos no definirán el rumbo, hay presión internacional, como la de Bayer-Monsanto desde Alemania, que exige respeto a los principios de derechos humanos en toda la cadena de valor, afectando incluso la rentabilidad y generando cierta reacción local. Sin embargo, es importante distinguir entre empresas con filiales en Perú y aquellas que solo compran desde fuera.

Más allá del análisis: el diálogo requiere presencia, relaciones y estrategia

- Para impulsar el diálogo hay aspectos clave. Primero, contar con líderes disponibles y preparados, porque sin su voluntad no se puede avanzar. Segundo, analizar bien el contexto de cada cadena productiva: no todas permiten el mismo tipo de intervención. Por ejemplo, en arándanos hay más condiciones favorables porque el mercado está concentrado en pocas empresas formales con campos propios, a diferencia de la uva o la palta, donde hay mucha informalidad y fragmentación. Por eso, por ejemplo, la huelga surgió en Ica, donde sí existían esas condiciones.
- No se puede hablar de diálogo en abstracto sin entender bien la cadena productiva: cómo son las relaciones laborales, la estructura del mercado y el rol de los compradores. Eso determina si el diálogo puede avanzar o no. Además, los estudios son útiles solo si están hechos desde el campo, con conocimiento directo del sector y una estrategia clara de aplicación. No basta con diagnósticos teóricos; se necesita estar involucrado, construir relaciones, ganar confianza y orientar el estudio a empoderar actores para el cambio. Muchos estudios fallan porque solo buscan culpables, no soluciones.
- Hay un error grave en hacer estudios que solo buscan culpables, por más que haya verdad en lo que se denuncia. No se trata de negar los problemas —como la informalidad en Ica—, sino de cómo se presentan. Un estudio puede usarse para acercar posiciones o para polarizar, y eso depende de la intención. Como terceros, nuestro rol debe estar al servicio del proceso, no de nuestras ideas personales. Yo soy sindicalista, y cuando hay que confrontar, se hace, incluso con huelga si es necesario, pero con respeto y sabiendo que las decisiones son de los trabajadores. El paternalismo —aunque venga de buena intención— puede hacer daño. Hay que respetar los procesos sindicales auténticos y no suplantarlos.

Del estallido a la institucionalización: lecciones de la huelga en Ica

- La huelga en Ica no fue impulsada por sindicatos establecidos como FEN-TAGRO o los de la CTP, sino por trabajadores informales. El error fue

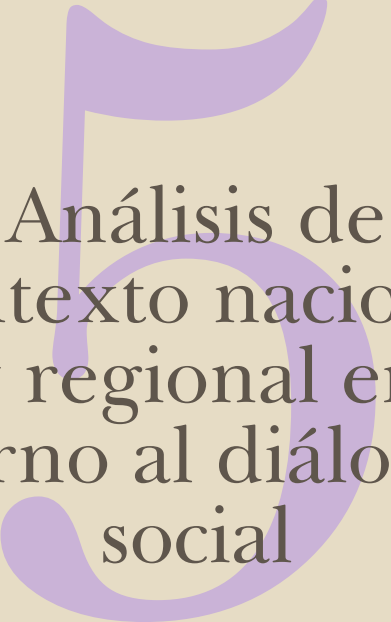
alentar su organización como una vocería paralela, en lugar de buscar confluencia con los actores ya existentes. El resultado fue una ley laboral construida sin diálogo con quienes ya estaban en el terreno, como FENTAGRO, y que tampoco representó adecuadamente a empleadores ni trabajadores. Esto refleja la falta de liderazgo y coordinación. Por eso, para promover el diálogo, es clave identificar liderazgos, entender bien el contexto y evitar aplicar fórmulas externas sin adaptarlas.

- Es fundamental institucionalizar el diálogo para que no dependa solo de líderes y pueda ser visible y sostenible según las reglas de cada sector. Además, en una cadena de valor globalizada como la nuestra, el diálogo debe extenderse a toda la cadena, considerando el comportamiento de sus actores. Finalmente, las relaciones laborales se construyen en base al poder institucional de cada parte, sea sindicato o empresa; cuando no hay sindicato, ese poder está desequilibrado.

Frutas del Diálogo

- Hay excepciones valiosas. En el agro, a nivel regional, se han dado pasos importantes gracias al impulso de actores sociales —empresarios, sindicatos, ONGs, cooperación internacional— más que por iniciativa estatal. Otro ejemplo es el Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos, resultado de un proceso de diálogo real y multisectorial, aunque lamentablemente aún sin aplicación efectiva.

Sobre el proyecto “Frutas de diálogo Perú”^{xi} para fomentar el diálogo social en el sector de exportación de frutas y verduras frescas, varios entrevistados tuvieron expresiones de reconocimiento a sus potencialidades. Destacamos aquí la del representante de AGAP quien relata que lo llevaron adelante la Asociación para el Trabajo (APT) como un espacio bilateral de diálogo directo entre empleadores (AGAP) y trabajadores (FENTAGRO), con apoyo técnico de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) y la conducción de la Federación de Sindicatos Holandeses (FNV). De este diálogo surgieron acuerdos clave: Impulsar las obras por impuestos, promover la capacitación técnica para trabajadores agrarios y abordar la informalidad laboral. Más allá del resultado sobre las metas propuestas, esta experiencia fue valorada por su apertura, voluntad de consenso y enfoque en soluciones prácticas, condiciones todas para el ejercicio de un diálogo social genuino.



Análisis de contexto nacional y regional en torno al diálogo social

Panorama nacional

Clima político polarizado mina el diálogo

Desde la perspectiva del diálogo social, la situación política del Perú en los últimos tres años (2022-2025) puede describirse como sumamente debilitada y fragmentada, con un retroceso notable en los mecanismos institucionales de concertación y una creciente desconexión entre el Estado, los actores sociales y la ciudadanía. Se ha configurado un escenario donde los sectores políticos se deslegitiman mutuamente, y el antagonismo ideológico impide la búsqueda de consensos.⁶ Esta división se ha acentuado con una fractura territorial entre Lima y las regiones andinas y amazónicas, donde amplios sectores se sienten excluidos del sistema político.⁷ La crisis política del autogolpe fallido, posterior destitución y encarcelamiento del presidente electo Pedro Castillo en diciembre de 2022, gatilló un estallido social de múltiples demandas entrelazadas que lejos de encontrar canales de diálogo, recibió represión y desprecio.⁸

Los actores sociales como gremios, sindicatos, comunidades indígenas, organizaciones de base y organismos no gubernamentales han sido vistos por el Ejecutivo y el Legislativo como amenazas más que interlocutores. La ausencia de actores puente y la instrumentalización de los medios de comunicación y redes sociales han intensificado el conflicto, propagando discursos de odio y desinformación. En este contexto, la posibilidad de diálogo se ve severamente afectada por la falta de confianza, el desprestigio de las instituciones y la ausencia de canales legítimos de mediación.

Acuerdo Nacional

Uno de los espacios de mayor amplitud de actores en cuanto a diálogo político

6 Belaunde Matossian, Francisco (2018). Más allá de fachos y caviars: manual para un debate político que construya, no que nos destruya. Lima: Fundación Konrad Adenauer. <https://dialogopolitico.org/wp-content/uploads/2019/01/M%C3%A1s-alla-de-fachos-y-caviars-Pdf.pdf> en Diálogo Político ¿Cuánta polarización puede resistir un sistema democrático? <https://dialogopolitico.org/debates/cuanta-polarizacion-puede-resistir-un-sistema-democratico/>

7 13 de diciembre de 2022. Noticias Ser. Desprecio. Escribe Carlos Agüero. <https://www.noticiasser.pe/desprecio>

8 Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto (Del 7 de diciembre de 2022 al 6 de marzo de 2023). Informe Defensorial n.º 190. Marzo de 2023. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-190-Crisis-politica-y-protesta-social.pdf>

y social en el país, el Acuerdo Nacional, sesionó por penúltima vez el 9 de enero de 2023, con presencia de gobernadores y alcaldes provinciales, teniendo que suspenderse dadas las matanzas que se producían en Puno en ese mismo momento.⁹ El saldo de más de 50 peruanos fallecidos en las protestas que se produjeron entre diciembre del 2022 y abril de 2023 en el sur y centro del país,¹⁰ sin haber sido condenada judicialmente ninguna autoridad por tales delitos a la fecha, exacerba la percepción generalizada de impunidad minando en su propia base las posibilidades de un diálogo social legítimo.

Ciudadanía en protesta y exclusión del diálogo

La voz de lxs ciudadanxs en el Perú no encuentra eco en sus autoridades nacionales o locales, marcando un clima tenso y de hartazgo sin paso al diálogo. Según la Encuesta Nacional de Percepción de Desigualdades (ENADES 2024), el 69% de personas encuestadas cree que los ricos tienen demasiada influencia en las decisiones que afectan al país, mientras que 9 de cada 10 piensa que el Perú está gobernado por unos cuantos grupos poderosos en su propio beneficio.¹¹ Según el Informe de Opinión del IEP de marzo de 2025, el 89% de los ciudadanos considera que el país no tiene un rumbo claro, reflejando una sensación generalizada de incertidumbre y falta de actuación para combatir los principales problemas identificados: la corrupción política y la inseguridad ciudadana. Apenas un 4% aprueba a la presidenta y un 2% al Congreso de la República.¹²

Los conflictos sociales activos en los dos últimos años se han mantenido en alrededor de 200 por mes. Al mismo tiempo, las acciones de protesta colectivas alcanzan un registro mensual mayor, con un pico de 312 protestas en mayo de 2024.¹³ Desde el segundo semestre de 2024 el clima de protestas se incrementa en las calles. A nivel nacional, se registran tres paros nacionales convocados por gremios de transportistas, exigiendo soluciones a la inseguridad

9 Sesión 132. La sesión siguiente 133 data del 8 de abril de 2025. <https://acuerdonacional.pe/acuerdo-nacional-aprobo-pronunciamiento-en-pro-de-la-gobernabilidad-democratica/>

10 CIDH (2023). Situación de los derechos humanos en Perú en el contexto de las protestas sociales. OEA. <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2023/informe-situacionddhh-peru.pdf>

11 ENADES 2024 | Encuesta Nacional de Percepción de Desigualdades <https://peru.oxfam.org/ENADES-2024>

12 IEP Informe de Opinión – marzo 2025 <https://iep.org.pe/noticias/iep-informe-de-opinion-marzo-2025/>

13 2025. Defensoría del Pueblo. REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º 251. Enero 2025. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2025/02/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-251-Enero-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

ridad ciudadana, al cobro de cupos, extorsiones y al sicariato presentes en actividades económicas. Gremios de trabajadores y empresarios junto a la ciudadanía han concurrido a varias marchas que congregan cada vez a más miles de ciudadanxs en protesta activa.¹⁴ Al cierre de este informe, un nuevo paro de transportistas y otros gremios de trabajadores, paralizó la capital y varias ciudades del Perú.¹⁵

Entre la deslegitimación y la inestabilidad: un Estado sin interlocutores

Desde la formulación del PNA en 2019 a la fecha, el Estado peruano ha tenido cinco presidentes y una altísima rotación en las carteras ministeriales responsables de conducir las políticas públicas. El Congreso de la República, entre 2021 y 2022 ha presentado cada 52 días una moción de vacancia o censura contra el gobierno, práctica instaurada desde 2016 por la mayoría congresal fujimorista que perdió dos elecciones consecutivas.¹⁶ Este uso permanente y excesivo de un recurso de control político ahora desvirtuado, ha conducido a una situación de ingobernabilidad sostenida. Un reciente informe señala que en el Perú se cambia de ministros cada 13 días aproximadamente.¹⁷ Las consecuencias de estos vaivenes y rotaciones en términos de sostener el diálogo social es nefasta, pero además desde el punto de vista de inestabilidad e ineficiencia en la gestión estatal, sus daños son incalculables.

Actores empresariales y sociedad civil

Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE)

La presencia de los presidentes de la República en la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) que reúne a los principales gremios empresariales desde

14 24 de octubre de 2024. El País. El Gobierno de Boluarte saca los tanques de guerra a la calle por el tercer paro contra las extorsiones del crimen organizado. <https://elpais.com/america/2024-10-24/el-gobierno-de-boluarte-saca-los-tanques-de-guerra-a-la-calle-por-el-tercer-paro-contra-las-extorsiones-del-crimen-organizado.html>

15 7 de abril de 2025. Infobae. Paro de transportistas: dirigentes de 460 empresas evalúan próxima medida que paralizará Lima y Callao <https://www.infobae.com/peru/2025/04/06/paro-de-transportistas-este-lunes-7-de-abril-estas-empresas-no-saldran-a-trabajar-tras-muerte-de-chofer-de-los-chinos/>

16 Congreso: cada 52 días se presenta una moción contra el Gobierno. La República LR Data. 28 de marzo de 2022 <https://data.larepublica.pe/congreso-cada-52-dias-se-presenta-una-mocion-contra-el-gobierno/>

17 Dina Boluarte ha cambiado en promedio a un ministro cada 15 días en lo que va de su gobierno. Infobae. 10 de febrero de 2025. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/10/dina-boluarte-ha-cambiado-en-promedio-a-un-ministro-cada-15-dias-en-lo-que-va-de-su-gobierno/>

hace más de seis décadas, suele ser un indicador de la calidad del diálogo entre el Ejecutivo y el empresariado.

En el año de promulgación del PNA (2021) aun saliendo de la pandemia Covid19, el CADE fue virtual y contó con un mensaje grabado del presidente Pedro Castillo.^{xii} Desde aquel año, ninguna de las tres ediciones siguientes ha registrado participación presidencial. En el marco del CADE 2023^{xiii} bajo el lema “volver a creer volver a crecer” las Cámaras de Comercio de 15 regiones, demandaron al gobierno “dejar de lado la aventura empresarial del Estado” y exigieron un “shock de confianza sin populismo”.^{xiv} Tres años de ausencia presidencial y el tono de las comunicaciones grafican bastante bien la naturaleza de tal diálogo.

Gestión de intereses privados

En los últimos cinco años, grupos económicos de los sectores agroexportador, financiero, educativo, hidrocarburos, farmacéutico y de servicios, han obtenido leyes con privilegios fiscales que el Congreso -con el aval del Ejecutivo en varios casos- ha aprobado sin sustento técnico, otorgándoles incentivos y beneficios tributarios.^{xv} Son más de 100 mil millones de soles que el Estado peruano dejó de recaudar en el último quinquenio en virtud de estas medidas.^{xvi} El Consejo Fiscal precisa que tales exoneraciones no solo conllevan un significativo costo fiscal y desatención de servicios públicos, sino que además genera presiones para la adopción de tratamientos preferenciales por parte de otros sectores económicos.^{xvii}

Diálogo social desde sociedad civil

Las protestas del 2022 y 2023 no sólo dejaron más de 50 peruanos asesinados y cientos de heridos, significaron una profundización de las fracturas históricas de exclusión, centralismo y discriminación. La percepción ciudadana mayoritaria (7 de cada 10 peruanos) considera que el derecho a la protesta y la libertad de expresión no están protegidos en nuestro país.¹⁸ Bajo este contexto de presión y amenazas, la sociedad civil comienza a gestar espacios de coordinación y de articulación estableciendo rutas en torno al diálogo social a partir de las organizaciones regionales movilizadas en protesta.

18 IEP-OP. Informe mayo 2023 <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Informe-IEP-OP-Mayo-2023-Informe-completo.pdf>

La Coalición Ciudadana¹⁹ creada en 2022 y la Plataforma por la Democracia²⁰ creada en 2023, junto a un conjunto de instituciones nacionales y regionales comprometidas con salidas no violentas a la continua crisis multinivel, exhiben al primer trimestre de 2025 un ecosistema de diálogo robusto que merece destacarse. Consignamos aquí un antecedente relativo al diálogo social: En 1996 nace la Conferencia Nacional sobre Desarrollo Social (CONADES) como respuesta de la sociedad civil a las “reuniones empresariales” (CADE) que propició por más de quince años, un diálogo social amplio entre organizaciones sindicales, sociales y ONG’s para construir una agenda común sobre una visión justa del desarrollo y para incidir sobre las instancias de poder y toma de decisiones. Durante este lapso, organizaciones regionales y nacionales de sociedad civil han formado parte de movimientos sociales con múltiples demandas ante actores diversos, en contextos particulares, sosteniendo un diálogo social a su vez nutrido por el proceso de descentralización política. Los organismos de sociedad civil que dialogan en este nuevo contexto de los últimos tres años (2022 – 2025), son en su mayoría organizaciones con más de tres décadas de trayectoria, que participan y crean nuevas formas de articulación para dar respuesta a las múltiples crisis.

El proyecto Perú Conversa de IDEA Internacional impulsó en 15 regiones²¹ un diálogo plural que reunió durante año y medio a representantes del sector privado, la sociedad civil, iglesias, academia e instituciones públicas para dialogar sobre la crisis política y sus salidas, configurando a la fecha 15 grupos impulsores regionales activados por 600 líderes en Cajamarca, Piura, La Libertad, Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Junín, Ancash, Lima Región, Ica, Arequipa, Cusco, Ayacucho, Apurímac y Puno.²² Paralelamente, la Plataforma por la Democracia organizó en 2024 (junio, julio y noviembre) tres diálogos político sociales congregando en la ciudad de Lima a más de un centenar de centrales sindicales, organizaciones políticas, sociales, de derechos humanos, culturales, LGTBIQ, universitarias, feministas, ambientalistas, religiosas, entre otras.²³ Complementariamente y con una metodología participativa orga-

19 <https://coalicionciudadana.pe/>

20 https://web.facebook.com/PlataformaDemocracia?locale=es_LA

21 2023. Idea Internacional. Diálogo político en Perú <https://www.idea.int/es/project/dialogo-politico-en-peru>

22 1 de abril de 2025. Perú Conversa: Espacios de Diálogo. Idea Internacional Perú.

<https://www.youtube.com/watch?v=AI36LbS27P8>

23 Diciembre 2024. Memoria de Plataforma por la Democracia 2023 – 2024 <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1muA2EFy1FqAHHe6a1ILvFmTXK1RFceXo>

nizada desde el nivel provincial -impulsado como iniciativa de Coalición Ciudadana-, se realizaron cuatro Encuentros Regionales de Escucha y Diálogo en los que participaron 1850 líderes y lideresas de 45 provincias de Arequipa, Cusco, Puno y Ayacucho.²⁴

Otro espacio de diálogo de sociedad civil surge en 2023: “Tejiendo Ciudadanía: Encuentros por el Perú” que busca construir consensos hacia un nuevo pacto social en el Perú a través del diálogo multiactor. Lo impulsan PNUD, medios de comunicación y gremios de periodistas junto a la Academia. Han organizado cuatro encuentros macrorregionales. En el Sur, a cargo de las universidades nacionales de San Agustín de Arequipa (UNSA), San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) y San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), en mayo de 2024. En el norte, a cargo de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), la Universidad de Jaén (UNJ) y la Universidad Nacional de Piura (UNP), en agosto de 2024. En el oriente, a cargo de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) en Loreto y la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD), en noviembre de 2024. En dichos Encuentros participan las Cámaras de Comercio regionales y algunos gremios empresariales como Empresarios por la Integridad.

Participación empresarial en espacios de diálogo de sociedad civil

En cuanto a la participación de actores del sector privado en estos procesos, vemos que en los espacios regionales de diálogo político impulsados por el proyecto Perú Conversa (IDEA Internacional), hubo un buen número de actores del sector que participaron de manera regular -con mayor o menor regularidad en algunas regiones-. Debemos precisar que la participación del sector privado se dio principalmente a través de gremios, como Cámaras de Comercio regionales o provinciales y asociaciones sectoriales, más que por medio de empresas individuales.

Los representantes que asistieron lo hicieron en calidad de interlocutores

24 Arequipa, julio 2023 <https://prodialogo.org.pe/material/memoria-completa-encuentros-escucha-y-dialogo-arequipa/> Cusco, mayo 2024 <https://prodialogo.org.pe/material/memoria-de-encuentros-de-escucha-y-dialogo-en-cusco/> Puno, junio 2024 <https://prodialogo.org.pe/material/memoria-de-encuentros-de-escucha-y-dialogo-en-puno/> Ayacucho, agosto 2024 <https://prodialogo.org.pe/material/memoria-de-encuentros-de-escucha-y-dialogo-en-ayacucho/>

formales de sus respectivos gremios. Aunque su presencia no fue la más numerosa, manifestaron inquietudes claras respecto a la eficacia futura de estos espacios de diálogo multiactor y, sobre todo, expresaron preocupación ante la posibilidad de ser responsabilizados -como sector privado- por la situación del país, debido a actitudes de algunos actores de sociedad civil y organizaciones sociales que podrían adoptar posturas de rechazo o confrontación hacia el empresariado.

Varios de los representantes del sector privado mostraron dificultades para entrar en una lógica de diálogo, adoptando una postura “a la defensiva” ante eventuales críticas de otros sectores y colocando argumentos -de naturaleza técnica y legal- antes que intercambios basados inicialmente en la escucha, en la búsqueda de mutuo entendimiento y en la identificación de intereses y necesidades comunes.^{xviii}

Todos estos esfuerzos entre actores de sociedad civil en territorios tan amplios y procedencias tan variadas, han contribuido a tejer resiliencia para la acción democrática basada en un diálogo de buena fe, inclusivo, plural e intercultural. Según una encuesta nacional sobre percepción de la democracia realizada en 2024, la mitad de los peruanos percibe una falta de espacios de diálogo en un contexto donde la confianza interpersonal es baja y la percepción es que las personas de su propia región no respetan las leyes. Así también, se encuentra que la ciudadanía se ve a sí misma como el actor más legítimo para organizar estos espacios, y que idealmente, estos espacios de diálogo incluirían a jóvenes, autoridades locales, empresarios y emprendedores.²⁵

Conducta Empresarial Responsable (CER) y Debida Diligencia

Empresariado partícipe del PNA 2021-2025

El empresariado peruano partícipe de la formulación del PNA 2021-2025, está compuesto por gremios con activa participación en el diálogo político y en la conversación pública sobre CER. Entre ellos se encuentran la Asociación de

²⁵ Perú: Percepciones sobre la Democracia y Valores Democráticos. IDEA Internacional. Ipsos Perú. 03 de marzo de 2024 <https://www.idea.int/publications/catalogue/encuesta-percepciones-sobre-la-democracia-y-crisis-politica-en-el-peru?lang=es>

Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), la Asociación de Exportadores (ADEX), la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), ente otras. Con sus matices, varios de estos gremios empresariales exhiben procesos, guías y órganos que tratan los temas referidos a la CER.^{xxiv}

La SNMPE declara en 2023, estar avanzando en iniciativas en debida diligencia social y ambiental, una de las prioridades tanto del secretariado de la OCDE como de la Unión Europea. “Este esfuerzo se suma a la participación gremial en la actualización de la Guía de Debida Diligencia en Derechos Humanos del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), la cual fue publicada en mayo. La SNMPE participó en el proceso a través de su Comité de Derechos Humanos.”^{xxv}

La AGAP, entre 2023 y 2024 organizó conversatorios virtuales sobre la promoción y las buenas prácticas de CER en la cadena productiva del sector agrario. Exhibió a través de testimonios de expertos y empresarios agroexportadores, las certificaciones y estándares internacionales que les exigen realizar mapeo y evaluación de riesgos, el cumplimiento estricto de normas laborales, garantizar la sostenibilidad o contar con canales de participación y diálogo con los trabajadores. Preguntas tales como “¿es honesto comercializar un plátano cultivado en una explotación en la que no se cuida la seguridad de los empleados o se les paga un salario más que precario?” o “cómo contribuye su empresa a la promoción de los derechos humanos?” son tratadas en las conversaciones sobre sus procesos que parecen entender como parte de una cierta debida diligencia.

El espacio de diálogo multiactor desde el Estado

Durante los años siguientes a la promulgación del PNA, el espacio de diálogo multiactor e intersectorial que llevó adelante su formulación se fue desvaneciendo. No obstante, el MINJUSDH -ente rector del PNA- mantuvo a través de la Dirección General de Derechos Humanos (DGDH) un impulso -aunque débil- al monitoreo del PNA hasta agosto de 2024, cuando el alto fun-

cionario a cargo fue removido²⁶ en el marco de un desmantelamiento de las competencias en materia de protección de derechos humanos al interior del MINJUSDH. A la fecha no hay mayor interlocución con el Estado en materia del PNA, salvo la vertiente estatal que ha tomado mayor protagonismo en el impulso a la Conducta Empresarial Responsable y la Debida Diligencia, en virtud de ser un requisito para la incorporación del Perú a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).²⁷

En adhesión a las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el gobierno peruano estableció en 2009 un Punto Nacional de Contacto (PNC) ubicado en ProInversión, organismo público encargado de ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El PNA 2021-2025 contiene acciones a cargo del PNC en coordinación con el MINJUSDH, referidas a fortalecer capacidades, a implementar estrategias de capacitación al Estado, al sector empresarial y sociedad civil, y colaborar en adecuar normativas que garanticen mecanismos de reparación y otros de reclamo no judiciales (PNA Acción N°88). Para implementar estas acciones se requiere un diálogo intersectorial y multiactor, y a juicio de un Informe de evaluación hasta agosto de 2022, no son parte de la conversación pues no se reportan actividades ni avances desde MINJUSDH.²⁸

En julio de 2024, el Perú recibió una misión de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para evaluar el desempeño del país en cuanto a políticas y prácticas en Conducta Empresarial Responsable (CER). En septiembre de 2024, el PNC reportó la creación de la Unidad para la Conducta Empresarial Responsable (CER)²⁹ dentro de la Dirección de Ser-

26 MINJUS retira a director que presentó informe contra Ley de impunidad. Epicentro. 15 de agosto de 2024 <https://epicentro.tv/minjus-retira-a-director-que-presento-informe-contrale-ley-de-impunidad/>

27 PROINVERSIÓN registró avances en el proceso de adhesión de Perú a la OCDE durante 2024. 14 de diciembre de 2024.

<https://www.gob.pe/institucion/proinversion/noticias/1074823-proinversion-registro-avances-en-el-proceso-de-adhesion-de-peru-a-la-ocde-durante-2024>

28 Informe de Evaluación acerca de la Implementación de las Recomendaciones Formuladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre Políticas Públicas de Conducta Empresarial Responsable (CER) en el Perú. Agosto de 2022. Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos (Perú EQUIDAD) y Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH). <https://equidad.pe/publicacion/informe-de-evaluacion-acerca-de-la-implementacion-de-las-recomendaciones-formuladas-por-la-organizacion-para-la-cooperacion-y-el-desarrollo-economico-ocde-sobre-politicas-publicas-de-conducta-empres/>

29 OCDE (2024), Impulsando la conducta empresarial responsable a través del comercio y la inversión: América Latina y el Caribe, OECD Business and Finance Policy Papers, <https://doi.org/10.1787/bf84ff64-en>

vicios al Inversionista (DSI). En noviembre de 2024, Enrique Fernández-Maldonado, miembro de Perú EQUIDAD, participa en el Foro “el rol del gobierno en la promoción de la conducta empresarial responsable y el impacto de las iniciativas de Debida Diligencia” invitado por el Punto Nacional de Contacto OCDE y ProInversión, evidenciándose una disposición al diálogo desde esta perspectiva por parte del Estado y de la sociedad civil.³⁰

La interlocución estatal se desplaza del MINJUSDH al MEF, del liderazgo en la protección de derechos al liderazgo en la promoción de inversiones, lo que ubica al mercado internacional y la cadena de valor como eje de la conversación sobre debida diligencia. ¿Constituye la aspiración de integrar el grupo de economías de altos ingresos un incentivo efectivo para articular políticas que vinculen el crecimiento económico y la integración comercial con el desarrollo sostenible y la garantía de los derechos humanos? ¿Está el sector empresarial en condiciones de adoptar plenamente los estándares de Conducta Empresarial Responsable y los mecanismos de Debida Diligencia, en concordancia con las exigencias regulatorias de los países miembros de la OCDE, principales destinos de nuestras exportaciones? Para responder a éstas y otras preguntas, un reportaje publicado por Perú Equidad en 2024³¹ reúne y enmarca los puntos de vista de actores relevantes del diálogo social como la Academia, el Estado, un gremio empresarial, sindicatos, la OCDE y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH).

La incorporación del Perú a la OCDE -hito reconocido como oportunidad- es un proceso que se estima en dos décadas y exigirá un amplio diálogo social articulado a lo largo de toda la ruta. El PNA 2021–2025 es reconocido como una importante contribución en esta ruta; no obstante, la representante de CONFIEP señala un reto puntual: “la empresa privada debe asumir el desafío de entender qué es la debida diligencia en derechos humanos.”³²

30 X de Perú Equidad. 12 de noviembre de 2024. <https://x.com/PeruEquidad/status/1856826715344982501>

31 Perú Equidad. PSCDH (2024) DESAFÍOS Y EXPECTATIVAS EN TORNO AL INGRESO DEL PERÚ A LA OCDE. <https://equidad.pe/publicacion/desafios-y-expectativas-en-torno-al-ingreso-del-peru-a-la-ocde/>

32 Jenny Vento, presidenta del Comité Nacional de Derechos Humanos de la CONFIEP. (2024) Desafíos y Expectativas en torno al ingreso del Perú a la OCDE. Perú Equidad. PSCDH <https://equidad.pe/publicacion/desafios-y-expectativas-en-torno-al-ingreso-del-peru-a-la-ocde/>

La Plataforma de Sociedad Civil sobre Empresas y Derechos Humanos (PSCDH)

Un espacio de diálogo social activo, lo constituye la Plataforma de la Sociedad Civil sobre Empresas y Derechos Humanos (PSCDH). Compuesta por organizaciones cooperantes internacionales y no gubernamentales nacionales³³, ha logrado perfilarse con vocería propia cuando no liderazgo en la Mesa de diálogo Multiactor del PNA desde el inicio. Con más de un quinquenio de actividad, la PSCDH oficia también como articulador nacional de actores sindicales, gremios y federaciones nacionales, organizaciones sociales y regionales, asociaciones de mujeres, líderes indígenas, defensoras de derechos y territorio, entre otros. La PSCDH organiza anualmente la “Semana Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos” que a la fecha cuenta con tres ediciones consecutivas a las que han convocado a representantes de gremios empresariales y altos funcionarios estatales, evidenciando su contribución al diálogo social.

En seguimiento a la Acción 30 del PNA que establece como meta en el año 2024 “evaluar, teniendo en cuenta los avances alcanzados a través del PNA en el fortalecimiento de la política pública sobre Principios Rectores y Conducta Empresarial Responsable, una propuesta normativa sobre debida diligencia en el sector empresarial”; la PSCDH elabora en el 2022 un proyecto de ley³⁴, consolida en el 2023 el acuerdo de llevar adelante un proceso de recolección

33 Instituciones que conforman la PSCDH: Amnistía Internacional Perú, Asociación Pro Derechos Humanos (APRODEH), Broederlij Denle, CooperAcción, Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS), Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica (CAAAP), Centro Bartolomé de las Casas (CBC), Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos Perú EQUIDAD y Comisión de Derechos Humanos de Ica (CODEHICA), Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH), Derecho, Ambiente y Recursos Naturales (DAR), Derechos Humanos sin Fronteras (DHSF), Derechos Humanos y Ambiente de Puno (DHUMA), Diakonia Earthrights International (ERI), Fundación EcuMénica para el Desarrollo y la Paz (FEDEPAZ), Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible (GRUFIDES), Instituto de Defensa Legal del Ambiente y el Desarrollo Sostenible (IDLADS), Instituto de Estudios Sindicales Internacionales (IESI), Instituto del Bien Común (IBC), OXFAM en Perú, Programa Laboral de Desarrollo (PLADES), Red Muqui, Red Peruana por una Globalización con Equidad (RedGE), We World, 11.11.11.

34 Aportes para la discusión de una ley sobre debida diligencia empresarial y derechos humanos. Perú EQUIDAD, 2021. <https://equidad.pe/publicacion/aportes-para-la-discusion-de-una-ley-sobre-debida-diligencia-empresarial-y-derechos-humanos/>

I Semana Empresas y DDHH. Foro Público Nacional: Ley de Debida Diligencia. 9 de noviembre de 2022. <https://www.facebook.com/derechosemergencia/videos/534613554709264/> Proyecto de Ley que Regula la Actividad Empresarial y la Debida Diligencia en materia de derechos humanos y ambiente (2022) <https://equidad.pe/publicacion/proyecto-de-ley-que-regula-la-actividad-empresarial-y-la-debida-diligencia-en-materia-de-derechos-humanos-y-ambiente-2022/>

de firmas a nivel nacional,³⁵ y se cristaliza el Proyecto de Ley PL 06940/2023-CR “Ley que regula la actividad empresarial y la debida diligencia”³⁶ que ingresa al Congreso de la República el 01 de febrero de 2024 y es acompañado por una campaña mediática³⁷ con reels para redes sociales que a ritmo de rap propone: “Prevenir, Proteger, Remediar. #LeyDeDebidaDiligencia #FirmaYa”³⁸ convocando a voluntarixs a sumarse a la acción ciudadana de recolección de firmas.³⁹

Es relevante consignar esta continua y buena práctica por sostener el diálogo y la conversación pública sobre la debida diligencia, llevada a cabo por un actor cohesionado, la PSCDH. Para algunos de los entrevistados, este espacio es la actual alternativa al CADE empresarial. Habría que anotar la reciente promulgación de Ley APCI N° 32301⁴⁰, más conocida como Ley Anti-ONG, pues podría constituir una amenaza al restringir las capacidades de actuación de algunas de las organizaciones miembros de esta Plataforma. En el nuevo escenario, el compromiso de la cooperación internacional en este espacio de diálogo -como lo fue para la promulgación del PNA-, será indispensable.

Panorama regional: Región Ica

Secuelas del Paro agrario de 2020

Las tensas circunstancias del diálogo social descritas en el plano nacional, tienen una clara expresión en la región Ica. A fines de 2020 en medio de la pandemia Covid19, el sector agroexportador del Perú vivió una histórica protesta de trabajadores agrícolas que dejó dos fallecidos y numerosos heridos^{xxviii}. Exigían la derogatoria de la Ley 27360 y mejoras salariales, tras años de estancamiento.^{xxix} En respuesta, el Congreso aprobó la Ley 31110 vigente desde 2021,

35 Por una salida a la recesión económica respetuosa de los derechos humanos y ambientales. PSCEDDHH, 01 de diciembre de 2023. II Semana sobre Empresas y DDHH. <https://equidad.pe/por-una-salida-a-la-recesion-economica-respetuosa-de-los-derechos-humanos-y-ambientales/>

36 PL 06940/2023-CR “Ley que regula la actividad empresarial y la debida diligencia” <https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal/#/expediente/2021/6940>

37 OXFAM Perú. Setiembre de 2024 <https://peru.oxfam.org/lo-ultimo/noticias/semana-nacional-sobre-empresas-y-derechos-humanos-la-debida-diligencia>

38 Video: Norma de Debida Diligencia Empresarial. PSCEDH. 17 de septiembre de 2024 <https://www.youtube.com/watch?v=Omk7maKZSRY/>

39 Canal YouTube PSCEDH <https://www.youtube.com/shorts/q-zI-t8sDeI> <https://www.youtube.com/@PSCEDH>

40 LEY N° 32301 LEY QUE MODIFICA LA AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL – APCI. 14 de abril de 2025. El Peruano <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2390801-1>

que elevó el salario mínimo agrícola mediante un bono no remunerativo del 30% de la remuneración mínima. Además, se estableció la eliminación progresiva de beneficios tributarios y reducciones en pagos a la seguridad social^{xxx} con plazos diferenciados: hasta 2028 para grandes empresas y hasta 2030 para las pequeñas y medianas.^{xxxi}

A pesar de la derogación de la ley, la región de Ica continúa enfrentando una situación social compleja, con trabajadores agrarios que mantienen sus demandas por condiciones laborales justas y una representación efectiva en el diálogo con el Estado.^{xxxii} La falta de avances y la desatención de las demandas por agua, salud y seguridad, ha perpetuado un clima de movilización en la región.

En enero de 2023, el director de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), Gabriel Amaro, señaló que de acuerdo con los cálculos del gremio “la agroexportación ha perdido más de US\$150 millones por las protestas y bloqueo de carreteras que se han producido en enero de este año.”^{xxxiii} Los manifestantes, en su mayoría trabajadores y trabajadoras, con frecuencia son tildados de “terrucos” y agitadores por las empresas, el gobierno y los medios de comunicación.^{xxxiv} En diciembre del mismo año, trabajadores del sector agroexportador y el Frente de Trabajadores Agrícolas (FREN-TAGRI) realizan otro paro por mejoras salariales, respeto de derechos y por los posibles cambios en el pago del bono beta.^{xxxv} Se registra bloqueo de la carretera Panamericana sur y varios heridos policiales y civiles. La población de Santa Cruz de Villacurí, más conocido como barrio chino, pidió diálogo y recibió militarización.^{xxxvi}

Inseguridad, violencia y corrupción

Ica no es ajena a la ola de violencia que azota al país: después de Lima y La Libertad, es la tercera región con más asesinatos en el Perú según un informe del 2023.^{xxxvii} El 88,1% de la población icaña percibe alta inseguridad.^{xxxviii} En octubre de 2024 la muerte de un empresario vitivinícola conmocionó Ica: Kevin Flores Donayre fue torturado y asesinado por extorsionadores.^{xxxix} En enero de 2025 fue acribillado a balazos el conocido periodista Gastón Medina Sotomayor, destacado por denunciar la corrupción de las autoridades regionales y locales.^{xl} En los últimos nueve años, Ica perdió más de 5 mil millones

de soles en obras no ejecutadas, principalmente por ineficiencia y corrupción de funcionarios públicos en sus varios niveles.^{xli}

Ley Quimper: posturas enfrentadas

La discusión sobre la Ley Agraria está sobre el tapete en el primer trimestre de 2025. Mientras el ministro del sector promete que impulsará las inversiones e invoca al Congreso de la República aprobar la Ley de Promoción Agraria,^{xlii} el Legislativo la envía a Comisiones, agrega texto sustitutorio y la mantiene pendiente en agenda.^{xliii}

La CONVEAGRO rechaza la “ampliación de los beneficios tributarios, arancelarios y laborales al sector de la gran agroexportación que representa apenas el 3% del sector agropecuario nacional.”^{xliv} Al menos otros tres sindicatos de trabajadores de la agroexportación iqueña se han pronunciado contra los privilegios de esta nueva Ley Agraria que el Congreso pretende aprobar,^{xlv} entre los que se encuentra el sindicato de Trabajadores de la Empresa Monsanto.^{xlvi}

AGAP considera que esta Ley busca beneficiar a todo el sector agrario peruano. Su presidente acota: “la anterior ley de promoción agraria permitió un crecimiento sostenido de las exportaciones, pasando de USD 700 millones a más de USD 12 mil millones, la pregunta es ¿queremos que se tribute el 30% sobre 700 millones o que se tribute el 15% sobre 12 mil millones?”^{xlvii} Fuentes autorizadas señalan que el sector agroexportador se ha beneficiado por las exoneraciones tributarias a las empresas agroexportadoras que dejaron de pagar S/ 30.449 millones en los últimos cinco años.

Actores y espacios de diálogo en Ica

El diálogo social sobre CER en ICA

El diálogo social sobre Conducta Empresarial Responsable en ICA viene siendo impulsado por organizaciones de la sociedad civil a través de distintos proyectos e intervenciones, combinando aquellos destinados al fortalecimiento de organizaciones comunales y el desarrollo de capacidades de ordenamiento territorial, gestión del desarrollo local y defensa de defensores con otros más específicos referidos a promover compromisos multilaterales entre empresas y agentes comunitarios hacia el fortalecimiento de un marco de derechos, ins-

titucionalidad y sostenibilidad. Apoyados por varios organismos de cooperación internacional^{xlviii}, tanto la PSCDH como Perú EQUIDAD y CODEHICA han liderado y continúan liderando bajo nuevos contextos, el diálogo social desde la perspectiva empresarial en la promoción de los principios rectores de empresas y derechos humanos y la debida diligencia en la región Ica.

Mesa de Trabajo Regional PNA 2021-2025

En noviembre de 2019, dirigentes sindicales y trabajadores agrarios de Ica participaron en la Mesa de Trabajo Regional en Ica para la elaboración del Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA 2021-2025). Participaron: Paulina Velásquez V., secretaria General del Sindicato de Trabajadores de Agrícola Chapi de Ica, David Huaranca C., representante de la Federación Regional de Trabajadores de Ica (FRTI) y dos productores locales de Ica, Felipe Jayo R. y Miguel Ángel Quijandría T. Participaron también Gustavo Echegaray A. de CODEHICA y Federico Chunga F., coordinador general del PNA 2021-2025.

El Acta consigna las preocupaciones y demandas de trabajadores del agro iqueño respecto del PNA y su entorno social: las empresas explotan, hay exceso de trabajo sin estándares laborales y no permiten la sindicalización. La remuneración y la canasta básica son insuficientes. Muy mala atención en salud (EsSalud). Grandes poblaciones sin agua y servicios básicos. Piden que se regule la concentración de tierras y agua por parte de las empresas de gran escala, consideran que las agroexportadoras “se llevan toda el agua y dejan lo que quieren para los pequeños agricultores”. Expresan su rechazo a una nueva ampliación de la Ley de Promoción Agraria 27360 y están en contra de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (728) por considerar que facilita el despido de trabajadores. Demandan políticas de Estado a favor de la pequeña agricultura.^{xlix}

Estudio colaborativo entre empresas y sociedad civil

Tras la aprobación del PNA 2021 – 2025, el diálogo y la acción conjunta entre empresarios y sociedad civil en Ica, exhibe entre sus logros un Estudio de línea de base sobre la situación laboral de los trabajadores y trabajadoras del sector agroindustrial en la provincia de Ica, publicado en 2023.¹ Participaron Perú EQUIDAD, CODEHICA y la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de

Ica (CCITI). Al respecto, comenta el representante empresarial y presidente del Comité de Empresas y Derechos Humanos de la CCITI:

“Aportamos para que crezca la muestra. Abrimos la puerta de las empresas, convencimos a varias empresas para que participen, porque CODEHICA tiene un aura antiempresarial muy fuerte y difícil de romper a nivel empresarial. Nosotros nos presentamos como garantes por decirlo así, y las empresas participaron, once o doce empresas representativas. Las encuestas las realizaron el equipo de CODEHICA y cuando acabamos, doy fe de que los resultados fueron acordes con lo que nosotros esperábamos. Pero me entristece ver cómo se leen los resultados después.”^{li}

Norma regional

Otro logro significativo del diálogo en el espacio multiactor sobre Empresas y Derechos Humanos de Ica, se da en octubre de 2023 cuando se promulga la Ordenanza 010 que declara de interés regional la implementación del Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos 2021-2025 y la incorporación del enfoque de empresas y derechos humanos en los instrumentos de gestión pública en la región.^{lii} Esta herramienta de política pública regional, fue resultado del proceso de diálogo entre la CCITI, CODEHICA, Perú Equidad y al menos cinco sindicatos, y contó con el apoyo de la cooperación internacional en varios proyectos de impulso a la conducta empresarial responsable y debida diligencia, y recibió también las contribuciones del MINJUSDH^{liii} y del PNUD^{liv} entre 2022 y 2023.

Durante el año 2024, a un año de la promulgación de la Ordenanza Regional 010, las Gerencias de Desarrollo Económico y Social sobre las que recayó su implementación, no reportan acciones. El espacio de diálogo multiactor de Ica, que hizo posible que la autoridad subnacional adoptara la medida, tampoco reporta actividad alguna durante 2024.

La incidencia internacional impulsa la Debida Diligencia en Ica – Caso Bayer

En torno al cumplimiento de la Directiva Europea del 2024 sobre debida diligencia en la cadena de valor, se cuenta el caso de una empresa textil peruana

que exporta a España y que despidió a cien trabajadores en 2007; en virtud de aplicar los códigos de conducta españoles, se revirtió este proceso de despido: “la empresa mejora sus prácticas incorporando mecanismos de debida diligencia, haciendo de la organización sindical un socio estratégico” señala María Katia García, investigadora y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Este caso fue producto de las gestiones iniciadas por sindicatos peruanos y españoles con sus contrapartes empresariales en España y Estados Unidos. Y no es primero ni el único.

Es el caso de Alemania, que tras adoptar su Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos, implementó una ley obligatoria de Debida Diligencia en la Cadena de Suministro, supervisada por la Oficina Federal de Economía y Control de las Exportaciones (BAFA). Perú EQUIDAD evaluó el cumplimiento de esta norma por parte de empresas alemanas en Perú, incluyendo Bayer-Monsanto en Ica.^{lv} En 2022 y 2023, BAFA fue informada de preocupaciones surgidas tras diálogos con el sindicato local. A raíz de ello, BAFA habría solicitado información al Directorio de Bayer, que encargó al ex presidente del Grupo de Trabajo de la ONU sobre empresas y derechos humanos, Dante Pesce, una evaluación in situ como miembro de su Consejo Asesor.

Hasta la fecha, Perú Equidad continúa propiciando el diálogo en Ica, entre el sindicato de Bayer Monsanto, los directivos de la empresa y la casa matriz. La estrategia de aplicar los instrumentos y mecanismos internacionales para cumplimiento local brinda frutos para todas las partes. Este ejemplo de diálogo social podría servir de impulso para otros empresarios en la región Ica.

Diálogo itinerante hacia la igualdad de género y debida diligencia

Durante dos años, del 2021 al 2023, se mantuvo el espacio de diálogo itinerante -a través de cabildos, consultas y asambleas- en el que participaron 540 mujeres de 35 organizaciones de diversos sectores: SUTEP, trabajadoras del hogar, sindicatos de agroexportación, adolescentes organizados, agricultoras, personas con discapacidad, mujeres profesionales, AMUPAR, la Plataforma Ciudadana por la emergencia de la salud pública de Ica, la MCLCP, FEPRO-MU ICA, Casas de la Salud, REMUA ICA y CODEHICA.

La Agenda Mujer de Ica recoge propuestas en el marco de las políticas públicas en salud, educación, género, derechos humanos, regionales, nacionales e internacionales, y establece una ruta de trabajo desde el lineamiento del Plan de Acción Empresa y Derechos humanos, los estándares internacionales y los Principios Rectores de las Naciones Unidas⁴¹.

Un nuevo escenario de diálogo: recurso hídrico

Durante el 2024, ubicamos a los actores implicados en la promoción de la conducta empresarial responsable en Ica -aquellos que conformaron la mesa multiactor ahora inactiva-, expresando una preocupación común: la gestión del agua, tanto para las actividades agroindustriales como para el uso cotidiano. La escasez del recurso hídrico es la conversación que los convoca en diálogos paralelos no siempre confluyentes.

En julio de 2024, el PNUD y las Cámaras de Comercio de Cajamarca e Ica realizaron el II Foro Nacional de Sostenibilidad y Derechos Humanos y el I Foro del Río Ica, para compartir lecciones aprendidas y promover la debida diligencia empresarial. El video del PNUD^{lvi} muestra el compromiso de empresarios, gremios y organizaciones de sociedad civil con el diálogo y la conducta empresarial responsable. El I Foro del Río Ica^{lvii} organizado por la Cámara de Comercio de Ica y sus Comités de Empresas y Derechos Humanos y de Bienestar y Desarrollo, XinergIca y PerúMejor, abordó los avances y desafíos del enfoque de respeto de los derechos humanos, las metodologías y herramientas para su implementación y las buenas prácticas en derechos humanos y derechos laborales.^{lviii} Contó con la participación de múltiples actores en su mayoría empresariales.

En agosto de 2024, CODEHICA presenta el Estudio sobre el rol de la producción de fruta seca y vegetales para la exportación en la emergencia del agua en Ica y lecciones para el uso sostenible del agua en la economía global. Para dialogar sobre qué tan justa es la huella hídrica en Perú, se congregan representantes del empresariado agroexportador, la cooperación internacional, la Academia, los colegios profesionales, el gobierno regional y organizaciones

41 Agenda Mujer de Ica 2022 – 2025. Codehica, 24 noviembre de 2023. Hacia la igualdad de género y debida diligencia en contextos agroexportadores. <https://www.codehica.org.pe/actualidad/agenda-mujer-hacia-la-igualdad-de-genero-y-debida-deiligencia-en-contextos-agroexportadores> - <https://anyflip.com/tukax/rmuk/>

sociales y de regantes.⁴² Este estudio se suma a otros ya realizados en el marco de varios proyectos en los últimos años. “A nosotros como agroexportadores nos culpan de todo lo que pasa en ese sentido” afirma Manuel Olaechea, representante de la Cámara de Comercio de Ica, asegurando que los privados quieren participar en la solución.⁴³

Septiembre de 2024: La PSCDH, en el marco de la III Semana sobre Empresas y Derechos Humanos, ante delegados nacionales convocados en Lima, presenta un resumen del Estudio sobre el Agua en Ica a cargo de Eduardo Zegarra, GRADE.⁴⁴ Junto a otro estudio sobre trabajo decente, en esta mesa estuvieron CODEHICA, PLADES y Perú EQUIDAD.

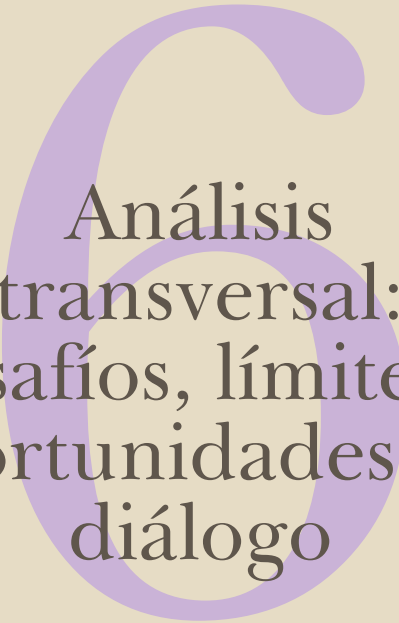
Noviembre de 2024: El taller Acción Colectiva para la Gestión Responsable del Agua en Ica organizado por asociaciones empresariales, como Good Stuff International (GSI), la Asociación Civil XynergICA y el patrocinio de IDH/SIFAV en asociación con WRAP, además del apoyo de socios de los sectores público y privado. Convocó a representantes de 39 instituciones. Su objetivo: generar un espacio de confianza, diálogo y entendimiento común entre los actores de la cuenca de Ica para promover la acción colectiva y la sostenibilidad a largo plazo del recurso hídrico; y diseñar colaborativamente, los componentes principales de una visión a largo plazo para la cuenca de Ica.⁴⁵

42 Presentación del Estudio sobre huella hídrica en Ica. 05 de agosto de 2024. https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=896448428983510

43 “Hay que construir infraestructura para trasladar el agua de los pozos.” Peru21. 30 de agosto de 2024 https://peru21.pe/economia/manuel-olaechea-hay-que-construir-infraestructura-para-trasladar-agua?fbclid=IwY2xjawGTib9leHRuA2FlbQIxMAABHfuHpJ2h7emu8A9IfucZGcrzK5Dj6X3Cg3qohB113bllt4DWYgvw-QfneEA_aem_vhCfAnY4Ee-IxvmZJQgulQ

44 III Coloquio sobre Empresas y Derechos Humanos. PSCDH, Lima, 17 de setiembre de 2024. Minuto '30 <https://www.facebook.com/PeruEquidad/videos/1227310235279634>

45 5 de noviembre de 2024. Asociación Civil XynergICA. Proyecto “Acción Colectiva para la Gestión Responsable del Agua en Ica”.



Análisis transversal: desafíos, límites y oportunidades del diálogo

Desde la perspectiva empresarial

Desafíos

De los testimonios recabados podemos observar un panorama complejo de los retos que afronta hoy el sector privado cuando participa o planifica su participación en mesas de diálogo sobre Empresas y Derechos Humanos (EDH).

Un primer desafío consiste en transformar la idea misma de “mesa”. Usualmente estos espacios entran en funcionamiento cuando la tensión ha escalado y estalla el conflicto; para las empresas, esto equivale participar en estos espacios “bajo presión”, con su reputación en juego y con la presencia de actores polarizados. Cambiar esta lógica de funcionamiento de este tipo de espacios implica desarrollar un enfoque preventivo, con encuentros regulares donde los temas de agenda sean identificados y desarrollados participativamente, promoviendo así desde el inicio niveles de confianza que puedan sostener este tipo de procesos. Este enfoque es aún incipiente, pero es indispensable si se trata de compatibilizar los Principios Rectores con el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

Un segundo desafío surge al abordar la crisis hídrica. Las agroexportadoras de Ica se niegan a aceptar la atribución de que “roban” agua a la población: hacerlo significaría admitir culpa sin evidencia y comprometería cualquier discusión posterior. Sin embargo, si la conversación no incorpora la perspectiva de los pequeños usuarios y de la autoridad competente, resulta imposible alcanzar un compromiso que diferencie responsabilidades estatales, comunales y empresariales. El abordaje de este tema debe implicar el uso de información técnica, de tal forma que el debate se base en evidencias.

Un tercer desafío se relaciona con la gestión social de las empresas. Durante años fue vista como una labor basada en las buenas intenciones de gerentes o directivos. De los testimonios recogidos observamos que ese enfoque “ad honorem” es ahora obsoleto: las comunidades exigen un trabajo técnico, con recursos e indicadores de desempeño, y con involucramiento y participación de las mismas comunidades. Son necesarias las acciones conjuntas con las autoridades, definiendo claramente los límites de la responsabilidad de las empresas y los límites de las obligaciones del Estado.

La legitimidad de los espacios de diálogo constituye un cuarto desafío. Por ejemplo, proyectos como Perú Conversa fueron vistos como procesos sin escucha genuina ni seguimiento. Algo similar es percibido en el funcionamiento de diferentes espacios sobre temas laborales: la representatividad sindical es cuestionada por las propias bases, mientras que las empresas temen sentarse con dirigentes que cuentan con escasa o nula representatividad. Ese vacío de legitimidad permite que surjan prejuicios contra la empresa a través de algunos informes y de campañas desde algunos actores de la sociedad civil, reforzando la percepción de que las empresas “son culpables”. En ese contexto, la frustración social se amplifica, más aún cuando no se perciben “resultados concretos”.

Límites

En el plano personal persiste entre los equipos gerenciales un escaso conocimiento de los Principios Rectores y, sobre todo, de la debida diligencia entendida como proceso integral que atraviesa toda la actividad de las empresas.

En la dimensión relacional, se observa que no existen los suficientes niveles de confianza: iniciar procesos asumiendo que “el otro es un adversario” dificulta cualquier intento de acercamiento. Asimismo, la relación con CODEHICA también se ha visto afectada por algunas denuncias divulgadas sin verificación rigurosa, mientras que la falta de sindicatos representativos crea un vacío de interlocución que aún no ha sido cubierto.

En el plano institucional se observa que hay empresas que no cuentan con protocolos o pautas. El Estado, por su parte, tiene limitaciones presupuestales y técnicas que lo ubican ausente endosando a las empresas la responsabilidad de resolver problemas estructurales (como falta de agua, de infraestructura en salud y educación entre otros). A esto se suma la coexistencia de empresas formales, informales e ilegales, lo que complejiza el panorama.

Finalmente, en el plano cultural subsiste la idea de que la única razón para dialogar es atender crisis. Esa narrativa, en la cual hay también atribuciones de “culpa” a las empresas, dificulta la construcción de puentes de entendimiento.

Oportunidades

Frente a este panorama surgen oportunidades importantes. La primera consiste en reposicionar las “mesas de diálogo” como espacios permanentes de consenso y no como mecanismos que surgen después de situaciones de crisis. Esto permitiría construir una agenda común que se orienta a la prevención, con indicadores de avance y actividades de monitoreo y seguimiento.

En segundo lugar, el debate sobre el agua ofrece una oportunidad para llegar a acuerdos concretos y compromisos de cada actor: al Estado le corresponde regular y fiscalizar; a la agroindustria, asegurar prácticas de uso y reposición del recurso hídrico; a la sociedad civil, vigilar y acompañar con datos técnicos y rigurosos. Estos compromisos podrían desactivar tensiones y discursos mutuamente acusatorios y sentar las bases de un pacto hídrico regional.

Otra oportunidad es la integración de la gestión social a la esencia de la actividad empresarial. Esto implica asignar presupuesto, personal especializado y metas alineadas con los objetivos corporativos, de tal manera que el desempeño en el entorno social sea un elemento clave en los informes a la junta directiva y en su evaluación.

Por otro lado, la crisis de representación sindical permite el incorporar esquemas de representación territorial (como vocerías distritales o zonales) que reflejen mejor la complejidad del territorio y la diversidad de actores, a la vez que surge la posibilidad de generar conjuntamente proyectos de valor compartido (como pozos comunitarios, mantenimiento de caminos o centros de salud cofinanciados, entre otros).

Finalmente, mejorar las metodologías participativas es una necesidad clave y una oportunidad para utilizar formatos que brinden mayor legitimidad al proceso, lo que puede fortalecerse aún más con la presencia de facilitadores externos, y transparencia.

A manera de resumen, podemos decir que la perspectiva empresarial trae consigo un conjunto de desafíos que van desde lo pedagógico hasta lo estructural; de límites que son a la vez personales, relacionales, institucionales y culturales; y de oportunidades que, bien aprovechadas, podrían reconfigurar

el diálogo social en torno a los Principios Rectores y la debida diligencia. Para ello se debe profesionalizar la gestión social, invertir en capital relacional, institucionalizar la prevención y fortalecer confianza.

Desde la perspectiva de sindicatos y sociedad civil organizada

Desafíos

La perspectiva de sindicatos y organizaciones de la sociedad civil sobre la debida diligencia comparten un conjunto de desafíos que tienen como base común el deseo de democratizar el poder en las relaciones laborales. Un primer desafío es el estancamiento del diálogo entre empresa y sindicatos en Ica. Desde el paro agrario de 2020, la agenda laboral se quedó en promesas y gestos simbólicos, de modo que las negociaciones colectivas siguen “mecidas” y los trabajadores no ven avances tangibles en condiciones de empleo ni en la defensa de sus derechos. Esta “falta de resultados” afecta la legitimidad de las mesas de diálogo e incrementa la desconfianza. Por ellos es un desafío el reconstruir la confianza entre sindicatos, ONG y empresariado.

A esa desconfianza se suma otro desafío: identificar objetivos comunes y reducir la asimetría. Los testimonios recogidos en las entrevistas nos indican cómo la brecha entre gerentes y trabajadores se alimenta de barreras educativas, culturales y económicas que impiden un mejor acercamiento; por ello es clave promover los Principios Rectores y la lógica de la debida diligencia en todos los actores. Por otro lado los sindicatos deben fortalecerse internamente: muchos dirigentes actúan bajo el temor a despidos o represalias y, en ocasiones, las bases perciben que sus líderes se dividen por ventajas personales. Esto debilita su representatividad.

En Ica -según los testimonios- los compromisos que se asumen no terminan por cumplirse, o en ocasiones no se llegan siquiera a algunos acuerdos, por lo que muchos dirigentes entienden que son convocados a dichos espacios sólo para legitimar procesos sin un plan de implementación ni metas verificables. A ello se añade la dificultad de incorporar la debida diligencia y los Principios Rectores en la agenda empresarial regional.

Otro gran desafío es la articulación que debe darse con el Congreso para impulsar la aprobación de la ley nacional de Debida Diligencia. Las organizaciones sociales perciben que esa articulación ciudadana es aún débil para colocar en la agenda parlamentaria este tema.

Finalmente, la gestión participativa del recurso hídrico es un desafío tanto ambiental como político. Es clave asegurar transparencia en la información técnica y la participación en la toma de decisiones para prevenir conflictos en torno al uso y gestión de este recurso. Por su parte, las mujeres y los defensores de derechos humanos luchan contra el machismo, los estigmas y la violencia simbólica “normalizada” en entornos laborales y sindicales.

Límites

En el plano **personal**, hay enormes vacíos de información y de formación sobre las normas laborales y sobre los Principios Rectores en muchos líderes comunitarios.

El plano **relacional** nos muestra una actitud de descalificación recíproca entre organizaciones de sociedad civil y actores empresariales, predominando la desconfianza, la sospecha y en varios, la criminalización.

En cuanto a los límites **institucionales**, se observa que los sindicatos apenas cuentan con fondos para asistir a reuniones, mientras las empresas tienen departamentos legales y otros recursos. Por otro lado, en el Congreso se debate la Ley Agraria, lo que incrementa brechas de seguridad social que afectan a los trabajadores temporales.

Finalmente, las barreras **culturales** están dadas por el hecho de que la reputación y la imagen están por encima de un diálogo genuino sobre la debida diligencia. El racismo, el machismo y el hostigamiento de género impactan sobre la motivación de las dirigentes mujeres, y los prejuicios anti-ONG o anti-empresa refuerza una imagen de “enemigos” lo que es un elemento central cuando surgen conflictos.

Oportunidades

Una oportunidad es la de generar un diálogo multisectorial en torno al agua

como un hito en tanto con ello, las empresas reconocerían explícitamente el riesgo de sobreexplotación del acuífero, lo que permitiría negociar cuotas, prácticas de recarga y programas de resiliencia climática con participación comunitaria.

Para consolidar dichos avances se ha propuesto institucionalizar reuniones mensuales sobre derechos humanos con presencia de empresas, sindicatos y ONG, de modo que esto se pueda convertir en un mecanismo de gobernanza. La experiencia de Bayer Monsanto es vista como un modelo replicable para otras empresas exportadoras.

Las redes autónomas de mujeres articuladas a través de la Agenda Mujer y colectivos como Mi Voz es Tu Voz, expanden su agenda social incluyendo temas de salud, derechos sexuales y representación política como parte del debate sobre debida diligencia.

Se realizará en agosto de 2025 un coloquio internacional multiactor (impulsado por la PSCDH en la Semana Nacional de Empresas y Derechos Humanos) donde se sumará a la academia como facilitadora y se dará visibilidad a investigaciones que conectan evidencia empírica con recomendaciones de política, tanto de los gremios empresariales como de instituciones de sociedad civil. En lo normativo, la presión conjunta de consumidores europeos, compradores de frutas y organizaciones peruanas da la posibilidad de que ley de Debida Diligencia gane apoyo a pesar del desinterés del actual Congreso.

En medio de la lucha contra la minería ilegal, coincidir con la Sociedad Nacional de Minería en la necesidad de frenar la expansión de la informalidad configura una plataforma mínima compartida. Ese terreno común facilita que sindicatos y gremios empresariales exploren algunas medidas conjuntas: exigir la depuración del REINFO, proponer estándares de trazabilidad para el mineral, etc. Por su parte, los líderes piden trabajar un anteproyecto de ley que garantice la protección de dirigentes sociales y sindicales sometidos a criminalización.

A manera de resumen, la perspectiva de sindicatos y organizaciones sociales muestran desafíos que abarcan la reconstrucción de confianza, el cierre de brechas de poder y la defensa de derechos frente al hostigamiento; identifica

límites personales, relacionales, institucionales y culturales que impiden avanzar; y, sobre todo, identifica oportunidades concretas (como mesas temáticas, innovaciones normativas, participación en otros espacios) que podrían reactivar la atención hacia la debida diligencia. El reto consiste en demostrar que un diálogo honesto y preventivo es más rentable que cualquier estrategia reactiva basada en la confrontación o en la gestión de crisis.

Factores estructurales y culturales

La historia reciente del diálogo social -tanto a nivel nacional como específicamente en la región Ica- evidencia dos aspectos entrelazados de conflictos culturales y estructurales. En la primera capa surgen la desconfianza mutua, la carga ideológica y la disputa por la legitimidad gremial; y en la segunda capa se manifiestan la criminalización de la protesta y la lucha por la representación política. Ambos aspectos se infieren de los testimonios de sindicalistas, empresariado, ONG y plataformas de derechos humanos, buscando explicar el por qué los espacios de diálogo social suelen no rendir los frutos esperados. Presentaremos a continuación el desarrollo de ambos aspectos a partir de los testimonios recogidos en las entrevistas.

Desconfianza, ideología, legitimidad gremial

El problema de la desconfianza surge producto de visiones antagónicas acerca del rol de cada actor. Testimonios del empresariado señalan que para buena parte del sector “el concepto peruano de mesa de diálogo” está asociado a situaciones de crisis; fuera de dichas situaciones, la comunicación decrece porque las empresas temen dar legitimidad a acusaciones como la idea de que la agroindustria “roba el agua a la gente”. Esa dinámica defensiva lleva a restarle importancia a los espacios de diálogo, pues al ser vistos como foros donde se reciben críticas y culpabilizaciones, es mejor no participar en ellos o hacerlo con voceros sin capacidad de decisión. El resultado es una situación en la que los estereotipos y la crítica al otro se perpetúa, dificultando aún más el encuentro y el diálogo.

Al mismo tiempo, la legitimidad gremial se ve erosionada por la fragmentación interna. Por ejemplo, se refiere que la alianza con “Perú EQUIDAD” se quebró cuando se realizó una acción que “traicionó el mandato sindical”.

Casos como el de una dirigente, expulsada del mercado laboral tras denunciar abusos, ejemplifican la percepción de que la fidelidad a los principios “cuesta demasiado” trayendo consecuencias. Por ello, la militancia se vuelve una apuesta con escaso incentivo, y los sindicatos quedan sin cuadros jóvenes.

La estructura de poder que subyace a estas tensiones es económica, cultural y racial. Se percibe que la asimetría histórica de clase y etnicidad impide un diálogo “realmente democrático”. En su lectura, los empresarios imponen agendas técnicas y vocería mediática, mientras los trabajadores -muchos de origen rural y migrante- cargan con estigmas que los invalidan como interlocutores. Esto marca el modo en que se valoran las palabras: un pronunciamiento de Cámara de Comercio se recibe como “agenda de país”, mientras un manifiesto campesino se descalifica como “protesta radical”. La legitimidad, por tanto, no depende sólo del número de afiliados, sino de la capacidad de un actor para insertarse en redes de poder simbólico y mediático.

La desconfianza se agrava con la ausencia de resultados concretos. Un testimonio alude a cómo, desde 2020, los trabajadores asistieron a innumerables reuniones con ministros, empresarios y alcaldes sin que ninguna se concretara en obras, convenios o mejoras salariales. Esa “mecida” permanente refuerza la sospecha de que el diálogo es un decorado para la fotografía institucional. Es así que cada intento fallido de diálogo deja un residuo de cinismo que mina la credibilidad de la siguiente mesa.

Se observa también una gran fractura ideológica dentro de las propias organizaciones sociales. Dirigentes opuestos compiten por la secretaría de un sindicato, se acusan de lucrar con la lucha, graban videos que circulan en redes y terminan desgastando la causa colectiva. Esa pugna interna reconfigura la legitimidad gremial; el trabajador común ya no reconoce a sus dirigentes como voceros, pero tampoco identifica espacios legítimos alternativos.

Criminalización y representación política

Este aspecto implica reconocer que la disputa simbólica no se limita a la reputación, sino a la sobrevivencia física y jurídica de los líderes. Varios testimonios evocan el miedo vivido ante la presencia de DIRCOTE en la Semana de Empresas y Derechos Humanos de 2024; la sola posibilidad de detención pre-

ventiva disuade a participar. Se señala que la falta de garantías institucionales deja la responsabilidad en los individuos: si un dirigente es apresado, cada organización improvisa asesoría legal, pero el costo psicológico se asume a título personal. La criminalización se vuelve una herramienta para desincentivar a las voces críticas y fragmentar la protesta.

Todo esto lleva a que los riesgos desestimen la participación formal y reducen la acción colectiva. De ahí el pedido de una ley de protección a los dirigentes sociales y sindicales en contextos de conflicto.

Por otro lado, las plataformas de sociedad civil (como la PSCDH) promueven la incidencia internacional para visibilizar casos emblemáticos, mientras movimientos locales exigen resultados inmediatos. Se subraya la importancia de tejer alianzas con gobiernos regionales para ampliar el impacto, y también se reconoce las limitaciones de un Estado “burocrático y cortoplacista”. Por eso, la criminalización reduce la militancia sindical y a la vez obliga a los actores sociales a diversificar estrategias para compensar la debilidad de sus voceros.

Se recoge también que ante la escasa legitimidad de los sindicatos, han surgido “vocerías distritales” y comités territoriales que, durante el paro agroexportador, mostraron un carácter más social y comunitario que estrictamente laboral. Estos nuevos actores reclaman agua, carreteras o transparencia, lo que amplió los temas de la agenda y obligó a las empresas a asumir un enfoque de desarrollo territorial. Sin embargo, su falta de reconocimiento legal los deja expuestos a la criminalización, sobre todo cuando bloquean carreteras.

La criminalización se articula, además, con sesgos de género y clase. Hay testimonios de mujeres dirigentes que sufrieron hostigamiento y descrédito por elevar su voz de reclamo. La Agenda Mujer ha logrado articular colectivos expresados en “Mujeres en Acción” o “Mi Voz es Tu Voz”, que no dependen de los sindicatos masculinos; sin embargo, su autonomía las hace más visibles y, a la vez, más vulnerables a la persecución.

Finalmente, el eje de criminalización fomenta la cooptación. Algunos testimonios describen cómo los empleadores ofrecen beneficios individuales a los dirigentes que aceptan aislarse de la base, reproduciendo la lógica de la “fuerte

mano invisible”. Esto debilita la crítica colectiva y legitima el discurso de que el sindicato defiende antes los intereses de la empresa que de los trabajadores. La lucha por la ley de debida diligencia, entonces, se convierte en un “campo de batalla” por el retorno a la acción de los movimientos sociales para evitar que queden en la marginalidad y el silencio.

En conjunto, los testimonios indican que la desconfianza, la ideología y la legitimidad gremial son las bases simbólicas, y la criminalización y la representación política, los campos de disputa material. Para cambiar esto, primero se deben reconocer las brechas de poder entre actores; segundo, se debe garantizar seguridades para quienes asumen roles de vocería; y, tercero, construir instituciones que sostengan el diálogo cuando el capital reputacional decaiga. Sólo así las mesas de diálogo dejarán de ser un remedio de emergencia y se convertirán en instrumentos permanentes de gobernanza democrática.



Conclusiones y recomendaciones

Principales hallazgos

- El contexto político peruano se caracteriza por una profunda fragmentación, polarización ideológica y territorial, generando exclusión y debilitando significativamente el diálogo social e institucional. Por ello es necesario promover espacios de diálogo descentralizados, interregionales e inclusivos, involucrando a actores clave del Estado, sociedad civil y regiones marginadas, para restablecer la confianza y construir consensos mínimos alrededor de temas locales/regionales prioritarios.
- Los actores sociales (sindicatos, comunidades indígenas, ONG) son percibidos como amenazas por el Estado, lo que intensifica conflictos y desinformación, deteriorando aún más la confianza ciudadana e institucional. Se sugiere establecer mecanismos institucionales transparentes y reconocidos por ambas partes -sociedad civil y Estado- que permitan canalizar demandas sociales de manera legítima, promoviendo una comunicación abierta y colaborativa.
- La violencia y las muertes ocurridas durante protestas recientes, combinadas con la falta de justicia y rendición de cuentas, han profundizado la percepción de impunidad y erosionado las posibilidades de diálogo legítimo. Es importante impulsar procesos judiciales efectivos y transparentes para investigar y sancionar a los responsables de violaciones a derechos humanos, generando señales claras contra la impunidad y restableciendo la legitimidad institucional y de mecanismos como el diálogo social.
- Las iniciativas desde la sociedad civil, como Perú Conversa, han demostrado capacidad efectiva para crear espacios de diálogo regionales, aunque persiste una percepción generalizada de ausencia o insuficiencia de estos espacios. Por esa razón se sugiere fortalecer y ampliar iniciativas ciudadanas exitosas, dotándolas de respaldo institucional y recursos adecuados, especialmente en regiones históricamente excluidas, con participación activa del Estado y del sector privado.
- El Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA) perdió fuerza debido a la debilidad del liderazgo institucional en derechos

humanos, siendo reemplazado por iniciativas relacionadas a compromisos internacionales, como los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Por otro lado, se observa que en el informe de cumplimiento del PNA 2021-2025, el balance es a la fecha negativo. Por esa razón se recomienda reforzar políticamente al ente rector del PNA, dotándolo de autonomía, recursos y liderazgo claros para que pueda cumplir efectivamente con su mandato original en materia de derechos humanos y diálogo multiactor.

- La sinergia institucional entre organizaciones de sociedad civil (como Diakonia, Perú EQUIDAD, CODEHICA y CooperAccion), fue clave para impulsar iniciativas importantes y de mucha legitimidad como la Mesa Multiactor del PNA y la Plataforma de la Sociedad Civil sobre Empresas y Derechos Humanos (PSCDH); esta última muestra un liderazgo positivo en la promoción de la debida diligencia empresarial, pero enfrenta incertidumbres sobre la amplitud y respaldo de su propuesta legislativa. Parte del aporte de estas organizaciones de sociedad civil fue a través de recoger y brindar información relevante con estudios e investigaciones implementadas, datos que requieren ser difundidos para generar reflexión y acción sobre el tema de empresas y derechos humanos y debida diligencia. Asimismo, en estas iniciativas se contó con la participación de algunos actores del sector empresarial pero no ejercieron siempre un rol de impulsores del proceso pues no fueron involucrados desde el inicio de éste, lo cual pudo restar niveles de confianza necesarios para que los procesos se sostengan en el tiempo. Por todo esto se sugiere consolidar una alianza amplia y plural que involucre a todos los actores relevantes (sociedad civil, gremios empresariales, sindicatos y Estado) para fortalecer la legitimidad y sostenibilidad del proyecto de ley sobre debida diligencia.
- Actores internacionales vinculados a temas de Empresas y Derechos Humanos (EE&DDHH) han estado presentes en estos procesos mediante acciones de incidencia como: acompañamiento y orientación técnica, política y financiera a los actores involucrados. Sin embargo se ha observado dispersión en el desarrollo de estas iniciativas por lo que sugerimos que estas acciones se implementen a partir de un plan de incidencia internacional previamente diseñado.

- La promulgación de la Ordenanza Regional N° 010 en Ica fue un hito importante que institucionaliza el enfoque de empresas y derechos humanos en la gestión pública regional. Sin embargo, la falta de acciones concretas durante el 2024 por parte de las Gerencias responsables y la inactividad del espacio multiactor que promovió la ordenanza evidencian una debilidad crítica en la sostenibilidad de los acuerdos. Esta situación revela la distancia entre la adopción normativa y su ejecución efectiva, y sugiere una desconexión entre la voluntad política inicial y la capacidad de gestión institucional. Por ello, se recomienda reactivar y fortalecer el espacio multiactor mediante una estructura permanente de seguimiento, con presupuesto asignado, cronograma operativo, y mecanismos de rendición de cuentas que aseguren la implementación efectiva de la ordenanza regional.
- El caso Bayer-Monsanto demuestra cómo la articulación entre sindicatos locales y redes internacionales puede activar mecanismos globales de debida diligencia y generar cambios significativos en el comportamiento empresarial, convirtiendo al sindicato en un actor estratégico. La intervención de entidades como BAFA y la evaluación de expertos internacionales reflejan el potencial del escrutinio externo para dinamizar la responsabilidad empresarial. En ese sentido, se recomienda promover la capacitación de sindicatos y organizaciones locales sobre estándares internacionales y estrategias de incidencia global para replicar experiencias como la de Bayer, ampliando su alcance a otras empresas con operaciones en Ica y el país.
- El proceso itinerante liderado por más de 500 mujeres de diversas organizaciones en Ica entre 2021 y 2023 generó una valiosa Agenda Mujer con propuestas de política pública. No obstante, la desconexión con comités empresariales existentes, como los de prevención de explotación sexual laboral, evidencia oportunidades desaprovechadas para integrar género y debida diligencia en el sector agroexportador. Por ello, se recomienda establecer puentes institucionales entre las iniciativas de género lideradas por sociedad civil y los mecanismos empresariales existentes, incluyendo la participación formal de representantes de estas organizaciones en los comités de debida diligencia, para transversalizar el enfoque de género en la conducta empresarial.
- La preocupación compartida por el uso y gestión del agua ha abierto un

nuevo escenario de diálogo en Ica, convocando a diversos actores desde espacios paralelos. A pesar de la realización de foros relevantes y estudios técnicos, se evidencia una fragmentación del proceso: la ausencia de actores históricos del diálogo multiactor, como CODEHICA y Perú EQUIDAD, limita la construcción de consensos amplios. Por ello es clave promover la convergencia de los distintos espacios de diálogo en torno al agua mediante una plataforma regional de gestión hídrica con participación multisectorial, integrando a actores empresariales, sociales, académicos y estatales, y asegurando mecanismos inclusivos de gobernanza del recurso.

- Los estudios promovidos por Perú EQUIDAD, CODEHICA, CooperAcción, la Academia y otros actores han sido clave para colocar la discusión sobre la huella hídrica y los derechos humanos en la agenda pública. Sin embargo, su impacto depende de la capacidad de articular estos insumos con espacios de decisión y acción concreta. La movilización empresarial ante la crítica social demuestra una oportunidad de convertir la tensión en compromiso sostenible. Es así que se recomienda consolidar una estrategia de investigación-acción, en la que los estudios técnicos sirvan como punto de partida para procesos deliberativos y negociaciones estructuradas, facilitadas por entidades legitimadas y con seguimiento coordinado, orientado a resultados concretos en materia de sostenibilidad y derechos humanos.
- La evidencia reunida muestra, ante todo, un desajuste profundo entre la lógica tradicional de las “mesas de diálogo” y los objetivos de prevención y gobernanza. Para el empresariado, la mesa sigue apareciendo como un recurso de última hora, activado sólo cuando el conflicto se desborda; para sindicatos y organizaciones sociales, en cambio, tales espacios han derivado en una “mecida” interminable que legitima promesas sin ejecución. El resultado es un circuito de frustración que destruye la credibilidad de cualquier nuevo intento de diálogo.
- Todo esto refuerza una cultura de desconfianza. Al participar en espacios multiactor, las empresas temen validar narrativas que las señalan como responsables únicas de la crisis hídrica o de la precariedad laboral; las organizaciones temen convertirse en partícipes de procesos donde el poder económico impone la agenda. Esa suspicacia se incrementa con viejos estigmas ideológicos (“tirapiédras”, “anti-empresa”, “defensores de terroris-

tas”) que convierten la interlocución en un terreno complicado y le dan sentido a la fragilidad de alianzas como la de CODEHICA con el sector privado o la ruptura entre sindicatos y plataformas de apoyo.

- La legitimidad gremial atraviesa una crisis paralela. En la agroindustria de Ica hay sindicatos con bases reducidas o acalladas por el temor a despidos, mientras surgen vocerías territoriales que aún no tienen reconocimiento formal. Esa fragmentación interna hace creer que “no hay con quién negociar”, percepción que el empresariado utiliza para desentenderse de este tipo de procesos y justificar la criminalización de líderes incómodos.
- La asimetría de poder —económica, mediática, racial y de género— constituye un factor estructural que detiene cualquier intento de deliberación. Directivos con acceso a cámaras y editoriales imponen el marco del debate, mientras trabajadores rurales cargan con estereotipos de informalidad o radicalismo. Las mujeres dirigentes reciben, además, una doble penalización: por cuestionar jerarquías patriarcales y por visibilizar agendas “blandas” (salud, cuidado, violencia) que suelen no ser parte de los pliegos de negociación.
- En Ica, la implementación efectiva de medidas regionales para enfrentar problemáticas de alta prioridad -como la gestión del recurso hídrico- se encuentra paralizada, con un aparente escaso compromiso empresarial y gubernamental en su ejecución. Por ello es necesario reactivar la ordenanza regional existente mediante un monitoreo participativo, involucrando activamente a actores locales, empresariales y de sociedad civil organizada en la toma de decisiones, con énfasis en la sostenibilidad ambiental de la región.
- El incremento de la violencia local, evidenciado en asesinatos de figuras destacadas en Ica, revela una aguda crisis de seguridad ciudadana e impunidad, dificultando aún más el diálogo social y político regional. Adicionalmente para actores de la sociedad civil los episodios violentos ocurridos durante el paro agrario en Ica -entre los años 2020 y 2021- son hechos que aún producen dolor, resentimiento y sentido de impunidad, lo que no contribuye a generar puentes de diálogo con los actores asociados a estas tragedias (empresas y Estado). Por ello es fundamental priorizar acciones

inmediatas para reforzar la seguridad ciudadana en coordinación con sociedad civil, Policía Nacional y autoridades locales, además de implementar un sistema efectivo de justicia local contra redes criminales y sicariato, así como crear espacios de escucha ciudadana para que la población plantee sus sentires sobre estas experiencias.

- Las movilizaciones ciudadanas, particularmente lideradas por mujeres en Ica, evidencian una creciente demanda por soluciones institucionales urgentes a problemas locales específicos, como la crisis hídrica y la violencia. Se recomienda institucionalizar el diálogo con las organizaciones que lideran estas movilizaciones, reconociéndose como interlocutoras legítimas, para diseñar respuestas efectivas, inclusivas y oportunas frente a demandas sociales concretas.
- Se observan algunas señales de cambio. El sector privado empieza a reconocer que la gestión social no puede seguir siendo un apéndice de su labor, y la apertura de Bayer-Monsanto a dialogar sobre debida diligencia marca un precedente que otras agroexportadoras observan con atención. Del lado sindical y ciudadano, la Agenda Mujer y la plataforma PSCEDH demuestran capacidad para rearticularse, trascender la agenda laboral e impulsar el proyecto de ley de debida diligencia.
- Por primera vez las empresas empiezan a dar mensajes del riesgo de sobreexplotación del acuífero costero, mientras especialistas y organizaciones demandan protocolos. Si la gobernanza hídrica logra traducirse en compromisos verificables, podría convertirse en el tema aglutinador y generador gradual de confianza que se expanda al resto de la agenda de derechos humanos.

Recomendaciones generales y por actor

Generales

- Para cualquier actor resultará inviable sostener el statu quo de mesas reactivas. La recomendación transversal es pasar a sistemas de diálogo preventivo, con calendarios fijos, agendas co-construidas y metas trimestrales verificables. Ello exige: información compartida (sobre agua, salarios, acci-

dentabilidad, rotación) y un mecanismo conjunto de seguimiento que evite la disputa eterna por “quién tiene la verdad”.

Empresariado

- Institucionalizar la gestión social como eje estratégico implica dotarla de línea presupuestaria, personal profesional y reporte directo al directorio; integrar indicadores de derechos humanos y clima laboral en los informes ejecutivos; y transparentar, bajo auditoría independiente, los consumos de agua, la estacionalidad de contratos y las cadenas de suministro.
- La empresa debe reconocer que participar en espacios multiactor concretos, reales y a tiempo, ahorra costos reputacionales y litigios: mejor invertir en ellos que en campañas de imagen.
- Urge apoyar fórmulas de representación laboral efectivas —comités, sindicatos o vocerías territoriales—; la legitimidad del interlocutor se construye con libertades y garantías, no con incentivos individuales. En contextos de criminalización, el empresariado contribuiría más desplegando protocolos de no-represalia y diálogo directo que apelando a fuerzas del orden para contener protestas.

Sociedad civil y sindicatos

- La prioridad interna es reforzar la democracia organizativa: registros de afiliación claros, renovación de dirigencias, rendición de cuentas financieras y formación en negociación basada en evidencia. Ello elevará el costo reputacional para las empresas que alegan “no hay con quién hablar”.
- Seguidamente, conviene articular agendas sectoriales —agua, debida diligencia, protección de dirigentes— evitando discursos maximalistas que cierren puertas antes de abrirlas.
- En el frente legislativo, la estrategia debe combinar incidencia internacional (due-diligence europea, presión de compradores) con alianzas nacionales: gobiernos regionales, academias y cámaras de comercio receptivas.

- Finalmente, la sociedad civil ha de encarar la criminalización desde una plataforma jurídica común que prevea defensas solidarias, protocolos de observación y campañas de visibilización coordinadas, de modo que el riesgo se diluya y no recaiga en líderes aislados.

Este doble movimiento —profesionalización empresarial y fortalecimiento ciudadano— sólo generará frutos si el Estado asume la tarea de garante: convocar, registrar actas, sancionar incumplimientos y, sobre todo, proveer estabilidad normativa. Sin ese árbitro, las partes volverán a la foto sin resultados, la desconfianza escalará y la ventana que hoy abre la agenda hídrica podría cerrarse antes de demostrar que la debida diligencia es una herramienta viable de diálogo y no una consigna más en el papel.

8

Anexos

- i “Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’” Publicado por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) en 2011. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf
- ii Guías de Debida Diligencia. Punto Nacional de Contacto. Pro-Inversión. MEF, Perú. <https://info.investinperu.pe/guia-debida-diligencia/>
- iii Tribunal Constitucional. Sentencia N.^a 0261-2003-AA/TC, emitida el 26 de marzo de 2003. <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2003/00261-2003-AA.pdf>
- iv 19 de octubre de 2023. Foro “20 años de diálogo social con resultados entre la FTCCP y CAPECO”. EXCON 2023. FTCCP. https://web.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=3645222092421948
- v 16 de diciembre de 2024. Informe Final del Grupo de Trabajo de naturaleza temporal denominado “Mesa de Trabajo entre la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú - FTCCP, la Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO, y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE.” <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7648238/6482471-informe-final-de-la-mesa-de-dialogo-de-construccion-civil-sin-anexos-1.pdf>
- vi Memoria Anual GDMDS 2023 <https://www.grupodedialogo.org.pe/website/wp-content/uploads/2024/12/GDMDSMemoria2023-251024.pdf>
- vii 28 de febrero de 2024. Augusto Baertl: “La empresa debe aliarse con la comunidad para gestionar que el Estado cumpla sus promesas” <https://www.agroperu.pe/augusto-baertl-la-empresa-debe-aliarse-con-la-comunidad-para-gestionar-que-el-estado-cumpla-sus-promesas/>
- viii Octubre 2024. “Hacia una propuesta para la construcción de una política de diálogo y gestión territorial” GDMDS <https://www.grupodedialogo.org.pe/website/wp-content/uploads/2024/12/DialogoGestion-TerritorialGTAI-GDMDSV3-2.pdf>
- ix 22 de octubre de 2020. “Rimay, una visión en común para conciliar agricultura y minería.” Escribe Marina Irigoyen Alvizuri. Revista Energiminas, edición 82 <https://www.grupodedialogo.org.pe/noticias/rimay-una-vi->

- sion-en-comun-para-conciliar-agricultura-y-mineria/
- x Frutas del dialogo Perú. Programa de ETI y Mondiaal FNV 2021-2024. <https://www.fnv.nl/mondiaal-fnv/castellano/sobre-el-trabajo-de-mondiaal-fnv/proyecto-frutas-del-dialogo-peru>
- xi Frutas del dialogo Perú. Programa de ETI y Mondiaal FNV 2021-2024. <https://www.fnv.nl/mondiaal-fnv/castellano/sobre-el-trabajo-de-mondiaal-fnv/proyecto-frutas-del-dialogo-peru>
- xii 18 de noviembre de 2021. Presidente Pedro Castillo participa en CADE Ejecutivo 2021 “Diversas Voces un solo Perú”. <https://www.youtube.com/watch?v=sGISOEFYg-s>
- xiii Noviembre de 2023, CADE “Volver a creer, volver a crecer”. <https://www.ipae.pe/cade-ejecutivos-2023/#cade-dia-3> 16 de noviembre de 2023. Peru21. <https://peru21.pe/economia/cade-2023-camaras-exigen-un-shock-de-confianza-sin-populismo-camara-de-comercio-cade-2023-noticia/>
- xiv 15 de noviembre de 2023. Declaración de Urubamba. Presidentes de las Cámaras de Comercio de 15 regiones. https://www.confiep.org.pe/prensa/presidentes-de-las-camaras-de-comercio-de-15-regiones-emtieron-la-declaracion-de-urubamba/?utm_source=chatgpt.com
- xv “Entre exoneraciones, deducciones, inafectaciones, devoluciones, pagos diferidos, ampliaciones de plazo, créditos tributarios, incentivos y tasas diferenciadas.” Ojo Público, 1 de septiembre de 2024. <https://ojo-publico.com/5290/reduccion-igv-restaurantes-se-dejo-recaudar-s1400-millones>
- xvi El costo social de los privilegios fiscales: S/100 mil millones menos para bienes y servicios públicos. Ojo Público, 13 de abril de 2025. <https://ojo-publico.com/5592/privilegios-fiscales-s100-mil-millones-menos-para-obras-y-servicios>
- xvii Comunicado N° 05-2024-CF – El Consejo Fiscal se pronuncia sobre el Presupuesto Público 2025 recientemente aprobado e iniciativas legislativas con impacto fiscal. 20 de diciembre de 2024. <https://cf.gob.pe/documentos/comunicados/comunicado-n-05-2024-cf-el-consejo-fiscal-se-pronuncia-sobre-el-presupuesto-publico-2025-recientemente-aprobado-e-iniciativas-legislativas-con-impacto-fiscal/>
- xviii Entrevista a Ana Tallada (2017) Publicada 9 de noviembre de 2022 <https://web.facebook.com/ConadesPeru/videos/1155524195077406>
- xix XVIII CONADES. Del 21 al 23 de agosto de 2017 <https://www.coeec>

- ci.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/conades-desarrollo-democracia-peru-coeeci-2018.pdf XXI CONADES 25 de septiembre de 2020. <https://web.facebook.com/ConadesPeru/posts/pfbid02sW2s-D2G7iuT9AjJwFjmCbrnBqN4gYW54DjduGzPLKtkPedN2W-F1VWfZPpWrbyYbl>
- xx 21 de mayo de 2024. 1er. Encuentro Macrorregional Sur. Tejiendo Ciudadanía, Encuentros por el Perú <https://www.undp.org/es/peru/noticias/tejiendo-ciudadania-encuentros-por-el-peru>
- xxi 22 de agosto de 2024. 2do. Encuentro Macrorregional Norte ‘Tejiendo Ciudadanía’ llega al norte: sectores clave se unen para abordar los desafíos de la región <https://www.undp.org/es/peru/noticias/tejiendo-ciudadania-llega-al-norte-sectores-clave-se-unen-para-abordar-los-desafios-de-la-region>
- xxii 20 de noviembre de 2024. 3er. Encuentro Macrorregional Oriente. ‘Tejiendo Ciudadanía’: iniciativa realiza su tercer encuentro para abordar los retos en la Amazonía <https://www.undp.org/es/peru/noticias/tejiendo-ciudadania-iniciativa-realiza-su-tercer-encuentro-para-abordar-los-retos-en-la-amazonia>
- xxiii Manuel Olaechea en LinkedIn (2024). Participa en: Lideres por la Democracia <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7272060151174414336/> Plan para la democracia 2050 - <https://www.linkedin.com/in/manuel-augusto-olaechea-vsonnenberg-447256b3/recent-activity/all/> Foro del río https://www.linkedin.com/posts/manuel-augusto-olaechea-vsonnenberg-447256b3_ddhh-activity-7215966322885570560-eiSB?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAA-Q4KpMB3TqY1-p-b2huAfiktEQnPyiBDSI
- xxiv Presidenta de la CONFIEP destaca el trabajo gremial que se promueve a través del “Comité sobre Empresas y DD.HH”. 30 octubre 2020 <https://www.confiep.org.pe/noticias/avanza-compromiso-de-empresas-peruanas-con-dd-hh-y-una-conducta-empresarial-responsable/>
- xxv 22 de septiembre de 2023. SNMPE. Tres herramientas de conducta empresarial responsable. <https://www.desdeadentro.pe/2023/09/tres-herramientas-de-conducta-empresarial-responsable/>
- xxvi 26 de marzo de 2024. Webinar: “Promoviendo la Conducta Empresarial Responsable (CER) en la cadena productiva agraria, a través del Módulo GRASP, GLOBALG.A.P.” <https://web.facebook.com/AGA->

- PPeru/videos/377505235109824/
- xxvi 7 de diciembre de 2023. Buenas prácticas en Conducta Empresarial Responsable (CER) en el sector agrario. AGAP. <https://web.facebook.com/AGAPPeru/videos/888769519577710/>
- xxvii 18 de julio de 2024. OCDE evalúa a Perú en materia de conducta empresarial responsable como parte del proceso de adhesión. Agencia de Promoción de la Inversión Privada. <https://www.gob.pe/institucion/proinversion/noticias/990758-ocde-evalua-a-peru-en-materia-de-conducta-empresarial-responsable-como-parte-del-proceso-de-adhesion>
- xxviii 24 de diciembre de 2020. Perú: tercer día de protestas con bloqueos de carreteras. DW. <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-tercer-d%C3%ADa-de-protestas-con-bloqueos-de-carreteras/a-56049797> - 31 de diciembre de 2020. Dos muertos y 10 heridos en protesta de agricultores en Perú. DW. <https://www.dw.com/es/protesta-de-agricultores-en-per%C3%BA-deja-dos-muertos-y-10-heridos/a-56101445>
- xxix 3 de diciembre de 2020. Detrás del paro agrario: el cuestionado régimen laboral de las agroexportadoras. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/edicion-regional/el-cuestionado-regimen-laboral-las-agroexportadoras>
- xxx 8 de mayo de 2024. Aportes de empresas agrarias a EsSalud ¿un paso atrás? CEPES. <https://cepes.org.pe/2024/05/08/aportes-de-empresas-agrarias-a-es-salud-un-paso-atras/>
- xxxi 20 de febrero de 2025. CooperAcción. EL COSTO FISCAL DE LA LEY CHLIMPER 2.0. <https://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/El-costo-fiscal-de-la-propuesta-de-Ley-Chlimper-2-1.pdf>
- xxxii (2024) La conflictividad social en la región Ica. Documento de reflexión. Idea Internacional – Perú Conversa. <https://www.idea.int/sites/default/files/2024-12/la-conflictividad-social-en-la-region-Ica.pdf>
- xxxiii 23 de enero de 2023. Agraria.pe. Agroexportación sufre pérdidas de más de US\$150 millones debido a las protestas en enero <https://agraria.pe/noticias/agroexportacion-sufre-perdidas-de-mas-de-us-150-millones-deb-30601>
- xxxiv 02 de febrero de 2023. Ica: Agitadores de Barrio Chino coaccionaron a agricultores para que apoyen las protestas. El Comercio.

- <https://elcomercio.pe/peru/agitadores-de-barrio-chino-coaccionaron-a-agricultores-noticia/?ref=ecr>
- xxxv 05 de diciembre de 2023. Diario Correo. Regional. <https://diariocorreo.pe/edicion/ica/ica-policia-toma-control-de-la-panamericana-sur-para-evitar-bloqueo-en-sector-de-barrio-chino-noticia/>
- xxxvi 11 de diciembre de 2023. Ica: las protestas de Barrio Chino. Al Filo. La Mula. <https://www.facebook.com/LaMulape/videos/997139288037436/>
- xxxvii 19 de febrero de 2024. Ola de violencia en Ica. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/19/ola-de-violencia-en-ica-informe-revela-que-es-la-tercera-region-con-mas-asesinatos-en-peru/>
- xxxviii 31 de mayo de 2024. Percepción de inseguridad en el departamento de Ica. La Opinión. <https://diariolaopinion.pe/2024/05/31/percepcion-de-inseguridad-en-el-departamento-de-ica-alcanzo-al-881-de-la-poblacion/>
- xxxix 26 de octubre de 2024. Diario La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2024/10/25/ica-extorsionadores-torturan-y-asesinan-a-empresario-vitivinicola-ppn-258650>
- xl 4 de febrero de 2025. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/05/asesinato-de-periodista-gaston-medina-en-ica-resalta-en-informe-internacional-sobre-violencia-contrala-prensa/>
- xli 28 de febrero de 2025. Congreso de la República. Comunicaciones. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/damos-cuenta/ica-perdiodmas-de-s-5-mil-millones-en-obras-no-ejecutadas-revela-comision-especial-de-control-concurrente/>
- xlii 19 de abril de 2024. Propuesta del Gobierno de nueva Ley Agraria plantearía retorno de un IR de 15%. Diario Correo. <https://diariocorreo.pe/economia/propuesta-del-gobierno-de-nueva-ley-agraria-plantearia-retorno-de-un-ir-de-15-noticia/>
- xliii 12 de marzo de 2025. Ley Chlimper 2.0 regresa con cambios a debate en el Pleno, pero seguiría sin dar “frutos” en inversión. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/03/12/ley-chlimper-20-regresa-con-cambios-a-debate-en-el-pleno-pero-seguiria-sin-dar-frutos-en-inversion/>
- xliv 16 de abril de 2025. PRONUNCIAMIENTO SOBRE LA DECISIÓN CON RESPECTO A LA LEY CHLIMPER 2.0 <https://conveagro.>

- org.pe/2025/04/16/pronunciamiento-sobre-la-decision-con-respecto-a-la-ley-chlimper-2-0/
- xlvi Ica: trabajadores agroexportadores rechazan nueva Ley Agraria por favorecer a grandes empresas. Diario Correo. 5 de abril de 2025. <https://diariocorreo.pe/edicion/ica/ica-trabajadores-agroexportadores-rechazan-nueva-ley-agraria-por-favorecer-a-grandes-empresas-noticia/>
- xlvi 08 de abril de 2025. Secretario general del Sindicato de Trabajadores de la Empresa Monsanto, José Arredondo, rechazó la propuesta de nueva Ley Agraria. Facebook CODEHICA. <https://www.facebook.com/watch/?v=2048005925674791>
- xlvi 25 de abril de 2025. Gabriel Amaro, presidente de AGAP. <https://web.facebook.com/reel/575861068857701>
- xlvi Oxfam, Pan para el Mundo, Broederjlik Daelen, 11.11.11, Diaconía, Entrepueblos y la UE.
- xlvi 27 de noviembre de 2019. Acta de la Mesa de Trabajo Multiactor Regional de Ica para la elaboración del Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos. <https://observatorioderechoshumanos.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2020/02/Relator%C3%A9a-Da-Mesa-agricultores-Ica-27112019.pdf>
- l 10 de marzo de 2023. Estudio de línea de base sobre la situación laboral de los trabajadores y trabajadoras del sector agroindustrial en la provincia de Ica. Comisión de Derechos Humanos de Ica (CODEHICA), Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica (CCITI), Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos (Perú EQUIDAD). <https://equidad.pe/se-presenta-estudio-de-linea-de-base-sobre-condiciones-laborales-y-conducta-empresarial-responsable-en-la-agroexportacion-de-ica/>
<https://camaraica.org.pe/comunicaciones/revista/>
- li Manuel Olaechea. Entrevista, diciembre de 2023.
- lii Ordenanza Regional Nro. 010 – 2023 – GORE – ICA. Publicada el 02 de octubre 2023 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5217420/or-010-2023-gore-ica.pdf?v=1696277412> <https://www.gob.pe/institucion/regionica/normas-legales/4699509-010-2023-gore-ica>
- lii MINJUSDH articula con sindicatos y sector empresarial de la región Ica implementación descentralizada del Plan Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos

- 22 de agosto de 2022
<https://www.gob.pe/institucion/minjus/noticias/643352-minjusdh-articula-con-sindicatos-de-la-region-ica-implementacion-descentralizada-del-plan-nacional-sobre-empresas-y-derechos-humanos>
- liv Taller del Espacio Multiactor: Implementación del Plan Regional de Empresas y Derechos Humanos de Ica, con sindicatos y agricultores. 06 de julio de 2023. CODEHICA. Facilitador Federico Chunga <https://www.facebook.com/codehica/videos/242461461908660/>
- lv 2022. Derechos Humanos, Debida Diligencia y cadenas de suministros de empresas alemanas que operan en el Perú (2022). Perú Equidad. <https://equidad.pe/publicacion/derechos-humanos-debida-diligencia-y-cadenas-de-suministros-de-empresas-alemanas-que-operan-en-el-peru/>
- lvi Julio 2024. PNUD LinkedIn <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7227012677838016514/>
- lvii I Foro del Río Ica. 4 y 5 de julio de 2024. <https://rioica.camaraica.org.pe/>
- lviii Agenda. I Foro del Río Ica. 4 y 5 de julio de 2024 <https://rioica.camaraica.org.pe/agenda/>

Desafíos, límites y oportunidades Para el diálogo social en la promoción de los derechos humanos y la debida diligencia en el ámbito empresarial

Con el apoyo de:

