

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**La Autorregulación, la Construcción de la Credibilidad y la Confianza, y la  
Gestión de los Riesgos; en la Construcción de la Licencia Social como  
Activo de las Empresas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Giancarlo Valentín Aguirre Soto**

**Luis Eduardo Inga Vizarraga**

**Humberto Erick Lazo Weiss**

**Ronel Jesús López Carranza**

**Asesor: Dr. César Álvarez Falcón**

**Santiago de Surco, junio 2013**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objeto identificar los conceptos clave en el proceso de obtención de la licencia social para operar en las actividades extractivas, así como profundizar los siguientes tópicos desde una perspectiva empresarial: (a) la autorregulación, (b) la construcción de la credibilidad y la confianza, y (c) la gestión de los riesgos, como aspectos relevantes para la construcción de la licencia social como activo de las empresas.

Para ello, se han abordado conceptos, teorías y modelos relacionados con la licencia social partiendo de la gestión de grupos de interés, el desarrollo sostenible, la responsabilidad social empresarial, la creación de valor compartido y el manejo de conflictos. Además, se ha realizado el estudio bibliográfico de tres proyectos relevantes para la industria minera: Pascua-Lama, el cual es el primer proyecto binacional en el mundo, ubicado en Argentina y Chile; Quellaveco, en Moquegua, que ha sido el primer proyecto desarrollado en el Perú que gestionó su relación con la comunidad sin conflicto de por medio; y Las Bambas, en Apurímac, por ser el proyecto minero cuprífero más grande de la historia del país.

Producto de la integración de la investigación con el estudio de los tres proyectos indicados, se ha encontrado lo siguiente: (a) la autorregulación aplicada por las empresas no ha sido suficiente para impedir la aparición de conflictos con las comunidades, su principal grupo de interés; (b) el enfoque de desarrollo sostenible ha favorecido la obtención y mantenimiento de la licencia social, mientras que un Estado ausente y la generación de pasivos medioambientales han restado credibilidad y confianza; (c) hay ocho factores comunes a los tres casos examinados que pondrían en riesgo la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar; y (d) existe una relación directa entre las variaciones del capital social y el valor por acción de las empresas estudiadas.

## Abstract

The aim of this investigation is to identify the key concepts for the process of obtaining a social license to operate in extractive activities, as well as deepening in the following topics from an entrepreneurial point of view: (a) self-regulation, (b) construction of credibility and confidence, and (c) risk management, as a relevant issue for the construction of the social license as an asset of any company.

For this, it has been addressed concepts, theories and models related to the social license, based on the stakeholders' management, the sustainable development, the corporate social responsibility, the creation of shared value, and the management of conflicts. In addition, it has been made a bibliographic study of three projects that are relevant to the Mining Industry: Pascua-Lama that is the first bi-national project in the world, located in Argentina and Chile; Quellaveco, in Moquegua, which has been the first project developed in Peru that has managed its relationship with the community without any conflicts in-between; and Las Bambas, in Apurimac, because it is the biggest copper producer mining project in Peru.

As a result of the integration of research with the study of the three described projects, it has been found the following remarks: (a) the self-regulation applied by the companies has not been enough to prevent the conflicts in the communities, its most important stakeholder; (b) the sustainable development approach has helped the earning and maintenance of the social license, and on the other hand, an absent state and generating environmental liabilities has diminished credibility and confidence; (c) there are eight common factors between the three examined cases that might put in risk the obtaining and maintenance of the social license for operating; and (d) it exists a direct link between the social capital variations and the value per share of the studied companies.

### Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento al Dr. César Álvarez Falcón, por la orientación, la exigencia y los desafíos que nos planteó desde el primer día de asesoría de tesis. Asimismo, a los profesores y compañeros de CENTRUM Católica que contribuyeron a nuestro desarrollo personal y profesional.



A mis padres Carlos, Micaela y mi hermana Giovanna, por sus consejos los cuales me han ayudado a afrontar los retos que se han presentado a lo largo de mi vida y por compartir con ustedes la dicha de alcanzarlos.

Giancarlo

Para Claudia, en nuestro décimo aniversario bajo la bendición de Dios.

Gracias por darme dos hijos tan maravillosos como tú.

Luis

A mi esposa Arianny y mi hija Alessandra por el tiempo, sacrificio y apoyo incondicional en toda esta etapa; a mis padres Nora y Humberto que estuvieron siempre pendientes y apoyándome en este reto; y a Dios por permitirme seguir desarrollando profesionalmente.

Humberto

A mi Madre por su incondicional apoyo, motivación y aliento constante porque fue ella quien me inculcó los deseos de superación y de ser cada día mejor persona y profesional.

Ronel

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema.....	5
1.3 Importancia de la Investigación .....	5
1.4 Naturaleza de la Investigación .....	5
1.5 Preguntas de la Investigación.....	6
1.6 Marco Teórico.....	7
1.7 Definición de Términos .....	8
1.8 Supuestos .....	9
1.9 Limitaciones.....	9
1.10 Delimitaciones.....	10
1.11 Conclusiones .....	10
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	11
2.1 Industrias Extractivas .....	11
2.1.1 Definición .....	11
2.1.2 Riesgos asociados a las industrias extractivas .....	11
2.2 Licencia Social .....	15
2.2.1 Definición .....	15
2.2.2 Características .....	17

2.2.3 Proceso de obtención de licencia social y creación de capital social .....	18
2.3 Grupos de Interés .....	22
2.3.1 Definición .....	22
2.3.2 Atributos de los grupos interés .....	22
2.3.3 Tipos de Grupos de interés .....	23
2.4 Consulta libre, previa e informada .....	26
2.5 Desarrollo Sostenible.....	26
2.6 Responsabilidad Social.....	28
2.7 Valor Compartido.....	30
2.8 Resumen .....	33
2.9 Conclusión .....	34
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	35
3.1 Diseño de la Investigación.....	35
3.2 Justificación del Diseño.....	36
3.3 Preguntas de Investigación .....	37
3.4 Población .....	37
3.5 Selección de los Casos.....	38
3.6 Procedimientos de Recolección de Datos.....	38
3.7 Análisis e Interpretación de Datos .....	39
3.8 Validez y Confiabilidad.....	39
3.9 Resumen .....	40

3.10 Conclusiones .....	41
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	42
4.1 Presentación y Discusión de los Resultados .....	42
4.1.1 Proyecto Pascua-Lama, Chile y Argentina.....	42
4.1.2 Proyecto Anglo American Quellaveco, Perú.....	64
4.1.3 Proyecto Las Bambas, Perú .....	91
4.2 Resumen .....	117
4.2.1 Autorregulación .....	117
4.2.2 Credibilidad y confianza .....	120
4.2.3 Gestión de los riesgos.....	127
4.2.4 Licencia social como activo de la empresa .....	135
4.3 Conclusiones .....	144
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
5.1 Conclusiones .....	148
5.2 Recomendaciones.....	151
Referencias .....	154
Apéndice A: Acciones de Responsabilidad Social del Proyecto Pascua-Lama .....	165
Apéndice B: Proceso de Obtención de EIA en Chile.....	166
Apéndice C: Cronología de Relación entre Barrick y sus Grupos de Interés .....	167
Apéndice D: Programas de Relaciones Comunitarias de Pascua-Lama .....	169
Apéndice E: Marco Legal y Normativo del Perú .....	172



Apéndice F: Acciones de Responsabilidad Social del Proyecto Quellaveco.....	175
Apéndice G: Entidades de Gobierno Participantes en las Mesas de Diálogo del Proyecto Quellaveco.....	176
Apéndice H: Cronología Periodística del Proyecto Quellaveco.....	177
Apéndice I: Acuerdos Anglo American Quellaveco.....	181
Apéndice J. Programas de RSE de Las Bambas.....	183



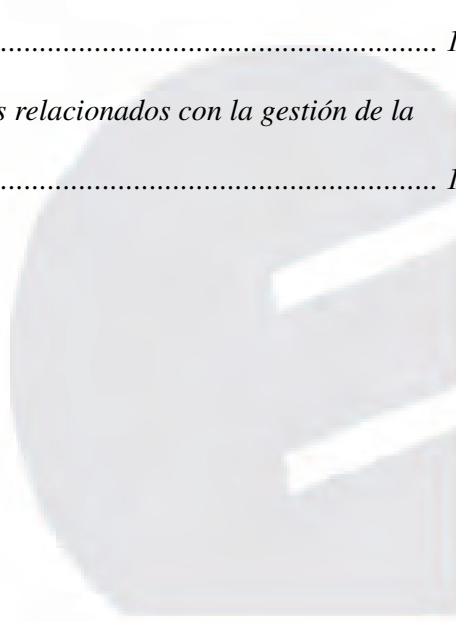
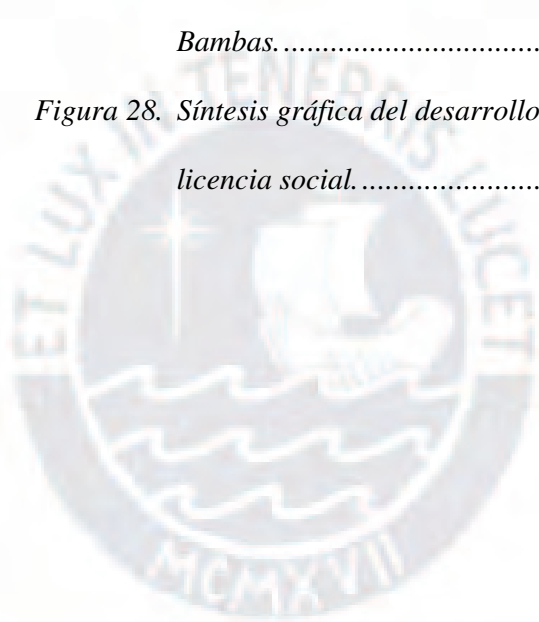
## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Número de Conflictos Sociales y Ambientales relacionados con la Minería en América Latina</i> .....	3
Tabla 2	<i>Conflictos Sociales en el Perú según Tipo</i> .....	4
Tabla 3	<i>Cómo se Diferencia el Valor Compartido de la Responsabilidad Social Empresarial</i> .....	32
Tabla 4	<i>Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés</i> .....	52
Tabla 5	<i>Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés</i> .....	80
Tabla 6	<i>Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés</i> .....	103
Tabla 7	<i>Aspectos Relacionados con la Autorregulación en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco, y Las Bambas</i> .....	121
Tabla 8	<i>Acciones Positivas y Negativas identificadas en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco, y Las Bambas</i> .....	122
Tabla 9	<i>Acciones Positivas para el Otorgamiento de Licencia Social</i> .....	123
Tabla 10	<i>Acciones Negativas para el Otorgamiento de Licencia Social</i> .....	125
Tabla 11	<i>Identificación de Riesgos en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas</i> .....	129
Tabla 12	<i>Factores Determinantes para la Construcción de la Licencia Social como Activo de la Empresa</i> .....	143
Tabla 13	<i>Factores Necesarios para la Obtención y Mantenimiento de la Licencia Social</i> .....	146

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Número de conflictos socio ambientales activos de las industrias extractivas. ....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2. Business Risk Radar for Mining and Metals.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Evolución del concepto de grupos de interés. ....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 4. Topología de los grupos de interés. ....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 5. Intersecciones de las dimensiones social, ambiental y económica.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6. Operaciones de Barrick en Sudamérica.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 7. Ficha del Proyecto Minero Pascua-Lama.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 8. Ubicación del Proyecto Minero Pascua-Lama.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 9. Topología de los grupos de interés de Pascua-Lama. ....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 10. Cronología del Proyecto Pascua-Lama.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 11. Proceso de construcción de licencia social para operar.- Proyecto Pascua-Lama.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 12. Operaciones de Anglo American.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 13. Ficha del Proyecto Anglo American Quellaveco. ....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 14. Proyecto Anglo American Quellaveco.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 15. Sistema de abastecimiento hídrico del Proyecto Anglo American Quellaveco. ..</i>	<i>76</i>
<i>Figura 16. Topología de los grupos de interés –Anglo American Quellaveco. ....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 17. Cronología del proyecto Quellaveco.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 18. Proceso de construcción de licencia social para operar - Proyecto Quellaveco.</i>	<i>90</i>
<i>Figura 19. Operaciones de Xstrata en Sudamérica.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 20. Ficha Proyecto Minero las Bambas. ....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 21. Ubicación del Proyecto Minero Las Bambas.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 22. Topología de los grupos de interés de Las Bambas. ....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 23. Cronología del Proyecto Las Bambas. ....</i>	<i>112</i>

<i>Figura 24. Proceso de construcción de licencia social para operar - Proyecto Las Bambas.</i>	113
<i>Figura 25. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa Barrick Gold - Proyecto Pascua-Lama.</i>	139
<i>Figura 26. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa Anglo American - Proyecto Quellaveco.</i>	140
<i>Figura 27. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa - Proyecto Las Bambas.</i>	141
<i>Figura 28. Síntesis gráfica del desarrollo de factores relacionados con la gestión de la licencia social.</i>	147



## Capítulo I: Introducción

Los conflictos sociales presentes en gran medida en países latinoamericanos y principalmente en Perú y Chile, en los que se concentra el 34% de los mismos (Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina, 2013) han evidenciado la necesidad de que las industrias extractivas tomen en cuenta los intereses y expectativas de las comunidades y diferentes grupos de interés desde el inicio de sus proyectos, incluso antes de solicitar la licencia legal que otorga el país anfitrión, para de esta manera garantizar la sostenibilidad de su inversión en el largo plazo. La acción de tomar en cuenta a los grupos de interés no debe darse a través de filantropía porque los proyectos podrían estancarse, retroceder o ser abandonados, sino a través de la creación de valor compartido que permita desarrollar económica y socialmente a las comunidades y así garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Existen estudios referidos a la creación de capital social para la construcción de la licencia social, pero básicamente aplicados a realidades anglosajonas, muy diferentes a la de nuestros países. La presente investigación de tipo cualitativa, exploratoria e inductiva, elaborada mediante la metodología de estudio de casos (Yin, 2009), explora los conceptos clave que las industrias extractivas seleccionadas en Perú, Chile y Argentina deben desarrollar para crear valor económico, social y ambiental; contemplando las diferentes realidades sociales, económicas y regulatorias existentes.

### 1.1 Antecedentes

A pesar de las crisis que se presentaron a fines de las décadas de 1990 y de 2000, la economía peruana ha crecido de manera constante; solo entre 2008 y 2012 sus cifras de variación del producto bruto interno han sido superiores al promedio latinoamericano (6.5%) y su tasa de inflación una de las más bajas (3.5%) según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (2013). Acompañando este crecimiento, el sector conformado por las industrias extractivas (minería e hidrocarburos) ha cobrado un papel preponderante como

generador de ingresos y creador de fuente de trabajo, es decir, como impulsor de la dinámica económica. Asimismo, las empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales se han convertido en agentes transformadores del entorno en el que se desarrollan, construyendo relaciones con el Gobierno y la comunidad en la que operan, entre otros grupos de interés. Estas relaciones, sin embargo, no siempre han sido gestionadas de manera que los intereses de las diferentes partes hayan coincidido. Además de económica, la transformación llevada a cabo por las empresas mineras y de hidrocarburos también ha sido ambiental, lo que ha provocado incluso degradación; y ha sido social, pues ha afectado la calidad de vida de las poblaciones aledañas.

Los gobiernos latinoamericanos, cuya legislación les otorga la propiedad de los recursos naturales, han permitido la exploración y explotación de minerales, gas y petróleo dejando de lado —en muchos casos— la opinión de las comunidades, y sin prever los efectos en el medio ambiente. Este escenario ha generado conflictos de diversa índole causados por la amenaza que representan los proyectos de extracción sobre la calidad y disponibilidad de recursos de la zona a ser explotada, principalmente el agua. Tomando como referencia el subsector minero, se han presentado 193 conflictos en la región hasta abril 2013 (Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina, 2013). Como se muestra en la Tabla 1, Perú y Chile, ambos países con una actividad minera de larga data, son aquellos que presentan un mayor número de conflictos (32), superior incluso al que constituyen la totalidad de países centroamericanos (30).

Tabla 1

*Número de Conflictos Sociales y Ambientales relacionados con la Minería en América Latina*

País	Número de Conflictos	Porcentaje del Total
Argentina	26	13%
Bolivia	8	4%
Brasil	20	10%
Chile	32	17%
Colombia	11	6%
Ecuador	7	4%
México	25	13%
Perú	32	17%
Paraguay	1	1%
Uruguay	1	1%
Países de Centroamérica	30	16%
Total	193	100%

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información para la gestión comunitaria de Conflictos Socio-ambientales mineros en Latinoamérica”. Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (2013).

En el contexto peruano, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2013), ente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, reporta 60 conflictos sociales de diversa índole al 2 de mayo de 2013. En la Tabla 2 se puede apreciar que el número de conflictos relacionados con el sector extractivo representa el 68% del total si se considera a la minería formal e informal, así como al subsector hidrocarburos. Estas cifras demuestran la preponderancia de las industrias extractivas como mayor causante de los conflictos sociales a nivel local.

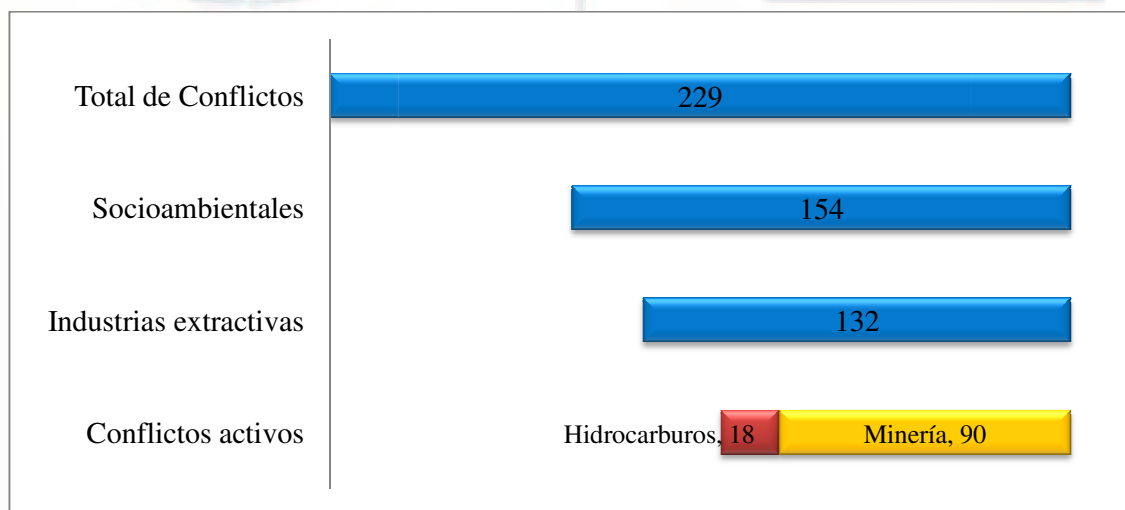
Tabla 2

*Conflictos Sociales en el Perú según Tipo*

Tipo	Número de Conflictos	Porcentaje del Total
Minería	22	37%
Minería informal e ilegal	11	18%
Hidrocarburos	8	13%
Agrarios	7	12%
Demarcación territorial	5	8%
Otros	7	12%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de “Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales N° 06”. Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (mayo, 2013).

Otra metodología más completa es la que usa la Defensoría del Pueblo (2013), ya que informa y advierte sobre los conflictos en sus diferentes estados (activos, latentes y resueltos). En abril de 2013 reportó 229 conflictos; de ellos 118 (52%) se encuentran activos y corresponden a minería (90) e hidrocarburos (18), como se indica en la Figura 1.



*Figura 1.* Número de conflictos socio ambientales activos de las industrias extractivas. Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 110”, por Defensoría del Pueblo, abril 2013.



## **1.2 Definición del Problema**

Ante el panorama descrito en el punto anterior, en el que las industrias extractivas son las principales causantes de los conflictos sociales, se requiere reducir la posibilidad de brote de futuros desencuentros entre las empresas y sus principales grupos de interés a través de la obtención de una autorización o licencia para operar. Según Porter y Kramer (2006), “la noción de licencia para operar se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros *stakeholders* para hacer negocios”, de ahí que el permiso de los gobiernos se constituye en la licencia formal y explícita, mientras que el permiso de la comunidad se otorga como una licencia informal, o también llamada licencia social (Thomson & Boutilier, 2011); sin esta última, automáticamente se incrementará el riesgo de conflicto con las comunidades en el ámbito de influencia de los proyectos de exploración o explotación.

## **1.3 Importancia de la Investigación**

¿Por qué es importante gestionar el proceso de obtención de la licencia social en los proyectos de las industrias extractivas peruanas? La respuesta es sencilla: para generar valor a las industrias extractivas, o, en su defecto, evitar que este se destruya. Sin embargo, es complejo gestionar el proceso mencionado, más aun cuando el país se encuentra en una posición expectante de crecimiento, y sus autoridades deben balancear adecuadamente el éxito económico, social y ambiental.

## **1.4 Naturaleza de la Investigación**

Del tema seleccionado, Licencia Social en las Actividades Extractivas del Perú, se ha considerado abordar de manera diferenciada los siguientes tópicos: la autorregulación, la construcción de la credibilidad y la confianza, y la gestión de los riesgos; como aspectos relevantes para la construcción de la licencia social como activo de las empresas. Todo esto bajo el enfoque de una investigación cualitativa y exploratoria debido a que no existen

estudios previos al respecto en el Perú. Se utilizará un método de razonamiento científico inductivo para explorar los procesos de obtención de la licencia social en las industrias extractivas seleccionadas, las cuales provienen del análisis de tres empresas mineras ubicadas en Perú, Chile y Argentina. El método utilizado es el estudio de casos múltiples (Yin, 2009). La información analizada tomada de fuentes secundarias, a partir de reportes de sostenibilidad, informes de organismos estatales del sector, balances sociales, páginas web, memorias anuales, revistas especializadas y documentación interna; permitieron determinar los resultados y conclusiones de la investigación.

Finalmente se identificaron factores y patrones comunes a los tres casos analizados, los mismos que fueron contrastados con el marco conceptual, luego de lo cual se habrían encontrado las respuestas a las preguntas planteadas en la investigación.

### **1.5 Preguntas de la Investigación**

Productos de la coyuntura actual de innumerables conflictos sociales entre industrias extractivas y comunidades que se vive en los países latinoamericanos y en especial en el Perú y que afectan el desarrollo de proyectos de gran importancia para el desarrollo nacional; es que la presente investigación consiste en detectar si existe una relación entre la construcción de la licencia social y la generación de valor en la industria extractiva, para lo cual se revisaran los conceptos clave para gestionar la obtención de la licencia social para operar, a través del análisis de proyectos de empresas de la industria extractiva. La definición de este objetivo general dio origen a las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera es que las industrias extractivas se han autorregulado y cómo ello ha afectado las relaciones con sus grupos de interés?
- ¿Qué acciones contribuyeron a que las compañías superaran o no los límites de legitimidad, credibilidad y confianza postulados por Thomson y Boutilier (2011)?

- ¿Cuáles son los riesgos principales que enfrentan las empresas extractivas en su proceso de obtención de licencia social?

## 1.6 Marco Teórico

Para la elaboración de la presente investigación se ha revisado la literatura relacionada al término licencia social, encontrándose documentos científicos y otros elaborados por organismos internacionales. En base a los estudios revisados se elaboró el marco teórico el cual está directamente relacionado con las preguntas de investigación que busca responder el estudio, con la finalidad de encontrar la solución al problema planteado.

Para el proceso de obtención de licencia social se han abordado dos modelos. El primero es la propuesta realizada por Wilburn y Wilburn (2011), la cual consta de un proceso de cinco pasos que debe seguirse para obtener la licencia social para operar utilizando como base la teoría de stakeholders. El modelo propone que se debe identificar los grupos de interés con la finalidad de conocer sus intereses, expectativas y preocupaciones, lo cual se puede realizar identificando los contratos microsociales de los grupos de interés propuesto por Donaldson y Dunfee (1999). Luego, se debe categorizar a aquellos que tendrían voz y voto en la concesión de una licencia social para operar; y, posteriormente, los que solo tendrían voz.

Otro modelo tomado en cuenta es el propuesto por Thomson y Boutilier (2011). Los autores identificaron cuatro niveles de la licencia social para operar: (a) retención o retiro, (b) aceptación, (c) aprobación, y (d) copropiedad, y tres criterios de fronteras que los separan: (a) legitimidad, (b) credibilidad, y (c) confianza. La construcción o destrucción de la licencia social se irá movilizandose a lo largo del ciclo del ciclo de vida del proyecto a través de los niveles indicados hasta posiblemente llegar al nivel máximo de copropiedad, o retroceder al nivel mínimo de retención o retiro, para lo cual deberá ir atravesando las fronteras existentes entre cada nivel.

## **1.7 Definición de Términos**

La presente revisión de literatura se ha abordado desde la perspectiva de la empresa extractiva y la relación con sus grupos de interés. De acuerdo con Porter y Kramer (2006), la licencia para operar “ofrece una manera concreta para que una empresa identifique problemas sociales que son importantes para sus stakeholders y decida sobre ellos”. Así, se revisarán sucesivamente términos como responsabilidad social, desarrollo sostenible, creación de valor o manejo de conflictos, con el fin de hallar los conceptos clave que permitan a la empresa gestionar adecuadamente la obtención de la licencia social a lo largo del ciclo de vida del proyecto minero o de hidrocarburos, todo ello teniendo como telón de fondo una competencia por recursos escasos con la comunidad y los gobiernos (Thomson & Boutilier, 2011).

### **1.7.1 Industria extractiva**

Es aquella que se dedica a extraer y explotar los recursos naturales no renovables del subsuelo: minerales, gas y petróleo (Alvarez, 2012).

### **1.7.2 Grupos de interés**

También llamados en inglés *stakeholders*. Son aquellos que afectan y son afectados por la empresa en la consecución de su misión, de manera directa o indirectamente y ante los cuales la empresa tiene una obligación moral.

### **1.7.3 Licencia social**

Se le puede definir como la aprobación informal y continua en el tiempo de un proyecto extractivo o industria en general, por parte de las comunidades y los diferentes grupos de interés que sean impactados por el desarrollo del mismo.

### **1.7.4 Desarrollo sostenible**

Concepto que hace énfasis al contexto social, ambiental y económico de las generaciones actuales sin que esto condicione el desarrollo futuras generaciones, garantizando de esta manera un desarrollo equilibrado en el largo plazo.

### **1.7.5 Responsabilidad social**

La norma ISO (2010) define la responsabilidad social como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, y a través de un comportamiento ético y transparente que: Contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de las partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, y sea coherente con la normativa internacional.

### **1.7.6 Valor compartido**

Término que bien puede reemplazar al término responsabilidad social empresarial, como aquel que considera los recursos únicos de una empresa para crear valor económico a través de la creación de valor social, logrando un desarrollo social y económico en las comunidades donde se opera, conectando dicho desarrollo con el negocio propio de la empresa.

### **1.7.7 Conflicto social**

Es un proceso de interacción entre diferentes actores sociales que tienen orientaciones comunes y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora o de defensa de la situación preexistente al inicio del mismo.

## **1.8 Supuestos**

En el análisis realizado de construcción de la licencia social como activo de la empresa se asume que las variaciones encontradas en el valor de las cotizaciones de las empresas propietarias de los proyectos mineros estudiados, se deben entre otros factores a las acciones positivas o negativas realizadas por las industrias extractivas durante su proceso de obtención de la licencia social para operar.

## **1.9 Limitaciones**

La limitación principal del presente estudio es no haber podido contar con información de fuentes primarias, como entrevistas a ejecutivos de las empresas mineras analizadas, a

miembros de las comunidades directamente afectadas por los proyectos, y a autoridades del gobierno central, regional y local de los países en donde se desarrollan dichos proyectos.

Otra limitación es no haber analizado casos de otras industrias extractivas a parte de la minera.

### **1.10 Delimitaciones**

El estudio se realizó en empresas mineras que operan en Perú, Chile y Argentina, las mismas que fueron escogidas tomando en cuenta la importancia de sus proyectos para los países donde operan, realizando un análisis con enfoque económico, ambiental y social. Adicionalmente se eligieron proyectos que hayan tenido tanto experiencias negativas como positivas, durante sus procesos de creación de capital social para la construcción de la licencia social para operar.

### **1.11 Conclusiones**

Los numerosos conflictos presentes en el país hacen necesario un cambio en el enfoque seguido para construir la licencia social, tanto por parte de las industrias extractivas como del Gobierno, si se pretende crear valor a las industrias extractivas, así como desarrollar social y económicamente al país. La literatura revisada ha permitido identificar la necesidad de trabajar los aspectos identificados para construir licencia social como un activo de la empresa.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

El presente capítulo expone la literatura revisada y analizada considerando temas generales y específicos que contribuyen con la construcción, obtención y mantenimiento de la licencia social en las industrias extractivas, así como posibilita identificar las brechas existentes por falta de la aplicación de los factores relacionados con: (a) la autorregulación, (b) la construcción de credibilidad y confianza, y (c) la gestión de los riesgos.

### 2.1 Industrias Extractivas

El Banco Mundial, en su publicación denominada “Hacia un Mejor Equilibrio: El grupo del Banco Mundial y Las Industrias Extractivas” (2004), definió el desarrollo de las actividades ligadas a la extracción de gas, petróleo y minerales como Industrias Extractivas (IE), las cuales considera como activos nacionales que contribuyen con el crecimiento económico e incremento de las inversiones. En Latinoamérica, la geografía propia de cada país ha contribuido en las últimas décadas al desarrollo de industrias extractivas orientadas al sector minero, el cual se ha constituido como un pilar de la economía en países como Chile, México y Perú.

#### 2.1.1 Definición

Las industrias extractivas son aquellas que se dedican a extraer y explotar los recursos naturales no renovables del subsuelo: minerales, gas y petróleo (Álvarez, 2012).

#### 2.1.2 Riesgos asociados a las industrias extractivas

Una forma de abordar la gestión de riesgos específicos a las actividades extractivas es la que planteó Ernst & Young (2012), en su reporte denominado “Business Risks Facing Mining and Metals”, en el que clasifica los riesgos relacionados con la actividad minera en un radar. Para el período 2012-2013, el radar de riesgos para las empresas mineras en orden de criticidad, se aprecia en la Figura 2.



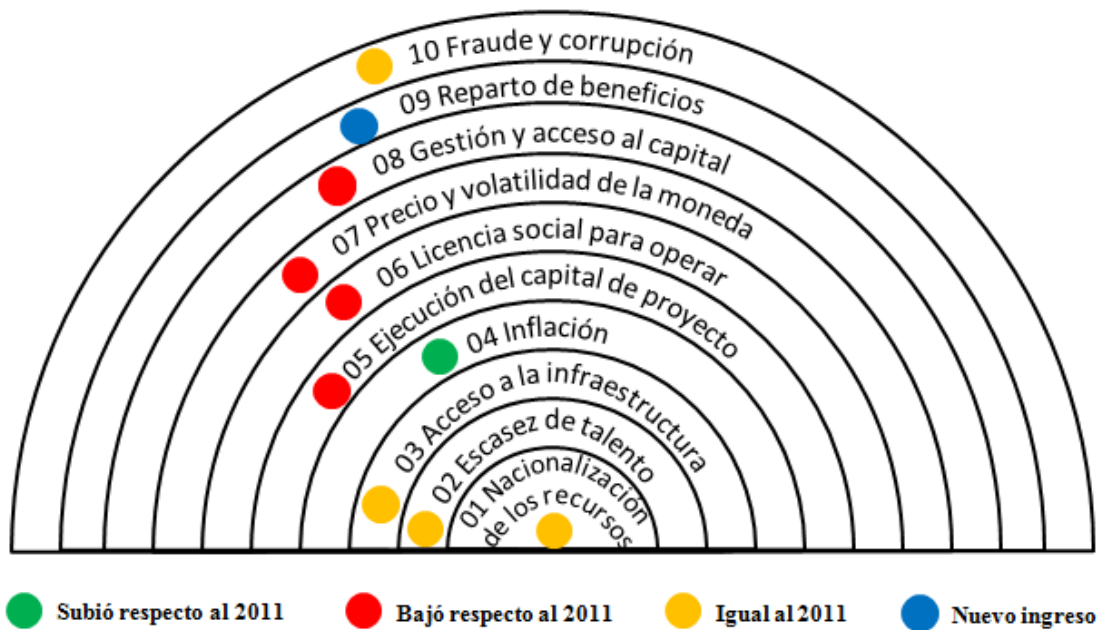


Figura 2. Business Risk Radar for Mining and Metals.  
Tomado de “Business Risks Facing Mining and Metals”, por Ernst & Young, 2012-2013.

1. Nacionalización de los recursos
2. Escasez de talento
3. Acceso a la infraestructura
4. Inflación
5. Ejecución del capital de proyecto
6. Mantener la licencia social para operar
7. Precio y volatilidad de la moneda
8. Gestión y acceso al capital
9. Reparto de beneficios
10. Fraude y corrupción

**Mantener una licencia social para operar.** Es ampliamente reconocido en el sector de minería que el mantenimiento de una licencia social para operar ha llegado a ser una ventaja competitiva vital para las empresas; es por ello que una sólida reputación y un buen



historial relacionado con la licencia social para operar son vitales para obtenerla y mantenerla con la finalidad de garantizar la continuidad del proyecto.

Las empresas mineras han descubierto que al ser conocidas como “la empresa que hace las cosas correctas con todos los grupos de interés”, hace que sea más fácil acceder a nuevos proyectos y la obtención de capital; por lo tanto, la reputación es muy valiosa en el establecimiento de confianza cuando se trata con las comunidades, organismos no gubernamentales, y los actuales y futuros empleados.

*Riesgo reputacional.* La reputación de una empresa minera no solo es afectada por su propio desempeño, sino también por todo el sector. Las empresas deben garantizar que los incidentes de seguridad no sucedan; de lo contrario, esto puede causar un efecto negativo en la reputación de la empresa (Ernst & Young, 2011-2012).

*Desempeño ambiental.* Proteger el medio ambiente durante la etapa de desarrollo y operación, e inclusive al cierre de la mina, es cada vez una tarea más desafiante, debido al aumento de atención puesto en los años recientes (Ernst & Young, 2011-2012).

*Conflictos con la comunidad.* Obtener una licencia social para operar es difícil de conseguir cuando existen disputas por el acceso al agua y la tierra entre las empresas mineras y las comunidades locales. Estas disputas retrasan el inicio del proyecto e inclusive pueden detenerla. Un ejemplo de ello ha sido “El efecto Tía María”; este término fue acuñado en relación con las violentas protestas realizadas por la comunidad local, inicialmente por el acceso al agua, pero, como la empresa minera Southern Copper no respondió rápidamente a ello, organismos no gubernamentales se vincularon con las comunidades locales con la finalidad de crear presiones políticas para revocar la aprobación. Adicionalmente a ello, otros problemas reales o de percepción se sumaron, lo que provocó el rechazo del estudio de impacto ambiental del proyecto por parte del Gobierno (Ernst & Young, 2011-2012).

*Expectativas en aumento de los grupos de interés.* Especialmente las comunidades han incrementado sus expectativas y esperan cada vez mayores beneficios de las empresas mineras que operan en su localidad; ya no se conforman con obtener un empleo como único beneficio económico. Los gobiernos y las comunidades han llegado a ser cada vez más sensibles a los temas sociales, políticos y ambientales, y sus expectativas en relación con la licencia social para operar se han incrementado. Por lo tanto, las empresas tienen que ser proactivas en sus relaciones con las comunidades y los gobiernos, la velocidad de respuesta es importante para evitar que un potencial problema se convierta en un riesgo socio político (Ernst & Young, 2012-2013).

*Desafíos de adquisición.* Las empresas mineras deben entender claramente que tienen la necesidad de construir relaciones de confianza con las comunidades locales cuando se trasladan a otras áreas geográficas con la finalidad de evitar conflictos sociales. De la misma forma, pueden enfrentarse a problemas heredados, debido a una deficiente gestión ambiental y problemas de salud que surgieron por el mal comportamiento de otros operadores del sector años atrás, lo que puede llevar a un fuerte resentimiento de la comunidad hacia la operación minera. En este contexto, la empresa necesita actuar rápidamente para cambiar las expectativas de cómo se desarrolla la actividad minera; de lo contrario, pueden conducir a problemas empresariales y financieros (Ernst & Young, 2012-2013).

*Cambiar la forma de hacer negocios.* Las empresas mineras están cambiando la forma de cómo se relacionan con los grupos de interés: comunidades y organismos no gubernamentales. Esencialmente, han entendido que construir una sólida relación con las comunidades utilizando un enfoque de “asociaciones” es vital para lograr la confianza y tener éxito.

Históricamente, las empresas mineras no han tenido una respuesta efectiva a los problemas emocionales de las comunidades, lo que ha resultado en su propio perjuicio; es por

ello que las empresas han incrementado la contratación de especialistas para que sirvan de enlace con las comunidades; muchos de ellos han sido activistas anteriormente. Por lo tanto, las empresas están mejor preparadas para hacer frente a las protestas de la comunidad y evitar que se prolongue demasiado la aprobación del proyecto y esto frecuentemente ocurre cuando “no hay una respuesta efectiva a las emociones, preocupaciones y temores de las personas” (Ernst & Young, 2012-2013).

## **2.2 Licencia Social**

El concepto y terminología de licencia social surgió en mayo de 1997 en discusiones durante una conferencia acerca de Minería y Comunidad en Quito, Ecuador, auspiciada por el Banco Mundial, para caracterizar el conjunto de actividades de la industria orientadas, entre otras cosas, a recuperar su reputación, pero, desde entonces, ha evolucionado hasta englobar un conjunto de relaciones dinámicas y continuas entre una empresa y los grupos de interés que coexisten en un determinado espacio geográfico.

Patrick James (expresidente y CEO de Rio Algom) ha sido acreditado en la industria de la minería como el que acuñó el término de licencia social para operar. Su trabajo en este tema se remonta al año 1999. En el año 2000, Patrick James declaró y dio una primera interpretación del significado de licencia social para operar, “obviamente la licencia social no es obtenida en el Palacio de Justicia; ello proviene de las personas de la comunidad, los grupos de interés del proyecto; ello no está escrito en un papel, pero se puede observar en la cara de las personas cuando hablan de desarrollo; ello se trata de respeto mutuo, beneficios compartidos y confianza mutua”.

### **2.2.1 Definición**

Joyce y Thomson, (2000) definieron la licencia social como la aprobación continua o amplia aceptación social.

Según Pierre Lassonde (2003) “uno no obtiene la licencia social yendo a un ministerio del Gobierno y completando una solicitud, o simplemente pagando una tarifa. Se necesita mucho más que dinero para llegar a ser verdaderamente parte de las comunidades en las que uno opera”. Esta expresión define la licencia social como “la aceptación y la creencia por parte de la sociedad, y específicamente de nuestras comunidades locales, en la creación de valor de nuestras actividades, hasta el punto de que estamos permitidos de acceder y extraer el mineral”.

Larry Kurlander (2005) ex vicepresidente ejecutivo de Newmont Mining Corporation, expresó: “La licencia social es mucho más importante que la licencia del Gobierno. Sin la construcción de una real confianza con las personas que viven y trabajan allí, y que han vivido allí por centurias, van a tener un problema”.

Sheppard (2008) sugirió que la licencia social podría definirse como un “proceso exhaustivo y completamente documentado para que los grupos de interés locales y otros con intereses personales identifiquen sus valores y creencias”. Nada de esto estipula que la comunidad, grupos de interés y otros grupos acepten, aprueben o apoyen el proyecto. Nada de eso captura la visión de la licencia social como algo dinámico, otorgado por la comunidad (o al más alto nivel de la sociedad en general), descriptivo de la calidad de la relación entre la compañía y los grupos de interés, o que incluye la reputación de la compañía y, por lo tanto, de la industria.

Fuera del derecho otorgado legalmente o por el Gobierno de operar un negocio, una empresa solo puede obtener una licencia social para operar a través de la amplia aceptación de sus actividades por la sociedad o la comunidad local. Sin esta aprobación, una empresa no puede ser capaz de llevar a cabo sus actividades sin incurrir en serios retrasos y costos (The Ethical Funds Company, 2009).

Por su parte, la consultora rePlan Inc. (2010) indicó que la licencia social es el proceso continuo de ganar y mantener el amplio apoyo de la comunidad para el proyecto.

Finalmente Thomson y Boutilier (2011) han definido la licencia social para operar (LSO) como la percepción de la comunidad de la aceptabilidad de una empresa y sus operaciones locales.

### **2.2.2 Características**

De acuerdo con Thomson y Boutilier (2011), la licencia social es otorgada, intangible, dinámica y no permanente, continua e informal.

**Otorgada.** La licencia social está basada en las percepciones, creencias y opiniones que tiene la comunidad y otros grupos de interés en relación con un proyecto de la industria extractiva; por lo tanto, es otorgada por la comunidad.

**Intangible.** La licencia social es intangible, a menos que se haga el esfuerzo de medir esas percepciones, creencias y opiniones que tiene la comunidad en relación con un proyecto de la industria extractiva.

**Dinámica y no permanente.** La licencia social es dinámica y no permanente porque las percepciones, creencias y opiniones que tiene la comunidad en relación con un proyecto cambian constantemente a medida que se adquiere mayor información.

**Continua.** La licencia social, una vez ganada, tiene que ser mantenida por la empresa; implica una acción continua.

**Informal.** El Estado otorga una licencia formal para operar, basada en el cumplimiento de requerimientos legales por parte de la empresa; en cambio, la comunidad otorga una licencia social para operar informal, basada en las percepciones favorables o desfavorables que tienen sobre la empresa.

### **2.2.3 Proceso de obtención de licencia social y creación de capital social**

En el modelo de Wilburn y Wilburn (2011) existe un proceso de cinco pasos que debe seguirse en el proceso de obtención de una licencia social para operar utilizando como base la teoría de stakeholders. Los autores proponen que se debe identificar los grupos de interés con la finalidad de conocer sus intereses, expectativas y preocupaciones; después se debe categorizar a estos grupos de interés. Ellos proponen dividirlos en dos grupos: los grupos de interés que tendrían voz y voto en la concesión de una licencia social para operar, y otros grupos de interés que solo tendrían voz.

Los grupos de interés categorizados con voz y voto son lo que tienen derecho a la posesión de algo tangible en la comunidad donde la licencia social es solicitada. Esta tangibilidad sería la posesión de bienes físicos o el habitar una propiedad con la necesidad de recursos como el agua, tierra cultivable y aire limpio. Los grupos de interés categorizados solo con voz tienen interés en actividades o temas globales relacionados con la protección de las tierras de cultivo, los bosques, el agua, el calentamiento global, o los derechos de los trabajadores. Estos grupos de interés participan en las discusiones o en las mesas de diálogo, y pueden tratar de influir en la decisión de grupos de interés con voz y voto, ofreciendo ejemplos de las consecuencias que se originan por las implementaciones de actividades similares en otras zonas. Sin embargo, ellos no pueden detener el otorgamiento de una licencia social para operar concedida por los grupos de interés con voz y voto. Son capaces de demostrar gran poder a través de la utilización de medios de comunicación, internet y redes sociales. Greenpeace es un ejemplo de este grupo de interés.

Para desarrollar la licencia social para operar se puede empezar con la identificación de los contratos micro-sociales de los grupos de interés propuesto por Donaldson y Dunfee (1999), definidas como las normas y valores compartidos, y comportamientos aceptados entre

los grupos de interés. Esto ayudará a identificar las convergencias y divergencias de los contratos micro-sociales analizados en los grupos de interés con la finalidad de utilizarlos como base para entender los intereses de los unos y otros, y negociar diferencias.

En el primer paso, una empresa que divisa o planea un proyecto en un área determinada debe describir cómo la empresa, a su juicio, cumplirá las normas a través de su proyecto. En el segundo paso, la empresa debe recopilar información sobre los contratos micro-sociales de los grupos de interés de la comunidad en la que estaría operando. Esta información puede incluir datos de fuentes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, pero principalmente se debe obtener a través de la comunicación directa con cada grupo de interés.

En el tercer paso, la empresa analizará el alineamiento entre sus normas y los contratos micro-sociales de los grupos de interés. Al final de este paso, la empresa analizando las convergencias o divergencias entre los contratos micro-sociales será capaz de determinar si sigue adelante o no con el proyecto. Esto permitirá detener el proyecto antes que gastos en recursos sean comprometidos.

En el cuarto paso, la empresa debe involucrar a todos los grupos de interés en un debate sobre cómo el proyecto cumplirá con los contratos micro-sociales de cada uno de los grupos de interés tanto de los que disponen de voz y voto, así como de los grupos de interés que disponen solo de voto con la finalidad de elaborar una propuesta que se traduzca en el consentimiento de la mayoría de los grupos de interés con derecho de voz y voto para obtener una licencia social para operar. Al final de este paso, la empresa, a pesar de haber llegado a un acuerdo con la mayoría de los grupos de interés con derecho de voz y voto, podría ser afectada por grupos de interés poderosos que disponían solo de derecho de voz y que estaban en contra del proyecto, lo que sucede cuando se combinan ambientalistas y el poder de los



medios de comunicación. Esto podría costar demasiado dinero y retrasos de tiempo importantes en el proyecto.

En el quinto paso, la compañía monitorea el progreso del proyecto para asegurarse de que el proyecto avance según lo planeado.

Al término del tercer, cuarto y quinto paso la empresa puede tomar la decisión de continuar o no con el desarrollo del proyecto.

En el modelo postulado por Thomson y Boutilier (2011), los autores identificaron cuatro niveles de la licencia social para operar: retención o retiro, aceptación, aprobación y copropiedad, y tres criterios de fronteras que los separan: legitimidad, credibilidad y confianza.

***Nivel de retención o retirada.*** La comunidad no otorga ningún nivel de licencia social para operar. Es el nivel de rechazo del proyecto.

***Nivel de aceptación.*** La comunidad otorga el nivel de aceptación de la licencia social para operar, siempre y cuando perciba que la legitimidad de la empresa está establecida firmemente y que su credibilidad no está dañada. Este nivel está delimitado por los criterios de las fronteras de legitimidad y credibilidad. En este nivel, la comunidad escuchará y considerará las propuestas de la empresa.

***Nivel de aprobación.*** La comunidad otorga el nivel de aprobación de la licencia social para operar cuando la empresa ha establecido tanto la legitimidad y credibilidad. El proyecto es percibido de forma favorable por la comunidad y satisface sus expectativas.

***Nivel de copropiedad.*** La comunidad otorga el nivel de copropiedad de la licencia social para operar cuando percibe a la empresa como totalmente confiable. La comunidad toma una postura activa y de responsabilidad activa por el éxito del proyecto. Asimismo, defenderá firmemente los intereses de la empresa, y la empresa se transformará en un miembro activo en la red social de la comunidad.



Como se mencionó anteriormente los cuatro niveles de licencia social para operar están separados por los criterios de las fronteras de legitimidad, credibilidad y confianza.

***Criterio de frontera de legitimidad.*** Knoke (1985) definió legitimidad en el contexto de grupos de interés y políticos como “la aceptación del público en general y de las organizaciones relevantes de elite del derecho de una organización a existir y a ejercer sus actividades de la manera elegida” (p. 222). Suchman (1995) propuso una tipología de legitimidades en tres categorías: (a) legitimidad pragmática, (b) legitimidad moral, y (c) legitimidad cognitiva.

***Criterio de frontera de credibilidad.*** Una empresa es percibida como creíble cuando cumple sus promesas de manera rápida y a corto plazo, y demuestra una buena capacidad de respuesta frente a las preocupaciones y pedidos de la comunidad. La legitimidad puede ser ganada escuchando a la comunidad, pero la credibilidad se gana tomando una acción concreta como consecuencia de los diálogos llevados a cabo con la comunidad.

Establecer la credibilidad comprende el ciclo de tres pasos:

1. Escuchar a la comunidad
2. Responder con información y propuestas
3. Implementar las propuesta aprobadas

Una empresa, para ganar credibilidad, debe ser transparente en la provisión de información y cumplir sus promesas a corto plazo. Asimismo, debe promover procesos participativos con la comunidad con la finalidad de identificar lo que es prioritario para ellos y hacerlo realidad.

***Criterio de frontera de confianza.*** Una empresa es percibida como confiable cuando va más allá de cumplir sus promesas a corto plazo y fomenta el desarrollo de capacidades en la comunidad para lograr su sostenibilidad económica en el futuro o al cierre de la mina. La

confianza se obtiene a través de experiencias compartidas con resultados positivos en el largo plazo.

## 2.3 Grupos de Interés

### 2.3.1 Definición

El concepto de grupo de interés ha evolucionado desde solo considerar al accionista (Friedman, 1970), a cualquier ente que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984). En los años 90, se expandió nuevamente el alcance de la RSE con la afirmación de Richard T. De George en su libro *Business Ethics: Grupos de interés* son “aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral”. En la Figura 3, se muestra la evolución del concepto de grupos de interés durante los últimos 30 años.

### 2.3.2 Atributos de los grupos de interés

De acuerdo con la teoría de *stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood (1997), se puede identificar diferentes tipos de grupos de interés en relación con la posesión de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, y priorizarlos según su relevancia. Estos grupos de interés tienen diferentes patrones de conducta en relación con una empresa; asimismo, una empresa tiene que lidiar con diferentes intereses de diversos grupos. Una metodología para el análisis es dividir los grupos de interés según tres atributos:

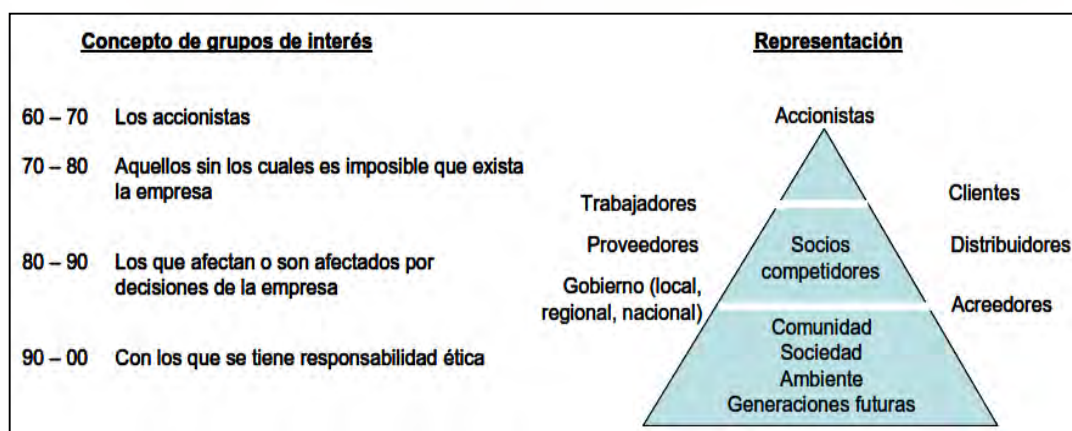


Figura 3. Evolución del concepto de grupos de interés. Tomado de “Los Grupos de Interés: de lo transaccional, a lo relacional a lo consustancial”, por CIES, 2011.

**Poder.** Una relación entre actores sociales en la que un actor social tiene la capacidad de defender sus propios intereses o influir en los otros.

**Legitimidad.** Una percepción generalizada en relación con las acciones de una entidad, y si estas son deseables y apropiadas dentro de un sistema socialmente estructurado de normas, valores, creencias y definiciones.

**Urgencia.** Grado de requerimiento según el tiempo por el cual los grupos de interés demandan inmediata atención.

A través de la combinación de los tres atributos descritos anteriormente, emergen siete tipos de grupos de interés. Cuando un grupo de interés posee solo un atributo, se lo denomina latente (baja relevancia); existen tres grupos de interés del tipo latente. Cuando un grupo de interés posee dos atributos, se lo denomina expectante (moderada relevancia); existen tres grupos de interés del tipo expectante. Finalmente, cuando un grupo de interés posee los tres atributos, se lo denomina definitivo (alta relevancia); existe un solo grupo de interés del tipo definitivo. La identificación de los grupos de interés es esencial, pero complejo a la vez porque cada grupo difiere respecto a los tres atributos mencionados previamente. En la Figura 4, se muestra la topología de los grupos de interés de Mitchell et al. (1997).

### 2.3.3 Tipos de Grupos de interés

**Latentes.** Estos grupos de interés poseen solo uno de los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia; por lo tanto, son percibidos de baja relevancia. Asimismo, se dividen en tres tipos: adormecidos, discrecionales y exigentes.

**Adormecidos.** Su atributo relevante es el poder y lo utilizan para imponer su voluntad a la empresa, pero, al no tener una relación de legitimidad o una demanda urgente, su poder no es empleado. Su interés inmediato es adquirir un segundo atributo para llegar a ser más

relevantes; por lo tanto, la empresa no debe perder de vista y estar atenta debido al potencial que presentan los adormecidos, ya que, por la naturaleza dinámica de los grupos de interés, estos van cambiando en el tiempo.



*Figura 4.* Topología de los grupos de interés. Tomado de “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, por The Academy of Management Review, 1997.

*Discrecionales.* Su atributo relevante es la legitimidad, pero, al no tener poder para influir en la empresa o una demanda urgente, no ejercen ninguna presión sobre la empresa en mantener una relación activa con ellos; no obstante, la empresa puede optar por hacerlo. Ejemplos de grupos de interés discrecionales son los beneficiarios de programas sociales, organizaciones no gubernamentales, y hospitales que reciben donaciones y trabajo voluntario por parte de las empresas.

*Exigentes.* Su atributo relevante es la urgencia; son aquellos con demandas urgentes, pero, al no tener poder ni legitimidad, no son capaces de llevar sus reclamos a un estado más relevante; por lo tanto, son irritantes pero no peligrosos. Un ejemplo de grupos de interés exigente sería un huelguista que marcha frente a la empresa con un cartel que dice “toda mina

contamina”; esto es muy irritante para la empresa, pero el reclamo permanece en gran medida sin ser tomado en cuenta.

**Expectantes.** Estos grupos de interés poseen dos de los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia; por lo tanto, son percibidos de moderada relevancia. La posesión de dos atributos conduce al grupo de interés a una posición activa con la empresa, en vez de una posición pasiva cuando poseía un solo atributo. Asimismo, se dividen en tres tipos: dominantes, dependientes y peligrosos.

**Dominantes.** Poseen poder y legitimidad; su influencia en la empresa está asegurada, pues, al poseer poder con legitimidad, forman la coalición dominante. Estos grupos de interés tendrán algún mecanismo formal que reconoce la importancia de su relación con la empresa. Ejemplos de grupos de interés dominantes son líderes de comunidades, el Gobierno, acreedores importantes y accionistas.

**Dependientes.** Poseen legitimidad y urgencia, pero carecen de poder. Estos grupos de interés dependen de otros grupos que tienen el poder necesario para llevar a cabo sus reclamos legítimos y urgentes, o de la benevolencia o voluntarismo de la empresa.

**Peligrosos.** Poseen poder y urgencia, pero carecen de legitimidad. Estos grupos de interés serán coercitivos y posiblemente violentos; son grupos de interés peligrosos para la empresa.

**Definitivos.** Estos grupos de interés poseen los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia; por lo tanto, son percibidos de alta relevancia o prioritarios para la empresa. Cuando un grupo de interés es dominante, al poseer poder y legitimidad, y si además tienen una demanda urgente, la empresa debe darle prioridad y atenderlo.

En el Perú, las empresas relacionadas con la minería y la explotación de hidrocarburos son las que más conflictos han generado entre las comunidades y el Estado (Álvarez, 2012); por ello, es pertinente utilizar la teoría mencionada anteriormente para identificar y

categorizar a los grupos de interés que serán materia de estudio en el proceso de otorgamiento de una licencia social para operar.

#### **2.4 Consulta libre, previa e informada**

La consulta libre, previa e informada es un proceso formalizado y estático; se realiza una sola vez; es el consentimiento o aceptación inicial por parte de la comunidad en relación con el proyecto, pero esta aceptación inicial no garantiza que sea permanente, ya que puede ser retirada por la comunidad en cualquier momento que la empresa incumpla sus promesas.

En el Perú, la consulta libre, previa e informada está contemplada como un derecho exclusivo de los pueblos indígenas, para ser exactos comunidades campesinas y nativas, que lo ejercen en momentos previos a la aprobación de un proyecto de inversión en la medida que pueda afectarlos directamente. El término indígena, se define como aquel que “identifica a aquel pueblo que es originario del país de que se trate, aludiendo, por lo tanto, a una larga permanencia en el territorio que, en la actualidad, forma parte de determinado Estado u organización política” (Consulta Previa a los Pueblos Indígenas, 2013). Conforme al Artículo 6° del Convenio 169 de Organización Internacional del Trabajo (OIT), el derecho a la consulta consiste en que “los gobiernos deberán consultar a los pueblos interesados, mediante procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarlos directamente”.

#### **2.5 Desarrollo Sostenible**

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible estipuló: “El desarrollo sostenible requiere de la integración de consideraciones sociales, medioambientales y económicas que permitan hacer juicios equilibrados para el largo plazo” (citado en Garriga y Melé, 2004, p. 61).



La sostenibilidad, “se basa en la idea del desarrollo sostenible, se refiere a lo bien que una empresa asegura su viabilidad a largo plazo en base a su desempeño ambiental, social y económico” (The Ethical Funds Company, 2009).

A diferencia del desarrollo sustentable que solo se enfoca en la conservación y protección de los recursos naturales de las generaciones actuales y futuras, el desarrollo sostenible se enfoca en la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de las generaciones actuales sin poner en riesgo a las generaciones futuras.

La Asociación Francesa de Normalización (AFNOR) define cada uno de los factores de la siguiente manera:

**Económico.** Referido al desempeño económico clásico y a la capacidad de contribuir al desarrollo económico de la zona de establecimiento de la empresa, así como la de sus partes interesadas, respecto a los principios de sana competencia (ausencia de corrupción, de armonía, de posición dominante, etcétera).

**Medio ambiente.** Se refiere a la compatibilidad entre la actividad de la empresa y el mantenimiento de los ecosistemas. Comprende un análisis de los impactos de la empresa y de sus productos en términos de consumo de recursos, producción de desechos y emisión de contaminantes.

**Social.** Las consecuencias sociales de la actividad de la empresa para el conjunto de sus partes interesadas: empleados (condiciones de trabajo, niveles de remuneración, no discriminación), proveedores, clientes (seguridad de los productos), comunidades locales (perjuicios, respeto a las culturas), y la comunidad en general.

Durante el año 2001, un equipo multidisciplinario de tres organismos franceses elaboró una metodología llamada *grille*, la cual se apoya en los tres factores del desarrollo sostenible que se han venido revisando: social, medioambiental y económico. Las esferas de cada dimensión se empalman de manera integrada, formando tres intersecciones entre ellas y

una cuarta que corresponde al núcleo del sistema, llamada interfaces del desarrollo sostenible (ver Figura 5).

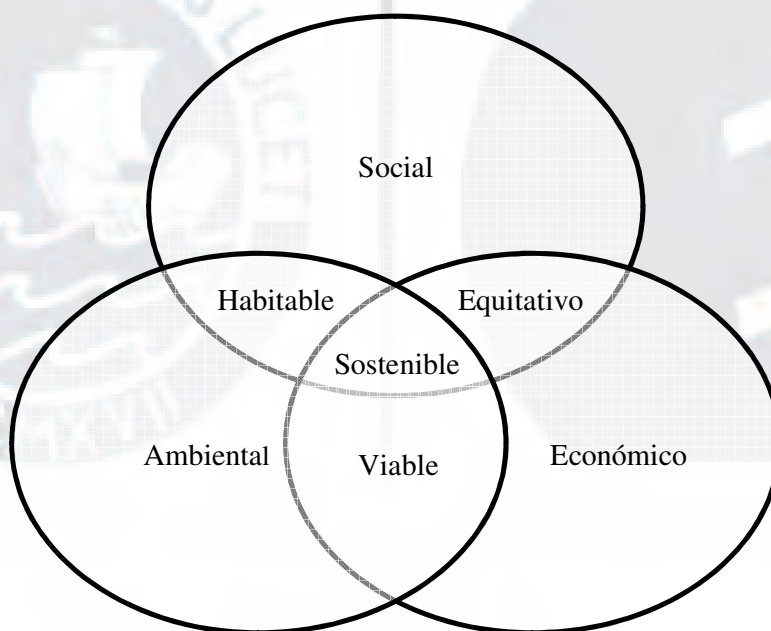
En este orden de ideas, el equipo de trabajo autores del *grille* RST01 establece las siguientes interfaces:

*Habitable*. La intersección entre las dimensiones social y ambiental

*Viable*. La intersección entre las dimensiones ambiental y económica

*Equitativo*. La intersección entre las dimensiones social y económica

*Sostenible*. La intersección entre las tres dimensiones: social, ambiental y económica, ubicada en la intersección de los conjuntos.



*Figura 5.* Intersecciones de las dimensiones social, ambiental y económica. Adaptado del “Grille RST01 de Certu”, por CERTU, 2002.

## 2.6 Responsabilidad Social

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) surgió con Bowen (1953) quien formuló que el empresario debía considerar los efectos sociales de sus acciones. El concepto luego evolucionó con Carroll (1991) quien planteó cuatro niveles de responsabilidades: (a) económica, (b) legal, (c) ética, y (d) filantrópica. De ellas, la



responsabilidad ética “evita cualquier daño social”, y la filantrópica, al no ser moralmente obligatoria, implica actividades adicionales y voluntarias.

Las investigaciones de Porter y Kramer (2003, 2006) señalaron que cuanto más estrechamente relacionadas estén las acciones de responsabilidad social con la estrategia de negocios de la empresa, más efectiva será esta en crear valor social y económico simultáneamente; asimismo, señalaron que una gran porción de los enfoques de responsabilidad social todavía están fragmentados y desconectados de la estrategia global de los negocios, un hecho que inhibe la expansión de los beneficios sociales y económicos.

Por otra parte el Banco Mundial (2006) esgrimió el concepto de RSE como una serie de prácticas y políticas destinadas a gestionar la relación con los grupos de interés de la empresa, el cumplimiento del marco legal, y el respeto por las personas, comunidades y el medioambiente, además de ser un compromiso con el desarrollo sostenible.

D'Alessio y Marquina (2008) indicaron que las ideas de Carroll definieron a la RSE no solo como una obligación ética, sino como una estrategia gerencial orientada a la acción.

Por su lado, la Organización Internacional de Estandarización (2010) publicó un conjunto de guías denominado ISO 26000, el mismo que concentra en siete materias fundamentales los temas concernientes a la responsabilidad social y en los que reitera que su objetivo es “contribuir al desarrollo sostenible”. Asimismo, la organización Perú 2021 coincide en que la responsabilidad social es “una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (accionistas, colaboradores, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible”.

De Echave et al. (2009) indico que una nueva operación minera puede generar protestas y que para operar —además de los permisos y autorizaciones legales— es necesario contar con una licencia social, las acciones de responsabilidad social deberían orientarse a

disminuir las tensiones existentes y a reducir la eventualidad de una protesta. Sin embargo, Arellano (2011) calificó a los proyectos de RSE de las empresas mineras peruanas como “simples instrumentos de compensación” debido a que se generan por acuerdos entre las empresas y el Gobierno con el fin de obtener beneficios tributarios o flexibilización de las regulaciones ambientales.

## **2.7 Valor Compartido**

Según Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011), el valor compartido ha sido definido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones sociales y económicas en las comunidades donde operan”.

En los últimos años, las empresas han sido vistas como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Existe una amplia percepción de que las empresas prosperan a costa del resto de las comunidades. Asimismo, a pesar de que las empresas han asumido en mayor medida las prácticas de responsabilidad social empresarial, siguen siendo culpadas por las deficiencias de la sociedad; esto se debe a que las empresas no han abordado los problemas de la sociedad desde el enfoque del valor y los han tratado como temas periféricos (RSE), cuando en realidad son centrales.

La legitimidad de las empresas ha caído a niveles inéditos, debido a la visión estrecha de creación de valor que mantienen, de privilegiar el desempeño financiero de corto plazo a costa de las necesidades más importantes de la sociedad socavando su éxito a largo plazo. Por lo tanto, la mejor oportunidad que tienen las empresas para volver a ganar legitimidad ante la sociedad es empezar a crear valor compartido.

El progreso económico y social debe ser abordado usando principios enfocados en el valor, el valor compartido no consiste en volver a crear el valor ya creado por las empresas mediante alguna forma de redistribución; más bien, consiste en expandir la torta del valor

económico y social. Por lo tanto la creación de valor compartido (CVC) no es responsabilidad social, ni filantropía, ni sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico.

Las empresas pueden crear valor económico y social de tres formas diferentes:

**Reconcibiendo productos y mercados.** Las empresas deben identificar todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están asociados con los productos de la empresa. Estas oportunidades no son estáticas; cambian constantemente a medida que evoluciona la tecnología, economía y las prioridades de la sociedad.

**Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.** La cadena de valor de una empresa afecta y es afectada por diversos temas sociales, como el uso de recursos naturales, agua, salud, seguridad y condiciones laborales. Los problemas de la sociedad generan costos económicos en la cadena de valor de una empresa, pero de la misma forma generan oportunidades para crear valor compartido.

La congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor genera una mayor sinergia cuando los problemas sociales son abordados desde una perspectiva de valor compartido, ya que los obliga a innovar en sus procesos de operación para hacerles frente. Esto se logra con la mejora de procesos, eficiencia en el uso de los recursos y mayor calidad.

**Permitiendo el desarrollo de clústeres locales.** Las empresas requieren identificar brechas y deficiencias en diversas áreas, tales como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, etc., para apoyar el desarrollo de clústeres en las comunidades donde operan. Luego, la empresa debe enfocarse en las principales limitaciones en relación con la productividad y su propio crecimiento con la finalidad de distinguir las áreas en donde colaborar puede crear valor compartido, sobre las que colaborar es más rentable.

Los programas de responsabilidad social empresarial están enfocados en mejorar la reputación de una empresa, y solo tienen una conexión limitada con el negocio. Esto hace que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo; en cambio, la creación de valor compartido aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social. En la Tabla 3, se muestra las diferencias entre RSE y CVC.

Tabla 3

*Cómo se Diferencia el Valor Compartido de la Responsabilidad Social Empresarial*

Responsabilidad Social Empresarial	Creación de Valor Compartido
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación con los costos
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Parte integral de las competencias
Ajena a la maximización de utilidades	Parte integral de la maximización de utilidades
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSE	Realigna todo el presupuesto de la empresa.

*Nota.* Tomado de "La creación de Valor Compartido". 2011, por Michael E. Porter y Mark R. Kramer.

## 2.8 Resumen

Las industrias extractivas en el ámbito mundial son consideradas generadoras de beneficios económicos que contribuyen con el desarrollo y crecimiento de un determinado país, siempre que éste cuente con activos naturales como gas, petróleo y minería (Banco Mundial, 2004). Sin embargo, surge también la crítica por parte de ciertos grupos de interés, los cuales acorde con la teoría de los stakeholders de Mitchell et al. (1997) están segmentados bajo los atributos de: (a) poder, (b) legitimidad y (c) urgencia. El conocimiento que se tenga sobre dichos grupos permitirá reducir la generación de conflictos sociales. Según el Reporte de Conflictos Sociales N° 110, publicado por la Defensoría del Pueblo (2013), se reportó 118 conflictos en el mes de abril 2013, relacionados con el sector minero peruano.

Por otro lado, son las comunidades indígenas las que han mostrado el mayor rechazo al otorgamiento de la licencia social en las industrias extractivas; esto como consecuencia de la exclusión en las decisiones que han afectado su territorio, por lo cual, el otorgamiento de la licencia social no siempre ha considerado la opinión de las comunidades independientemente si éstas son indígenas o no, así como a otros grupos de interés.

La licencia social no se debe considerar como un acto formal, sino como informal basado en la percepción favorable o desfavorable que tiene la comunidad con respecto a proyectos, ya que la interacción continua con este grupo de interés posibilitara la mantención de la misma.

El término “operar” se confunde a menudo con la fase estrictamente operacional del ciclo de vida de la mina, cuando el mineral es extraído para ser procesado. Un mejor sentido del término operar es “continuar el proyecto” sin importar el ciclo de vida de la mina, desde la iniciación de la exploración hasta su cierre.

Otro tema relevante se relaciona con la aplicación de políticas enfocadas en el desarrollo sostenible, el cual es sinónimo de una relación a largo plazo, y genera beneficios

superiores a cualquier gasto social que se realice, lo cual difiere de la RSE, la cual está abocada a identificar, y luego gestionar la relación y expectativas de los grupos de interés de la empresa para poder realizar acciones voluntarias que contribuyen a garantizar sostenibilidad. Para ello, se han constituido unidades al interior de las organizaciones con el fin de establecer políticas y códigos de conducta, con lo cual se puede afirmar, que la RSE constituye una especie de autorregulación que permite, además de cumplir con la ley, mantener estándares éticos y alinearse con las normas internacionales.

Finalmente, se puede interpretar que la creciente cantidad de dinero destinado por las empresas mineras al medio ambiente, salud y seguridad del ambiente laboral, y a la comunidad es un capital bien invertido, debido a que este contribuye con mantener la licencia social para las operaciones existentes, así como para la obtención de una licencia para futuros proyectos.

## **2.9 Conclusión**

De la literatura revisada se ha evidenciado que no existen estudios especializados conducentes al análisis de los aspectos relacionados con: (a) la autorregulación, (b) la construcción de la credibilidad y confianza y (c) la gestión de los riesgos; los cuales posibilitan la construcción o mantenimiento de la licencia social. Por otra parte, los conceptos presentados en la revisión literaria, provienen de realidades anglosajonas; donde es el estado el que tiene el derecho de propiedad sobre el suelo y el subsuelo. Pero además es consecuente con su comunidad y solicitan licencia social para operar, lo cual difiere de la realidad latinoamericana donde es el estado el que decide sobre el mineral del subsuelo y no ha requerido en el pasado de la participación de las comunidades indígenas o no para el otorgamiento de la licencia social a las industrias extractivas.

### **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

La autorregulación, la construcción de la credibilidad y confianza, y la gestión de los riesgos, son aspectos relevantes considerados para construir la licencia social como activo de las empresas. A través de la revisión de patrones comunes en el análisis de los casos estudiados se ha podido establecer una relación entre el adecuado manejo de estos aspectos y la generación de valor en las empresas extractivas. Comprender esta relación podría incentivar a que la industria extractiva defina que la gestión de sus grupos de interés debe reenfocarse para impulsar el desarrollo sostenible y crear valor compartido.

La búsqueda de información específica entre la relación indicada no ha tenido resultados positivos en el medio latinoamericano. En ese sentido, la presente investigación es exploratoria y utilizará un enfoque cualitativo para identificar los conceptos clave en la obtención de la licencia social y los aspectos indicados. Se empleó el método de estudio de casos (Yin, 2009) con el cual se buscó descubrir los patrones comunes.

La presente investigación detalla cuáles han sido las acciones que han favorecido o perjudicado la construcción de la licencia social como activo de las empresas. A partir de la identificación de patrones comunes en los proyectos estudiados se han relacionado éstos con las fluctuaciones en el precio por valor de las empresas. Mediante un proceso lógico inductivo, de lo particular a lo general es que se ha estructurado la investigación. Del análisis bibliográfico de fuentes como reportes de sostenibilidad, diarios, páginas de internet, entre otros, se han abarcado, asimismo, los aspectos detallados en el marco conceptual.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

El propósito del estudio es exploratorio, pues está orientado a encontrar las acciones que han influido en la construcción de la licencia social en las industrias extractivas. El propósito es exploratorio porque, a pesar de que la existencia de literatura en torno a los



aspectos que contribuyen en la obtención de la licencia social, ésta abarca en su mayoría a países anglosajones.

El enfoque cualitativo ha sido utilizado porque se busca identificar conceptos clave en torno al proceso de obtención de licencia social, además de comprender el comportamiento de los participantes –las empresas extractivas en este estudio–, el contexto en el que actúan y la influencia del contexto en sus acciones; y con ello profundizar en las interpretaciones del por qué esas acciones pueden generar un activo para las empresas.

### **3.2 Justificación del Diseño**

En general, los estudios de caso son el método preferido cuando: (a) los cuestionamientos del estudio son del tipo “qué” o “por qué”, (b) el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos, y (c) la atención se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Yin, 2009). Respecto a la primera condición, la pregunta de esta investigación es del tipo indicado; por otro lado, no se tiene control sobre los acontecimientos; y, finalmente, el presente estudio analiza hechos relacionados con el proceso de obtención de licencia social en el que el contexto es relevante, por ello, es necesario utilizar el estudio del caso para poder identificar los modelos que han seguido las empresas extractivas al obtener la licencia social y cómo estos estándares han influido en la generación de valor.

De acuerdo a Yin (2009), el estudio del caso es una investigación empírica que indaga sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias. El estudio del caso, además, es una estrategia adecuada porque permite explorar a las organizaciones en su accionar y relación con sus principales grupos de interés, con el propósito de identificar los aspectos que contribuyeron en la generación de valor a través de la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar.



La lógica de este estudio es inductiva. A partir de las fuentes de evidencia disponibles para el análisis como la revisión de documentación y registros de archivo se han determinado temas o categorías con el fin de encontrar patrones de comportamiento o generalizaciones a ser contrastadas con la revisión literaria. Estas categorías se han relacionado con los aspectos estudiados de la licencia social: (a) la autorregulación, (b) la construcción de la credibilidad y la confianza, (c) la gestión de los riesgos, y (d) la construcción de la licencia social como activo de la empresa.

La investigación ha seguido la estrategia de casos de estudio múltiples tomando en consideración como única unidad de análisis a la empresa. De acuerdo con Yin (2009), un estudio de caso se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y análisis de datos; y permiten predecir resultados similares o contrastantes.

### **3.3 Preguntas de Investigación**

La presente investigación consiste en detectar si existe una relación entre la construcción de la licencia social y la generación de valor en la industria extractiva, para lo cual se revisarán los conceptos clave para gestionar la obtención de la licencia social para operar, a través del análisis de proyectos de empresas de la industria extractiva. El presente estudio también explorará: (a) ¿de qué manera es que las industrias extractivas se han autorregulado y cómo ello ha afectado las relaciones con sus grupos de interés?; (b) ¿cuáles han sido las acciones que contribuyeron a que las compañías superaran o no los límites de legitimidad, credibilidad y confianza postulados por Thomson y Boutilier (2011)?; y (c) ¿cuáles son los riesgos principales que enfrentan las empresas extractivas en su proceso de obtención de licencia social?

### **3.4 Población**

La población a la que abarca el presente estudio ha sido conformada por compañías mineras que operan en Latinoamérica, dado que el interés de este estudio es profundizar en

las prácticas para la obtención y mantenimiento de la licencia social en un entorno diferente al anglosajón. Como lo que se busca es comprender la relación de la empresa en la realidad latinoamericana, no se ha restringido la procedencia de la empresa, por lo que la casa matriz sí se ha podido ubicar en un país anglosajón. Por otro lado, para analizar la generación de valor en la empresa, se han estudiado empresas que coticen en la bolsa de valores. Los proyectos mineros revisados han sido de envergadura, por lo corresponden a una inversión superior a los 3,000 millones de dólares, y una vida útil mayor a 15 años. Asimismo, se han considerado proyectos en etapa de construcción y que hayan presentado por lo menos un conflicto a lo largo de su historia.

### **3.5 Selección de los Casos**

Para Yin (2009), al estudio de casos le sigue una réplica y no una lógica de toma de muestras, por lo que un investigador debe elegir cuidadosamente cada caso de acuerdo al contexto a estudiar; asimismo, los criterios para escoger el tamaño de muestra se convierten en irrelevantes por cuanto lo que se busca es profundizar en la riqueza del fenómeno y la amplitud del contexto. Como ha sido indicado en el Capítulo I, son tres los casos finalmente escogidos para realizar el análisis, todos proyectos mineros: dos ubicados en Perú (Las Bambas y Quellaveco) y uno en la frontera argentina chilena (Pascua-Lama).

### **3.6 Procedimientos de Recolección de Datos**

En el estudio de casos, una táctica esencial es utilizar múltiples fuentes de evidencia, con datos que necesitan converger de forma triangular (Yin, 2009). Las fuentes de evidencia utilizadas han sido documentación y registros de archivo. Se ha comparado evidencia de múltiples fuentes de información como documentos oficiales emitidos por cada empresa estudiada, además de periódicos e internet. No se ha realizado entrevistas en profundidad ni observación directa como ha sido indicado en las Limitaciones consignadas en el Capítulo I.

### **3.7 Análisis e Interpretación de Datos**

El análisis bibliográfico realizado, que ha abarcado documentos emitidos por las propias empresas además de diversos registros de archivo, ha permitido organizar e interpretar la información recolectada. Se ha realizado una narrativa cronológica de los proyectos estudiados, relacionándola con las preguntas de investigación y el marco teórico presentado, de tal manera que se han cubierto los siguientes tópicos: (a) características generales del proyecto estudiado; (b) impactos económico, social y ambiental que han producido o producirían; (c) marco regulatorio de los países en los que se encuentra el proyecto, haciendo énfasis en la obtención del estudio de impacto ambiental; (d) relación con los grupos de interés, principalmente la comunidad y el gobierno; (e) enfoque de desarrollo sostenible de la empresa; y (f) gestión de los riesgos. Como resultado, se ha relacionado los puntos anteriores con el proceso de obtención de licencia social en cada proyecto, determinando la etapa en la que se encuentra cada uno y explicando las acciones que hicieron que traspasaran los límites de legitimidad, credibilidad y confianza. De forma cronológica también, se ha analizado las variaciones en el precio por acción de la empresa a cargo de cada uno de los tres proyectos estudiados, determinando la relación empírica entre capital social y valor de la empresa.

### **3.8 Validez y Confiabilidad**

La validez está dada por la revisión múltiple de información realizada con el análisis de documentación y registro de archivo. Con ello se ha podido contrastar lo realizado por las empresas en sus procesos de obtención y mantenimiento de licencia social para operar, de acuerdo a sus políticas y procedimientos, respecto a los efectos de sus acciones en el recuento bibliográfico de noticias y las fluctuaciones en las cotizaciones en la bolsa de valores. Por otro lado, se ha realizado una generalización analítica (Yin, 2009) utilizando el marco teórico y los resultados empíricos obtenidos. El marco teórico ha proveído la base para el análisis,

concentrado en los aspectos a relacionar con la construcción de la licencia social como activo de las empresas.

La confiabilidad implica que otros investigadores deberían obtener resultados similares al estudiar el mismo caso utilizando los mismos procedimientos que el investigador original. Ello con el fin de reducir la probabilidad de errores y los posibles sesgos de la investigación. Para garantizar la confiabilidad, los tres casos han sido estudiados con un esquema de análisis homogéneo asignado a tres diferentes personas. Se implementó, también, una revisión por un tercero, no participante de ninguno de los análisis de los tres casos, que revisó el contenido y conclusiones obtenidas por los otros miembros del grupo de análisis y que integró los resultados, obteniendo las conclusiones generales y específicas para las preguntas de investigación.

### **3.9 Resumen**

El estudio tiene carácter exploratorio y cualitativo pues está orientado a encontrar las acciones que han influido en la construcción de la licencia social en las industrias extractivas y conocer su comportamiento en un contexto dinámico.

La investigación ha seguido la estrategia de casos de estudio múltiples tomando en consideración como única unidad de análisis a la empresa, con el fin de identificar los aspectos que contribuyeron en la generación de valor a través de la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar.

Se ha utilizado para el estudio a empresas mineras de envergadura y que hayan estado expuestas a un conflicto a lo largo de su fase de operación. Otras características para su selección son: que coticen en la bolsa de valores, y que los proyectos que manejan se ubiquen en Latinoamérica.

Luego del análisis bibliográfico realizado que ha abarcado documentos emitidos por las propias empresas, además de diversos registros de archivo, se ha realizado una narrativa

cronológica de los proyectos estudiados, relacionándola con las preguntas de investigación y el marco teórico presentado.

### **3.10 Conclusiones**

El estudio de casos implica una revisión minuciosa de las diferentes fuentes de información disponibles. A pesar de no haber realizado entrevistas en profundidad ni observaciones directas, el análisis bibliográfico de fuentes secundarias ha permitido establecer patrones de comportamiento coincidentes, así como determinar una relación empírica entre la construcción de licencia social como activo de las empresas y los aspectos estudiados.



## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

### 4.1 Presentación y Discusión de los Resultados

#### 4.1.1 Proyecto Pascua-Lama, Chile y Argentina

El proyecto Pascua-Lama es el primer emprendimiento minero binacional del mundo; se encuentra a 4,500 m s. n. m. en plena Cordillera de los Andes, en la frontera entre Chile y Argentina, exactamente en la provincia del Huasco (región Atacama) por el lado chileno y en el departamento de Iglesia (provincia de San Juan) por el lado argentino. Se espera que este proyecto sea una de las minas más grandes y de más bajo costo del mundo (Barrick, 2009).

Pascua-Lama pertenece a Barrick Gold Corporation, empresa canadiense fundada en 1983 y dedicada a la extracción minera. Barrick posee 25 minas operativas en Estados Unidos, Canadá, Australia, Perú, Chile, Argentina, y algunos países de África, lo que la convierte en la primera productora mundial de oro (Barrick, 2013). Las ubicaciones de Barrick en Sudamérica se pueden apreciar en la Figura 6. Su visión es: “ser la mejor compañía productora de oro del mundo operando de manera segura, rentable y responsable” (Barrick, 2013). En 2011 fue incluida en el Índice de Sostenibilidad de NASDAQ, y en 2012 fue distinguida por la revista *IR Magazine* de Canadá con el premio de mejores prácticas en RSE (Barrick, 2012). La ficha del proyecto Pascua-Lama se puede apreciar en la Figura 7.

El proyecto Pascua-Lama fue adjudicado a Barrick en 1994 cuando adquirió la canadiense Lac Minerals, anterior propietaria de la concesión en el lado chileno. El proyecto empezó su fase de construcción en mayo de 2009 y, hasta abril de 2013, se encontraba en un 90% de avance de obra. La fecha prevista de inicio de operaciones se esperaba para el segundo semestre del 2014 (Barrick, 2013), antes de la suspensión actual por parte del gobierno chileno. Se proyecta una producción anual de 0.8 millones de onzas de oro y 35 millones de onzas de plata.



Figura 6. Operaciones de Barrick en Sudamérica.



<b>Nombre del Proyecto</b>	Pascua Lama
<b>País</b>	Chile y Argentina
<b>Descripción</b>	Primer proyecto minero binacional y será una de las minas más grandes y de más bajo costo de producción del mundo
<b>Empresa</b>	Barrick Gold
<b>Reservas</b>	Probadas: 18 MM de onzas de oro. Probables: 676 MM de onzas de plata
<b>Tipo de Mina</b>	Tajo Abierto
<b>Mineral</b>	Principalmente oro y plata y en menor medida cobre
<b>Localización</b>	A 4,500 m.s.n.m. en plena Cordillera de los Andes, exactamente en la provincia del Huasco (región Atacama) por el lado chileno y en el departamento de Iglesia (provincia de San Juan) por el lado argentino.
<b>Area de Influencia</b>	Comunidades Diaguitas y pobladores de los distritos del Alto del Carmen, provincia del Huasco (Chile) y pobladores del departamento Iglesia, provincia de San Juan (Argentina)
<b>Vida Útil</b>	25 años
<b>Inversión</b>	USD 8,000 - USD 8,500 MM
<b>Producción Anual</b>	0.8 MM de onzas de oro y 35 MM de onzas de plata
<b>Inicio de operaciones</b>	Proyectadas para el segundo semestre del 2014
<b>Etapas</b>	Construcción
<b>EIA / IIA</b>	Aprobados en el 2006
<b>Licencia Social</b>	No
<b>Empleos Directos</b>	5,500 (construcción) y 1,660 (operación)
<b>Empleos Indirectos</b>	14,500 (construcción) y 7,000 (operación)
<b>Compras locales</b>	USD 250 MM
<b>Proveedores beneficiados</b>	600 (Atacama - Chile) y 400 (San Juan - Argentina)
<b>Situación Actual</b>	Suspendido por incumplimiento de compromisos ambientales
<b>Principales Proyectos Sociales</b>	Compromiso Atacama / Parque Eólico Punta Colorada
<b>Principales reclamos</b>	Destrucción de Glaciares / Contaminación de agua de ríos

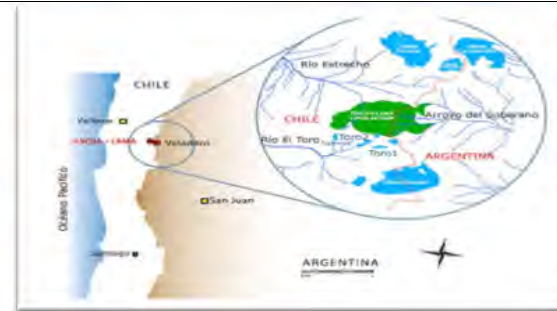


Figura 7. Ficha del Proyecto Minero Pascua-Lama.



La inversión del proyecto ha sido actualizada. Hoy en día, oscila entre los 8,000 y 8,500 millones de dólares americanos y posee una vida útil de 25 años (Barrick, 2013). Al ser un proyecto binacional, Pascua-Lama está regulado por Argentina y Chile —lo cual incluye la aprobación de sendos estudios de impacto ambiental—, lo que lo expone a mayores riesgos por tener que realizar negociaciones con gobiernos de dos países, hacer frente a dos estructuras tributarias, y negociar con comunidades a ambos lados de la cordillera.

***Impacto.*** A continuación se describe el impacto económico, social y ambiental.

***Impacto económico.*** De acuerdo con Barrick (2013), el proyecto ha creado 5,500 empleos directos y 14,500 indirectos durante la etapa de construcción, y se prevé que genere 1,660 empleos directos y 7,000 indirectos durante la etapa de operación. Asimismo, se proyectó una demanda de bienes y servicios locales por un valor de USD 250 millones, y una inversión anual en la región por USD 80 millones. Durante la construcción de la mina, se habían identificado unos 600 proveedores en Atacama (Chile) y unos 400 en San Juan (Argentina), con el fin de ser capacitados y pudieran atender a la mina durante su operación.

***Impacto social.*** Barrick ha emprendido iniciativas de responsabilidad social como el Compromiso Atacama —una alianza fundada en 2008 entre la minera, instituciones gubernamentales y ONG— que tiene por objetivo ayudar al desarrollo social de la región a través la construcción de casas, hospitales y colegios, así como brindar asesoría y capacitación en la implementación y ejecución de los planes de negocio de los emprendedores de la zona (Reporte de Sostenibilidad Chile 2011 de Barrick, 2011). Las acciones de RSE que se han realizado se encuentran en el Apéndice A.

***Impacto ambiental.*** Como se aprecia en la Figura 8, el desarrollo del proyecto podría tener un alto impacto ambiental, ya que se encuentra en un valle desértico, donde el agua es provista en gran medida por los glaciares. En medio de estos distintos cuerpos de hielo, nacen el río Turbio (Argentina) y el río Estrecho (Chile), los cuales son alimentados por las lluvias

y, en temporadas de bajas precipitaciones, por los glaciares de la zona, lo que permite a los agricultores seguir con sus actividades económicas. Debido a esto, se han levantado muchas voces de protesta en contra de Pascua-Lama, en vista de que la mina afectaría la cantidad y calidad del agua, y que movería los glaciares Toro 1, Toro 2 y Esperanza, que la circundan, para extraer el mineral que poseen debajo. La empresa dejó constancia en el segundo EIA aprobado por el Gobierno chileno que el mineral bajo dichos cuerpos no sería extraído, y se incorporaron las condiciones impuestas por el Gobierno chileno y las sugerencias de la comunidad. Además, se exigió a la minera que realizara un plan de monitoreo que contuviera un inventario regional de glaciares, así como el seguimiento de sus condiciones físicas, aporte hídrico y potenciales cambios, el mismo que fue presentado a la Comisión de Evaluación Ambiental (CEA) en el año 2008 y que permitirá a la autoridad comprender mejor las características y evolución de los glaciares de la zona. Un potencial impacto ambiental podría darse ante cualquier fuga y derrame de cianuro, elemento utilizado durante el proceso de producción del oro para separarlo de la roca, ya que dada la altitud de la mina, este producto podría terminar en los ríos que llevan agua a las comunidades aledañas.

**Marco regulatorio.** Como ya se indicó, Pascua-Lama es un proyecto binacional, y esta condición le exige que se ajuste al cumplimiento de dos regulaciones: la argentina y la chilena. En la revisión del marco regulatorio, se ha hecho una mayor incidencia en la segunda dado que el proyecto se despliega en un 75% en territorio chileno, y los glaciares y las comunidades indígenas están ubicadas en mayor medida en dicho territorio. Es importante indicar que en 1997 se firmó el Tratado sobre Integración y Complementación Minera entre Chile y Argentina, lo que posibilitó la inversión extranjera en la zona limítrofe de ambos países. Este tratado fue impulsado por Barrick Gold, con lo que se creó así un espacio en el que ambos países ceden cierta soberanía sobre dicho territorio, haciendo que parte de las legislaciones nacionales no sean aplicables.



Figura 8. Ubicación del Proyecto Minero Pascua-Lama.  
Tomado de <http://pascua-lama.com/conocenos/donde-esta/>

*Argentina.* Para el caso argentino, la regulación de la actividad minera está contenida en el Código de Minería, los Códigos de Procedimientos Mineros y Administrativos Provinciales, la Ley de Inversiones Mineras, la Ley Provincial de Regalías y la Ley de Protección Ambiental para la Actividad Minera, que regula y controla el cuidado del medioambiente en la minería, la misma que, en su artículo 251, indica que la empresa minera que quiera emprender alguna actividad extractiva es la responsable de evaluar el impacto ambiental que generará su actividad. Para esto, la empresa minera debe presentar un Informe de Impacto Ambiental (IIA) ante la Secretaria de Estado de Minería, más precisamente ante la Subsecretaría de Política Ambiental. La institución encargada de evaluar los IIA es la Comisión Interdisciplinaria de Evaluación Ambiental Minera (CIEAM). Las actividades de la empresa están controladas por autoridades nacionales y provinciales; la Secretaria de Minería es el ente más importante dentro del sector desde donde los gobiernos provinciales y municipales realizan un monitoreo a las actividades de la empresa.

*Chile.* El 3 de abril de 1997 entró en vigencia el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) bajo la Ley 19300 de Bases Generales del Medioambiente y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 30/97 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el mismo que luego fue modificado por el Decreto Supremo N° 95/01. Ante el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), las empresas que deseen realizar actividades mineras deben presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de acuerdo con lo indicado en el artículo 11 de la Ley (para mayor detalle sobre el proceso de obtención del EIA, ver el Apéndice B). En cuanto al aspecto tributario, la Ley 20026 del Impuesto a la Renta establece, en su artículo 64, un impuesto específico a la renta operacional de la actividad minera. Para el caso del oro, cobre y plata, la Ley indica que la renta líquida imponible se determina mediante la aplicación de un porcentaje a las ventas anuales de los minerales. El Gobierno chileno ofrece estabilidad en sus reglas y predictibilidad en su proceso de obtención

de permisos, lo que le ofrece a las empresas buenas perspectivas para sus inversiones en el país.

***Estudio de impacto ambiental.*** En Argentina, el IIA se presentó por primera vez en agosto de 2000, luego de lo cual la empresa absolvió las consultas del Departamento de Minería en cuatro oportunidades mediante adendas, la última en octubre de 2001. A la par de este proceso, la empresa realizó presentaciones del proyecto en las localidades cercanas al mismo, como Jáchal e Iglesia en donde se les explicaba a las comunidades las características del proyecto, su impacto ambiental y las acciones a realizar para minimizar el daño al medio ambiente. A pesar de estos avances, la empresa decidió retirar el IIA antes de conseguir la autorización porque la caída en el precio del oro limitaba la rentabilidad del proyecto y porque se iba a rediseñar el mismo para optimizarlo. Luego, en el 2004, Barrick volvió a presentar el nuevo IIA en la provincia de San Juan. Según indica Barrick a través de su página web:

“El segundo proceso adquirió un nivel de detalle técnico y de participación ciudadana sin precedentes, lo que marcó un hito en la evaluación ambiental en Argentina. Por primera vez, participó en la evaluación de un proyecto una comisión interdisciplinaria integrada por organismos provinciales y nacionales”. (Barrick, 2013)

Finalmente, luego de dos años, en diciembre de 2006 se aprobó el IIA del proyecto mediante Resolución N° 121 SEM-06.

En Chile se presentó el primer EIA en el año 2000 y se obtuvo la aprobación del mismo en el año 2001 mediante RCA N° 39/01, pero luego de suspender la realización del proyecto y retomar el interés en 2004, se volvió a presentar una nueva versión del EIA como producto de las mejoras al diseño del proyecto. Este segundo EIA fue aprobado el 15 de febrero de 2006 mediante RCA N° 24/06. Al igual que en el caso del IIA argentino, mientras se llevaba a cabo la revisión del EIA hubo participación ciudadana a través de la presentación

del proyecto en diversas localidades de la provincia del Huasco y San Juan, complementado con un trabajo puerta a puerta en localidades del río el Tránsito y la comuna de El Carmen. Sin embargo, se recibieron numerosas críticas por parte de las comunidades respecto a los impactos ambientales del proyecto. Ante esto, Barrick decidió tomar en cuenta las recomendaciones de la Junta de Vigilancia del río Huasco y diferentes grupos de agricultores, incorporando las medidas de mitigación y control acordadas, que garantizaban la calidad y cantidad de agua del río. Otro tema discutido con los grupos de interés fue el relacionado con el desplazamiento de los glaciares, que posteriormente tuvo que ser retirado del EIA a solicitud de la autoridad chilena. A pesar de estas consideraciones, las comunidades del Valle del Huasco se negaban a aceptar el inicio del proyecto a pesar de estar ya aprobado el EIA. Como una medida que buscó demostrar la posición de la empresa de cumplir con todo lo exigido por la Autoridad en el EIA, a fines de abril del 2013, Barrick decidió cambiar a toda la plana ejecutiva del proyecto (Barrick, 2013). Este reconocimiento hizo que las comunidades afectadas consideren que sus críticas y reclamos siempre estuvieron justificados. Todo ello retrasó la entrada en operación del proyecto con el consiguiente sobrecosto. Desde el inicio de la construcción, ya son seis las sanciones que ha recibido la empresa por no cumplir con las exigencias medioambientales relacionadas con el plan de monitoreo de glaciares, las aguas de contacto, y la flora y fauna (Noticiero 24 Horas, 2013).

***Relación con los grupos de interés (GI).*** La empresa Barrick persigue tres objetivos al relacionarse con sus GI: (a) generar confianza para garantizar la sostenibilidad del proyecto a lo largo de su ciclo de vida, (b) trabajar de manera conjunta proyectos de mitigación y planes de desarrollo sustentable, (c) y actualizar la relaciones durante todo el ciclo de vida de la mina (Reporte de Sostenibilidad Chile 2011 Barrick, 2011). Se han identificado a los siguientes actores: (a) comunidades aledañas, como la comunidad agrícola Huascoaltina y la comunidad indígena Diaguita, que están en contra de la realización del proyecto; (b) sociedad



civil (ONG, grupos anti mineros, entidades académicas), algunos de los cuales buscan la anulación de los permisos otorgados, tales como la organización No a Pascua-Lama; (c) Gobiernos locales, regionales y nacionales, como en el caso argentino, con el gobernador de San Juan, José Luis Gioja, a favor de la realización del proyecto; (d) accionistas; (e) empleados; (f) proveedores y contratistas; (h) líderes de opinión y organizaciones profesionales; y (i) sindicatos y asociaciones de negociación colectiva. En la Tabla 4, se han identificado las expectativas de los principales grupos de interés que tienen mayor poder sobre el proyecto, aplicando la teoría de identificación de los *stakeholders* de (Mitchell et al., 1997) para mostrar el grado de poder, legitimidad y urgencia de cada uno, a fin de conocer cuáles son los grupos latentes, expectantes y definitivos que la empresa debe atender para conseguir la LSO, así como los tipos de grupos de interés a los que pertenecen. Considerando el dinamismo de los GI, se ha hecho un análisis de su estadio actual según las clasificaciones propuestas por Mitchell et al. (1997) indicadas en el Capítulo II.

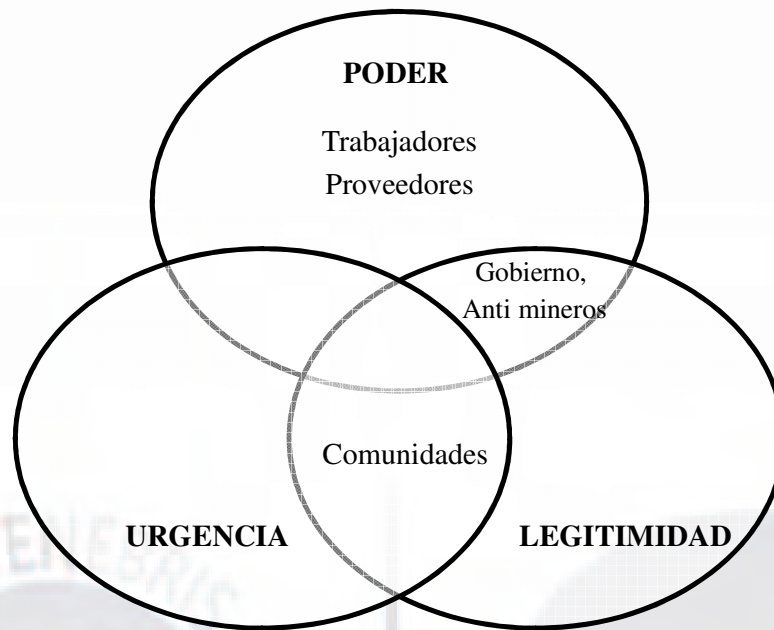
Como indica la propuesta de Mitchell et al. (1997), los GI pueden ir modificando sus atributos conforme pasa el tiempo, y esto se ha podido ir viendo a lo largo del proceso de obtención de licencia social de Pascua-Lama. Para una mejor comprensión de esta situación se ha separado en tres etapas la relación con los GI, una primera etapa entre el 2000 y el 2004, una segunda del 2005 al 2006, y una tercera etapa a partir del 2007 al 2013. En las dos primeras etapas, se desarrolló los EIA e IIA en ambos países y se ha identificado cómo algunos actores variaron sus posiciones frente al proyecto. La tercera etapa se inicia con la aparición de nuevos grupos de interés, más poderosos, que se oponen a la mina y a brindar su apoyo a las comunidades, lo que genera un rechazo férreo el proyecto. La cronología de la relación entre Barrick y sus GI se encuentra en el Apéndice C. Asimismo, los grupos de interés han sido ubicados en la Figura 9 según sus atributos de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 4

*Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés*

Tipo de GI	Expectativas	Poder	Legitimidad	Urgencia
Comunidades (Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto relacionado con la calidad y cantidad del agua</li> <li>• Mano de obra local</li> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Programa de desarrollo sustentable</li> <li>• Información sobre el proyecto</li> <li>• Minimizar el impacto del tráfico (ruido, polvo, vibraciones, accidentes)</li> </ul>		X	X
Empleados (Adormecido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre las actividades de la empresa</li> <li>• Información sobre gestión de recursos humanos, salud y seguridad</li> </ul>	X		
Organizaciones Profesionales (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actualizada del proyecto y difusión de la misma</li> <li>• Información actualizada de los impactos del proyecto y avances de los mismos</li> </ul>		X	
Proveedores y Contratistas (Adormecido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Generación de empleos indirectos e ingresos</li> </ul>	X		
Gobierno (Dominante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleabilidad de mano de obra local</li> <li>• Ingresos para el fisco</li> <li>• Obras conjuntas</li> </ul>	X	X	
ONG (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar el medio ambiente y los ecosistemas naturales</li> </ul>		X	





*Figura 9.* Topología de los grupos de interés de Pascua-Lama. Adaptado de “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, por The Academy of Management Review, 1997.

*Comunidad.* Han venido moviéndose de ubicación dentro del esquema propuesto por la Teoría de identificación de los *stakeholders* (Mitchell et al., 1997). Así, en la primera etapa, estas se ubicaban en el círculo de urgencia, convirtiéndose en meramente un grupo de baja relevancia o lo que se llama latente, debido a la alta fragmentación y poca organización entre las comunidades. En la segunda etapa, ya mejor organizados, y con el apoyo de las ONG y difusión de la prensa, lograron agruparse y surgieron las organizaciones como la Coordinadora de Defensa del Alto del Carmen. Esto les permitió ganar legitimidad y convertirse en un grupo expectante ejerciendo una oposición más férrea al proyecto minero, pero aún dependientes de grupos con poder para hacer valer su oposición al proyecto. En la tercera etapa, asociarse a grupos anti mineros y ambientalistas internacionales, políticos de oposición, abogados influyentes y medios de comunicación logró que el Estado se sintiera presionado y suspendiera el proyecto en abril del 2013, luego de lo cual han buscado convertirse en un grupo definitivo al reclamar al Estado la titularidad de las tierras dentro de

las cuales se ubica el proyecto; con ello, tendrían el poder propio y se convertirían en un grupo definitivo con una alta relevancia para la empresa. Por este motivo es que hacia ellos deben apuntar todos los esfuerzos de Barrick para construir una relación dado que ellos son los únicos, junto con el Estado, que tienen voz y voto en la concesión de una licencia social para operar a diferencia de otros grupos de interés que solo tienen voz, de acuerdo con la propuesta realizada por Wilburn y Wilburn (2011).

*Gobierno.* Otro GI importante son los Gobiernos de Chile y Argentina, los cuales desde un inicio han mostrado interés en que se desarrolle el proyecto y en su posición dominante. Al contar con poder y legitimidad, han sido uno de los principales impulsores del proyecto. Por este motivo, este grupo se encuentra en una posición expectante y requiere de una posición activa de la empresa para controlarlo, lo mismo que se ha venido dando y ha sido uno de los principales motivos por los cuales el proyecto ha podido avanzar su construcción hasta el momento. Junto con las comunidades son otro de los grupos de interés que poseen voz y voto.

*Otros grupos de interés (GI).* Los grupos anti mineros, ONG y en general cualquier organización profesional que se oponga al proyecto se han mantenido en una posición latente, desde un inicio, ya que solo cuentan con el atributo de poder o legitimidad. Al juntarse con comunidades que tiene urgencia logran hacer una oposición definitiva al proyecto (poder, legitimidad y urgencia) y es lo que ha venido pasando durante la tercera etapa del proyecto. A diferencia del Gobierno y comunidades, no cuentan con voto, solo con voz, por lo que requieren unirse a las comunidades o al Gobierno para poder hacer que su oposición se vuelva tangible. Por último, los proveedores y empleados solo cuentan con poder, por lo que son un grupo de interés adormecido, el cual puede ser utilizado para tratar de imponer su voluntad en la empresa. La empresa no debería descuidar a estos grupos porque lo peor que le puede pasar en estos momentos es que sus empleados y proveedores pierdan la confianza en

ella, en el desarrollo del proyecto y en el porvenir que les dará, y se terminen volviendo un grupo peligroso al ganar urgencia e interpongan demandas a la empresa que busquen ser cumplidas en el corto plazo, por ejemplo, los sindicatos (para mayor detalle de los programas de relaciones comunitarias del proyecto, ver el Apéndice D).

**Desarrollo sostenible.** El Gobierno chileno, a través del Ministerio de Desarrollo Social, entregó a Barrick el sello “Fosis, Juntos por un Chile sin Pobreza”, por su apoyo al desarrollo sostenible de la región Atacama, el fortalecimiento del emprendimiento y el apoyo a la superación de la pobreza. Se puede apreciar que el proyecto contribuye al desarrollo sostenible de la región y genera valor compartido mediante los programas de desarrollo social antes descritos, lo que ha limitado y gestionado la presencia de conflictos sociales durante su etapa de construcción y ha permitido entre otros motivos que el proyecto se encuentre al 90% de su construcción. La empresa menciona respecto al aporte del proyecto al desarrollo sostenible de la región y las comunidades, que enfoca sus esfuerzos en cuatro ejes de acción: (a) compra de bienes y servicios a proveedores locales, regionales y nacionales; (b) el pago a empleados y colaboradores de salarios y beneficios por encima del mercado; (c) la ejecución de inversiones ambientales, obligatorias y voluntarias y de programas sociales en las comunidades, de desarrollo de infraestructura y por iniciativas de la comunidad; y (d) el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Aun así, esto no ha eximido al proyecto de problemas durante los años de construcción, que actualmente lo mantienen suspendido por el incumplimiento de algunas exigencias de la autoridad ambiental chilena.

Según el Reporte de Sostenibilidad Chile 2011, el consumo de agua en el proyecto para campamentos alcanzó en el 2011 los 59,284 m<sup>3</sup>, mientras que el consumo de agua industrial fue de 307,291 m<sup>3</sup>; en una zona árida como el desierto de Atacama, resulta de vital importancia un uso eficiente del recurso, situación por la cual la empresa ha llevado a cabo una serie de iniciativas para reciclar el agua y monitorear los cursos desde donde se obtiene,

haciendo partícipe a los representantes en las labores de vigilancia de la calidad del recurso para así garantizar a las comunidades la calidad y cantidad del agua disponible. El programa incluye la capacitación de los pobladores para que puedan hacer un buen monitoreo. Respecto al uso de la energía, la empresa promueve un uso eficiente y responsable ya que esto no solo favorece a la preservación del medio ambiente, sino que impacta en las comunidades y en los resultados de la empresa. El proyecto Pascua-Lama se abastece de electricidad generada a partir de diesel, lo cual tiene un impacto en el medioambiente, pero con la reciente construcción del Parque Eólico de Punta Colorada se está disminuyendo este impacto ambiental. Respecto al cambio climático, el proyecto tiene emisiones de gases de efecto invernadero 97,286 toneladas de CO<sub>2</sub>; producto del uso de gasolinas, diesel, aceites, explosivos, neumáticos, anticongelantes, etc. Los residuos son entregados a empresas autorizadas para su reciclaje. Finalmente, realizan capacitaciones en temas medioambientales; es así que durante el 2011 se realizaron un total de 48,484 horas de capacitación a contratistas y 3,051 horas a colaboradores, así como talleres para las comunidades sobre temas de reciclaje y uso de energías renovables en conjunto con el Ministerio del Medio Ambiente. De esta manera, la empresa está creando valor compartido, buscando incrementar el capital social, al fomentar un sistema económico que garantiza el crecimiento social de largo plazo, independiente del ciclo de vida de la mina.

***Gestión de los riesgos.*** Para el manejo de riesgos ambientales la empresa opera con un enfoque preventivo que considera todo el ciclo de vida de la mina, desde la exploración hasta el cierre, evaluando los impactos ambientales para formular estrategias para prevenirlos, controlarlos y mitigarlos. Para esto la empresa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) alineado con las normas ISO 14001, que tiene por finalidad identificar los riesgos ambientales del proyecto e implementar controles para mitigarlos. A pesar de esto, al proyecto se lo acusa de acelerar el proceso de derretimiento de los glaciares aledaños al

proyecto, como son Toro 1, Toro 2 y Esperanza los cuales han reducido hasta en 70% sus dimensiones entre 1981 y 2001, según un informe preparado por la Dirección General de Aguas del Gobierno chileno en el año 2008, a diferencia de otros glaciares cercanos que no se encuentran en la inmediaciones de la mina, los cuales han reducido su tamaño en 14%. La empresa inicialmente proponía reubicar estos glaciares para extraer el mineral existente debajo de ellos, situación que fue prohibida por la autoridad ambiental chilena al momento de aprobar el EIA en el 2006.

**Situación actual.** A pesar de todo el trabajo social realizado, el proyecto aún no logra obtener el límite de confianza con sus grupos de interés, principalmente las comunidades y grupos medioambientalistas y anti mineros, lo que le impide acceder al nivel de aprobación necesario para culminar con su etapa de construcción e iniciar operaciones. Cabe destacar en el 2009, cuando se iniciaron las obras del proyecto, se contaba con aceptación, pero algunos incumplimientos por parte de la minera que han sido aceptados por esta han conseguido que en la actualidad se presente un retroceso en todo el trabajo que se vino desarrollando para crear capital social y que ha llevado a la paralización actual de las obras en el lado chileno de la mina.

Actualmente, el proyecto ha sido suspendido desde el 10 de abril del 2013 por un recurso de protección interpuesto por las comunidades diaguitas asentadas en la provincia del Huasco en Chile, debido a que reclaman que no se está cumpliendo, entre otras normas, con las exigencias del plan de manejo de protección de las aguas estipulado en el EIA aprobado. La empresa ha aceptado que no está cumpliendo, entre otras medidas, con la principal que es evitar que el agua contaminada por ácidos de roca llegue a los cultivos. En un comunicado, la minera ha aceptado 22 de los 23 cargos que les ha formulado la Superintendencia del Medioambiente, reconociendo que se han construido obras no autorizadas en lugares no adecuados. De esta manera, el proyecto está arriesgando la revocación de su permiso

ambiental y una multa de 16.5 millones de dólares. La mina ha llevado a cabo una estrategia de aceptación de las denuncias interpuestas para no retrasar la revocación de la suspensión ya que, si se presentaba algún reclamo, se iba a dilatar el plazo de suspensión hasta que se llegara a un acuerdo. Por un lado, esta estrategia es conveniente para los intereses del proyecto ya que no se retrasaría más el inicio de operaciones, pero, por otro, esta aceptación ha legitimado todos los reclamos, críticas y denuncias interpuestas por los grupos de interés opuestos al proyecto, lo que los ha empoderado ya que ahora saben que de continuar con sus demandas pueden dilatar o hasta cancelar el inicio de operaciones del proyecto. Esta situación tiene repercusión no solo a nivel local sino también regional, ya que se sienta un precedente y las comunidades ubicadas en las áreas de influencia y grupos de interés de otros proyectos regionales pueden tomar esto como un ejemplo de éxito, y así empoderar y radicalizar sus reclamos y demandas.

A manera de resumen, se presenta la Figura 10 en la que se muestra la cronología del desarrollo del proyecto desde la etapa de exploración hasta la actual etapa de construcción, de manera tal que se identifiquen claramente los principales hitos.

***Análisis del proceso de obtención de la licencia social para operar (LSO).*** El proceso de obtención de la licencia social para operar por parte de Barrick se puede separar en tres etapas: una entre el año 2000 y 2004, la segunda entre el 2005 y 2006, y la tercera entre los años 2007 y 2013.

La relación con los grupos de interés ha cambiado a lo largo de estos 13 años, en respuesta a diversos factores y circunstancias que se han venido presentando. Cada punto sobre la línea de la Figura 11 se detallará a continuación:



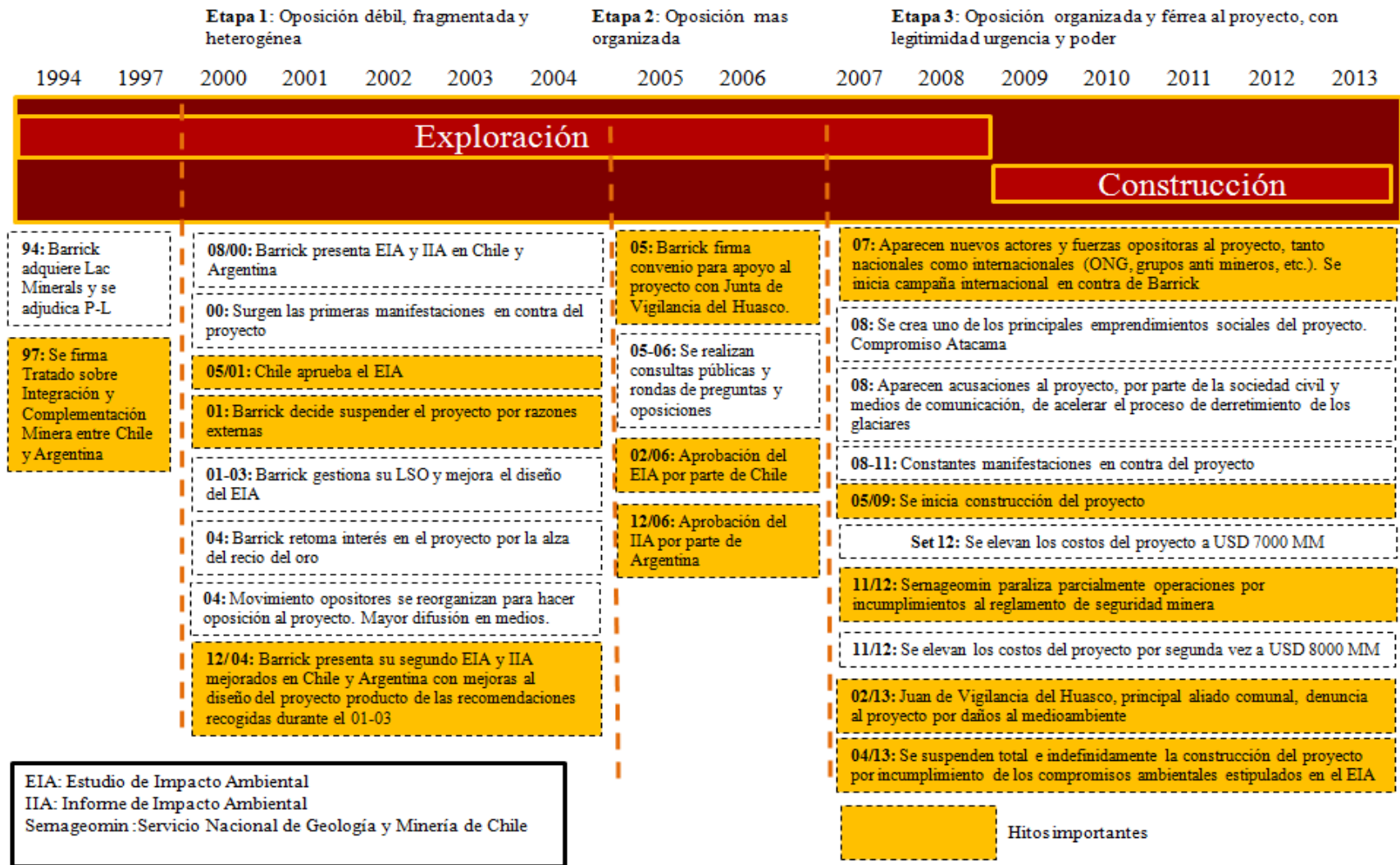


Figura 10. Cronología del Proyecto Pascua-Lama.

**NIVELES DE LICENCIA SOCIAL**

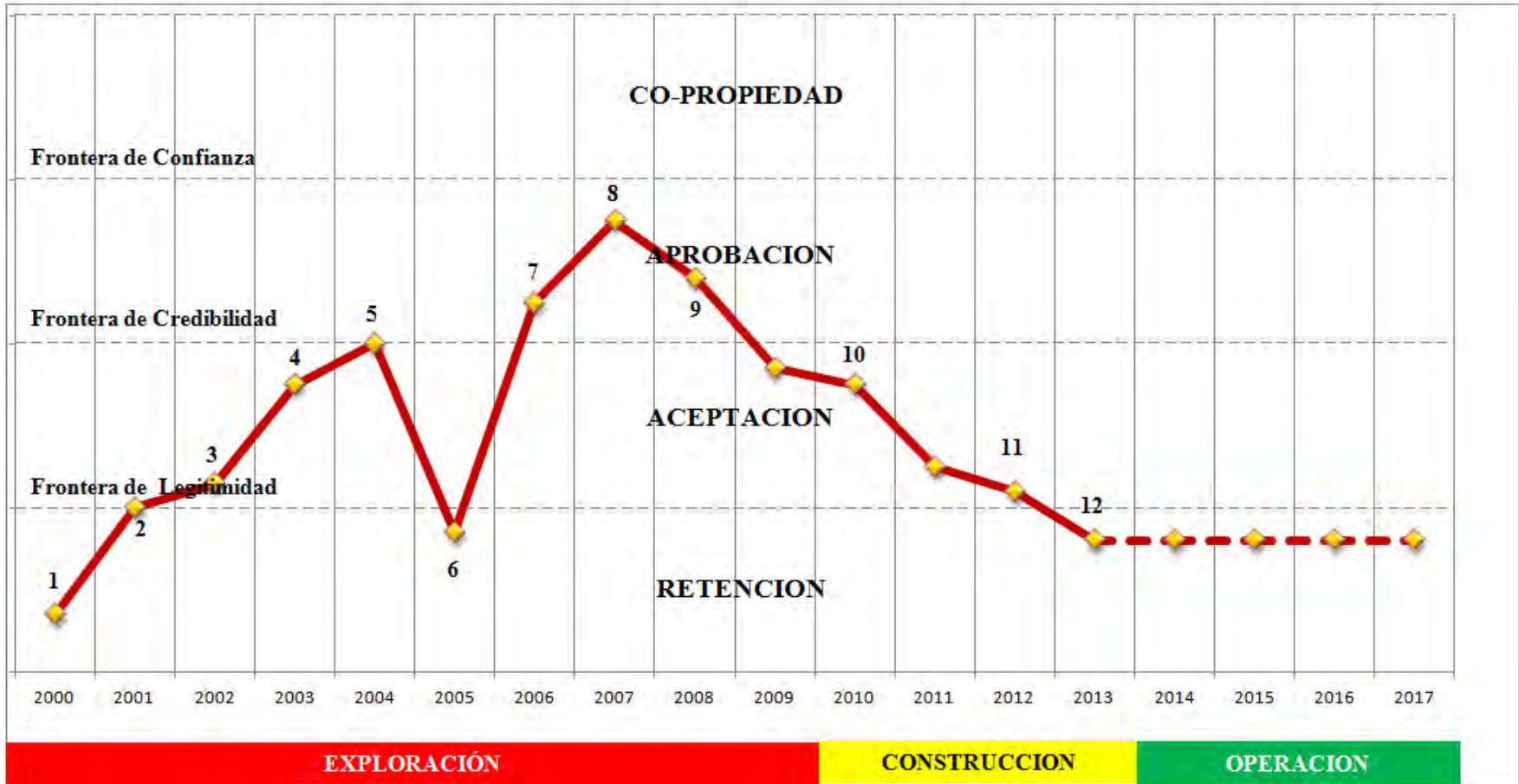


Figura 11. Proceso de construcción de licencia social para operar - Proyecto Pascua-Lama.  
 Adaptado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011, en Darling, P.; SME Manual de Ingeniería Minera, capítulo 17.2, págs. 1779-1796, Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración, Littleton, Colorado, EE. UU.



1. Si bien el proyecto presentaba exploraciones desde la década del 70, es recién a partir del año 2000 cuando empiezan a surgir las primeras críticas al proyecto, y se inician los conflictos. Las ONG de Santiago empiezan a asesorar a los opositores en temas legales, ambientales y técnicos, a raíz del inicio del proceso de evaluación ambiental por parte de la empresa en ambos países.
2. En el 2001 se aprueba el primer EIA en Chile a pesar de la oposición al proyecto que existía.
3. Barrick paraliza el proyecto, entre otros motivos, por la baja en la cotización del oro internacionalmente y por mejoras que busca hacerle al proyecto.
4. Estas mejoras nacen a raíz de que durante la paralización del proyecto, la minera empieza una intensa labor de dar a conocer el proyecto a las comunidades realizando visitas casa por casa, haciendo regalos y suscribiendo acuerdos con comunidades.
5. Durante los tres años previos, Barrick se dedicó a ganar la confianza de las comunidades, pero en el 2004, cuando manifiesta nuevamente su interés de retomar el proyecto y presenta un nuevo EIA con mejoras al diseño adquiridas durante los tres años previos de conversaciones con la comunidad, aparecen otros grupos de interés, principalmente grupos anti mineros, ONG internacionales y medios de comunicación, los cuales se encargan de difundir el rechazo al proyecto en todo Chile. Esta situación impulsa la reorganización de los opositores y se empiezan a crear nuevos grupos más poderosos y mejor organizados, como la Coordinadora de Defensa del Alto del Carmen y el Consejo de Defensa del Vallenar. Esta situación hizo que la empresa retrocediera en todo lo avanzado hasta el momento en la obtención de la LSO de la comunidad.

6. Barrick ante esta situación empieza a buscar aliados más poderosos; es así que en el 2005, mientras se evaluaba el segundo EIA, se produce un hecho importante que cambiaría las perspectivas del proyecto para los siguientes años. Se logra firmar un acuerdo con uno de los principales opositores locales al proyecto, la Junta de Vigilancia del Huasco.
7. Producto de la alianza anterior, la empresa logra superar el límite de credibilidad y logra el apoyo de varios sectores de las comunidades locales; así, accede a la zona de aprobación una vez que el Gobierno chileno y argentino aprueban los respectivos EIA e IIA. Estos hechos reducen la intensidad opositora.
8. El proceso de creación de capital social continua y la empresa empieza a materializar sus promesas sociales, lo que permite que a fines del 2006 se llegue al máximo nivel de aprobación durante el periodo analizado.
9. El 2007 marca el surgimiento de nuevos opositores y estrategias, más poderosos y con un alcance ya no solo nacional sino internacional. Entre estos opositores, se encuentra extrabajadores despedidos por la mina, ONG internacionales que utilizaban medios de difusión como el internet para difundir el rechazo al proyecto, como, por ejemplo, la campaña internacional que se inició en el 2007 contra Barrick. A pesar de esto, la minera aún tenía el apoyo del Gobierno y de la Junta de Vigilancia el Huasco, que con su poder permitían que el proyecto pudiera seguir adelante y se iniciara la construcción.
10. Toda esta etapa hasta el inicio de la construcción de la mina en mayo 2009 estuvo marcada por un claro rechazo nacional e internacional al proyecto por parte de grupos ambientalistas que, en conjunción con las comunidades locales, lograron una simbiosis poderosa que le dificultaba a Barrick el inicio de la construcción de la mina y que, posteriormente a este inicio, generase que la mina perdiera la

confianza de los grupos de interés y nuevamente se encontrara en el nivel de aceptación.

11. En febrero del 2013, uno de los principales aliados y grupo clave para la aprobación del proyecto, la Junta de Vigilancia del Valle del Huasco, interpuso dos denuncias, una por robo de aguas del río el Estrecho hacía piscinas de Pascua-Lama, y otra por los graves efectos que habrían tenido tres aluviones, a fines del 2012 e inicios del 2013, debido al colapso de los canales que llevaban el agua contaminada y que propiciaron que esta se mezclase con el agua proveniente de los glaciares que alimenta el río el Estrecho.
12. El proceso de construcción de la mina ha estado marcado por un rechazo constante, que ha hecho que el capital social se vaya reduciendo año por año hasta que, a fines del 2012, se agudizan las tensiones y, en abril del 2013, ante una demanda de la comunidad indígena Diaguita, el Gobierno chileno decidió suspender la construcción de la mina por incumplimientos de los acuerdos ambientales estipulados en el EIA, principalmente los relacionados al cuidado y monitoreo de los glaciares y a la mezcla de las aguas que provienen de estos con las que salen del proceso; así como imponerle una multa ascendente a USD 16.5 millones. En mayo 2013, para sumarle más problemas al proyecto, las comunidades diaguitas están reclamando ante el Estado chileno la propiedad de 390 mil hectáreas dentro de las cuales se ubican las reservas del proyecto, situación que de darse complicaría en demasía la continuidad del Pascua-Lama.

Se puede concluir que el más grande emprendimiento minero de la historia de Chile y Argentina no cuenta con LSO, a pesar de ya haber invertido USD 4,800 millones de los USD 8,000 proyectados, lo que pone de manifiesto el alto riesgo financiero al que está expuesta una empresa si no logra manejar y mitigar los riesgos sociales que terminan tarde o temprano

afectando su valor y reduciendo sus activos. Un ejemplo claro es que a mayo del 2013 la acción de Barrick ha descendido 51.38% desde inicios del 2013 (solo el 15 de abril de 2013 descendió 12.56%), y en el 2012 cayeron 50%, aunque no solo por los problemas en Pascua-Lama, sino también por la caída en el precio del oro. Lo que queda claro es gran parte de esta caída se debe a la suspensión del proyecto en abril y a los problemas sociales que se agravaron en el 2012.

#### **4.1.2 Proyecto Anglo American Quellaveco, Perú**

En el análisis realizado respecto al otorgamiento de la Licencia social a las industrias extractivas, se abordará el caso de Anglo American Quellaveco (AAQ), debido a su reciente culminación y a los acuerdos conseguidos entre la comunidad, empresa, Gobierno y demás grupos de interés, lo cual permitió el cierre exitoso de la negociaciones, así como el establecimiento de 26 acuerdos por desarrollar en aras de iniciar la operatividad de la mina en la región de Moquegua.

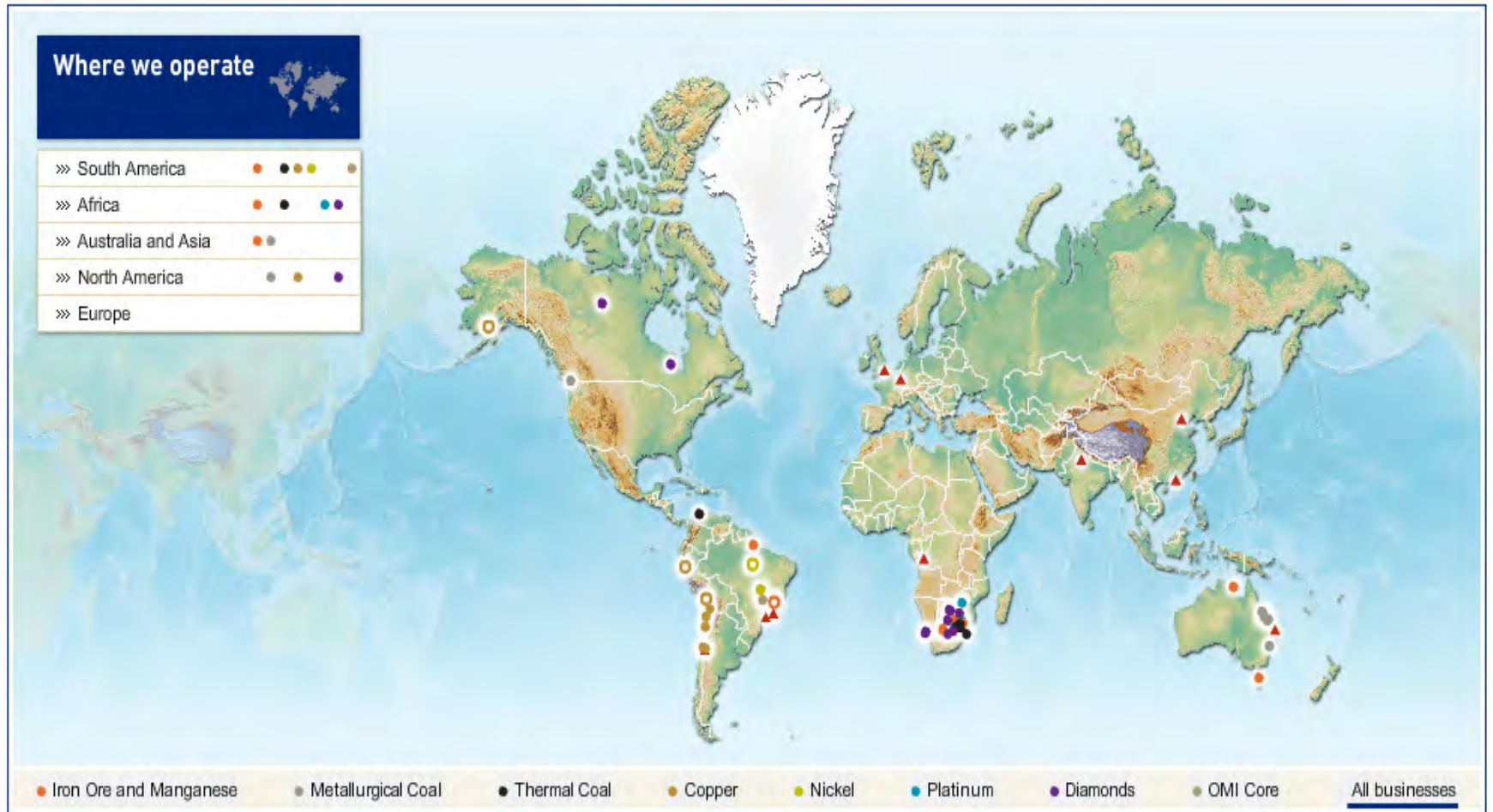
Anglo American plc. inició sus operaciones en 1917, bajo la administración de Sir Ernest Oppenheimer. Posteriormente, producto de la expansión de sus inversiones, alineadas con su estrategia de ser una empresa líder en minería a nivel mundial, inició operaciones en América del Norte, América del Sur, Asia, Europa y Sudáfrica, lo cual llevo a centralizar sus operaciones en 1999 en la ciudad de Londres-Inglaterra. Cuenta con más de 150,000 empleados distribuidos en 60 países. Las actividades que realiza este grupo minero a nivel mundial se encuentran relacionadas con la extracción de diamantes, carbón, cobre, zinc, níquel, titanio, y minerales ferrosos y básicos.

Anglo American plc. ha establecido seis valores rectores, los cuales guían la forma como se debe comportar la compañía, con el objetivo de ser reconocidos como la empresa líder de la minería mundial. Dichos valores son (a) seguridad, (b) integridad, (c) responsabilidad, (d) colaboración, (e) innovación y (f) cuidado y respeto. No fue sino hasta el

año 2000, que la empresa publicó su primer reglamento relacionado con el desarrollo sostenible, con lo cual mostró su decidida apuesta por integrar este tema en sus políticas, estrategias y prácticas cotidianas. En la Figura 12, se aprecian los países en los cuales tiene presencia Anglo American plc. y, en la Figura 13, la ficha del proyecto Quellaveco.

El yacimiento Quellaveco fue adquirido en el año 1992, por Anglo American plc. a Mantos Blancos; dicha negociación alcanzó la suma de USD 12 millones de dólares. Posteriormente, el Proyecto se denominó Anglo American Quellaveco (AAQ); al respecto dicho yacimiento se encuentra ubicado a 3,500 m s. n. m. entre los distritos de Carumas y Torata, provincia de Mariscal Nieto, región de Moquegua a 1,000 km al sur de Lima. De acuerdo con la información publicada por Anglo American plc. (2013), el proyecto pertenece en un 81.9% a Anglo American y en el 18.1% restante a Mitsubishi; este último adquirió las acciones de International Financies Corp. (IFC) en el año 2012.

La extensión del proyecto AAQ abarca un área de 362,85 ha y su principal actividad consiste en la explotación y procesamiento de molibdeno, plata y cobre a razón de 85 toneladas por día (tpd), con lo cual se espera alcanzar la extracción anual de 31 millones de toneladas (mdt), de acuerdo con el *Informe de Estudio de Impacto Ambiental* (EIA, 2008). Las reservas esperadas en el yacimiento ascenderían a 938 millones de toneladas, y la explotación de los recursos en la zona se realizará a tajo abierto, el cual tendrá una dimensión de elevación de 525 m y descendería 405 m bajo el fondo del valle. La vida útil del proyecto se ha estimado en 32 años.



*Figura 12.* Operaciones de Anglo American.  
 Tomado de <http://www.angloamerican.com/aal/imap>



<b>Nombre del proyecto</b>	Anglo American Quellaveco	
<b>País</b>	Perú	
<b>Descripción</b>	El Proyecto Quellaveco, es considerado el caso emblemático del Perú, por llevar a cabo una negociación exitosa entre el Gobierno, Comunidad y otros grupos de interés.	
<b>Empresa</b>	Anglo American plc.	
<b>Reservas</b>	Aprox. 938 millones TM.	
<b>Tipo de Mina</b>	Tajo Abierto	
<b>Mineral</b>	Principalmente cobre, molibdeno y plata.	
<b>Localización</b>	El proyecto se encuentra localizado a 3500 msnm, en el distrito de Caruma y Torata, provincia de Mariscal Nieto - Moquegua.	
<b>Población beneficiada</b>	Distrito de Torata y Carumas, dentro de las cuales se encuentran las comunidades de Pocata, Coscore, Tala y centros poblados de Titire, Huachunta y Chilota.	
<b>Vida Útil</b>	32 años	
<b>Inversión</b>	USD 3,300 MM	
<b>Producción Anual</b>	31 millones de tonelada (mdt)	
<b>Inicio de operaciones</b>	Proyectadas para el año 2016	
<b>Etapas</b>	Construcción	
<b>EIA</b>	Aprobado el 19 de diciembre 2000	
<b>Licencia Social</b>	Si	
<b>Empleos Directos</b>	640 (construcción) y 1,300 (operación)	
<b>Empleos Indirectos</b>	3,200 (operación)	
<b>Compras locales</b>	--	
<b>Proveedores beneficiados</b>	Proveedores locales de Moquegua	
<b>Situación Actual</b>	En evaluación de costos para continuar proceso de construcción	
<b>Principales Proyectos Sociales</b>	Apoyo a iniciativas emprendedoras, programas educación y formación laboral, programas de salud y nutrición y programas de fortalecimiento de la ciudadanía.	
<b>Principales reclamos</b>	Abastecimiento de agua proveniente del subsuelo, Contaminación y desvío del río Asana, contaminación del aire.	

Figura 13. Ficha del Proyecto Anglo American Quellaveco.



El 19 de diciembre del año 2000, se aprobó el informe de EIA mediante la RD N.266-2000- EM/DGAA, de acuerdo al informe de la Dirección Regional de Energía y minas (2010), el cual paso por una primera modificatoria aprobada el 24 de abril del 2010 mediante RD N.140-2010-MEM/AAM y una segunda modificatoria, la cual se aprobó el 05 de octubre del 2010 mediante RD N.319-2010-MEM/AAM. Dichas modificaciones se realizaron debido al rechazo por parte de la Administración Técnica del Distrito de Riego (ATDR), entidad que determino que no era factible la captación del recurso hídrico de manera subterránea; sino de manera superficial.

Posteriormente, para informar de forma transparente y conseguir la aprobación de la comunidad, se estableció una mesa de diálogo el 17 de marzo del 2011, la cual contó con la participación del Gobierno, líderes de comunidad que forman parte de la zona de influencia, etc (Proactivo, 2013).

Como parte del proceso de responsabilidad social que emplea AAQ, se creará un fondo de S/. 1,000 millones, de los cuales S/. 350 millones se entregarán durante la etapa de construcción y S/. 650 millones serán desembolsados a lo largo de los 32 años de operación de la mina, a razón de S/. 22 millones por año, lo que representa un incremento adicional del 20% provenientes de las regalías que se obtendrán (Proactivo, 2013).

***Impacto.*** A continuación se describe el impacto económico, social y ambiental.

***Impacto económico.*** La actividad minera constituye uno de los pilares del desarrollo y competitividad de la región de Moquegua, acorde con su “Plan de Competitividad 2012-2021”, la región destinará parte de los recursos que se generen, producto de esta actividad extractiva para desarrollar y potenciar otros sectores que permitan obtener un ingreso sostenible a la región, después del cierre de la mina.

Moquegua es la tercera región productora de cobre y quinta de oro acorde con el Plan de competitividad de Moquegua 2012-2021 (febrero, 2012); sus provincias más importantes para esta actividad son: (a) Mariscal Nieto, (b) General Sánchez Cerro e (c) Ilo.

Anglo American Quellaveco (AAQ) estimó una inversión para la elaboración y ejecución de su proyecto, la cual supera los USD 3,300 millones de dólares (Perú 21, 2012). Con respecto a la generación de empleo indicado en el reporte de desarrollo sustentable (2012), Anglo American ha generado en sus dos proyectos que mantiene en Perú tanto en Quellaveco como en Michiquillay durante el periodo 2010 un total de 635 puestos de trabajo, durante el 2011 se incrementó a 680 y en el periodo 2012 alcanzó 1,072 puestos de trabajo.

Durante la etapa de construcción del proyecto AAQ, se espera generar empleo para aproximadamente 640 trabajadores según la modificatoria del EIA (2008) y, durante su etapa de operación, se espera generar alrededor de 1,300 empleos directos y 3,200 empleos indirectos de acuerdo con el informe de Andina (2007); además, uno de los acuerdos establecidos durante el proceso de la Mesa de Diálogo, el cual culminó el 10 de agosto del 2012, indica que AAQ se compromete a que el 80% de la mano de obra no calificada provenga de los pobladores originarios de Moquegua. Adicionalmente, se creará el fondo de desarrollo para Moquegua, por medio del cual AAQ otorgará S/. 1,000 millones de soles, para el desarrollo de diversos proyectos de corte hídrico en beneficio de los tres distritos de la región de Moquegua. En el Apéndice G, se muestran los 26 acuerdos a los que se llegaron durante esta mesa de diálogo y negociación.

*Impacto social.* Los valores y principios de Anglo American plc., la distingue de otras compañías y demarca el camino para ser reconocidos como “Un Buen Ciudadano Corporativo”, acorde con la aplicación de estándares, políticas y código de conductas empleados por la compañía (Anglo American reporte desarrollo sustentable, 2012).

Este concepto le permite considerar las necesidades de todos los grupos de interés que conduzcan al éxito a largo plazo. Según el reporte desarrollo sustentable 2012, AAQ ha realizado inversiones de corte social durante el 2010 de USD 3.003 millones de dólares. En el 2011, estas fueron por USD 2.859 millones de dólares y, finalmente, en el 2012, dichas inversiones alcanzaron los USD 1.873 millones de dólares.

De acuerdo con el plan de cierre para AAQ, elaborado por la agencia Walsh Perú S.A. (abril, 2012), se han establecido programas enfocados en impulsar diversas actividades enfocadas en lo siguiente:

- Apoyo a iniciativas emprendedoras, para lo cual ha desarrollado planes sobre la base del empleo de su metodología Anglo Zimele, por medio de la cual apoyan y capacitan a emprendedores que después pueden convertirse en proveedores de la compañía, como, por ejemplo, el caso de FB Group, empresa dedicada a la comunicación. Adicionalmente se cuenta con proyectos como Cuyes Continua (Quellaveco TV, 2011).
- Programas de educación y formación laboral, con lo cual se busca incrementar las capacidades de los recursos, aumentado su empleabilidad en beneficio tanto de la comunidad y la mina, por ejemplo, el proyecto para el desarrollo de la cadena vitivinícola en el valle de Omate, ejecutado por la organización Ceder (Quellaveco TV, 2013).
- Programa salud y nutrición, el cual se encuentra siendo ejecutado por Caritas del Perú, busca reducir la desnutrición crónica de las zonas ubicadas en las comunidades aledañas, así como el proyecto Cocinas Mejoradas, que busca modernizar el proceso habitual de cocinar de los habitantes, a fin de mejorar la calidad de vida.
- Programas de fortalecimiento de la ciudadanía, que respeten los derechos de la población.

*Impacto ambiental.* Los impactos ambientales identificados en el Proyecto Quellaveco se van originando a lo largo del desarrollo de la mina. Por otro lado, la principal preocupación de la comunidad se relaciona con la utilización del recurso hídrico y los pasivos ambientales que se generaran tras el otorgamiento de la LSO.

Los impactos ambientales identificados en el proyecto son los relacionados con:

- **Abastecimiento de Agua:** El proyecto AAQ requiere disponer de 22 mmc de agua anuales para el desarrollo de sus actividades. La primera fuente de agua provendrá de la represa de Vizcachas, la cual contribuirá con 4 mmc. AAQ procederá a incrementar su encauce de 28 mmc a 60 mmc. Esta acción contribuirá a que la comunidad cuente con mayores recursos hídricos que se destinaran para la agricultura de Moquegua. La segunda fuente de agua provendrá del río Títire, para lo cual se construirá un túnel de 80 km que permitirá transportar los 18 mmc adicionales hasta la planta concentradora.
- **El cierre de la mina y la aplicación del método de codisposición:** Como ya se indicó, la explotación de la mina se realizara a tajo abierto, lo cual modificará el cauce natural del río Asana. Por otro lado, existen expectativas de la población, la cual manifestó su posición de que el río regresara a su cauce natural una vez que haya cerrado la mina. Para cumplir con esta demanda AAQ utilizará la codisposición, por el cual el desmonte, llamado técnicamente roca estéril, que se haya obtenido producto del tajo realizado será retomado a su origen. Según el Sr. José Luis López, coordinador del Grupo Diálogo Minero, el regreso de dicho desmonte se estima entre un 70% a 75%.
- **Desvío del río Asana:** El yacimiento cuprífero se localiza debajo de este río. Para mitigar y para evitar su contaminación AAQ, se construirá un túnel de 7.8 km, el cual permitirá el traslado y retorno del río Asana a su cauce original, para lo cual AAQ ha establecido mediciones en tiempo real y monitoreo participativo que permitan preservar la calidad y cantidad del agua.

- Contaminación del aire: Durante la etapa de explotación, se tiene zonas de apilamiento del material procesado, el cual pasará por un proceso de transporte que generará un levantamiento de polvo que contamina el medio ambiente. Para minimizar este riesgo AAQ, se instalará una cobertura metálica, lo cual es innovador en la industria minera. El desarrollo del proyecto Anglo American Quellaveco se puede apreciar en la Figura 14.

**Marco regulatorio.** De acuerdo con la publicación *Legislación minera en el derecho comparado*, en 1990, se aprobó el *Código del medio ambiente y recursos naturales* (CMARN) mediante la aprobación del decreto legislativo 613. Dicho código fue derogado en 1991, debido al cambio de dirección política del país, la cual pasó a ser de corte neoliberal acorde a las recomendaciones del Consenso de Washington. La normatividad peruana promueve las inversiones mediante las siguientes leyes: (a) la Ley Marco para la Promoción del Crecimiento de la Inversión Privada, (b) Decreto Legislativo 757 y (c) el Decreto Legislativo 662. Posteriormente, se aprobó el *Texto único ordenado de la ley general de la minería*, aprobado mediante D.S. 014-92-EM. En 1993 durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori, se sustituyó la Constitución política de 1979, y se modificó el texto relacionado a las tierras de las comunidades campesinas y nativas, indicando que estas dejan de ser propias e inembargables pasando al mercado de tierras. Las principales leyes y regulaciones generales que impactan a la actividad minera son las siguientes: (a) Ley a la Promoción de la Inversión Privada, (b) Regulación Específica de la Inversión Extranjera y (c) la Ley Minera. En el Apéndice E, se procede a detallar la lista de leyes, decretos y entidades, de las cuales depende la aprobación del EIA.



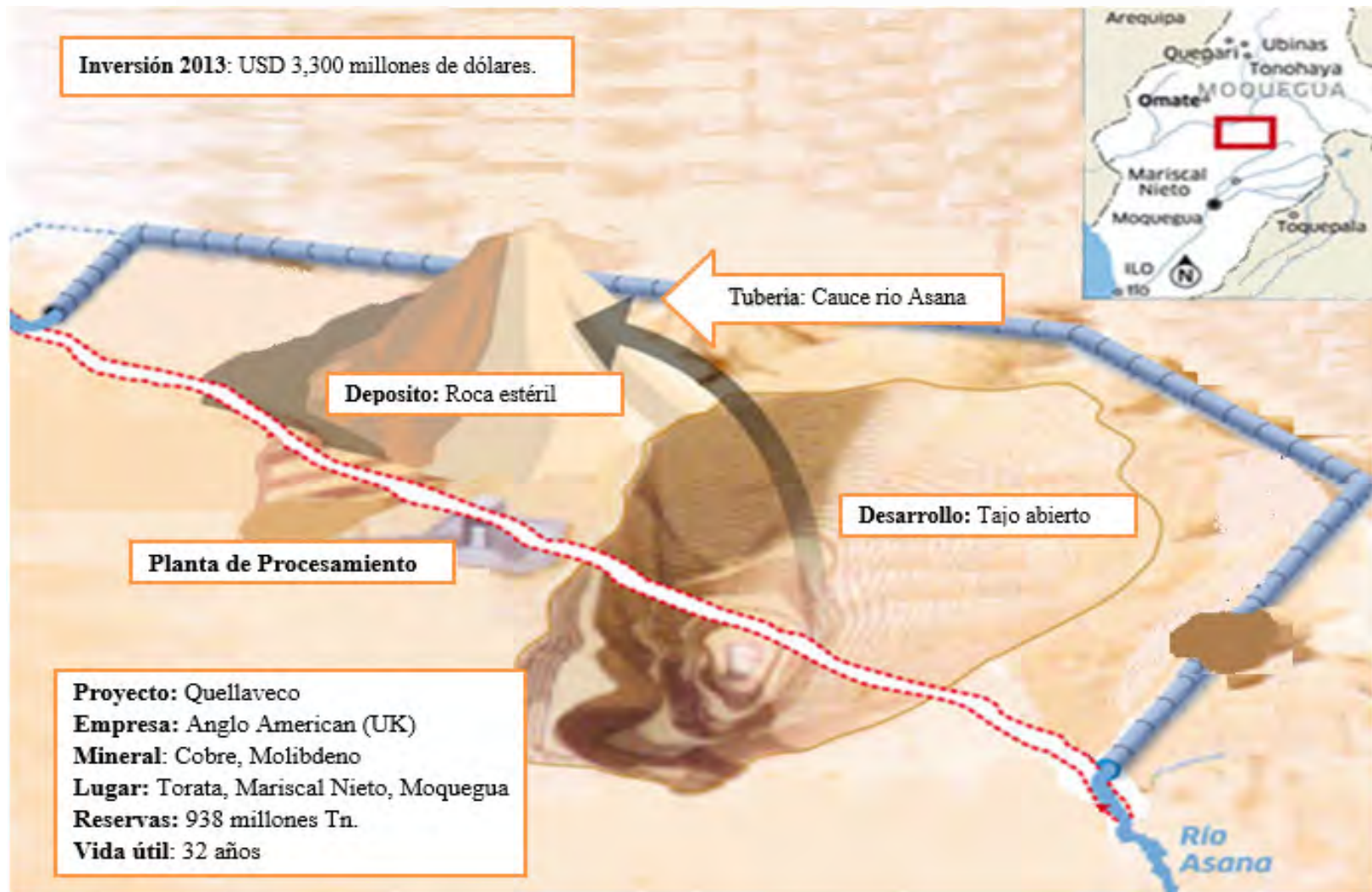


Figura 14. Proyecto Anglo American Quellaveco.  
 Adaptado de "Diario La República". Recuperado de  
<http://mx.groups.yahoo.com/group/dglocal/attachments/folder/1379496905/item/352209128/view>

*Estudio de impacto ambiental (EIA)*. Anglo American Quellaveco (AAQ), se centra en tres temas para la elaboración de su EIA: (a) desarrollo de la mina en la zona; (b) desarrollo de otros sectores de la región, lo cual posibilita la sostenibilidad de la población; y (c) la generación de otras fuentes de ingreso.

Los temas mencionados en el EIA son acordes con los objetivos establecidos por el Gobierno Regional de Moquegua, de acuerdo con el Plan de Competitividad Moquegua 2012-2021. Como ya se indicó, la principal fuente de agua para las comunidades de Torata y Moquegua, la constituye el Proyecto Especial de Riego Pasto Grande (PERPG), el cual se construyó en 1989, para uso exclusivo del agro y consumo humano.

La segunda modificatoria del EIA presentada el 28 de enero del 2010 al MEM fue aprobado con el 5 de octubre 2010, ratificada mediante RD N.319-2010-MEM/AAM, se establece una serie edificaciones. El desarrollo y ejecución de estas permitirán a Anglo American Quellaveco contar con los 22 mmc que requiere para su actividad minera. Para lograr este objetivo, AAQ pretende realizar las siguientes edificaciones para poder realizar la extracción del recurso hídrico de manera superficial y no subterránea como se propuso inicialmente:

1. Se construirá una bocatoma sin presa sobre el río Títire, la cual permitirá la captación de 18 mmc de agua, dado que este río entre los meses de enero a agosto transporta 232 mmc de agua que se pierden en el océano Pacífico (Quellaveco TV, 2010).
2. En la cuenca de Vizcachas, se construirá una presa, la cual permitirá el almacenamiento de agua en épocas de lluvia, las cuales complementarán el recurso hídrico del río Títire en época de escasez. De esta presa AAQ tomará solo 4 mmc para sus operaciones. Adicionalmente, la presa permitirá contar con agua



suficiente durante la época de estiaje y, de manera regular, se enviará al caudal del río Títire, lo que mejorará la calidad del agua (Quellaveco TV, 2010).

3. Para el traslado del recurso hídrico proveniente del río Títire y la presa de Vizcacha, se construirá una tubería metálica de 80 km de extensión hasta la planta procesadora (Quellaveco TV, 2010).
4. El proyecto AAQ se realiza a tajo abierto y medirá aproximadamente 4 km<sup>2</sup>.
5. La zona de almacenamiento se denomina depósito de roca estéril, debido a que esta contiene poco o nada de mineral, y se localizará al costado de la planta de procesamiento. Para evitar la contaminación ambiental que pudiera general el depósito, se construirán canaletas que eviten la filtración de ácidos y lleguen al cauce del río Asana (Quellaveco TV, 2010).
6. Se construirá una planta concentradora en la zona de Papujune a 4 km del tajo abierto (Quellaveco TV, 2010).
7. Finalmente, se construirá un dique, el cual permitirá almacenar los relaves generados durante el proceso extractivo (Quellaveco TV, 2010).

Con la culminación de estas obras, se espera paliar la necesidad de agua requerida para el desarrollo del proyecto a lo largo de los 32 años de vida estimados, debido a que AAQ requiere obtener 700 litros por segundo (l/s). En la Figura 15, se representa todo el sistema de abastecimiento hídrico requerido por Anglo American Quellaveco.



Figura 15. Sistema de abastecimiento hídrico del Proyecto Anglo American Quellaveco. Tomado de “QuellavecoTV” (Febrero, 2010).

**Relación con los grupos de interés.** Anglo American es uno de los más grandes grupos mineros a nivel global, dentro de sus políticas y estrategias se encuentra el trabajo en conjunto con su grupo de interés para lograr un desarrollo sostenido, contribuyendo con los gobiernos de manera positiva y minimizando los impactos negativos producto de su actividad (Anglo American, 2013).

**Gobierno.** Es el principal actor en la promoción de las inversiones mineras en el país. En el caso del proyecto AAQ, el Estado ha mantenido una posición activa en búsqueda de llegar a acuerdos que hagan viable el desarrollo del proyecto sin dejar de considerar los intereses de la comunidad, con lo cual, según la teoría de identificación de *stakeholders* de (Mitchell et al., 1997), el Gobierno mantiene el atributo relacionado con el poder y la legitimidad, lo cual lo ubica dentro del grupo “Expectante” al contar con dos atributos. Por otro lado, su actuación durante el proceso de desarrollo de las mesas de diálogo buscó sostener conversaciones a un nivel alturado, lo cual muestra su tipo “Dominante” frente a los demás grupos dado que participa con voz y voto.

El Gobierno se encuentra representado por las siguientes instituciones: (a) Presidencia del Consejo de Ministros, (b) Ministerio de Agricultura, (c) Ministerio del Medio Ambiente, (c) INRENA, (d) Gobierno Regional de Moquegua, (e) Defensoría del Pueblo, (f) municipios locales de Mariscal Nieto, General Sánchez Cerro e Ilo, (g) Autoridad Local de Agua (ALA), (h) Autoridad Nacional del Agua (ANA). La diagramación de estas entidades se encuentra en el Apéndice F.

**Comunidad.** Dentro de la estrategia de Anglo American para el desarrollo de sus actividades, se encuentra la de ser reconocida como una empresa que actúa tomando en cuenta las expectativas de todos los grupos de interés involucrados en el desarrollo del proyecto. Por ende, para AAQ, es importante evaluar la percepción que tenga la comunidad, en vista de que este actor posee los atributos de legitimidad y urgencia pero no dispone de

poder, por lo cual busca canalizar sus reclamos ante el Gobierno a través de sus diversas organizaciones. Este proceso confirma que la comunidad es del tipo “Dependiente” y cuenta con voz y voto.

Las comunidades de Torata y Carumas mantienen una percepción histórica negativa con respecto a las actividades extractivas que se realizan en la zona, como consecuencia de la poca responsabilidad de compañías mineras predecesoras, tales como la mina Cuajone, la cual no ha cumplido con el cuidado del medio ambiental.

Adicionalmente, la comunidad muestra su disconformidad con respecto a la manera como se han utilizado los recursos provenientes del canon y las regalías de esta actividad, en obras de infraestructura que no han generado un impacto significativo en el bienestar de la población acorde con la evolución, desarrollo y crecimiento de las minas. El responsable de la ejecución de obras es el gobierno regional, el cual atravesó por periodos de incertidumbre política, ocasionadas por la falta de credibilidad y legitimidad de sus anteriores presidentes regionales, los cuales no contaban con el respaldo de la población debido al incumplimiento de sus promesas, así como su relación con actos de corrupción; tal fue el caso de la ex presidenta regional de Moquegua Sra. María Cristala Constantinides durante el periodo 2003-2006, por lo cual el Congreso de la República abrió una investigación en su contra (La República, 2003). Posteriormente, el ex presidente regional de Moquegua Sr. Jaime Rodríguez Villanueva fue destituido por el Consejo regional acusado por incapacidad ética, política y moral (Perú 21, 2009)

El área de influencia directa que afecta a la comunidad, se encuentra conformada por: (a) el distrito de Torata, (b) el distrito de San Cristóbal Calacoa, (c) el distrito de Carumas, dentro de las cuales se encuentran las comunidades de Tumilacaocata, Coscore, Tala, Asana, además de los anexos de Huachunta, Chilota, comunidad campesina de Aruntaya, centro poblado Títire, la ciudad de Ilo y el valle bajo de Tambo en la provincia de Islay (Arequipa).

*Otros grupos de interés (GI).* Estos se encuentran conformados por organizaciones técnicas y agrupaciones creadas con un claro interés a favor o en contra del Proyecto AAQ. La diferencia entre estas organizaciones, según la teoría de *stakeholders* de Mitchell et al. (1997), identifica a las primeras con el atributo de legitimidad, debido a su reconocimiento público por la empresa y comunidad, pero, debido a que no influye directamente en la obtención de LSO, pertenece al tipo “Discrecional”; este grupo cuenta con voz.

Por otro lado, las organizaciones creadas con intereses, como los frentes de defensa y asociaciones comunales, no cuentan con el reconocimiento de la comunidad, la empresa y el Gobierno, por lo cual su único atributo es el de la urgencia. Para el caso del proyecto AAQ, estos grupos solo fueron del tipo “Exigentes”, debido a que solo contaron con voz, y fueron invitados a participar en las mesas de diálogo que se desarrollaron para conseguir el permiso de la comunidad y continuar con la fase de construcción.

Los organismos que conforman este grupo de interés son los siguientes: (a) el Frente de Defensa de Moquegua, (b) las juntas de regantes, (c) Asociación Civil Labor, (d) Universidad Nacional de Moquegua, (e) ONG Transparencia, (f) Colegio de Abogados y Arquitectos, y (g) Cámara de Comercio de Ilo.

La comunidad reconoce que la percepción histórica hacia la minería en la zona no es positiva, como consecuencia de la poca responsabilidad de compañías mineras predecesoras, como Southern Perú Copper Corporation (SPCC), la cual se encuentra explotando el yacimiento minero de Cuajone y es duramente criticada por el poco cuidado del medio ambiental.

En la Tabla 5, se muestra a detalle las expectativas que demanda cada grupo de interés, así como los atributos que los identifica.

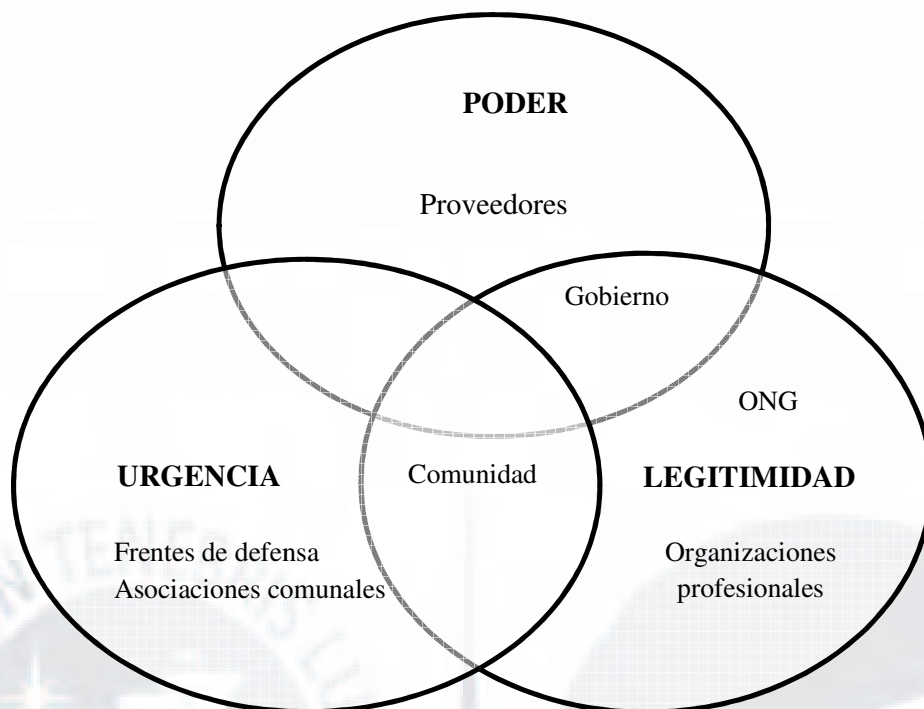
Tabla 5

*Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés*

Tipo de GI	Expectativas	Poder	Legitimidad	Urgencia
Comunidades (Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado del recurso hídrico destinado solo al consumo humano y agricultura</li> <li>• Empleabilidad de la población</li> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Programa de desarrollo sustentable</li> <li>• Información sobre el proyecto</li> <li>• Protección del cauce del río Asana</li> </ul>		X	X
Organizaciones Profesionales (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actualizada del proyecto y difusión de la misma</li> <li>• Información actualizada de los impactos del proyecto y avances de los mismos</li> </ul>		X	
Proveedores y Contratistas (Adormecido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Generación de empleos indirectos</li> <li>• Desarrollo de la economía local</li> </ul>	X		
Gobierno (Dominante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las inversiones</li> <li>• Incremento de la recaudación fiscal</li> <li>• Establecimiento de un marco legal para la industrias extractivas</li> </ul>	X	X	
ONG (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección del medio ambiente</li> <li>• Paralización del proyecto</li> </ul>		X	

En la Figura 16 se muestra la topología de los grupos de interés del Proyecto Anglo American Quellaveco.





*Figura 16.* Topología de los grupos de interés –Anglo American Quellaveco.  
Adaptado de “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, The Academy of Management Review, 1997.

**Desarrollo sostenible.** “Anglo American mantiene su compromiso de apoyar iniciativas que fomenten la educación, el emprendimiento y desarrollo de las comunidades de manera sustentable” (Anglo American Chile, 2012).

Uno de los planes de acción de AAQ se enfoca en el desarrollo de la educación en Moquegua como parte de su política institucional y de apoyo a la comunidad, por lo cual se ejecuta desde el año 2011 el programa ludotecas a cargo de la Asociación para la infancia feliz (AIFE), destinado a niños menores de tres años de edad con el objetivo de mejorar áreas relacionadas a la motricidad gruesa y fina, audición, lenguaje y socioemocional, atendiendo entre julio 2011 y junio 2012 a un total de 450 niños y niñas, según el reporte desarrollo sustentable Anglo American, (2012).

Como segundo plan de acción que refuerza su compromiso con la comunidad. Se relaciona con la constitución de un fondo de desarrollo a través de un fideicomiso por 10



millones de dólares desde el año 2011, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la región de Moquegua. Para ello, se premia al proyecto pyme que presente una buena idea de emprendimiento siempre que esta provenga de los ciudadanos residentes de la región. Esta acción genera impactos positivos para la población al mostrar el compromiso de la compañía con el desarrollo de la comunidad a través de clústeres locales. En el Apéndice F, se indica los proyectos que han sido ejecutados a través de este fondo.

Finalmente, producto del cierre éxito de las mesas de diálogo alcanzado en junio del 2012, Anglo American Quellaveco ofreció otorgar 1,000 millones de nuevos soles para realizar diversas obras en favor de la región y programas que permitan el fortalecimiento de otros sectores no ligados a la actividad minera, lo cual busca el continuo desarrollo de la región, a pesar del cierre de la mina.

**Gestión del riesgo.** Los principales riesgos que podrían afectar el normal desenvolvimiento de la industria extractiva en la zona de Moquegua se relacionan con lo siguiente: (a) el incumplimiento de los acuerdos firmados, (b) sobredimensionamiento de las expectativas del precio de los metales, (c) oposición de grupos anti mineros y ambientalistas, (d) baja disponibilidad del capital humano, (e) incertidumbre política.

**Situación actual.** Anglo American se encuentra atravesando un proceso de actualización de costos, lo cual ha implicado la paralización del proyecto. Cabe mencionar que ya se cuenta con la buena pro de la comunidad para pasar a la “etapa de construcción”. Sin embargo, este proyecto no cuenta con la aprobación del directorio de la empresa, ubicado en Londres. El investigador Miguel Santillana, indicó en una entrevista realizada el 10 de mayo 2013, que el proyecto no avanzaría debido a dos razones: (a) el alza de los costos de operar en el Perú, y (b) el compromiso de inversión social con 27 organizaciones de Moquegua. Para entender la cronología de los hechos que contribuyeron de manera positiva o negativa al momento expectante en el que se encuentra, se presenta la Figura 17.

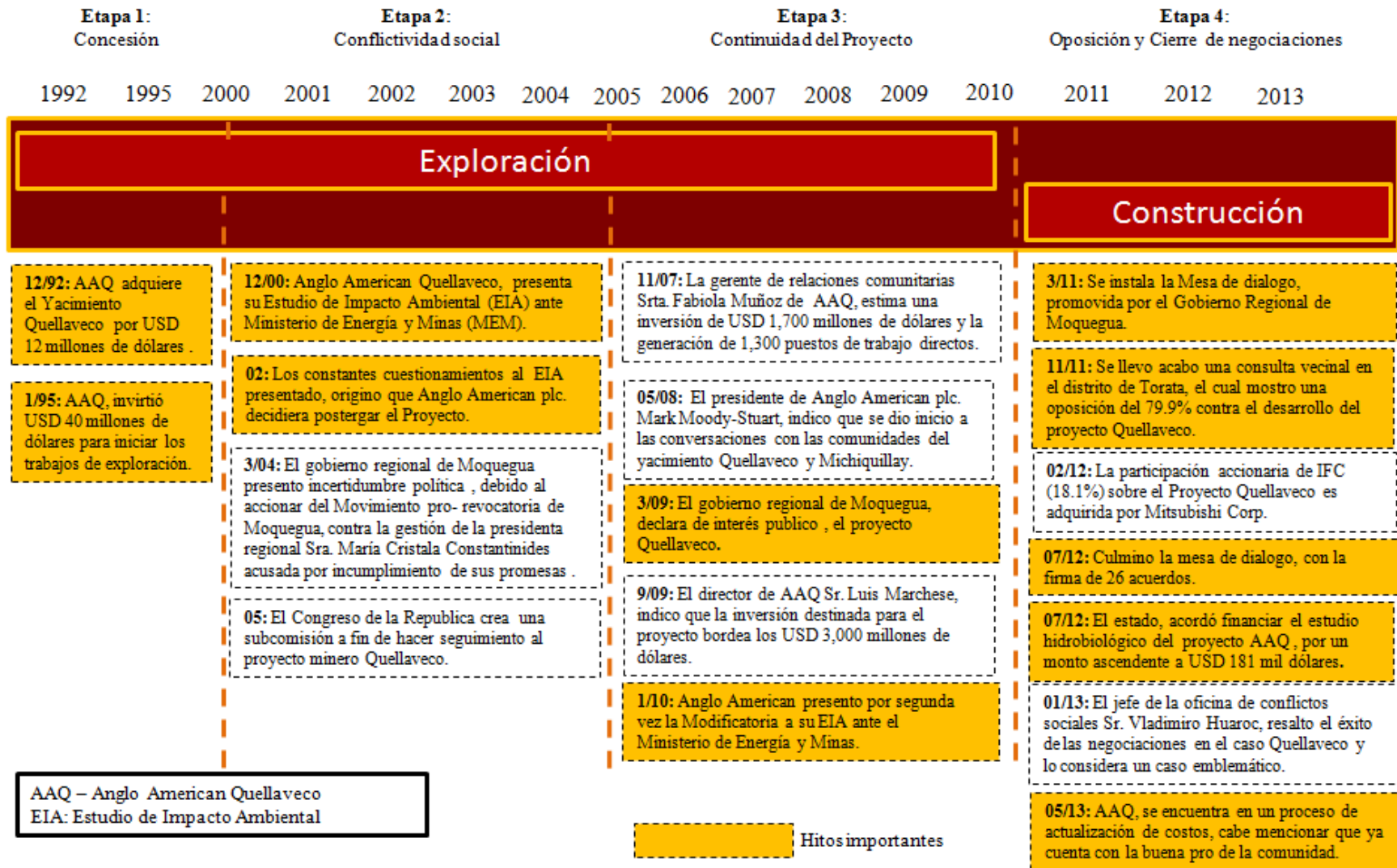


Figura 17. Cronología del proyecto Quellaveco.

***Análisis del proceso de obtención de la licencia social para operar (LSO).*** En el presente análisis para la obtención de la licencia social para operar, se han distinguido doce hitos que ayudarán a entender el desarrollo del proceso. Cada punto sobre la línea de la Figura 18, se detallará a continuación:

1. El proyecto Quellaveco fue explorado por iniciativa del Gobierno peruano en los años 60. Posteriormente, se asignó el proyecto a la compañía estatal Minero Perú para que continuara con la etapa de exploración; no fue hasta la década de los 90, con la apertura de la economía y los incentivos a las inversiones mineras en el país, que se retomó la promoción de las concesiones. Minero Perú otorgó la buena pro del proyecto a la compañía Mantos Blancos. Anglo American compró el yacimiento Quellaveco en el año 1992; dicha transacción constituyó el pago de USD 12 millones de dólares. Este hecho marcó el inicio de las operaciones de la compañía Anglo American en la región de Moquegua. El cumplimiento de los reglamentos y leyes estipuladas, según el manual de legislación ambiental, proporciona “El Reconocimiento Legal”, lo cual implica haber pasado por las etapas de acuerdo previo y consulta previa; al respecto la Defensoría del Pueblo aclaró que, en el primer caso, la negociación se realizó solo entre la compañía minera y los grupos de interés privados (propietarios de las tierras), y, en el segundo caso, se realizó la negociación entre el Estado (promotor) y la comunidad (grupos de interés afectados). El procedimiento para realizar la consulta previa se basa en la aplicación del Convenio 169, según la OIT, el cual ha sido adecuado por el Gobierno peruano a través de la Ley 29785, la cual establece la consulta a los pueblos indígenas u originarios sobre las medidas legislativas y administrativas, las cuales podrían afectar sus intereses.

2. El 18 de enero de 1995, según la publicación de Ebiz Latín América (2006), Anglo American realizó una inversión de USD 40 millones de dólares para continuar con los estudios de exploración y poder determinar la magnitud de depósitos de cobre en el proyecto. Esto evidencia la intención de la mina de seguir adelante con el proyecto.
3. En aras de obtener la licencia social, Anglo American presentó el 19 de diciembre del 2000 su informe de EIA ante el Ministerio de Energía y Minas. Dicho acontecimiento fue cuestionado desde su presentación y rechazado por el frente de defensa de Carumas, Cuchumbaya y San Cristóbal, Corecami-Moquegua, y otros. El tema de mayor relevancia fue la utilización del recurso hídrico proveniente del subsuelo del río Asana. Esta reacción se sustenta en la imagen negativa que percibe la comunidad con respecto a las industrias extractivas en Moquegua; como consecuencia de las acciones que viene realizando la mina Cuajone de propiedad de Southern Perú Cooper Corporation (SPCC), que no ha tenido el debido cuidado y manejo de los recursos hídricos durante los más de 35 años de explotación de la zona.
4. Los constantes cuestionamientos presentados al EIA llevaron a que en el año 2002, la empresa decidiera postergar el inicio del proyecto; esta decisión se vio aunada posteriormente a la pérdida de credibilidad y legitimidad de sus presidentes regionales, como fue el caso de los ex presidentes: (a) Sra. María Cristala Constantinides durante el periodo 2004, contra quien se presentó una solicitud de revocatoria por parte del comité pro revocatoria de Moquegua y (b) Sr. Jaime Rodríguez Villanueva acusado por actos de corrupción durante su gestión ,siendo declarado culpable en el año 2012 por el poder judicial.

5. A finales del año 2007, el pronunciamiento de la gerente de relaciones comunitarias de Anglo American Quellaveco, Srta. Fabiola Muñoz, reactivó el interés del grupo Británico Anglo American plc., por retomar las acciones de exploración y futura explotación de la mina, lo cual demandaría un inversión preliminar de USD 1,700 millones de dólares, así como la generación de alrededor de 1,300 puestos laborales. Este anuncio fue respaldado con posterioridad por el presidente de Anglo American, Mark Moody-Stuart, quien se reunió con los líderes políticos del país, así como con el presidente regional de Moquegua.
6. A pesar de los reclamos de grupos opositores y ONG, que agitaban las protestas en contra de la actividad minera, la comunidad comenzó a mostrar mayor interés con respecto a los beneficios que esta actividad podría generar. El fortalecimiento de esta idea fue producto de las acciones iniciadas por Anglo American Quellaveco por informar adecuadamente sobre los objetivos de la mina. Es así que el siete de marzo del 2009 el gobierno regional de Moquegua declaró de interés público regional el desarrollo del proyecto Quellaveco (N.002-2009-CR/GRM).
7. En 28 de enero del 2010, Anglo American presentó por segunda vez la modificatoria al EIA a la DGAAM, con las modificaciones sugeridas respecto a la ubicación de la planta concentradora, el sistema de abastecimiento de agua, el camino de acceso a la minería, la construcción de una tubería de 80 km, el incremento de la tasa de procesamiento de 64 tmd a 85tmd y el plan de cierre.
8. El 17 de marzo del 2011 se instaló la primera mesa de diálogo, la cual fue promovida por el gobierno regional de Moquegua y se contó con la participaron de 37 personas, en representación de los principales grupos de interés entre ellos

representantes del gobierno central; gobierno regional de Moquegua y Arequipa; ONG; Defensoría del Pueblo; comunidades campesinas de Tumulaca, Pocata, Coscore y Tala; Municipalidad de Mariscal Nieto, Torata, Samegua e Ilo; sector minería; e invitados especiales, como el Colegio de Ingenieros, Periodistas, Comité de Agricultores Agroecológicos (COPAIN) y gremios de pescadores. La mesa de diálogo fue presidida por el director general de la Oficina General de Gestión Social, Sr. Manuel Bernales, quien desempeñó un papel de moderador y permitió acercar a los diferentes líderes que integraban parte de los diversos grupos de interés, empoderando a los presidentes regionales bajo el concepto de delegar el poder a las instituciones que representan al Gobierno y que mantienen continua relación con la comunidad. Adicionalmente, se brindaron las facilidades a los representantes de los grupos radicales para que pudieran exponer sus argumentos, así como sustentarlos. Esta acción implica que se llegó a captar el interés de la comunidad, lo cual permite el acercamiento e intercambio de información con respecto a las preocupaciones. Esto evidencia, según Thomson & Boutilier (2011), la obtención de la “legitimidad”. Las reuniones programadas entre las diversas entidades involucradas y la comunidad duraron 16 meses, periodo en el cual se mantuvieron 20 reuniones de intensas negociaciones, las cuales duraron más de diez horas.

9. Arellano (2011), en su libro *¿Minería Sin Fronteras?*, identificó tres tipos de conflictos, que se generan durante el proceso de consulta relacionados: (a) movimientos mineros, (b) ganar poder de negociación y (c) reclamo de canon. Con respecto al caso Quellaveco, se puede distinguir claramente el primer caso, debido a que, a pesar de la instalación de la mesa de diálogo, en noviembre del 2011, se llevó a cabo la consulta vecinal en el distrito de Torata, la cual mostró



que el 79.9% de los asistentes estaba en contra del proyecto. Este acto fue desconocido por la empresa debido al reducido número de asistentes, el cual representaba solo al 25% de la zona. Con el avance de las negociaciones, el director de AAQ, Sr. Luis Márchese (2012), expresó que influyó la buena voluntad de las partes y la transparencia de la información que se brindó.

10. Por otro lado, la empresa se involucró con el interés de la comunidad y sus demandas, lo cual permitió determinar tres objetivos generadores de conflicto: (a) Medio Ambiente, (b) Recursos hídricos y (c) responsabilidad social. Dichas demandas permitieron a AAQ, buscar soluciones de corte técnico las cuales culminaron en la última sesión de la mesa de diálogo celebrada el 11 de julio del 2012, en la que se firmaron 26 acuerdos, los cuales se indican en el Apéndice G, y compromisos entre los diversos grupos de interés. Esto evidencia, según Thomson & Boutilier (2011), la obtención de la “credibilidad”, pero de una “credibilidad inicial”, ya que conforme AAQ vaya materializando los 26 acuerdos, el nivel de credibilidad se incrementará.
11. Con el precedente de los acuerdos establecidos, el Gobierno acordó financiar el estudio hidrológico del proyecto, lo cual implica un gasto de USD 181 mil dólares.
12. Quellaveco ha iniciado la generación de programas de corte social en favor de las comunidades que conforman su área de influencia. Asimismo, se ha comprometido a realizar un desembolso inicial de S/. 350 millones para mejorar el abastecimiento de agua de la región, como parte de sus compromisos asumidos. Estas acciones establecen cómo una industria extractiva comienza a construir su frontera de “confianza” para obtener la licencia social para operar.



El manejo de conflictos por parte de AAQ se vio anticipado con la creación de una mesa de diálogo, la cual fue llevada a cabo bajo la dirección del Gobierno Regional de Moquegua. De acuerdo con el presidente regional de Moquegua, Sr. Martín Vizcarra (2012), los acuerdos a los que se llegaron constituyen el resultado de un diálogo plural llevado a cabo durante 16 meses, lo cual demostró la voluntad y perseverancia por encontrar soluciones en beneficio de la comunidad.



### NIVELES DE LICENCIA SOCIAL

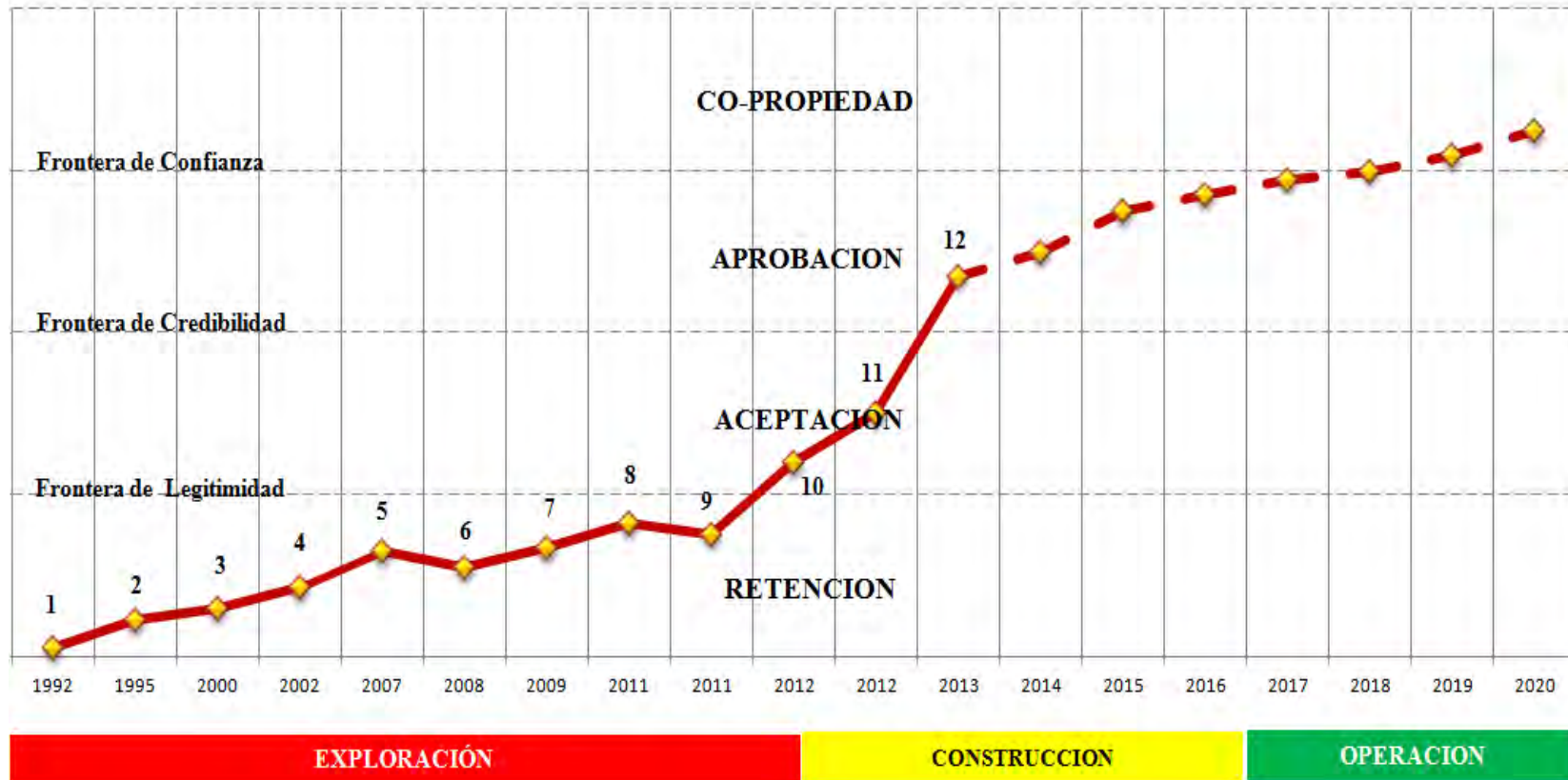


Figura 18. Proceso de construcción de licencia social para operar - Proyecto Quellaveco. Adaptado de “La Licencia Social para Operar” por I. Thomson y R. Boutilier, 2011, en Darling, P.; SME Manual de Ingeniería Minera, capítulo 17.2, págs. 1779-1796, Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración, Littleton, Colorado, EE. UU.

### 4.1.3 Proyecto Las Bambas, Perú

Este proyecto, cuya construcción fue aprobada en el 2010 por parte de la Empresa Xstrata Copper, es el primer proyecto de la empresa Suiza en el Perú. Se encuentra ubicado a 72 km al suroeste del Cusco, entre las provincias de Cotabambas y Grau en la región Apurímac a unos 3,700 m s. n. m. Comprende 32 mil hectáreas de las concesiones mineras de Chalcobamba, Ferrobamba, Sulfobamba y Charcas. Se proyecta que el yacimiento producirá inicialmente 400,000 toneladas de cobre al año durante los primeros cinco años y 315,000 toneladas de cobre al año durante los siguientes 18 años, así como 5,000 toneladas al año de molibdeno.

La inversión esperada es de USD 5,200 millones (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012) y al cierre del 2012 ya se había comprometido el 65% la inversión de la construcción del proyecto. El tamaño del proyecto es significativo, pues, cuando Las Bambas entre en producción, representará el 31% de la producción nacional de cobre del año 2012 (Macroconsult, 2013).

Xstrata Copper es una empresa suiza con sede en Brisbane Australia y con presencia en ocho países: (a) Argentina, (b) Australia, (c) Canadá, (d) Chile, (e) Estados Unidos, (f) Papúa Nueva Guinea, y (g) Perú. Xstrata es el cuarto productor mundial de cobre y en el 2012 su producción mundial ascendió a 747,000 toneladas de cobre (Xstrata, 2013). Las ubicaciones de Xstrata en Sudamérica se pueden apreciar en la Figura 19.

En agosto del 2003 la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) convocó a una licitación internacional, la cual fue ganada por la empresa Xstrata AG Suiza, quien ofertó USD 121 millones. Luego, la empresa a través de un contrato de opción, hizo entrega de un adelanto de USD 91 millones, de los cuales el 50% (USD 45.5 millones) irían directamente a la constitución de un fideicomiso social, llamado actualmente Fondos Social

Las Bambas (FOSBAM), que se destinaría a las zonas de influencia directa del proyecto, es decir, las provincias de Cotabambas y Grau, y beneficiaría a 83,200 habitantes distribuidos en 20 distritos y 150 comunidades. Una vez que la empresa decidiera ejercer su opción de compra y se dé inicio a la etapa de explotación, debería incrementar dicho fondo en USD 13.5 millones. Este estaba manejado por un Consejo Consultivo integrado por diferentes actores, tales como representantes de ProInversión, de las provincias de Cotabambas y Grau, y de la empresa, cuyo objetivo era garantizar el buen uso de los recursos y la ejecución en proyectos sociales para las comunidades aledañas.



*Figura 19.* Operaciones de Xstrata en Sudamérica.  
Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2011”, por Xstrata.

Uno de los principales acuerdos alcanzados por la empresa se dio en el año 2010, cuando la empresa firmó un acuerdo para el reasentamiento de la comunidad de Fuerabamba, localidad donde están ubicadas las reservas a ser explotadas durante la primera etapa del proyecto. En agosto del 2010, el Estado peruano aprobó el estudio de factibilidad y en marzo del 2011, el EIA. Con esta aprobación, la construcción de la mina se inició en el tercer trimestre del 2011 y se estima que culminará en el tercer trimestre del 2014, por lo que

iniciaría operaciones en el 2015. Actualmente, el proyecto se encuentra al 30% de su construcción (Minem, 2013). La ficha del proyecto Las Bambas se puede apreciar en la Figura 20.

***Impacto.*** A continuación se describe el impacto económico, social y ambiental.

***Impacto económico.*** El número de trabajadores en labores de construcción y operaciones es de 14,000 al cierre del 2012 incluidos proveedores y contratistas, de los cuales la totalidad de la mano de obra no calificada proviene de las comunidades aledañas. Al 2012, se contaba con 317 empleados locales (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012). Debido a que el proyecto aún no está en explotación, no tiene contribuciones directas al fisco, pero sí genera valor a través del FOSBAM y los proyectos de desarrollo dirigidos a las comunidades. Al 2013 lleva más de S/. 67 millones invertidos en proyectos sociales (FOSBAM, 2013).

El proyecto fomenta el desarrollo de proveedores locales, realizando las compras de bienes y servicios a empresas de las zonas de influencia. Así, durante el 2012, se realizaron compras a un total de 153 proveedores locales que corresponden al 24% de los proveedores totales de la empresa, por USD 3'750,556 (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012). A los proveedores locales se les proporciona capacitación, asistencia técnica y asesoría; por ejemplo, la empresa promueve la cultura de mejoramiento continuo entre sus proveedores, instaurando procesos de homologación, auditorías, retroalimentación, solución de observaciones impuestas, y obtención de un mejor producto o servicio para futuras compras.



<b>Nombre del Proyecto</b>	Las Bambas
<b>País</b>	Perú
<b>Descripción</b>	Primer proyecto minero de la empresa Xstrata en el Perú que bombeará el mineral desde Las Bambas hasta la mina Antapacay a través de un mineroducto de 215 km
<b>Empresa</b>	Xstrata Copper
<b>Reservas</b>	1700 millones de TM
<b>Tipo de Mina</b>	Tajo Abierto
<b>Mineral</b>	Principalmente cobre y en menor medida molibdeno, oro y plata
<b>Localización</b>	A 3700 msnm, a 72 Km del Cusco, entre las provincias de Cotabambas y Grau en la Región Apurímac
<b>Area de Influencia</b>	Comunidad de Fuerabamba, Challhuahuacho y 9 comunidades mas en su primer anillo de influencia y 33 mas en segundo anillo de influencia
<b>Vida Útil</b>	18 años
<b>Inversión</b>	USD 5,200 MM
<b>Producción Anual</b>	400,000 TM anuales de cobre durante los primeros 5 años y 315, 000 TM anuales en los siguientes, así como 5,000 TM de Molibdeno
<b>Inicio de operaciones</b>	Proyectadas para el primer semestre del 2015
<b>Etapa</b>	Construcción
<b>EIA</b>	Aprobado en el 2011
<b>Licencia Social</b>	Si
<b>Empleos Directos e Indirecto</b>	14,000 (construcción) y 1,350 (operación)
<b>Compras locales</b>	USD 3.75 MM
<b>Proveedores beneficiados</b>	153
<b>Situación Actual</b>	En construcción y trasladando a la comunidad de Fuerabamba
<b>Principales Proyectos Sociale</b>	Fondos Social Las Bambas (FOSBAM)
<b>Principales reclamos</b>	Reasentamiento de comunidad de Fuerabamba, Construcción de un Mineroducto y Reclamos Laborales



Figura 20. Ficha Proyecto Minero las Bambas.



Esto se ha logrado a través del Programa de Desarrollo de Empresarios Locales cuyo objetivo es desarrollar las capacidades competitivas en los microempresarios de las localidades aledañas, articularlos en la cadena de valor y conseguir una metodología eficiente de compras, con lo que se ha logrado que numerosas empresas consigan contratos para proveer de bienes y servicios al proyecto. El proyecto exige a sus socios estratégicos que el 100% de la mano de obra no especializada sea contratada localmente, y que consuman productos y servicios del lugar.

*Impacto social.* La empresa tiene una estrategia de relacionamiento con las comunidades que se sustenta en los siguientes canales de comunicación: (a) talleres, (b) publicaciones, y (c) radios en quechua para promover la cultura local. Además, cuenta con un área de Relaciones Comunitarias a través de la cual gestionan las quejas formales y comentarios de los grupos de interés. Durante el 2012, Las Bambas registró 105 reclamos (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

Para obtener el derecho de uso de tierras de las comunidades y propietarios privados se aplica un enfoque de trato directo (Acuerdo Previo), evaluando los impactos ambientales y sociales, y los riesgos antes de realizarse los contratos de compra venta y cesión de uso.

El área de influencia directa del proyecto está conformada por la comunidad de Fuerabamba y nueve comunidades más. Luego, existen otras 33 localidades más alejadas entre centros poblados y comunidades.

Un importante hito en el relacionamiento comunitario del proyecto se dio en setiembre del 2012, cuando se instaló la Mesa de Desarrollo de la provincia de Cotabambas, la cual estuvo presidida por el ministro de Energía y Minas, representantes de otros ministerios, alcaldes distritales y de la provincia de Cotabambas. Dicha mesa tenía como objetivo apoyar en la implementación de los proyectos de desarrollo y ejecución de obras que presenten las autoridades distritales y de la provincia de Cotabambas (Minem, 2012).

Debido a que el mineral será transportado mediante un ducto de 206 km de extensión desde el proyecto Las Bambas hasta el proyecto Antapaccay, también de propiedad de Xstrata, se construirá adicionalmente al ducto, una carretera al lado del mismo que permitirá la conectividad entre las provincias de Cotabambas, Chumbivilcas y Espinar, lo que generará el desarrollo de las localidades al convertirse en un corredor económico intrarregional y una salida para los productos agrícolas producidos en la zona con el consiguiente mejor precio obtenido para los agricultores. Para la construcción del ducto y de la carretera, la minera cuenta con los permisos de las 24 comunidades y de los propietarios privados que atraviesa el minero ducto, desde Apurímac hasta Cusco (19), las comunidades en la zona del reservorio (3), y las comunidades ubicadas en la zona de la pista de aterrizaje (2). Constantemente, se realizan charlas, conferencias y presentaciones de maquetas a las comunidades, y resulta de vital importancia para el futuro del proyecto, principalmente durante su etapa de explotación, el cómo se lleve a cabo esta primera etapa.

Uno de los temas más controversiales del proyecto, a pesar de ya haberse firmado un acuerdo con la comunidad de Fuerabamba que aún se encuentra en las etapas iniciales, es que requiere el reasentamiento de 441 familias de dicha comunidad hacía otras como Chila y Choaquere. Para lograr un resultado exitoso, la minera ha dividido el proceso en tres etapas: (a) comunicación y consulta, a través de lo cual se llevaron a cabo consultas públicas a la comunidad aceptando sus decisiones, tomando en cuenta su cultura y respetando sus derechos; (b) elaboración de la propuesta y acuerdo de reasentamiento, el mismo que se inició una vez que la comunidad dio su consentimiento y se llevó a cabo mediante talleres participativos con la presencia de gobiernos locales y el gobierno regional; e (c) implementación y sostenibilidad de los acuerdos mediante comisiones integradas por miembros elegidos por la comunidad. El reasentamiento está retrasado debido a que la comunidad de Fuerabamba teme por la escasez del recurso hídrico y por la falta de

transparencia de la empresa y de la Autoridad Local del Agua (ALA), situación que está siendo resuelta y aclarada por la mina en favor de los representantes de la comunidad. Actualmente, hay un proceso de diálogo, según lo indicado por la Defensoría del Pueblo en su Reporte de Conflictos Sociales N° 110, abril 2013. Esto ha motivado que el reasentamiento haya sufrido retrasos y que se encuentre en un 10% aunque se espera culminarlo en el 2013. Sin embargo, el proyecto sigue su construcción debido a la licencia social obtenida por la comunidad para dicho traslado, aunque ya se sabe que eso no es garantía de que la licencia social se mantenga si la minera no informa adecuadamente sobre los impactos del proyecto, principalmente del reasentamiento y de la construcción del minero ducto.

Como se indicó, el proyecto cuenta con un fondo social llamado Fondo Social Las Bambas (FOSBAM) que, en la actualidad, asciende a USD 63 millones. Este fondo fue constituido inicialmente en el 2004 bajo el nombre Fideicomiso Aporte Social Proyecto Minero Las Bambas. Luego fue sustituido desde el 15 de marzo de 2009 por el FOSBAM debido a un cambio legal a raíz de que en el Decreto Legislativo 996 se introducía una serie de cambios en el manejo de los fideicomisos, tales como reemplazar las estructuras que existían en los fideicomisos y su sustitución por la figura de un fondo social de naturaleza privada que excluía los manejos de recursos por parte de organismos estatales; para ello, se requiere la creación de asociaciones civiles a la que se transfieran los fondos de los fideicomisos.

El FOSBAM tiene como objetivo principal financiar los programas y proyectos de carácter social en beneficio de las comunidades aledañas. Este fondo, que durante el 2012 invirtió USD 18.3 millones (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012) en las provincias de Grau y Cotabambas, centra sus esfuerzos en cuatro ejes: (a) desarrollar capacidades humanas, (b) proveer servicios básicos, (c) brindar servicios de saneamiento, y (d) reducir los niveles

de desnutrición infantil. Esto permitirá mejorar la capacidad productiva y económica, y la calidad de vida de la población. Durante el 2009, el FOSBAM financió la segunda etapa del proyecto Fortalecimiento de Capacidades en Manejo de Recursos Naturales Chaninchasun que ejecuta el Ministerio de Agricultura (MINAG), por un monto de más de S/ 4.5 millones, cuya meta es beneficiar a 1,440 familias pertenecientes a 49 comunidades campesinas de Cotabambas y Grau (MINAG – AGRORURAL, 2009). Al 2013 ha hecho entrega de 45 proyectos sociales a beneficiarios de diversas localidades de la provincia de Cotabambas y Grau invirtiendo más de S/. 67 millones. (FOSBAM, 2013)

Para el desarrollo del capital humano, el proyecto cuenta con programas que desarrollan los conocimientos y destrezas como los siguientes: (a) Tikariy Wiñaypaq, (b) Yachay Watakunapaq, (c) Programa de Formación de Operadores de Equipo Pesado, (d) Programa de Formación de Asistentes y Operadores Fuerabamba, y (e) Programa de Desarrollo de Liderazgo (para mayor información de estos programas, ver el anexo E). Los mejores participantes de estos programas son contratados por la mina. Durante el 2012, se promovieron: (a) cursos en instituciones educativas externas, (b) cursos internos, (c) pasantías en otras operaciones mineras de Xstrata, (d) Plataforma *e-learning*, y (e) Plan Anual de Capacitación.

En relación con la salud, La Bambas ha realizado trabajos de ampliación del Centro de Salud de Challhuahuacho. Adicionalmente, ha invertido en proyectos productivos para desarrollo agropecuario, mejora de pastos, fortalecimientos de capacidades productivas, crianza y comercialización de alevines, programas de sanidad animal y mecanización agrícola, comedores comunales, etc.

*Impacto ambiental.* El proyecto se autorregula al aplicar medidas adicionales que las exigidas por la legislación para mitigar los impactos ambientales de sus actividades. Para el manejo del impacto ambiental, la empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental bajo la

norma ISO 14001. La empresa tiene como política involucrar a las comunidades en la gestión ambiental, capacitándolas para que tengan una cultura ambiental responsable. El proyecto promueve la participación activa de los grupos de interés en la evaluación del desempeño ambiental, involucrando a las autoridades y comunidades; de esta manera, legitima los resultados obtenidos.

Durante el 2012, el proyecto destinó USD 2.2 millones a gastos ambientales y alrededor de USD 350 mil, a inversiones ambientales. Para el manejo de la energía, se han implementado campañas de sensibilización debido a que el proyecto autogenera su energía por medio del diesel, el cual es contaminante.

Como ya se mencionó el proyecto plantea la construcción de un mineroducto de 206 km de extensión y 20 cm de diámetro entre Las Bambas y Antapaccay, ducto que, según especialistas ambientales, como Patricia Rojas de la ONG Cooperación “es una estructura metálica que transporta un caldo de metales pesados y atraviesa varias fuentes de agua, si hubiera una fuga, la contaminación sería inmediata” (El Comercio, 2012). La especialista menciona que tanto el ducto como la carretera y la electrificación necesaria fragmentarán el hábitat de las comunidades. A pesar de estas voces, las comunidades han dado el permiso para que el ducto atravesase sus localidades, por lo que se cuenta con la licencia social para la construcción del mismo, pero esto hace evidente que la mina debe trabajar en informar constantemente a las comunidades para que estas no cambien de opinión respecto a la construcción de ducto, lo que, en caso de no darse, pondría en riesgo la realización del proyecto dado que el hecho de transportar el mineral para ser procesado en Antapaccay reduce los costos fijos de manera significativa. Por ello, la viabilidad económica del proyecto se vería afectada si se cancela la construcción del ducto por temas comunitarios. Como parte de los compromisos dentro del EIA, la empresa se compromete al final de la construcción a recuperar la zona con suelo superficial y a repoblar con especies nativas las áreas afectadas

durante la construcción. A pesar de esto, los expertos aseguran que el impacto sobre la capacidad de uso de las tierras seguirá siendo negativo. La ubicación del proyecto Las Bambas se muestra en la Figura 21.



Figura 21. Ubicación del Proyecto Minero Las Bambas. Tomado de “Informe de Sostenibilidad 2011”, por Xstrata.

**Estudio de impacto ambiental (EIA).** El EIA fue presentado el 15 de julio del 2010 y aprobado el 7 de marzo de 2011. Una de las principales exigencias del EIA es no emitir



efluentes líquidos a la microcuenca de Ferrobamba, puesto que recirculará el 100% de las aguas de contacto que serán utilizadas en las operaciones mineras. Adicionalmente, debe realizar planes y programas de compensación ambiental en las microcuencas aledañas.

Como parte de los acuerdos abordados en el EIA, anualmente se debe implementar un vivero y forestar 100,000 con plantones, para lo cual se ha capacitado a personas de las comunidades y contratado mano de obra local. Como datos adicionales, se puede mencionar que el 100% del agua residual que proviene de los campamentos es reutilizada, lo que reduce el consumo de agua fresca, mientras que, por el lado de la biodiversidad, se han identificado especies de flora y fauna que serán trasladadas de las zonas del proyecto a lugares donde no serán impactadas.

***Relación con los grupos de interés (GI).*** Para el relacionamiento con los GI, el proyecto cuenta con un grupo asesor independiente (IAG, por sus siglas en inglés), que tiene por objetivo asesorar de manera remota y, en ocasiones, de manera presencial a la empresa en el desarrollo del proyecto, particularmente en temas comunitarios, sociales, ambientales, éticos y económicos, supervisando el cumplimiento de los estándares de la empresa, y realizando recomendaciones que permitan mejorar las prácticas y fortalecer el acercamiento a los GI. Durante en el 2012, el IAG realizó trabajos, asesorías y coordinaciones en cuatro ejes principales: (a) medio ambiente, (b) desarrollo comunitario – empleabilidad, (c) avances en el reasentamiento comunidad Fuerabamba, y (d) actividades del FOSBAM (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

Se han identificado los siguientes actores importantes con los cuales se relaciona el proyecto: (a) comunidades locales, (b) opinión pública, (c) accionistas, (d) sociedad civil (ONG, grupos anti mineros, Iglesia, entidades académicas), (e) empleados, (f) proveedores y contratistas, (g) sector minero, (h) medios de comunicación, (i) gobiernos locales, regional y nacional, y (j) líderes de opinión – organizaciones profesionales (ver Figura 22). En la Tabla

6, se han identificado las expectativas de los GI que tienen mayor poder sobre el proyecto, aplicando la teoría de identificación de los *stakeholders* (Mitchell et al., 1997) para mostrar el grado de poder, legitimidad y urgencia de cada uno a fin de conocer cuáles son los grupos latentes, expectantes y definitivos que la empresa debe atender para conseguir la LSO, así como los tipos de grupos de interés a los que pertenecen. Considerando el dinamismo de los GI, se ha efectuado un análisis de su estadio actual según las clasificaciones de la teoría de Mitchell et al. (1997) indicadas en el Capítulo II.

*Comunidades.* En su relación con la comunidad, el proyecto aplica un enfoque participativo que permite el involucramiento activo de este GI, el cual se da a través de talleres, asambleas comunales, visitas al proyecto, festivales, fiestas tradicionales, etc. El proyecto tiene programas para el desarrollo de capacidades que busca que las comunidades sean autosostenibles y no dependan de la mina. La empresa realiza estudios de percepciones y expectativas de la comunidad para mejorar la estrategia de relacionamiento y manejar las demandas de la población.

Un problema que ha tenido que arrastrar la empresa desde que se adjudicó la concesión fue que, durante la etapa previa a la adjudicación, durante el 2003, se realizaron audiencias previas a la licitación con las comunidades y representantes de Gobierno central, regional y local, en las que se sobredimensionaron los beneficios del proyecto y se crearon altas expectativas respecto a los recursos que llegarían a la zona y a la generación de empleo local. A su vez, el proceso llevado a cabo por las autoridades del Gobierno no permitió una participación adecuada de la población ya que los tiempos fueron muy cortos, lo que impidió que la población pudiera procesar de manera adecuada toda la información recibida, por lo que varios sectores cuestionaron la legitimidad del proceso por la poca incidencia que se tuvo en él.

Tabla 6

*Expectativas, Atributos y Tipos de los Principales Grupos de Interés*

Tipo de GI	Expectativas	Poder	Legitimidad	Urgencia
Comunidades (Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto relacionado con la calidad y cantidad del agua</li> <li>• Mano de obra local</li> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Programa de desarrollo sustentable</li> <li>• Información sobre el proyecto, la construcción del ducto y reubicación de Fuerabamba</li> <li>• Minimizar el impacto del ducto (fragmentación del ecosistema, derrames de mineral que lleva el ducto y pérdida de capacidad de tierras)</li> </ul>		X	X
Empleados (Adormecido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre las actividades de la empresa</li> <li>• Información sobre gestión de recursos humanos, salud y seguridad</li> </ul>	X		
Líderes de opinión - Organizaciones Profesionales (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actualizada del proyecto y difusión de la misma</li> <li>• Información actualizada de los impactos del proyecto y avances de los mismos</li> </ul>		X	
Proveedores y Contratistas (Adormecido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proveedores locales</li> <li>• Generación de empleos indirectos e ingresos</li> </ul>	X		
Gobierno (Dominante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleabilidad de mano de obra local</li> <li>• Ingresos para el fisco</li> <li>• Obras conjuntas</li> </ul>	X	X	
ONG (Discrecional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar el medio ambiente y los ecosistemas naturales, principalmente el impacto del minero ducto</li> </ul>		X	

Es así que cuando se adjudica la concesión del proyecto existen diferentes posturas respecto al mismo. Por un lado, las autoridades estatales de Cotabambas apoyaban su realización y, por otro, la Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería de Apurímac (Corecami) y varias comunidades de la zona de influencia mantuvieron una oposición crítica (De Echave, 2009). Cuando la empresa inició sus relaciones comunitarias en asociación con ONG que la apoyaban en diferentes líneas de acción, no logró corregir esta falencia, ya que mantuvo relaciones bilaterales con los GI, saltándose instancias intermedias como las federaciones que representan a un conjunto de pobladores. La empresa debió formar grupos de trabajo integrados entre los diferentes actores lo que hubiera permitido una mejor coordinación y lograr acuerdos más consensados e instaurar instituciones más sólidas, que habrían evitado la aparición de los conflictos presentados en los años posteriores.

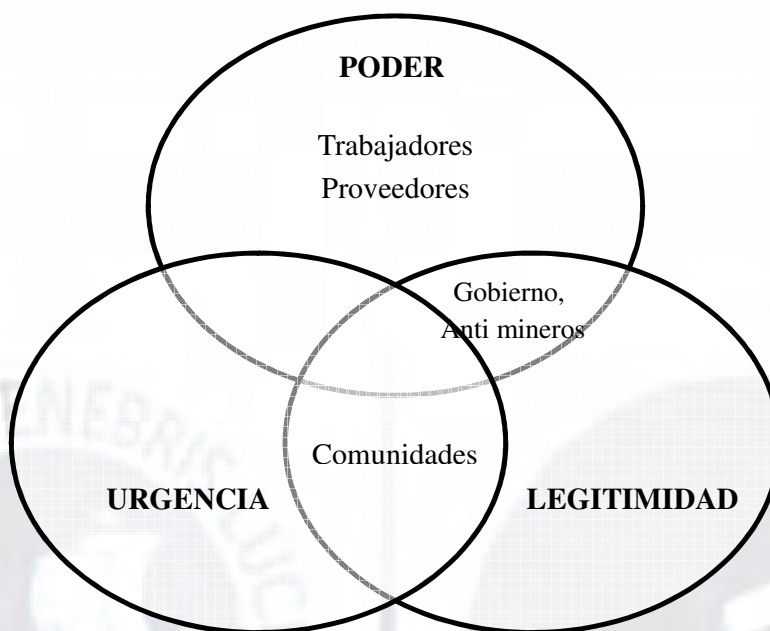
En su relación con las comunidades, Xstrata emprendió diferentes acciones orientadas a diseñar su Plan de Involucramiento Social (PIS), el cual se configuró luego de que la empresa realizará a finales del 2004 un estudio socio demográfico en la provincia de Cotabambas para recabar información de las comunidades respecto a niveles de pobreza, desnutrición y analfabetismo. Este plan, si bien ha dado buenos resultados —lo que le ha permitido a la empresa iniciar la exploración del yacimiento en marzo 2005—, ha tenido una deficiencia muy importante: ha priorizado relaciones bilaterales con algunas de las comunidades vecinas, las cuales muchas veces tenían un cierto componente de clientelismo. Esto originó la aparición de conflictos sociales como los suscitados con la comunidad de Fuerabamba en marzo de 2008, previos a la firma del convenio de reasentamiento del 2010. En este contexto, las comunidades reclamaban mayores remuneraciones e incrementos de turnos de trabajo. Este conflicto es un claro ejemplo de la fragilidad de los acuerdos logrados en la zona entre la empresa y las comunidades, y las múltiples estrategias de los actores, que

no eran consensuadas ni colegiadas, producto de las relaciones bilaterales mantenidas por la mina en sus relaciones comunitarias.

Respecto a la gestión del Fondo del Fideicomiso, en la actualidad FOSBAM, se han dado los mayores debates y reclamos en relación con el proyecto, principalmente por la poca participación inicial de los representantes comunales en el consejo consultivo, la aprobación de proyectos no tan prioritarios para las comunidades, la poca transparencia de cómo se aprobaban y decidían los proyectos a ejecutarse, y la lentitud en la ejecución de las obras. Estos cuestionamientos dieron lugar a una serie de movilizaciones y paros entre los años 2005 y 2007. Es así que el 23 de mayo del 2007 se realizó una reunión en la localidad de Chalhuhuaicho con representantes de la Federación de Campesinos debido al poco conocimiento de los pobladores sobre el proyecto y sus impactos. Varios pobladores señalaron que, luego de la transferencia del proyecto, se han sentido excluidos de los procesos de toma de decisión y se mostraban descontentos por los mecanismos de participación implementados por la minera (Echave, 2008).

Como resumen, las principales preocupaciones de la comunidad son el manejo del fideicomiso, los impactos ambientales del proyecto y la reubicación de las comunidades, principalmente las de Fuerabamba. Las comunidades actualmente se encuentran ubicadas como un grupo expectante, dado que cuentan con legitimidad y urgencia ya que, al estar asesorados por ONG, y bien organizados mediante federaciones y con representantes dentro del FOSBAM, han logrado captar la atención del Gobierno y la empresa que en un inicio no se daba, y han conseguido que sus reclamos, peticiones y sugerencias sean consideradas durante la etapa de exploración, y construcción de la mina y del mineroducto. Por este motivo, hacia ellos deben apuntar todos los esfuerzos de Xstrata para construir una relación dado que ellos son los únicos, junto con el Estado, que tienen voz y voto en la concesión de

una licencia social para operar, de acuerdo con la propuesta realizada por Wilburn y Wilburn (2011).



*Figura 22.* Topología de los grupos de interés de Las Bambas.

Adaptado de “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, por The Academy of Management Review, 1997.

*Gobierno.* En relación con el Gobierno central, el proyecto ha contado con el apoyo de este desde un inicio dada la importancia del mismo para el desarrollo de la región Apurímac, una de las más pobres del país, tanto así que el expresidente García Pérez llegó a llamarlo el contrato del siglo. Desde sus inicios en el 2003, cuando el proyecto aún no era adjudicado por Xstrata se firmaron acuerdos entre los gobiernos locales, regional y central para el apoyo al proceso de licitación, es así que en Setiembre de 2003 ProInversión, el MINEM y el Gobierno Regional de Apurímac firman el Convenio para la Promoción de la Inversión Privada en la Región Apurímac, para buscar fortalecer el proceso de licitación. Previamente a esta licitación, el Gobierno realizó audiencias públicas donde se sobredimensionaron los beneficios del proyecto y se crearon altas expectativas en la población en relación con los recursos que llegarían y los empleos que se generarían. Estas consultas se realizaron entre mayo y agosto de 2004, pero, si bien se transmitió información



del proyecto y sus beneficios, el tiempo que se dio a las comunidades para que realizaran sus apreciaciones fue tan corto que nos les permitió hacer un análisis adecuado del mismo. Esto generó que se cuestionara la legitimidad del proyecto dada la casi nula opinión de las comunidades sobre el desarrollo del mismo.

Es así que hasta fines del 2006 las autoridades provinciales y distritales fueron percibidas por las comunidades como aliadas de la minera y que tomaban sus decisiones sin tener en cuenta sus intereses. Adicionalmente a esto, había discrepancias entre el gobierno regional y los gobiernos locales respecto al uso del FOSBAM, lo que generó paros y movilizaciones. Sin embargo, en noviembre de 2006, durante las elecciones, se revocaron a todas las autoridades y, a partir de enero de 2007, se restableció la relación entre Gobierno y comunidades por el mayor acercamiento de las nuevas autoridades con la población y sus intereses. Es así que en agosto del 2007 se retiró a ProInversión del consejo consultivo del FOSBAM dado que la población lo consideraba como un agente que demoraba la aprobación y ejecución de proyectos sociales, y los aprobados no atendían las necesidades prioritarias de las comunidades, lo que aumentaba el malestar e impaciencia de la población, y acrecentaba el riesgo de conflictos y reclamos respecto al manejo del fideicomiso.

El Gobierno ha sido el grupo de interés que más ha apoyado el proyecto y en su situación de grupo de interés de tipo dominante, al contar con poder y legitimidad, presenta una posición expectante o requiere de una actitud activa por parte de la empresa para controlarlo y seguir manteniendo las buenas relaciones que se han mantenido hasta el momento. Al igual que las comunidades, cuenta con voz y voto, de acuerdo con la propuesta de Wilburn y Wilburn (2011).

*Otros grupos de interés (GI).* Desde que en el 2003 el Estado mostró interés en sacar adelante el proyecto, las ONG promovieron un conjunto de eventos como asambleas, talleres y foros. La llegada de la minería a Grau y Cotabambas provocó el surgimiento de

organizaciones sociales tales como las Federaciones Provinciales de Comunidades Campesinas, que empezaron a hacer campaña contra el proyecto con la ayuda de distintas ONG, las mismas que han mantenido una posición latente ya que cuentan con legitimidad. Así, las comunidades comienzan a visitar Lima para tener reuniones con el Gobierno central y dar a conocer la posición de las comunidades y sus preocupaciones respecto al manejo del fideicomiso. A pesar de este trabajo la confianza no se restableció dado que el Gobierno incumplió parte de sus responsabilidades al no asistir a reuniones pactadas, lo que generó que los frentes de defensa radicalicen su posición frente al proyecto. A diferencia del Gobierno y las comunidades, no cuenta con voto, solo con voz, por lo que requieren de unirse a las comunidades o al Gobierno para poder hacer que su oposición se vuelva tangible. Finalmente, los proveedores y empleados solo cuentan con poder, por lo que son un grupo de interés adormecido, que podrían utilizar su poder para tratar imponer su voluntad en la empresa. Esta no debería descuidar a estos grupos porque lo peor que le pudiera pasar en estos momentos es que sus empleados y proveedores pierdan la confianza en ella, en el desarrollo del proyecto y en el porvenir que les dará, y se terminen volviendo un grupo peligroso, al ganar urgencia, e interpongan demandas a la empresa que busquen ser cumplidas en el corto plazo.

***Desarrollo sostenible.*** En su Informe de Sostenibilidad Xstrata (2012), se indica que la empresa asume el compromiso de mantener un equilibrio de los factores económicos, ambientales, sociales y de salud y seguridad, con el fin de asegurar la viabilidad de largo plazo de las operaciones y de las comunidades. Para esto Xstrata realiza planes de desarrollo comunal en coordinación con las comunidades, haciéndolas participativas e identificando sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para construir su visión de desarrollo.

La empresa ha suscrito el Código de Conducta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), que contempla principios relacionados con el desarrollo

sostenible que la empresa busca cumplir permanentemente, y en el 2012 se adhirió a la red de organizaciones que conforman el Pacto Mundial en el Perú, comprometiéndose a cumplir los diez principios establecidos en esta iniciativa.

**Gestión de los riesgos.** Los principales riesgos que podrían afectar el éxito de la empresa pueden ser divididos entre riesgos macros y sectoriales. Los principales riesgos macros están relacionados con lo siguiente: (a) retrasos debido a conflictos sociales, (b) engorroso proceso de aprobación de permisos y licencias, (c) modificaciones legislativas y regulatorias, y (d) expectativas crecientes de la población. Respecto a los riesgos sectoriales se pueden identificar: (a) rechazo de grupos opositores a la industria minera, (b) presencia de minería ilegal, (c) volatilidad de precios de los metales, (d) mayores cargas impositivas, (e) gobiernos locales opositores a la actividad, (f) baja disponibilidad de mano de obra especializada, (g) infraestructura limitada, e (h) incremento de la brecha entre oferta y demanda de energía en el país. Para mitigar los riesgos indicados, la empresa: (a) promueve la generación de empleo local, (b) implementa iniciativas que promueven el desarrollo social, (c) aplica buenas prácticas ambientales, (d) desarrolla iniciativas para contrarrestar la minería ilegal, (e) lleva a cabo un proceso de reasentamiento de poblaciones cercanas a la zonas de explotación, y (f) sabe comunicar adecuadamente la actuación de la empresa en temas ambientales y sociales.

**Situación Actual.** Actualmente el proyecto se encuentra avanzando en la construcción y se estima que el mismo estaría entrando en operación en el 2015. Pero existen dos circunstancias que pondrían en riesgo dicho escenario que son, por un lado, el conflicto social en Espinar, localidad cusqueña donde se ubica la mina Tintaya y Antapaccay, donde se procesarán los minerales transportados desde Las Bambas mediante el mineroducto. Este conflicto se está dando por los pasivos ambientales que estaría dejando la mina Tintaya que se encuentra en proceso de cierre, a pesar de que el informe técnico preparado por las

autoridades del Estado afirma que dicha contaminación se debe a causas naturales. El otro problema es el referente a la exigencia impuesta por el Gobierno chino a la empresa Glencore-Xstrata, nacida a raíz de la fusión de ambas empresas (Glencore pagó USD 35 millones para adquirir Xstrata), para que venda el proyecto y limitar así su participación en el mercado de metales. Así mismo, Glencore se ha comprometido a vender el proyecto a una empresa aprobada por el Gobierno chino antes del 15 de setiembre de 2014 y completar la transferencia del proyecto antes del 30 de junio de 2015. Según el experto Miguel Santillana, parece una salida elegante al problema de Espinar y a la zona de Las Bambas, que está invadida por mineros informales (Gestión, 2013). Por otro lado, también podría existir otra motivación que es la de aumentar el control chino sobre la producción de insumos que son vitales para su crecimiento futuro. “Si este fuera el caso, la venta de Las Bambas podría llevar a su adquisición por una empresa china, ya que, como señala el acuerdo, el Gobierno chino deberá aprobar al comprador de Las Bambas” (Macroconsult, 2013).

Por otro lado, según el Reporte de Conflictos Sociales N° 110 de la Defensoría del Pueblo actualmente existen cuatro conflictos sociales. El primero se está dando con la Federación Campesina de Challhuahuacho y el Frente de Defensa de los Intereses del Distrito de Challhuahuacho, que protestan por supuestos incumplimientos de Xstrata. Otro conflicto es el relacionado con el reasentamiento de la comunidad de Fuerabamba, en terrenos comprados por la empresa a la Comunidad Chila, debido a la preocupación de esta respecto a la escasez del agua, y a la falta de transparencia por parte de la empresa y de la Autoridad Local del Agua (ALA). Otro conflicto es el de la Comunidad Campesina de Huancuire, que reclama afectación al ambiente y el cumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa, como alquiler de maquinaria pesada, puestos de trabajo y la concesión de un espacio para la asociación de mineros artesanales que se ubican en el área. Por último, se encuentra el conflicto suscitado en la provincia de Espinar por la construcción del

mineroducto y por los pasivos ambientales que supuestamente está dejando la mina Tintaya. Estos conflictos están siendo atendidos por la empresa y se ha llegado a acuerdos a cambio de obras como puestos de salud, colegios y capacitaciones para que los mineros artesanales se dediquen a otras actividades.

El proyecto tiene varios riesgos latentes, tanto sociales como económicos por el lado de la empresa. Por ello, a pesar de que aún continúa su construcción, no es seguro que inicie sus operaciones en el 2015 tal y como lo indica su cronología de implementación (Figura 23). La posibilidad de que el proyecto sea transferido a una empresa china genera cierta preocupación e incertidumbre ya que las experiencias chinas en materia de minería en el Perú, Shougang y Chinalco, han tenido efectos mixtos, con un resultado negativo principalmente en relaciones laborales en el caso de la primera y positivos en temas ambientales y sociales en la segunda, lo que no permite tener una idea clara de cuál será la nueva línea ambiental asumida por el nuevo operador y cómo manejará sus relaciones comunitarias, lo que podría poner en riesgo el mantenimiento de la ya debilitada LSO con la que cuenta el proyecto.

***Análisis del proceso de obtención de la licencia social para operar (LSO).*** El proceso de obtención de la LSO ha estado marcado por conflictos y negociaciones que se han podido manejar y, por tanto, el proyecto ha continuado sus actividades tanto durante su etapa de explotación como durante su actual etapa de construcción.

La relación con los grupos de interés ha sido bastante estable, con algunos incrementos y luego descensos del capital social, pero en promedio se puede decir que el proyecto ha tenido una estabilidad social dado que, como premisa principal, las comunidades saben de la importancia del éxito de este emprendimiento para mejorar su calidad de vida y desarrollo, lo que les brinda un buen soporte para que se avance en la ejecución del mismo. Cada punto sobre la línea de la Figura 24 se detallará a continuación:

**Etapa 1:** Gobierno realiza consultas públicas a las comunidades y firma convenios para garantizar el proceso de licitación

**Etapa 2:** Etapa marcada por conflictos entre minería y comunidad que generan una oposición media al proyecto que no a pesar de todo no logra detener la exploración

**Etapa 3:** Etapa de mayor estabilidad luego de firmar acuerdos, convenios y permisos con las comunidades que le dan cierto nivel de LSO y permiten iniciar su construcción

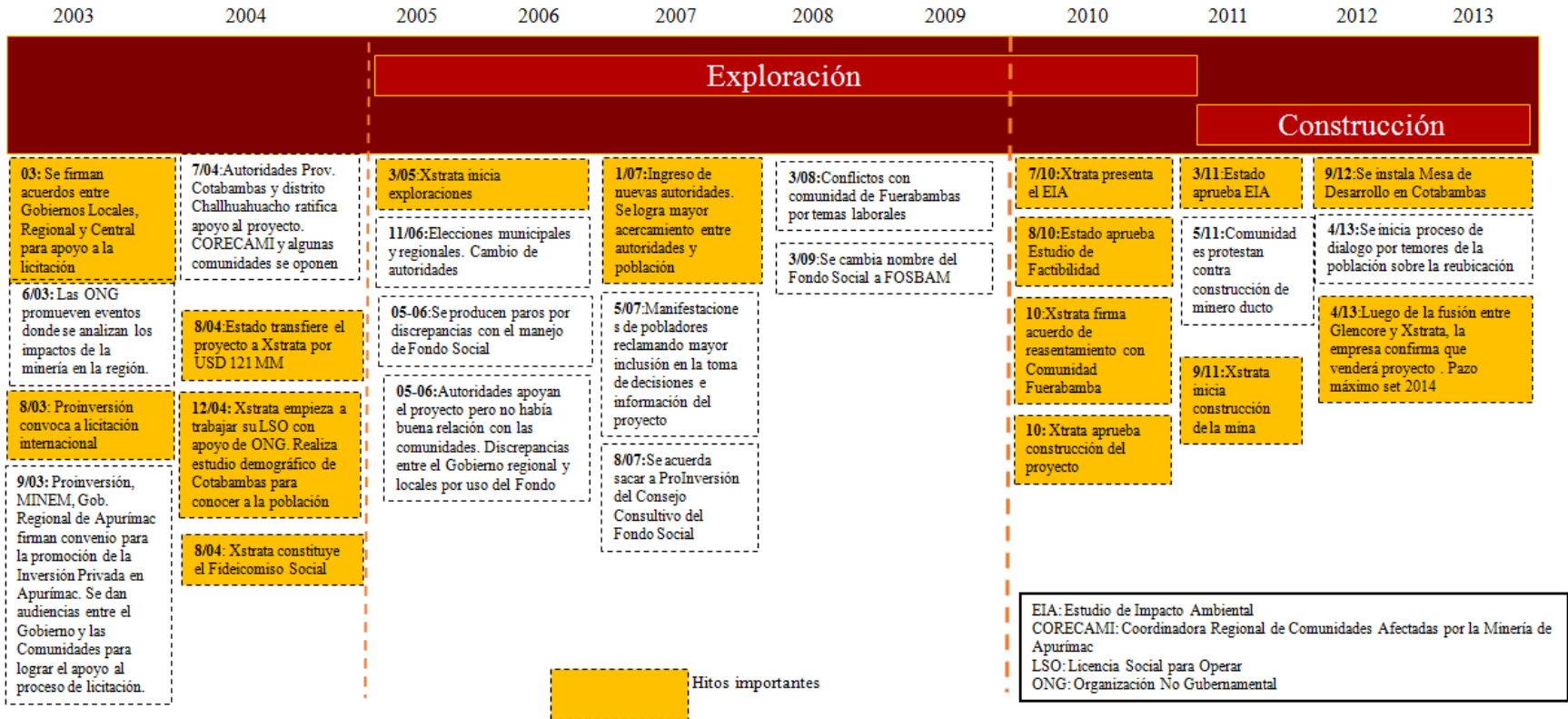


Figura 23. Cronología del Proyecto Las Bambas.



**NIVELES DE LICENCIA SOCIAL**

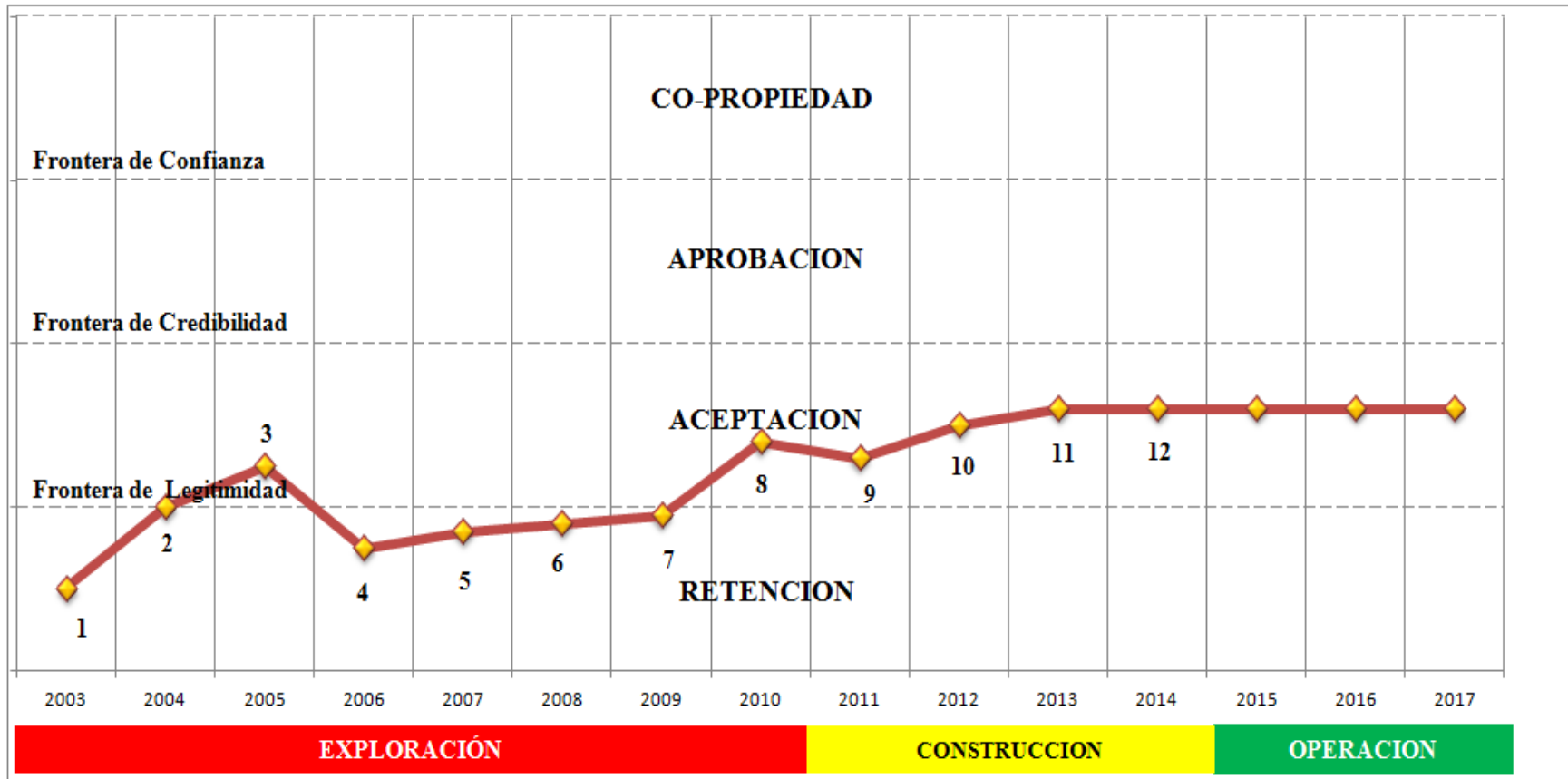


Figura 24. Proceso de construcción de licencia social para operar - Proyecto Las Bambas.  
 Adaptado de “La Licencia Social para Operar” por I. Thomson y R. Boutilier, 2011, en Darling, P.; SME Manual de Ingeniería Minera, capítulo 17.2, págs. 1779-1796, Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración, Littleton, Colorado, EE. UU.

1. Si bien el proyecto registra actividades de exploración desde 1911 por la empresa norteamericana Ferrobamba Ltda., no fue sino hasta la década del 90, cuando la reactivación de la minería provocó un incremento de las actividades exploratorias en la región y, para el caso de Las Bambas, el año 2003, cuando el Gobierno decide licitar el proyecto, para lo cual se firman acuerdos entre diferentes instancias del mismo para ratificar el apoyo al proceso de licitación. El problema es que durante este período se logró el apoyo parcial de las comunidades debido a la poca legitimidad que tuvo el proceso dado que se les otorgó un tiempo reducido para que procesaran la información recibida y emitieran su opinión, y los beneficios sobredimensionados del proyecto explicados durante las audiencias crearon altas expectativas respecto a temas laborales y recursos que llegarían a la zona. Este mismo año, aparecen en la escena numerosas ONG que, mediante foros, asambleas y talleres, buscan analizar los posibles impactos de la actividad minera en la región.
2. En el 2004 se transfiere la concesión a la minera Xstrata, la cual cuenta con el apoyo de ciertos sectores, principalmente estatales, pero no así de la sociedad civil agrupada a través de federaciones. Así mismo, se constituye el Fideicomiso Social Proyecto Minero Las Bambas. Ante esta situación, Xstrata inicia el proceso de obtención de la LSO trabajando con las comunidades y consiguiendo el apoyo de algunas ONG y de las comunidades más cercanas al proyecto.
3. El proceso de LSO se da de manera bilateral entre comunidades y empresa minera, saltándose instancias intermedias, lo cual terminó abriendo brechas entre los principales actores. Muchos de los pobladores de las comunidades impactadas por el proyecto indican que tienen muy poco conocimiento sobre la envergadura y

los impactos del mismo, y que se han sentido excluidos del proceso de toma de decisiones.

4. La minera empieza a priorizar a comunidades vecinas a la exploración, dando empleo temporal, haciendo proyectos productivos en las tierras comunales y proyectos sociales de desarrollo en algunas comunidades. Sin embargo, las comunidades más alejadas cuestionan más al proyecto y rechazan un posible desplazamiento. Es así que en el 2005 la empresa inicia el proceso de exploración en medio de una fragilidad de acuerdos bilaterales y no colegiados que muestran diferentes estrategias de los actores.
5. Durante el 2005, nacen nuevas agrupaciones sociales que, con apoyo de ONG, empiezan a realizar acciones de campaña y protesta contra el proyecto. Es así que logran un acercamiento al Estado y se llega a una serie de acuerdos que buscaban acercar a las comunidades al proyecto ofreciéndoles mayor información y haciéndolos partícipes en la tomas de decisiones, solucionar los conflictos existentes entre comunidad y minera, y buscar una mayor representatividad dentro de consejo consultivo del fideicomiso. El problema que se presentó luego fue que, a pesar de estos acuerdos, el Estado incumplió parte de sus responsabilidades al enviar representantes a las reuniones pactadas, lo que incrementó la desconfianza y el enfrentamiento, lo que generó una radicalización de los reclamos al proyecto y al uso del fideicomiso.
6. Durante el 2006 la relaciones entre autoridades estatales (provinciales y distritales) y las comunidades llegaron a un punto en que estas fueron percibidas como promotores de la minería, que no velaban por los intereses de quienes representan y tomaban decisiones sin consultar en procesos poco transparentes. Así mismo, existieron discrepancias entre las autoridades regionales y locales

respecto al uso de los fondos del fideicomiso y adicionalmente reclamos por parte de las comunidades sobre la lentitud, poca transparencia y malas decisiones sobre los proyectos a ejecutarse por parte de ProInversión, por lo que exigían su salida del consejo y la inclusión de representantes comunales que entienden mejor sus necesidades y la priorización de los proyectos.

7. En el 2007 ingresaron, luego del proceso electoral de dicho año, nuevas autoridades y esto permitió un mayor acercamiento entre estas y la población. Ese año se acordó retirar a Proinversión del consejo consultivo del fondo, con lo cual se esperaba que mejorara la eficiencia del uso del mismo. Ese mismo año, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas sancionó a la empresa por una filtración de lodos de perforación hacía las aguas que los pobladores de Jahuapaya utilizan para su consumo.
8. Durante el 2008, siguen los conflictos, uno de ellos con la principal comunidad del proyecto, las de Fuerabamba, que requiere ser reasentada ya que bajo sus tierras se ubica el yacimiento. Esta comunidad reclamaba mayores puestos de trabajo y la asignación de un mayor número de horas dentro de las jornadas.
9. En el 2010, se da un hito importante dentro del proceso de obtención de la LSO se firma un acuerdo con la comunidad de Fuerabamba para su reubicación, lo cual le da al proyecto la garantía para su continuidad.
10. En el 2011, el Estado peruano aprueba el EIA y se da inicio a la construcción del proyecto en medio de protestas principalmente por la construcción del mineroducto.
11. Antes estos conflictos en el 2012 se instala una mesa de desarrollo en Cotabambas para atender las inquietudes de las comunidades y garantizar la continuidad del proyecto. Este mismo año, se presenta la compra de Xstrata por

parte de Glencore, lo que le suma incertidumbre al proyecto tal como ya se ha detallado en el acápite de Situación Actual.

En el 2013, aún continúan las dudas por parte de las comunidades. Fuerabamba tiene temor respecto a la garantía del recurso hídrico y sobre las relaciones con las comunidades en donde se reasentarán. Existen algunos conflictos que no están catalogados como activos, pero que requieren observación según lo indicado por la Defensoría del Pueblo. Adicionalmente a este tema, esta la incertidumbre que genera la transferencia del proyecto a un nuevo propietario.

## **4.2 Resumen**

En el presente capítulo, se analizará cómo los proyectos mineros de las empresas seleccionadas han aplicado cada uno de los aspectos que favorecen el proceso de obtención y mantención de la licencia social para operar o tener continuidad del proyecto. Al final del capítulo, se presentará una síntesis de los factores que deben ser mejorados en cada proyecto para alcanzar o mantener la licencia social para operar.

### **4.2.1 Autorregulación**

En el Capítulo II, se abordó la clasificación de grupos de interés de acuerdo con Mitchell et al. (1997), y los diversos conceptos de responsabilidad social empresarial sintetizados como acciones voluntarias para impulsar el desarrollo sostenible. En el presente Capítulo, se establecieron dos grupos de interés como los más relevantes para las tres empresas extractivas que se estudiaron; coincidentemente estos fueron el Gobierno y la Comunidad. El primero determina el marco legal u obligatorio para el desarrollo de los proyectos extractivos —es decir, sienta las bases de la regulación—, mientras que la segunda es la beneficiaria de los proyectos de RSE que se emprendan, o dicho de otra forma, de los resultados de la autorregulación que se imponen las empresas.

El marco regulatorio de los países en los que se desarrollan los proyectos revisados no es incipiente, sino todo lo contrario. En el caso de Perú, los entes que participan en la regulación son los siguientes: (a) el Ministerio de Energía y Minas, (b) el Ministerio del Ambiente, (c) el Ministerio de Cultura, (d) el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin), y (e) los gobiernos locales y regionales. El marco legal está dado principalmente por: (a) la Constitución Política del Perú, (b) la Ley General de Minería, (c) la Ley Orgánica de Hidrocarburos, (d) la Ley General del Ambiente, y (e) decretos y resoluciones relacionados con la materia. En Chile, las condiciones para la minería son similares a las de Perú; en Argentina, en cambio, hay una mayor presión hacia las empresas extranjeras dadas las restricciones a la repatriación de ganancias de exportación y barreras a la compra de moneda extranjera.

Los tres países, por los diversos convenios que tienen suscritos, deben observar las directivas de los organismos supranacionales como: (a) la Organización de las Naciones Unidas, (b) la Organización Internacional del Trabajo, y (c) la Organización Mundial de la Salud. Los mencionados no son ni los únicos reguladores, ni las únicas formas de regulación existentes. Se puede afirmar que, más bien, ha habido un incremento constante de exigencias, lo que ha vuelto más complejo el marco legal en el cual operan las empresas que se dedican a las actividades extractivas. En su relación con el Gobierno, visto como grupo de interés, estas empresas deben cuidar de satisfacer estas complejas condiciones de operación, desde la etapa de exploración del proyecto hasta su cierre. Ante la situación descrita, ¿de qué manera se debería afrontar el desafío del cumplimiento de lo que no está regulado? O dicho de otra forma, ¿qué podría motivar a una empresa a hacer más de lo que se le exige?

Para responder a estas preguntas es necesario abordar el concepto de desarrollo sostenible o la ejecución de acciones voluntarias para desarrollar lo social y lo ambiental, además de lo económico. Al gestionar la empresa teniendo en cuenta el desarrollo sostenible,



se aproxima a lo que se entiende por autorregulación, y se cumplen y complementan los lineamientos emitidos por organismos internacionales: (a) la Organización de las Naciones Unidas (Pacto Mundial e Iniciativa de Reporte Global), (b) el Banco Mundial, (c) el Foro Económico Mundial, (d) la Corporación Financiera Internacional (Principios del Ecuador), (e) el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible, (f) el Consejo Internacional de Minería y Metales, y (g) la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas.

A partir de la mayor presión y escrutinio al que se tiene sometidas a las industrias extractivas, estas han procurado autorregularse. El beneficio de la autorregulación está en la creación de valor compartido y en el fortalecimiento de la licencia social. Por ejemplo, en Argentina, Chile y Perú se ha adoptado el estudio de impacto ambiental (EIA) como un instrumento dinámico para gestionar los aspectos socioambientales de los proyectos de industrias extractivas. El EIA está concebido no solo como una autorización, sino como un proceso de mejora continua, con constantes revisiones e involucramiento de los grupos de interés. Los compromisos derivados de ellos se consideran vinculantes y exigibles (International Institute for Environment and Development [IIED], 2002).

En la Tabla 7, se encuentran los principales aspectos relacionados con la autorregulación y que se encontraron en los proyectos Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas. Como se aprecia, los tres proyectos cuentan con completas políticas corporativas de autorregulación, responsables claros en su relacionamiento con la comunidad, sistemas de gestión socioambiental e indicadores, y afiliación a certificaciones y estándares internacionales. Por otro lado, han tenido participación activa con proyectos en beneficio de la comunidad y sus integrantes, incluso con creaciones de fondos sociales para tal efecto.

Sin embargo, a pesar de la autorregulación aplicada por las empresas, esta no ha sido suficiente para impedir la aparición de conflictos con las comunidades, su principal grupo de interés. En los casos estudiados, las empresas no han aplicado una adecuada estrategia de

gestión de conflictos que permita manejar mejor las externalidades negativas y los pasivos medioambientales generados por su operación. El entendimiento mutuo de las expectativas entre la empresa y la comunidad se abordó solo luego de la aparición del conflicto con excepción del proyecto Quellaveco. Si bien las empresas examinadas cuentan con políticas y procesos de clase mundial y han realizado acciones de RSE, su comportamiento, y mecanismos de comunicación y relacionamiento no han sido efectivos justamente por haber aplicado estrategias genéricas en su relación con la comunidad.

#### **4.2.2 Credibilidad y confianza**

Para el desarrollo del segundo aspecto, se tomarán los modelos relacionados a la construcción de la licencia social de Thomson y Boutilier (2011), lo cual permitirá encontrar la relación que se genera entre una acción de corte tanto positiva como negativa, y su influencia en la construcción de la licencia social. Para esto, en la Tabla 8, se han identificado acciones positivas y negativas, que se presentaron en el transcurso de desarrollo de los proyectos Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas.

Luego del análisis realizado a los proyectos indicados anteriormente, se procedió a determinar las acciones positivas y negativas que tenían en común, las cuales impactan en el proceso de obtención de la licencia social. El resumen de las acciones positivas se muestra en la Tabla 9 y, en la Tabla 10, se indican las acciones negativas.

os con la Autorregulación en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco, y Las Bambas

	Pascua-Lama (Barrick)	Quellaveco (Anglo American)	Las Bambas (Xstrata)
de	Gerencia de Asuntos Corporativos; Superintendencia de Desarrollo	Vicepresidencia de Asuntos Corporativos; Gerencia de Comunidades y	Comité de Desarrollo Sostenible de Xstrata Copp
lad	Sustentable; Área de Relaciones Comunitarias; Unidad de Relacionamiento; Unidad de Desarrollo e Inversión Social.	Desarrollo Social.	Relaciones Comunitarias; Grupo Asesor Indepen
	Código de Conducta y Ética en los Negocios; Política Antifraude; Política de Información; Política Antisoborno y Anticorrupción; Política de Seguridad y Salud; Política Ambiental; Política de Derechos Humanos.	Principios Empresariales: Buen Ciudadano Corporativo que contienen: The Anglo American Environment Way; The Anglo American Social Way; Código de Desarrollo Sustentable para Proveedores; Principios y Políticas Corporativos para Recursos Humanos; Política de Derechos Humanos; Política de Integridad del Negocio y Estándar de Desempeño en Prevención de la Corrupción; Programa de Cumplimiento Antimonopolios; Protocolo de Conducta para Empresas Contratistas.	Código de Conducta; Política Global sobre Sobor Corrupción; Política y Estándares de Desarrollo S de Negocios.
	Sistema de Gestión de Relaciones Comunitarias compuesto de: (a) Plan de Gestión Social, (b) Plan de Consulta a los Grupos de Interés, (c) Registro de las Obligaciones Sociales, (d) Mecanismos de Quejas, y (e) Programa de Monitoreo Social.	SEAT (Socio-Economic Assessment Toolbox), herramienta que contribuye al proceso de planificación de la relación con las comunidades para aportar de una forma más efectiva y sustentable a sus objetivos de desarrollo.	Sistema de Gestión de Seguridad, Salud, Medio A Comunitarias; Suscripción del Código de Condu Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
la	Plan de Compras Locales; Plan de Empleo Local; Fondo de	Plan de Capacitación para Trabajadores y Contratistas; Sistema de	Programa de Desarrollo de Empresarios Locales;
a	Compensación Ambiental; Fondo de Desarrollo Productivo; Programa Agropecuario; Asesoría Legal Gratuita; Becas.	Compras Locales; Ludotecas para el Desarrollo de Capacidades de la Primera Infancia.	Local; Programa de Compras Locales y Desarrol Programa de Capacitación Técnico-Productiva pa de Recursos Educativos; Proyecto de Alfabetizac Capacitación Docente; Construcción de infraestr Proyecto de Viveros Forestales.
el	Compromiso Atacama: fondo para soluciones habitacionales y apoyo al micro emprendimiento.	Fondo de desarrollo de US\$ 385 millones para el financiamiento de proyectos sostenibles en Moquegua.	Fondo Social Las Bambas: financiamiento de pro sociales.
s de	ICMM; IFC.	Pacto Mundial de las Naciones Unidas; Iniciativa de Reporte Global; ICMM; Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos; World Business Council for Sustainable Development; ISO 14001.	Pacto Mundial de las Naciones Unidas; ICMM; F sobre Seguridad y Derechos Humanos; ISO 1400

Tabla 8

*Acciones Positivas y Negativas identificadas en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco, y Las Bambas*

	Proyecto Pascua-Lama		Proyecto Quellaveco		Proyecto Las Bambas	
	Acciones Positivas	Acciones Negativas	Acciones Positivas	Acciones Negativas	Acciones Positivas	Acciones Negativas
Estabilidad normativa		Impacto ambiental -Deshielo de los glaciales. -Contaminación de las cuencas de los ríos.	Estabilidad normativa	Impacto ambiental -Contaminación del río Asana. -Contaminación del aire.	Estabilidad normativa	Impacto ambiental -Posible fuga del ducto
Gobierno garante y promotor			Gobierno garante y promotor -Declaración de interés público del proyecto. -Financiamiento del estudio hidrológico.		Gobierno garante y promotor	
Empleabilidad e incremento de capital humano	Voces de protestas-Grupos anti mineros		Empleabilidad e incremento de capital humano	Incertidumbre política -Pedido de revocatoria del Gobierno regional.	Adquisición de bienes y servicios locales	Negociación solo con ciertos grupos de interés
Desarrollo económico de la zona de influencia			Desarrollo económico de la zona de influencia		Desarrollo económico de la zona de influencia	Reducido tiempo de negociación
Iniciativas de RSE	Renta específica a la actividad minera % de las ventas		Iniciativas de RSE		Iniciativas de RSE	Deficiente accionar del Gobierno en las negociaciones.
Involucramiento de la comunidad en la toma decisiones (Mesas de Diálogo).	Oposición de la comunidad		Establecimiento de mesas de diálogo		Mesa de desarrollo de Cotabambas	
Aprobación de EIA			Aprobación de EIA	Oposición de ciertos grupos de interés	Aprobación de EIA	
Creación de una zona franca						
Atención a los reclamos		Influencia de los medios de comunicación				
Contribuir al desarrollo sostenible		Pérdida de confianza	Contribuir al desarrollo sostenible		Apoyo a sectores anexos como Agricultura	
Plan de cierre y monitoreo			Plan de cierre y monitoreo		Plan de cierre y monitoreo	

Tabla 9

*Acciones Positivas para el Otorgamiento de Licencia Social*

Acciones positivas	Proyecto	Proyecto	Proyecto
	Pascua-Lama	Quellaveco	Las Bambas
Gobierno activo que participe como garante y promotor	X	X	X
Hacer participar a la comunidad en todas las decisiones		X	
Aprobación del estudio de impacto ambiental (EIA)	X	X	X
Incremento de la empleabilidad y generación del capital humano	X		X
Desarrollo económico de la zona de influencia	X	X	X
Programas de desarrollo sostenible y generación del valor compartido	X	X	X
Iniciativas de responsabilidad social	X	X	X

***Aprobación del estudio de impacto ambiental (EIA).*** Si bien el concepto se relaciona a un tópico técnico conexo a las consecuencias positivas o negativas que genera la implementación y puesta en marcha de una determinada industria extractiva, su impulso es neutral debido a la dualidad de la acción, la cual puede contribuir de manera positiva o negativa para el otorgamiento de la licencia social. En los tres casos estudiados, el impacto fue negativo debido a que no se consideraron las reales demandas y sugerencias de la comunidad con respecto al cuidado de las tierras y recursos hídricos en los primeros EIA. Sin

embargo, en los EIA aprobados, sí se han tomado en cuenta las observaciones y sugerencias brindadas por las comunidades que forman parte de la zona de influencia.

***Incremento de empleabilidad y generación del capital humano.*** Esta acción se da como consecuencia directa desde los inicios de las exploraciones, pasando por las diversas etapas de desarrollo de actividad minera, y ha generado expectativas positivas para un cierto grupo de habitantes de las comunidades, los cuales son entrenados y capacitados para labores técnicas; esto a futuro se convierte en capital humano para la compañía. En los casos de los proyectos de Pascua-Lama y Las Bambas, se realizan programas educativos y capacitaciones técnicas que permiten generar capital humano.

***Desarrollo económico de la zona de influencia.*** La industria extractiva tiene una repercusión directa sobre el desarrollo económico de una determinada zona geográfica. En los casos analizados, tanto en Pascua-Lama como en Las Bambas, se han iniciado acciones para fortalecer a los proveedores fomentando la creación de clústeres, los cuales contribuyan a la generación de empleo local, así como al desarrollo del capital humano. Para el caso específico de Quellaveco, a pesar de que no se encuentra en un proceso de construcción avanzado, esta política no le es ajena, dado que, dentro de su visión, se concibe el generar oportunidades de desarrollo en su entorno de operaciones.

***Programas de desarrollo sostenible y generación del valor compartido.*** La búsqueda del establecimiento de las relaciones a largo plazo entre las industrias extractivas y la comunidad genera un impacto positivo sobre ambos grupos de interés. En el caso de Las Bambas es la propia mina la que ha asumido el compromiso a través del código de conducta de la SNMPE y el Pacto Mundial. De igual forma, Quellaveco replica los valores de su matriz en Londres buscando ser reconocido como un buen vecino corporativo. En ambos casos, se proponen diversos programas de corte económico, social, ambiental y de salud orientados a potenciar otros sectores no relacionados con la mina. En cuanto al valor compartido, en los



tres casos —Pascua-Lama, Las Bambas y Quellaveco—, se tienen como políticas para desarrollar la zona donde operan la generación de clústeres a nivel local, utilizando como instrumentos las capacitaciones a proveedores locales, y programas de apoyo dirigidos a promover acciones de emprendimiento.

***Iniciativas de responsabilidad social.*** Las acciones de responsabilidad social contribuyen de manera positiva al otorgamiento de la licencia social. Durante todo el periodo de vida de una industria extractiva, se generan diversos tipos de pasivos tanto económicos, sociales o ambientales. En los casos analizados, se encontró que a pesar de tener acuerdos y negociaciones que mitiguen estos riesgos, los mismos se presentan. En Las Bambas y Quellaveco, se han elaborado programas que reparan en cierta medida los efectos de estos pasivos, por ejemplo, el reasentamiento de la comunidad en el primer caso o el incremento del recurso hídrico para la región de Moquegua a través de la construcción de diques que incrementen las reservas de las represas. Asimismo, en Pascua-Lama se construyó un parque eólico para generar energía eléctrica, se mejoró la infraestructura hídrica de la zona, y se capacitó a la etnia diaguita.

Como producto del análisis realizado a los casos Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas, se han identificado cuatro acciones que influyen de manera negativa a la obtención de la licencia social, los cuales se presentan a continuación.

***Mal desempeño ambiental.*** Los pasivos ambientales son inherentes a toda actividad económica; sin embargo, las industrias extractivas son reconocidas como las que ejercen mayor impacto negativo contra el medio ambiente. Los incidentes operativos son muy probables en toda actividad minera; en el caso de Pascua-Lama no se ha evitado que el agua con residuos de ácidos llegue a los ríos; adicionalmente, al no cumplir con los controles ambientales indicados en su EIA, ha generado el aceleramiento del deshielo de los glaciares producto del incremento de la temperatura, a consecuencia de la emisión de polvo originado

por la actividad de la mina. En el caso de Las Bambas, se presentó la fuga de lodo de perforación que se han mezclado con las aguas de los ríos circundantes.

Tabla 10

*Acciones Negativas para el Otorgamiento de Licencia Social*

Acciones negativas	Proyecto	Proyecto	Proyecto
	Pascua-Lama	Quellaveco	Las Bambas
Mal desempeño ambiental	X		X
Carencia de institucionalidad		X	X
Mal manejo de expectativas de grupos de interés	X		X
Involucramiento y apoyo de otros grupos de interés hacia la comunidad	X		X

**Carencia de institucionalidad.** El desempeño de las instituciones impacta de manera positiva o negativa en la obtención de la licencia social. En el caso de Quellaveco, la empresa atravesó por periodos de incertidumbre política, debido a la falta de liderazgo de los presidentes regionales, los cuales no contaban con la confianza de la comunidad; incluso, llegaron a realizarse marchas por la revocación. Por otro lado, en la caso de Las Bambas, la falta de voluntad de los organismos de Gobierno ha propiciado una imagen negativa para la empresa, debido a que se atribuye un favoritismo inexistente. Finalmente, en los casos de Pascua-Lama y Las Bambas, la corrupción de las instituciones contribuyó al fortalecimiento de los reclamos provenientes de grupos opositores con respecto a temas económicos, sociales o ambientales.

***Mal manejo de expectativas de los grupos de interés.*** El desconocimiento de las expectativas de la comunidad con respecto a los beneficios y/o aportes que este grupo de interés espera recibir influye de manera negativa a la obtención de la licencia social. En el caso de Las Bambas, la comunidad, alimentada por los ofrecimientos iniciales del Gobierno, sobredimensionó los beneficios que realmente podría ofrecer la mina con respecto a los temas laborales. Por otro lado, en el caso de Pascua-Lama, el no cumplimiento de los compromisos ambientales originó el retiro del voto de confianza por parte de la comunidad, lo cual ha llevado a la paralización del proyecto en abril 2013.

***Involucramiento y apoyo de otros grupos de interés hacia la comunidad.*** La falta de atención a los reclamos provenientes de los distintos grupos de interés, en especial los que tienen legitimidad, puede impactar de manera negativa a la obtención de la licencia social. En Pascua-Lama, los reclamos de un grupo de ex-trabajadores despedidos produjeron que se asociaran con organismos internacionales, los cuales internacionalizaron los reclamos y afectaron la imagen de la mina; asimismo, mermó la confianza de la comunidad. De la misma forma, el asesoramiento realizado por diferentes ONG a las comunidades les permitió organizarse y fortalecer su posición en contra del proyecto. En el caso de Las Bambas, las ONG dimensionaron los conflictos sociales al asesorar a las comunidades con cierto interés generado en la paralización del proyecto.

#### **4.2.3 Gestión de los riesgos**

Para abordar el análisis de la gestión de riesgos en la licencia social en relación con los tres casos de estudio desarrollados se ha tomado como marco de referencia los factores planteados por Ernst & Young en su reporte denominado *Business Risks Facing Mining and Metals*, descritos en el Capítulo II. Estos factores inciden directamente en el riesgo de mantener una licencia social para operar, los cuales son: (a) riesgo reputacional, (b) desempeño ambiental, (c) conflictos con la comunidad, (d) expectativas en aumento de los

grupos de interés, (e) desafíos de adquisición por percepción negativa hacia la minería, y (f) forma de hacer negocios.

Durante la identificación y análisis de los riesgos en los tres casos de estudio, se logró identificar riesgos adicionales que afectan directamente a la obtención o mantención de una licencia social para operar como: (g) uso ineficiente del canon minero, (h) riesgo político y (i) riesgo financiero. Los hallazgos encontrados en los tres casos de estudio se muestran en la Tabla 11.

De acuerdo con los hallazgos encontrados se puede apreciar que los factores que tienen mayor incidencia o se encuentran presentes en mayor medida en los tres casos de estudio y que han afectado el proceso de obtención o mantención de una licencia social para operar son el desempeño ambiental, conflictos con la comunidad y riesgo reputacional.

***Desempeño ambiental.*** Este factor se encuentra presente en el proyecto Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas. El hallazgo principal es que las empresas mineras no han dimensionado de manera adecuada los riesgos e impactos ambientales de los proyectos cuando elaboran su EIA, velando por su propio interés en detrimento del medio ambiente y las comunidades; en consecuencia, son acreedores de múltiples observaciones. Desde el inicio del proyecto, las empresas mineras no han sido transparentes y no han fomentado la participación de los grupos de interés, en especial de las comunidades afectadas en el proceso de elaboración del EIA. Tampoco han compartido información relevante del proyecto de manera eficaz con la que se explique claramente cómo se mitigarán los riesgos ambientales. Por lo tanto, las empresas mineras no se han retroalimentado adecuadamente de los comentarios, preocupaciones y temores de las comunidades; asimismo, su capacidad de respuesta y resolución de consultas o problemas no ha sido eficiente durante estos procesos.

Tabla 11

## Identificación de Riesgos en los Proyectos Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas

Gestión de los Riesgos	Proyecto Pascua-Lama		Proyecto Quellaveco		Proyecto Las Bambas		
	Identificación de Riesgo	Impacto	Identificación de Riesgo	Impacto	Identificación de Riesgo	Impacto	
Riesgo reputacional	Desde el inicio de la construcción, ya son seis las sanciones que ha recibido la empresa por no cumplir con las exigencias medioambientales relacionadas con el plan de monitoreo de glaciares, las aguas de contacto, y la flora y fauna.  En abril 2013, además de la suspensión del proyecto, la minera ha aceptado 22 de los 23 cargos formulados por la Superintendencia del Medioambiente, reconociendo que se han construido obras no autorizadas en lugares no adecuados.	Pérdida de credibilidad y legitimidad de la empresa por incumplimiento de promesas.  Suspensión del proyecto.  Revocación de su permiso ambiental y multa de 16 millones de dólares.  Ha legitimado todos los reclamos, críticas y denuncias interpuestas por los grupos de interés opuestos al proyecto.				Falta de transparencia de la empresa y de la Autoridad Local del Agua (ALA) en relación con la gestión del recurso hídrico.	Pérdida de legitimidad y licencia social para la construcción del mineroducto.
Desempeño ambiental	Mina afectaría la cantidad y calidad del agua provista por los glaciares.  Mina aceleraría el proceso de derretimiento de los glaciares.  Potencial fuga y derrame de cianuro, debido a la altitud de la mina.  Incumplimiento del plan de manejo de protección de las aguas estipulado en el EIA aprobado.	Suspensión del proyecto. No permitir a los agricultores seguir con sus actividades económicas.  Dañar los glaciares y no permitir a los agricultores seguir con sus actividades económicas. Contaminar los ríos que llevan agua a las comunidades aledañas.  Daño a los cultivos debido al agua contaminada por ácidos de roca.	Utilización de aguas subterráneas provenientes del río Asana para sus operaciones.	Contaminación del recurso hídrico.		Fuga del mineroducto que transporta un caldo de metales pesados y atraviesa varias fuentes de agua.	Contaminación de recursos hídricos y efecto negativo sobre la capacidad de uso de las tierras.
Conflictos con la comunidad	Ex-trabajadores despedidos por la mina, ONG internacionales utilizan medios de difusión (internet) para difundir el rechazo al proyecto.  Constantes manifestaciones por grupos ambientalistas en conjunción con las comunidades locales en contra de proyecto por acelerar el derretimiento de los glaciares.  Denuncia al proyecto por daños medioambientales.	Evitar la construcción de la mina.  Suspensión del proyecto.  Suspensión total e indefinidamente de la construcción del proyecto.				Falta de relacionamiento de la empresa con grupos de interés intermedios, como las federaciones que representan a un conjunto de pobladores.  Priorización de relaciones bilaterales con algunas de las comunidades vecinas (clientelismo).	Aparición de los conflictos en años posteriores.  Aparición de conflictos sociales como los suscitados con la comunidad de Fuerabamba en marzo de 2008.
Expectativas en aumento de los grupos de interés	Las comunidades diaguítas están reclamando ante el Estado chileno la propiedad de 390 mil hectáreas dentro de las cuales se ubican las reservas del proyecto.	Suspensión definitiva del proyecto Pascua-Lama.				Sobredimensionamiento de los beneficios del proyecto y creación de altas expectativas respecto a los recursos que llegarían a la zona y a la generación de empleo local.	Pérdida de legitimidad de la empresa.
Riesgo financiero	La licencia social del proyecto Pascua-Lama ha sido suspendida	Suspensión del proyecto y pérdida de USD 4,800 millones invertidos en el proyecto hasta la fecha.				El proyecto Las Bambas cuenta con una licencia social para operar debilitada	Suspensión del proyecto y pérdida de USD 1,500 millones invertidos en el proyecto hasta la fecha.
Percepción negativa hacia la minería			Percepción negativa de la comunidad hacia la minería, debido al comportamiento ambiental irresponsable de la Mina Cuajone de propiedad de Southern Perú.	No obtener licencia social para operar para el proyecto.			

Gestión de los Riesgos		Proyecto Pascua-Lama	Proyecto Quellaveco	Proyecto Las Bambas
	Identificación de Riesgo	Impacto	Identificación de Riesgo	Impacto
Uso ineficiente del canon minero			Uso ineficiente del canon y las regalías provenientes de las actividades mineras por el gobierno regional de Moquegua.	Percepción negativa de la comunidad hacia la actividad minera, debido a que los recursos del canon no están generando un bienestar significativo y directo a la comunidad. Empresa decidió postergar el inicio del proyecto.
Riesgo político	Chile está por ingresar en etapa electoral	Reinicio de la construcción dependería de resultado electoral.	Inestabilidad política por solicitud de revocatoria del presidente regional de Moquegua.	Proceso de adjudicación llevado a cabo por las autoridades del Gobierno no permitió una participación adecuada de la población ya que los tiempos fueron muy cortos.  Incumplimiento e irresponsabilidad del Gobierno de asistir a reuniones pactadas con la comunidad.  Constante inestabilidad política en fechas cercanas a procesos electorales a nivel central, regional y local
				Impedimento de que la población procese de manera adecuada toda la información recibida. Baja legitimidad del proyecto y surgimiento de grupos de interés opositores.  Surgimiento de frentes de defensa radicales en oposición al proyecto.  Alto riesgo de invertir en el país.





***Conflicto con la comunidad.*** Este factor se encuentra presente en el proyecto Pascua-Lama y Las Bambas. El problema principal que ha generado el surgimiento de conflictos con la comunidad es la disputa entre las empresas mineras y las comunidades aledañas por el acceso a los recursos hídricos y tierras. Las comunidades perciben que las empresas mineras requieren un volumen considerable de recursos hídricos para realizar sus operaciones, y que este consumo generará escasez del agua y afectará el desempeño de sus actividades agrícolas. En el caso de Pascua-Lama, los conflictos han surgido por el impacto negativo que podría generar el proyecto a los glaciares, así como la contaminación de los recursos hídricos en la zona. Estos conflictos tomaron mayor fuerza debido a la aparición y participación activa de ONG internacionales y grupos ambientalistas que, junto con las comunidades, iniciaron una campaña en los medios de difusión (internet) en rechazo del proyecto. Estas manifestaciones se legitimaron cuando se aceleró el proceso de derretimiento de los glaciares y por la denuncia realizada por la Junta de Vigilancia del Huasco contra la empresa minera por daños ambientales.

En el caso de Las Bambas, los conflictos han surgido por la falta de relacionamiento de la empresa minera con ciertos grupos de interés que representan a grupos de pobladores y al clientelismo que ha tenido la empresa con ciertas comunidades aledañas en detrimento de otras. Asimismo, la comunidad de Espinar ha denunciado y tiene la percepción de que las operaciones de la mina Tintaya han dejado pasivos ambientales en la zona. Este conflicto pone en riesgo la construcción del mineroducto.

Los conflictos sociales que presentan ambos proyectos con las comunidades, y la ineficiente capacidad de respuesta y resolución de los conflictos por parte de las empresas y el Gobierno han generado que las comunidades suspendan o no otorguen la licencia social para operar.

**Riesgo reputacional.** Este factor se encuentra presente en el proyecto Pascua-Lama y Las Bambas. El problema principal es el incumplimiento de las empresas mineras de las exigencias medioambientales. En el caso de Pascua-Lama, desde el inicio de la etapa de construcción, ha recibido seis sanciones por incumplimientos ambientales relacionados con el plan de monitoreo de los glaciares, gestión de los recursos hídricos y conservación de la flora y fauna, y a finales de abril del 2013, la empresa ha aceptado 22 de los 23 cargos imputados debido, entre otras razones, a la construcción de obras no autorizadas en lugares no adecuados. Estos incumplimientos y la aceptación de las sanciones por Barrick Gold han permitido legitimar los reclamos de los distintos grupos de interés que no están a favor del proyecto, lo que ha generado a la vez un daño a la reputación de la empresa. En consecuencia, la empresa minera ha perdido la credibilidad que había ganado en el tiempo, así como la legitimidad del proyecto, lo que ha provocado la suspensión de la construcción del proyecto por parte del Gobierno.

En el caso de Las Bambas, lo que ha generado un daño a la reputación de Xstrata ha sido la falta de transparencia en relación con la gestión de los recursos hídricos, a la fecha la comunidad de Fuerabamba aún tiene dudas respecto a la garantía de los recursos hídricos en su nueva locación.

**Expectativas en aumento de los grupos de interés.** Este factor se encuentra presente en el proyecto Pascua-Lama y Las Bambas. En el caso de Pascua-Lama, las comunidades diágitas han reclamado al Estado la propiedad de las tierras donde se encuentra el proyecto. Las comunidades son grupos de interés expectantes de tipo “dependientes”, ya que sólo disponen de los atributos de legitimidad y urgencia, al convertirse en propietarios de las tierras, la comunidad obtendría poder legítimo, como consecuencia al disponer de los tres atributos, la comunidad se convertiría en un grupo de interés de tipo definitivo (Mitchell et

al., 1997). Por lo tanto, la comunidad se convertiría en el único grupo de interés que tendría voz y voto en el otorgamiento de la licencia social para operar.

En el caso de las Bambas, los gobiernos central, regional y local sobredimensionaron los beneficios económicos que iba a generar el proyecto, lo que dio origen a un aumento significativo de las expectativas de la comunidad en relación con los recursos que llegarían a la zona. Este error de cálculo trae como consecuencia la pérdida de credibilidad de la empresa minera y la pérdida de legitimidad del proyecto.

***Desafíos de adquisición por percepción negativa hacia la minería.*** Este factor se encuentra presente en el proyecto Quellaveco, debido a que la comunidad tenía una percepción negativa hacia la minería. La mina Cuajone de propiedad de Southern Perú Cooper Corporation (SPCC), que operó durante 30 años en la zona, ha tenido un desempeño ambiental irresponsable y un manejo deficiente de los recursos hídricos. Esto ha originado la resistencia y resentimiento de la comunidad contra la actividad minera. La empresa AAQ ha logrado mitigar la percepción histórica negativa de la comunidad hacia la minería implementando mesas de diálogo y fomentando la participación activa de los grupos de interés involucrados. Como resultado de los diálogos, se lograron concretar 26 acuerdos, lo cual permitió a la empresa obtener licencia social para la etapa de construcción del proyecto minero. La licencia social del proyecto minero se encuentra en el nivel de “aceptación” entre la frontera de la legitimidad y credibilidad. Por lo tanto, el cumplimiento de los 26 acuerdos permitirá a la empresa ganar credibilidad en el futuro y lograr el siguiente nivel de licencia social para la continuidad del proyecto, el nivel de “aprobación” del proyecto otorgado por la comunidad.

***Uso ineficiente del canon minero.*** Este factor se encuentra presente en el proyecto Quellaveco, el Gobierno regional de Moquegua no ha tenido un uso eficiente del canon y de las regalías provenientes de la actividad minera. Esto ha originado una percepción negativa

de la comunidad hacia la actividad minera, debido a que los recursos del canon no están generando un bienestar significativo y directo a las comunidades. La gestión ineficiente de los recursos provenientes de la actividad minera por parte del gobierno regional, que ha priorizado proyectos basados solo en su propio interés en detrimento de los intereses de la comunidad, ha causado que esta no perciba un impacto significativo de bienestar social y ha generado una percepción negativa hacia la actividad minera, ya que no se distinguen directamente los beneficios económicos que esta genera. En consecuencia, pone de manifiesto que la ineficiente gestión de recursos por parte del Gobierno regional es un factor que afecta o incide en que las empresas mineras puedan obtener o mantener la licencia social para operar en sus proyectos.

**Riesgo político.** Este factor se encuentra presente en el proyecto Las Bambas, Quellaveco y Pascua-Lama. En el primer caso, el principal problema es que el Gobierno no ha tenido una labor responsable llevando a cabo los procesos de diálogo con la comunidad y no ha permitido la participación adecuada de la población, debido que los tiempos disponibles para ello no han sido los adecuados para que la comunidad pudiera procesar la información de manera eficiente. En consecuencia, ha causado la baja legitimidad del proyecto y el surgimiento de grupos de interés opositores al proyecto.

En el caso de Quellaveco, la solicitud de revocatoria del presidente regional fue lo que generó inestabilidad política; en consecuencia, la empresa decidió suspender el proyecto en ese momento al no darse las condiciones necesarias.

En el caso de Pascua-Lama, se prevé un riesgo político latente debido a la proximidad de elecciones presidenciales en Chile, asimismo la inestabilidad del Gobierno Argentino, lo que originaría un retraso en el reinicio de la construcción del proyecto.

**Riesgo financiero.** Este factor se encuentra presente en el proyecto Pascua-Lama y Las Bambas. En el Proyecto Pascua-Lama la licencia social para operar ha sido suspendida y

en el caso de Las Bambas, dispone de una licencia social debilitada. Esto genera un riesgo financiero latente en relación con la inversión realizada hasta la fecha, ya que la suspensión de los dos proyectos provocaría una pérdida de USD 4,800 millones invertidos en Pascua-Lama y de USD 1,500 millones invertidos en Las Bambas a la fecha. A ello se debe agregar el riesgo de mercado por variación en el valor de la acción de las empresas, lo que será tratado en la sección 4.2.4.

#### **4.2.4 Licencia social como activo de la empresa**

Determinar el valor exacto que aporta la licencia social al valor de la empresa resulta difícil dada la naturaleza intangible de dicho activo, pero de lo que no queda duda es que las industrias extractivas que la practican consiguen una serie de beneficios económicos tanto para ella como para sus grupos de interés. Por ejemplo, para los accionistas, la obtención de una licencia social para los proyectos de sus empresas les permite disminuir los riesgos financieros de sus inversiones y los sobrecostos por retrasos en la ejecución de los proyectos, lo que se traduce en mayores utilidades con el consiguiente incremento en el valor de la empresa y del precio de la acción. Para los empleados, se traduce en mejores prestaciones, que, en el caso del Perú, implica mayores utilidades distribuidas. Las comunidades encontrarán en la empresa una alternativa de empleo y un impulsor de desarrollo económico local y regional, lo que mejorará su calidad de vida. Por último, al Gobierno le generará mayores ingresos por impuestos y regalías. Como se aprecia, todos ganan cuando una empresa invierte en conseguir su licencia social, pero a esta le permite contar con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de los clientes y empleados, y la confianza del Gobierno y los mercados financieros. Tomando esto último es que se tratará de explicar cómo el proceso de obtención de la licencia social para operar de las tres empresas analizadas ha influido en la evolución de sus cotizaciones bursátiles tomando en cuenta la

definición que sugiere que el activo intangible puede ser medido tomando en cuenta la diferencia entre el valor de mercado, y el valor en libros de la empresa o de la acción.

Para cada proyecto analizado —Pascua-Lama, Quellaveco y Las Bambas—, se han analizado los principales hitos positivos y negativos presentados durante el proceso de obtención de sus licencias sociales, buscando relacionarlos con la evolución del valor de sus acciones y sugerir la existencia de una relación entre una gestión adecuada de la licencia social y la generación de valor para la industria extractiva.

**Pascua Lama.** Para el caso de Pascua-Lama, se realizó un análisis desde el 2011 y se aprecia tres hitos negativos claramente identificados en la Figura 25 que han determinado caídas en las cotizaciones de Barrick y, por consiguiente, en el valor de la empresa. Un hito negativo e importante se dio en noviembre del 2012, cuando el proyecto fue suspendido parcialmente por incumplimientos en materia de seguridad en el trabajo minero, con lo que nuevamente los mercados financieros reaccionaron castigando la cotización de la acción, que, durante el mes de noviembre del 2012, descendió 17%. Luego, en abril de 2013, la suspensión indefinida realizada por el Gobierno chileno determinó que la acción disminuyera 33% tras cerrar el mes de abril en USD 19.71 desde los USD 29.40 de fines de marzo. Esta caída tan importante en el valor de la acción de Barrick se debió a dos motivos importantes que surgieron durante el mes: la caída en la cotización del oro y la suspensión indefinida del proyecto Pascua-Lama, el cual al ser un proyecto de más de USD 8,000 millones tiene un peso importante dentro del portafolio de inversiones de Barrick. Cualquier evento que afecte el desarrollo del proyecto incrementará el riesgo financiero de la empresa por lo que los mercados reaccionaron ante la falta de confianza respecto al futuro del proyecto. Por último —retrocediendo algunos años como para confirmar el análisis y validar la importancia para las industrias extractivas de tener una gestión adecuada de su licencia social—, durante los primeros meses del 2012, el proyecto enfrentó constantes conflictos sociales con sus grupos

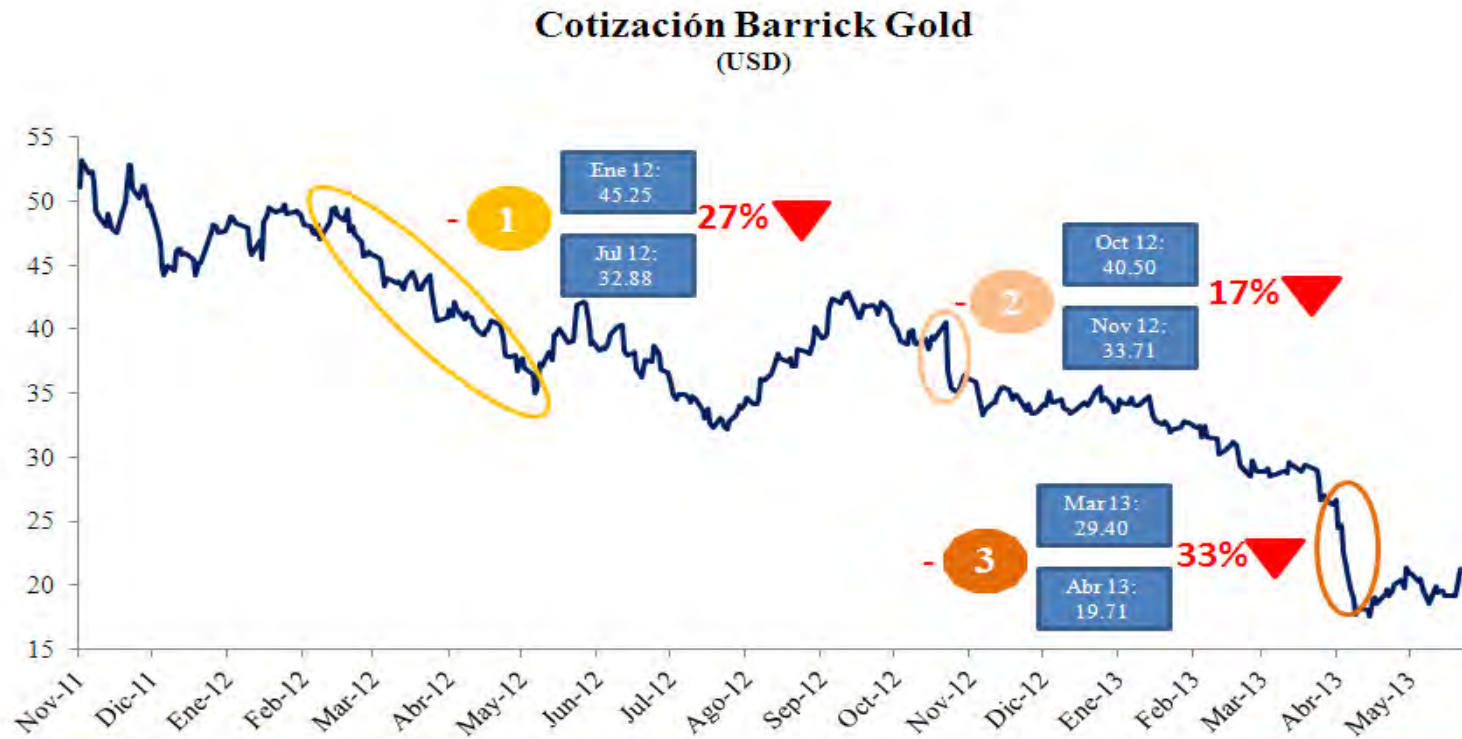


de interés, lo que se puede apreciar en el descenso continuo de la cotización de la acción de 27% entre los meses de enero del 2012 y julio 2012, como muestra la Figura 25.

**Quellaveco.** Para el caso de Quellaveco se ha realizado un análisis más amplio desde 2009 a 2013. En la Figura 26, se han identificado tres hitos importantes, dos positivos y uno negativo, que han afectado las cotizaciones de la empresa. La aprobación del EIA durante octubre del 2010 marcó un avance importante en la obtención de la licencia social ya que este informe recogía los comentarios y recomendaciones de los principales grupos de interés del proyecto. Este hito, entre otras razones, suscitó que la acción registrara un incremento del 15%. A fines de noviembre de 2011, se dio otro hito importante; en aquella oportunidad las comunidades se manifestaron en contra del proyecto, lo que influyó a que en dicho mes el precio descendiera en 2%, situación que debió ser más grave de no ser por otras noticias que contrarrestaron el efecto del rechazo de la comunidad. Finalmente, durante setiembre de 2012, se registró un hecho trascendental para el futuro del proyecto: la consecución de los acuerdos con las comunidades logrados a través de la Mesa de Diálogo. Esto generó, entre otros efectos, un incremento en la cotización de la acción de 9% durante setiembre y octubre.

**Las Bambas.** Para el proyecto Las Bambas, se ha realizado un análisis desde el 2008 hasta el 2013 (Figura 27) y se han identificado cuatro hitos importantes, tres positivos y uno negativo, en su proceso de obtención de la licencia social, los cuales se pueden apreciar en la Figura 31. Durante los años previos al inicio de la construcción de la mina, la acción mostró un descenso considerable del 84% entre marzo de 2008 y enero 2009, principalmente por efectos de la crisis internacional, pero también por los conflictos sociales registrados con las comunidades del proyecto que se oponían al inicio de la construcción. El hito más importante del proyecto se dio a fines de febrero del 2010, cuando se llegó a un acuerdo con la comunidad de Fuerabamba para su reubicación, lo que generó, entre otras consecuencias, que la cotización de Xstrata aumentara 13% desde el 22 de febrero, fecha en que se firmó el

acuerdo, hasta el 30 de marzo. Otro hecho importante ocurrió luego de que en marzo de 2011 el Gobierno peruano aprobara el EIA del proyecto, lo que generó entre otras noticias un aumento de 8% en la cotización de la empresa desde inicios de marzo hasta fines de abril. Finalmente, en setiembre de 2012 se presentó el hito más determinante, ya que le ha permitido al proyecto seguir ganando licencia social de la comunidad y continuar sin contratiempos su construcción: el acuerdo con la comunidad a través de la Mesa de Desarrollo de Cotabambas. Los meses posteriores a la firma del acuerdo la cotización de la acción de Xstrata aumentó en 17.5% hasta diciembre de 2012. Este hecho fue un gran paso dado por la empresa en su proceso de obtención de la licencia social y los mercados financieros conocedores de la importancia de dicho hito premiaron el valor en la empresa en los meses posteriores a la firma del convenio según lo indicado.



- **1** Durante los primeros meses del 2012 los constantes conflictos presentados en contra del proyecto fueron uno de los causantes del descenso de la cotización de la empresa en más del 27% entre enero y julio.
- **1** En Noviembre de 2012 se dio la primera suspensión, esta vez parcial, del proyecto por incumplir con el reglamento de seguridad minera, lo que generó entre otros causantes, que la cotización de la empresa descendiera en 17% solo en el mes de Noviembre de 2012.
- **3** En Abril del 2013 se dio uno de los hitos más importantes del proyecto que fue la suspensión total del proyecto a raíz de denuncias de las comunidades ante incumplimientos de compromisos ambientales asumidos en el EIA. Solo en ese mes la cotización de la empresa descendió 33%.

Figura 25. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa Barrick Gold - Proyecto Pascua-Lama.

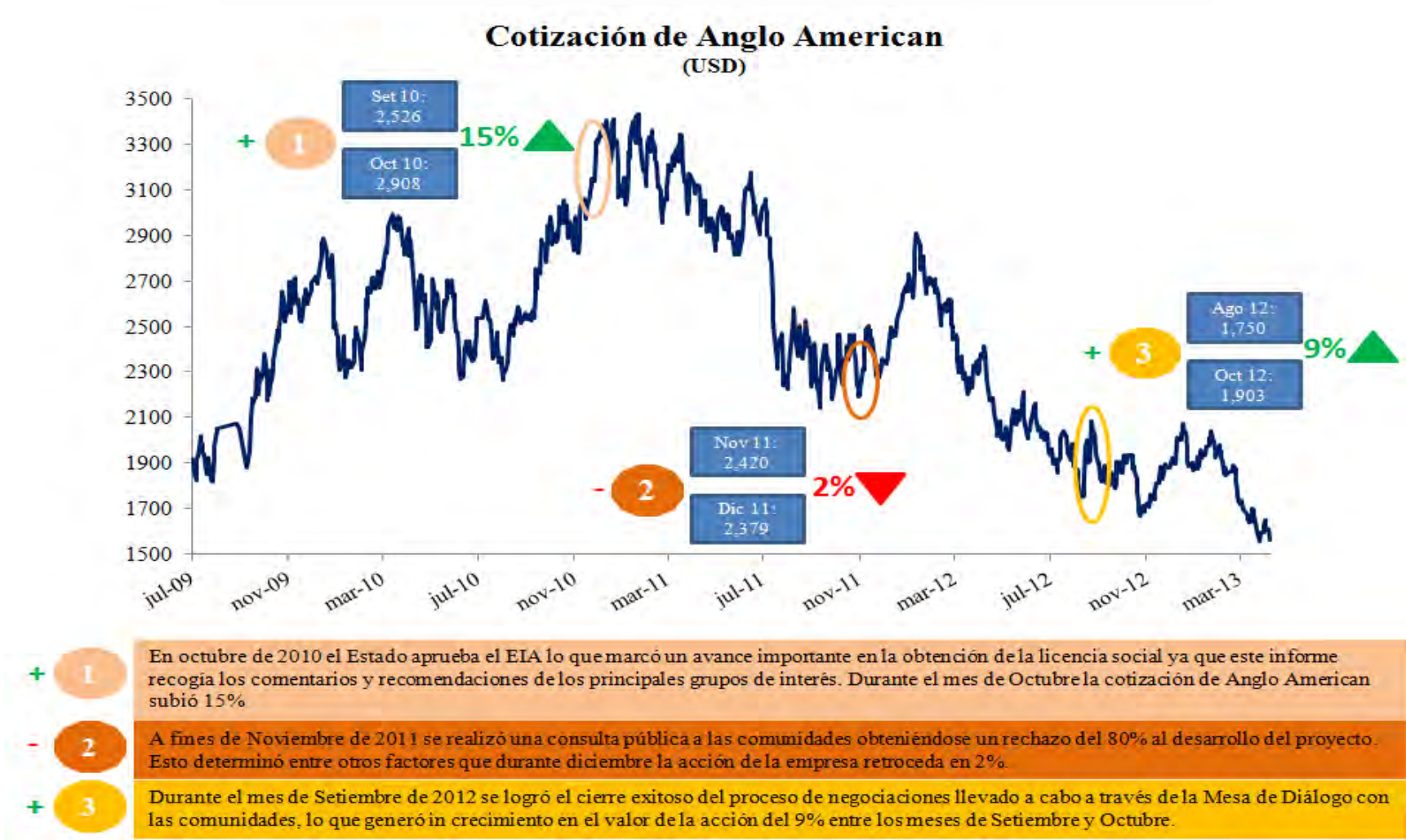


Figura 26. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa Anglo American - Proyecto Quellaveco.



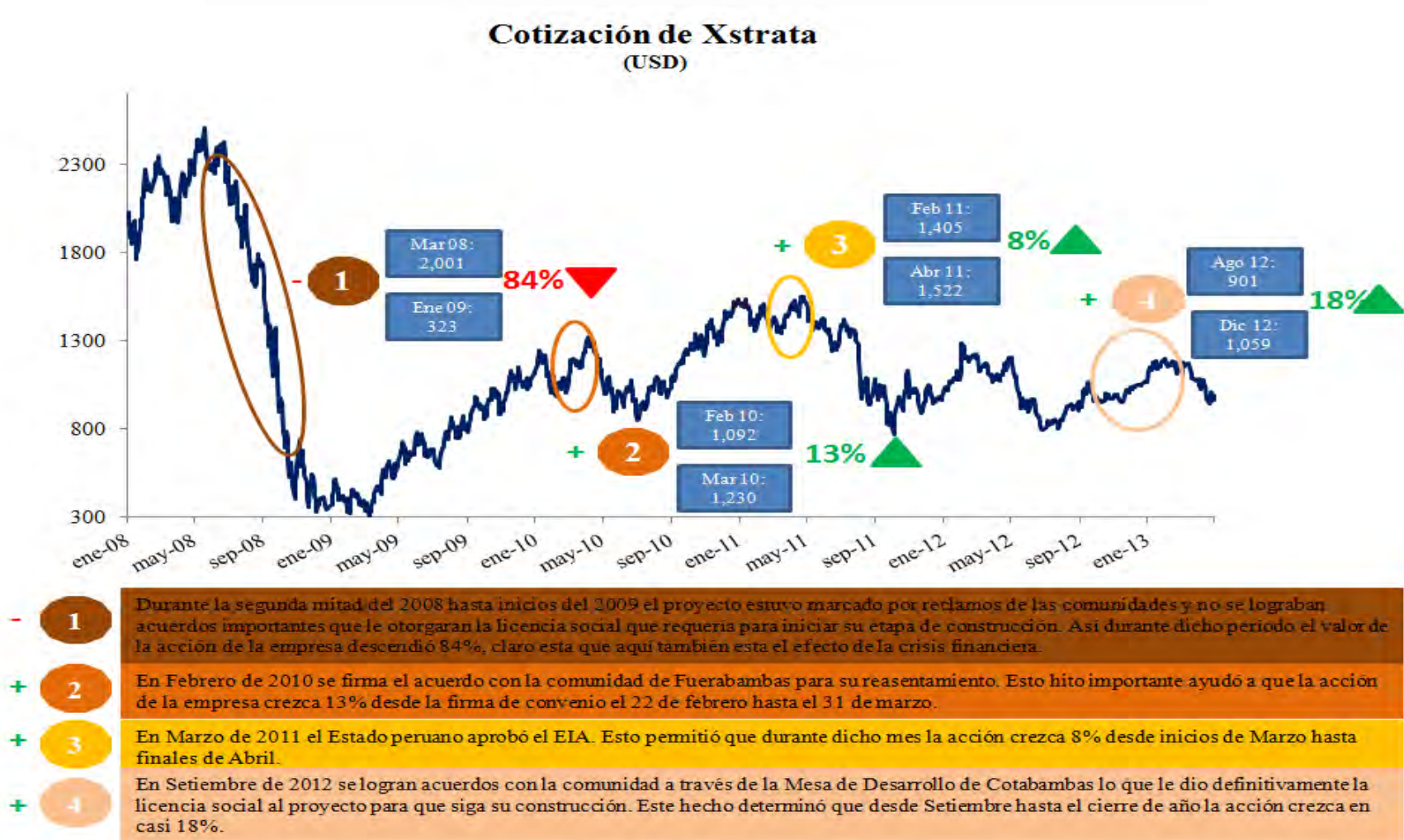


Figura 27. Gestión de la licencia social y creación de valor para la empresa - Proyecto Las Bambas.

Analizando los tres gráficos se ha podido encontrar una relación directa entre la creación de capital social expresado mediante la obtención de la licencia social y la creación de valor para la empresa, al observar los signos positivos y negativos colocados al lado de cada hito según se trate de un hito que contribuye de manera positiva o negativa a la creación de licencia social. Queda como tarea para una futura investigación aislar los efectos que también tuvieron, sobre la evolución de las cotizaciones de cada empresa, otras noticias que se dieron en el mismo momento que los hitos analizados, como, por ejemplo, variaciones en los precios de los metales o malos resultados por otras operaciones o proyectos de estas empresas a nivel regional y mundial, pero no cabe duda que la correlación encontrada en cada uno de los diez hitos analizados en los tres casos demuestra la dependencia directa entre la construcción de la licencia social y el variación del valor de la empresa, que puede bien ser expresada como un incremento de sus activos intangibles. Cabe mencionar que estos hitos son solo un indicador de una serie de factores que se ha identificado en los proyectos y que estos han utilizado para construir su licencia social como activo de la empresa. Estos factores han contribuido a la creación de valor económico, construcción de valor compartido y a la búsqueda de la sustentabilidad. En la Tabla 12, se pueden apreciar los factores identificados para cada proyecto analizado que están ayudando en el proceso de creación de licencia social como activo de la empresa en términos de valor económico, creación de valor compartido (CVC) y sustentabilidad.



Tabla 12

## Factores Determinantes para la Construcción de la Licencia Social como Activo de la Empresa

Creación de Licencia Social como Activo de la Empresa	Proyecto Pascua-Lama			Proyecto Quellaveco			Proyecto Las Bambas		
	Valor Económico	CVC	Sustentabilidad	Valor Económico	CVC	Sustentabilidad	Valor Económico	CVC	Sustentabilidad
Creación de Valor: Económico, Social y Ambiental	Creación de puestos de trabajo directos (1,600) e indirectos (7,000)	Capacitación de proveedores	Utilización de una menor cantidad de agua que el máximo permitido por la legislación	Creación de puestos de trabajo directos (1,300) e indirectos (3,200). 80% de la mano de obra debe ser de la región	Apoyo a iniciativas emprendedoras y capacitación de proveedores que después puedan abastecer a la mina	El agua tomada del río para las actividades mineras será conducida mediante un ducto hasta la planta.	Creación de puestos de trabajo. Totalidad de mano de obra no calificada es local.	Programa de Desarrollo de Empresarios Locales: Capacitación, asesoría y asistencia técnica a proveedores en temas de calidad para que mejoren el producto o servicio que entregan a la mina	Implementación de viveros y forestar con 100,000 plántones
	Demanda bienes y servicios de proveedores locales (USD250 MM)	Apoyo a emprendedores para que ejecuten sus planes de negocio	Reciclaje de agua	Aporte por S/. 1,000 MM a la región	Incremento de la empleabilidad de los pobladores de las comunidades mediante capacitaciones		Demanda a proveedores locales (153 proveedores por USD 3.7 MM)	El proyecto exige que sus proveedores contraten al 100% de la mano de obra no calificada de manera local	Recircular el 100% del agua utilizada
	Inversión anual en la región de USD 80 MM		Generación de energía eólica	Constitución de Fondo Quellaveco (USD 10 MM)	La empresa tiene diferentes programas educativos, de desarrollo de cadenas productivas, etc.		Constitución de del Fondos Social Las Bambas (USD 65) y proyectos de desarrollo dirigidos	Incremento de la empleabilidad de los pobladores de las comunidades mediante capacitaciones	Identificación de flora y fauna que serán trasladadas a otras zonas donde no se vean afectadas
			Capacitaciones ambientales				Construcción de carretera que interconectará las provincias de Cotabambas, Chumbivilcas y Espinar que generará el desarrollo económico al darles salida a los productos regionales		
			Empresa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental						Empresa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental

### 4.3 Conclusiones

Luego de evaluar cada uno de los aspectos tratados en el presente trabajo de investigación, se ha resumido el nivel de desarrollo que ha tenido cada uno de los proyectos evaluados para luego sugerir qué factores deben ser trabajados con mayor dedicación por cada compañía minera analizada, bien sea para mantener el nivel de licencia social obtenido hasta el momento, como es el caso de los proyectos Quellaveco y Las Bambas, o para recuperar la licencia social perdida, como es el caso de Pascua-Lama.

El proyecto Quellaveco es el que mejor ha gestionado su licencia social, como se puede apreciar en la Figura 32, ya que es el que más ha desarrollado los factores de autorregulación, construcción de la credibilidad y confianza, y gestión de riesgos.

Respecto a la autorregulación, el proyecto Quellaveco se destaca claramente sobre los demás, en primer lugar, debido a que ha sido el primer proyecto en el Perú que ha creado un espacio de diálogo sin que exista de por medio un conflicto social. Este hecho determinó que se concluyera con la suscripción de un acuerdo entre representantes de la región Moquegua y de la empresa, que definió las condiciones bajo las cuales se ejecutaría el proyecto. Adicionalmente, al igual que los otros proyectos, la empresa cuenta con exigencias propias que vienen de su casa matriz, las cuales muchas veces son más estrictas que las propias regulaciones de los países en los que se desarrolla el proyecto.

En lo referente a la construcción de la licencia social como activo de la empresa, también es Quellaveco el que obtiene la mejor puntuación dado que ha logrado conseguir la licencia social, y actualmente goza de la aprobación de las comunidades y del Estado. En el lado opuesto, se encuentra a Pascua-Lama que tiene una pobre puntuación en este factor debido a los múltiples problemas, y conflictos con las comunidades y autoridades estatales que ha venido teniendo la empresa a lo largo de la construcción del proyecto. Casos como las suspensiones del proyecto, multas impuestas, los constantes conflictos sociales y campañas

en contra de su desarrollo han determinado que el proyecto afecte el valor de la empresa Barrick en los últimos años, más que darle valor, ya que se tiene un alto riesgo financiero debido a que se ha invertido casi la mitad del capital presupuestado y, en junio de 2013, la empresa nuevamente ha vuelto a retrasar el inicio de operaciones por los problemas que atraviesa el Gobierno chileno con las comunidades, lo que ha determinado que su presupuesto se ajuste nuevamente por encima de USD 8,000 millones.

Analizando cómo los tres proyectos han gestionado sus riesgos, se aprecia que nuevamente Quellaveco es el que ha sabido mitigarlos de mejor manera, tal y como se explica en el punto de gestión de riesgos. El proyecto ha logrado mitigar los riesgos de percepción negativa que tenían las comunidades hacía proyectos mineros por malas experiencias anteriores que habían deteriorado la reputación de las mineras, así como por el uso ineficiente del canon minero, por parte del Gobierno, que dejaron estas empresas. En el lado opuesto, se encuentra Pascua-Lama, que es el proyecto que enfrenta mayores riesgos de los tres analizados, principalmente en lo relacionado a desempeño ambiental, conflictos con la comunidad y riesgo reputacional. Estos factores fueron identificados como trascendentales en el análisis del factor, aunque también posee altos riesgos en lo relacionado con riesgo financiero e incremento de las expectativas de los grupos de interés.

Por último, respecto al aspecto de construcción de la credibilidad y la confianza, Las Bambas es el proyecto que mejor puntuación ha obtenido luego del análisis realizado, debido a que ha logrado firmar acuerdos importantes con las comunidades a través de mesas de desarrollo. Pascua-Lama, en cambio, presenta una baja puntuación en este factor ya que los incumplimientos de compromisos ambientales a su EIA, la aceptación de cargos imputados por mal desempeño ambiental, y los constantes ataques de grupos y organizaciones anti mineros han hecho que la empresa haya perdido año tras año legitimidad y credibilidad ante las comunidades. Quellaveco, al no haber iniciado aún la construcción de la mina, no ha

tenido la oportunidad de demostrar a las comunidades que cumplirá con todos los compromisos asumidos, por lo que será un factor que deberá trabajar en el futuro, principalmente, para mantener el nivel de licencia social alcanzado a la fecha.

Resumiendo lo expuesto, se presenta la Tabla 13, en la que se indica qué factores deben trabajar con mayor dedicación cada empresa minera para construir el capital social necesario para llevar sus proyectos a la etapa de operaciones, que les permitirá recuperar toda la inversión realizada hasta el momento.

Tabla 13

*Factores Necesarios para la Obtención y Mantenimiento de la Licencia Social*

	Autorregulación	Construcción de Credibilidad y Confianza	Gestión de Riesgos	Licencia Social como activo de la Empresa
Pascua-Lama	Mantener	Mejorar	Mejorar	Mejorar
Quellaveco	Mantener	Mejorar	Mantener	Mantener
Las Bambas	Mantener	Mejorar	Mejorar	Mantener

En la en la Figura 28 se ha sintetizado gráficamente el nivel alcanzado por cada uno de los factores en una escala de cero a cinco, donde cero indica ausencia del factor y cinco puntúa el desarrollo óptimo del mismo.

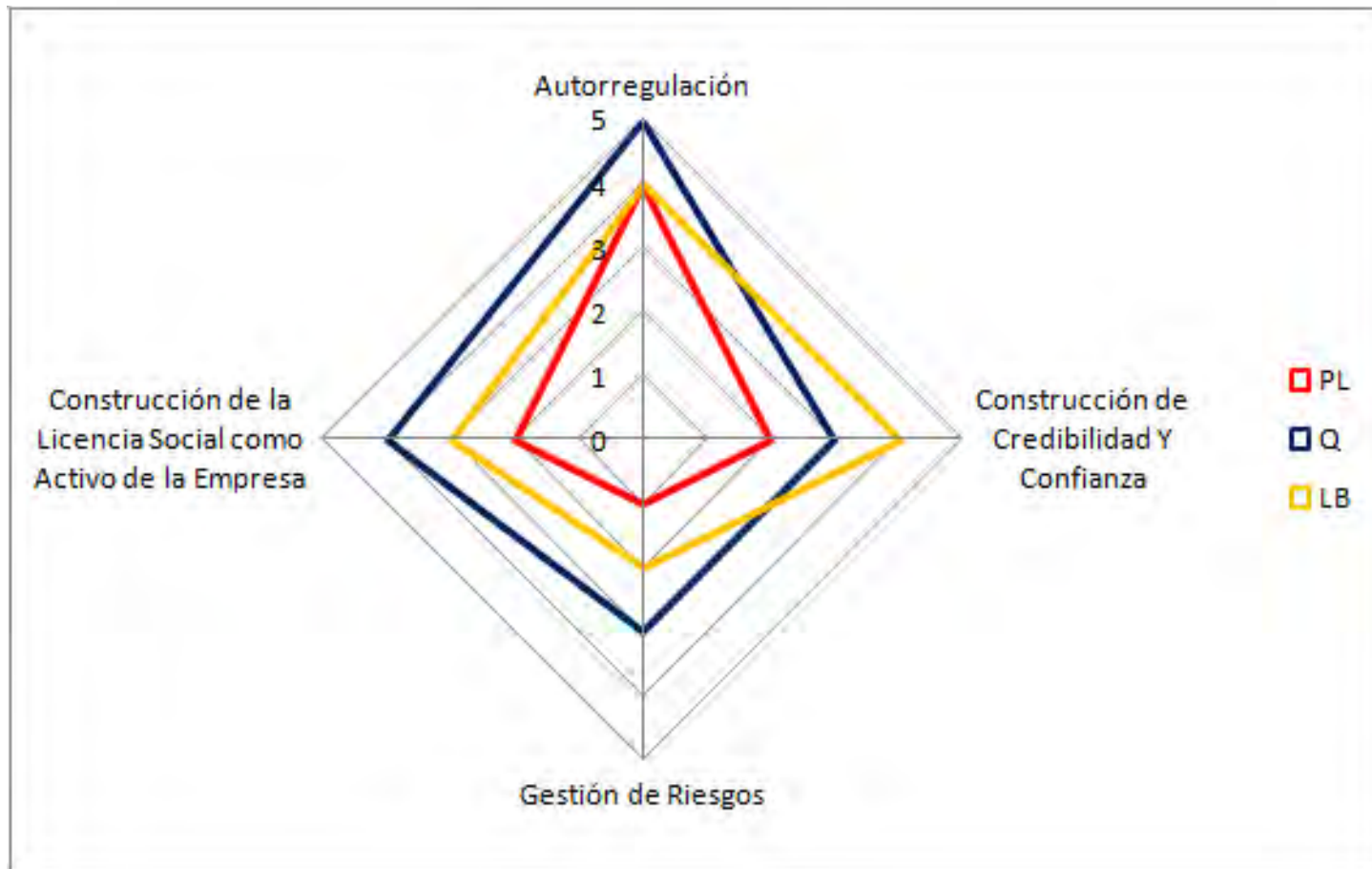


Figura 28. Síntesis gráfica del desarrollo de factores relacionados con la gestión de la licencia social.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo está dividido en dos partes: (a) las conclusiones, y (b) las recomendaciones. La primera parte responde a los objetivos planteados en la revisión de literatura e incluye conclusiones adicionales obtenidas a partir del contraste del marco conceptual con los hallazgos del análisis de casos de estudio; la segunda parte enuncia recomendaciones prácticas.

### 5.1 Conclusiones

1. El presente trabajo ha identificado conceptos clave que permiten a las industrias extractivas gestionar la obtención y mantención de su licencia social para operar. La licencia social es otorgada por la comunidad; es intangible basada en las percepciones, creencias y opiniones que tiene la comunidad en relación con un proyecto de la industria extractiva; es dinámica y no-permanente; y, finalmente, su obtención es un proceso continuo, pues una vez ganada implica una acción constante para mantenerla. Estos conceptos clave inciden en la creación de valor social, ambiental y económico, los que, gestionados de manera conjunta, dan origen al concepto de desarrollo sostenible que garantiza una relación de largo plazo y la reducción de conflictos con los grupos de interés.
2. Las empresas mineras realizan acciones positivas y negativas que generan o impiden ganar legitimidad, credibilidad y confianza durante el proceso de obtención y mantención de la licencia social para operar. Se han identificado acciones positivas que han permitido la construcción de la legitimidad, credibilidad y confianza: (a) difundir la información del proyecto de manera transparente y clara, (b) incluir a las comunidades en la toma de decisiones, (c) establecer mesas de diálogo con las comunidades, (d) desarrollar económicamente a la zona de influencia, (e) implementar programas de desarrollo



sostenible y generación de valor compartido, (f) proponer iniciativas de RSE, (g) Gobierno que desempeña rol de garante, y (h) incrementar la empleabilidad en la zona de influencia. Asimismo, se han identificado acciones negativas que han impedido la construcción de la legitimidad, credibilidad y confianza: (a) falta de relación con todos los grupos de interés involucrados, (b) deficiente desempeño ambiental, (c) carencia de institucionalidad, (d) mala gestión de las expectativas de los grupos de interés por parte del Gobierno, (e) involucramiento y apoyo de otros grupos de interés hacia la comunidad, y (f) clientelismo de la empresa hacia comunidades más cercanas a los proyectos.

3. Las empresas mineras no han tomado las medidas de mitigación apropiadas para gestionar los riesgos que giran en torno al proceso de obtener o mantener la licencia social para operar. Se han identificado ocho factores que ponen en riesgo el proceso de obtención o mantención de la licencia social: (a) desempeño ambiental, falta de transparencia y de participación de las comunidades en el proceso de elaboración del EIA del proyecto desde el inicio; (b) conflictos con comunidades, disputas entre las empresas mineras y las comunidades por el acceso a los recursos hídricos y tierras; (c) riesgo reputacional, incumplimiento de promesas y de acuerdos en relación con el EIA del proyecto; (d) expectativas en aumento por parte de los grupos de interés, sobredimensionamiento de los beneficios económicos del proyecto por el Gobierno y reclamo de derechos de propiedad de tierras por la comunidad; (e) percepción negativa hacia la minería, por generación de pasivos ambientales y gestión deficiente de los recursos hídricos dejados por empresas predecesoras; (f) uso ineficiente del canon minero, ya que el Gobierno prioriza proyectos que no generan impacto social significativo hacia las comunidades; (g) riesgo político, inestabilidad política y Gobierno que

no cumple con su labor de garante; y (h) riesgo financiero, la ausencia de licencia social para operar provoca un incremento del presupuesto de inversión del proyecto y fluctuaciones del valor por acción de la empresa.

4. La construcción de la licencia social para operar genera valor económico para las empresas. Se ha encontrado evidencia de que existe una relación directa entre las variaciones en el capital social y el valor por acción de las empresas analizadas.

En las industrias extractivas, se han identificado diversos factores que afectan de manera positiva o negativa la construcción de la licencia social: (a) conflictos sociales, (b) suspensión de licencias legales, (c) creación de valor económico, (d) creación de valor compartido, y (e) desarrollo de actividades sustentables. Las empresas que logren un manejo adecuado de estos factores estarán creando un activo intangible que les otorgará beneficios económicos, que se verán reflejados en el valor de la acción de la empresa en el mercado bursátil, en el valor reputacional, y en el acceso a mejores condiciones de financiamiento y ventajas diferenciales, que favorecen los objetivos del negocio. Contar con una reputación reconocida resulta de vital importancia para que una empresa dedicada a la industria extractiva gane prestigio internacional y acceda a nuevos mercados, con menos restricciones y oposición por parte de los principales grupos de interés de los países en donde pretenda desarrollar sus nuevos proyectos extractivos.

5. Las empresas estudiadas poseen completas políticas corporativas de autorregulación, cuentan con responsables claros para el relacionamiento con la comunidad, han implementado sistemas de gestión socioambiental, y se encuentran afiliadas a certificaciones y estándares internacionales. Sin embargo, ello no ha sido suficiente para impedir la aparición de conflictos con las comunidades, su principal grupo de interés. En los casos estudiados, no se ha

aplicado una adecuada estrategia de gestión de conflictos que permita de forma proactiva mitigar las externalidades negativas y los pasivos medioambientales generados por su operación, además de haber realizado una aplicación mecánica de estrategias genéricas de comunicación y relación con la comunidad.

6. La licencia social es flexible y dinámica; no es una receta. Las empresas están aplicando las mismas estrategias para obtener la licencia social en los diferentes países donde residen sus proyectos, pero las realidades de los países son diferentes e involucran riesgos, desafíos y expectativas de los grupos de interés cambiantes.
7. Según Porter y Kramer (2012), una apropiada regulación del Gobierno crea las condiciones necesarias y estimula a las empresas a que inviertan en valor compartido en vez de maximizar sus utilidades de corto plazo. Asimismo, desde la perspectiva de la sociedad, es importante que se perciba equidad en la distribución de beneficios al margen de quién se los proporcione. En los tres casos analizados, las empresas no han potenciado totalmente su productividad con la finalidad de crear valor económico mediante la creación de valor social.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Las empresas deben cumplir sus promesas y acuerdos establecidos en los EIA con la finalidad de construir una relación de credibilidad con la comunidad y legitimar el proyecto, lo que, a su vez, les permite mantener una reputación sólida y evita el surgimiento de conflictos socioambientales con las comunidades.
2. Las industrias extractivas deben mejorar su relación con las comunidades. Se ha encontrado en el análisis de los casos que ha habido relaciones selectivas y desiguales con algunas comunidades, que han incurrido incluso en clientelismo. Una adecuada gestión de relaciones comunitarias debe enfocarse en constituir

grupos de trabajo integrados por diversos actores de la sociedad civil, Gobierno, empresa y comunidades, y en lograr que los beneficios se entreguen de manera uniforme y se manejen las expectativas de toda el área de influencia del proyecto.

3. Se requiere que el Estado cumpla un papel activo en la creación de condiciones que garanticen la inversión, generen confianza en las comunidades y les permitan el derecho de acceso a la información, con el fin de reducir la aparición de conflictos. Para esto, es necesario que se fortalezca la institucionalidad del Gobierno central, regional y local, y ganen la legitimidad requerida para convertirse en garantes del proceso de obtención de la licencia social.
4. Para obtener y mantener la licencia social, la empresa debe hacer partícipes a las comunidades en la toma de decisiones y aprovechar los espacios de participación ciudadana existentes, como las mesas de diálogo que deben ser instauradas antes y durante la elaboración del EIA. La información compartida debe ser transmitida de manera transparente, clara y estar accesible para un buen entendimiento por parte de las comunidades, considerando su cultura e idiosincrasia. Se les debe otorgar los plazos suficientes para que puedan realizar un análisis detallado y hacer sus observaciones. De esta manera, se reducirán los riesgos, la desconfianza y los conflictos entre empresas mineras y comunidades.
5. Dado que se ha evidenciado que la obtención de la licencia social genera beneficios económicos para la empresa, esta debe velar por que también se cree valor social y ambiental. El desarrollo de proveedores locales mediante la creación de clústeres y la capacitación de capital humano crean las condiciones para un desarrollo sostenible. Esto podría realizarse a través de asociaciones público privadas.

6. Al analizar la factibilidad de un proyecto extractivo se debe realizar no solo una evaluación económica y ambiental, sino también social, que permita a la empresa crear las condiciones necesarias para que su inversión no se vea amenazada durante el ciclo de vida de la mina.
7. Un siguiente estudio debe calcular el valor exacto de la licencia social como activo intangible de la empresa. La evidencia hallada en este trabajo demuestra una relación directa entre el precio por acción y el capital social. Sin embargo, la limitación del mismo no ha permitido depurar otros factores que hayan influenciado en las fluctuaciones de las cotizaciones de las empresas analizadas.



## Referencias

- Álvarez, C. (2012). *El despegue: de las burbujas económicas al desarrollo sostenible*. Lima, Perú: UPC, Fondo Editorial.
- Álvarez, C. (2012, 4 de diciembre). César Álvarez Falcón: Licencia Social 01.wmv [Archivo de vídeo]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=Y0Ws0abT9R4>
- Álvarez, C. (2013). La Licencia Social y la Rentabilidad de las Industrias Extractivas. *Strategia* 8(28), 76-77.
- Anglo American. (2013). *Operaciones en Perú*. Recuperado de <http://www.angloamerican.com/aal/imap/#/pageType=map/locn=Peru/industry=Copper/activity=all/filter=industry/lSelect=Quellaveco>
- Anglo American. (2013). *Sustainable development*. Recuperado de <http://www.angloamerican.com/about/approach/development>
- Anglo American reporte de sostenibilidad. (2012). *Crecimiento y colaboración con el futuro en mente*. Recuperado de <http://anglo-american-chile.production.investis.com/~media/Files/A/Anglo-American-Chile/Attachments/sustainable-development/sd-report-2012.pdf>
- Anglo American avanza conversaciones con comunidades para obtener licencia social en Quellaveco y Michiquillay. (2008, mayo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-anglo-american-avanza-conversaciones-comunidades-para-obtener-licencia-social-quellaveco-y-michiquillay-174944.aspx>
- Anglo American pondrá en operación mina Quellaveco de US\$ 3,000 millones en el 2014 (2009, setiembre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-anglo-american-pondra-operacion-mina-quellaveco-3000-millones-el-2014-254724.aspx>



- Anglo American revela detalles del acuerdo en Quellaveco. (2013, febrero). *Proactivo*. Recuperado de <http://proactivo.com.pe/?p=5686>
- Anglo American sigue actualizando costos de proyecto Quellaveco. (2013, mayo). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/22-05-2013/anglo-american-sigue-actualizando-costos-de-proyecto-quellaveco>
- Arellano, J. (2011). *¿Minería sin fronteras?: Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima, Perú: IEP, PUCP, Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Azkarraga, L. U. (2008). Movimientos anti-mineros: el caso de Pascua-Lama en Chile. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 8(2008), 63-77
- Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Barrick anula en Chile un reclamo por Pascua-Lama. (2013, 8 de mayo). *Yahoo! Argentina. Finanzas*. Recuperado de <http://ar.finanzas.yahoo.com/noticias/barrick-anula-chile-reclamo-pascua-114503539.html>
- Barrick Gold acusada de grave daño a cuenca del Valle del Huasco. (2013, 4 de febrero). *No a la Mina*. Recuperado de <http://www.noalamina.org/mineria-latinoamerica/mineria-chile/barrick-gold-acusada-de-grave-dano-a-cuenca-del-valle-del-huasco>
- Barrick Sudamérica (2013). *Portal Institucional Sudamérica*. Recuperado de <http://barricksudamerica.com/>
- Barrick Sudamérica (2013). *Portal del Proyecto Pascua-Lama*. Recuperado de <http://pascua-lama.com/>
- Barrick Sudamérica (2011). *Reporte de Sustentabilidad Argentina 2011*. Recuperado de [http://barricksudamerica.com/barrick/site/artic/20121214/asocfile/20121214154015/reporte\\_argentina\\_2011.pdf](http://barricksudamerica.com/barrick/site/artic/20121214/asocfile/20121214154015/reporte_argentina_2011.pdf)

- Barrick Sudamérica (2011). *Reporte de Responsabilidad Chile 2011*. Recuperado de [http://barricksudamerica.com/barrick/site/artic/20121108/asocfile/20121108112759/reportes\\_chile\\_2011.pdf](http://barricksudamerica.com/barrick/site/artic/20121108/asocfile/20121108112759/reportes_chile_2011.pdf)
- Boutilier, R., & Thomson, I. (2003). Assessing the State of Stakeholder Relationships: The Stakeholder 360. *Mining Environmental Management, February 2003*. Recuperado de <http://oncommonground.ca/wp-content/downloads/stakeholders.htm>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of The Businessman*. New York, NY: Harper.
- Caos por la destitución de presidente regional de Moquegua. (2009, noviembre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/367401/caos-destitucion-presidente-regional-moquegua>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39-48.
- Çoban, A. (2004). Community-based Ecological Resistance: the Bergama Movement in Turkey. *Environmental Politics, 13*(2), 438-460.
- Consulta vecinal en Torata no es vinculante. (2011, noviembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/22-11-2011/consulta-vecinal-en-torata-no-es-vinculante>
- D'Alessio, F., & Marquina, P. (2008, septiembre). Evolución del concepto de Responsabilidad Social. *Strategia, 2*(9), 22-29.
- Defensoría del Pueblo (2013, abril). *Reporte de Conflictos Sociales N° 110*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/58reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-110-abril.pdf>
- De Echave, J., & Diez, A. (2013). *Más allá de Conga*. Lima, Perú: Red Peruana por una Globalización con Equidad (RedGE).
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y conflicto social*. Lima, Perú: CBC, CIPCA, CIES, IEP.

De George, R. (2010). *Business Ethics* (7th ed.). Boston, MA: Prentice Hall.

Dirigente de junta de usuarios recibió 96 mil soles de minera. (2012, setiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/14-09-2012/dirigente-de-junta-de-usuarios-recibio-96-mil-soles-de-minera>

Ejecutivo financiará estudio hidrogeológico del proyecto minero Quellaveco. (2012, julio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-ejecutivo-financiara-estudio-hidrogeologico-del-proyecto-minero-quellaveco-421031.aspx>.

Ernst & Young. (2012). *Business Risk Facing mining and metals 2012-2013*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business-risk-facing-mining-and-metals-2012-2013/\\$FILE/Business-risk-facing-mining-and-metals-2012-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business-risk-facing-mining-and-metals-2012-2013/$FILE/Business-risk-facing-mining-and-metals-2012-2013.pdf)

Ernst & Young. (2011). *Business Risk Facing mining and metals 2011-2012*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business\\_risks\\_facing\\_mining\\_and\\_metals\\_2011-2012/\\$File/Metal\\_Mining\\_paper\\_02Aug11\\_lowres.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2011-2012/$File/Metal_Mining_paper_02Aug11_lowres.pdf)

Ernst & Young. (2010). *Business Risk Facing mining and metals*. Recuperado de [http://www.mining-journal.com/\\_\\_data/assets/article\\_file\\_attachment/0015/223620/E-and-Y-Report.pdf](http://www.mining-journal.com/__data/assets/article_file_attachment/0015/223620/E-and-Y-Report.pdf)

Fedip y agricultores consideran que agua del río Asana no tiene precio. (2012, junio). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/30-06-2012/fedip-y-agricultores-consideran-que-agua-del-rio-asana-no-tiene-precio>

Folchi, M. (2001). Conflictos de contenido ambiental y ecologismo de los pobres: no siempre pobres, no siempre ecologistas. *Ecología Política*, 22. 79-101.

Forman subcomisión en Congreso para seguimiento de proyecto minero Quellaveco en Moquegua. (2005, octubre). *Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-forman-subcomision-congreso-para-seguimiento-proyecto-minero-quellaveco-moquegua-71678.aspx>

Freeman, R. E. (1984). *Administración Estratégica: Un Enfoque de la Audiencia Relevante*.

Nueva York, NY: Pitman.

Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades.

En Bower, J. (Ed.). *Oficio y Arte de la Gerencia* (pp. 195-203). Bogotá, Colombia:

Norma.

Gobierno de Chile (2013). *Portal del Servicio de Evaluación Ambiental*. Recuperado de

<http://www.sea.gob.cl/>

Guédez, V. (2009, julio). *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo*

*consustancial*. Centro de Investigación de Economía y Sociedad. Recuperado de

[http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_72.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf)

Hasta el 9 de mayo se recibirán aportes al EIA del proyecto minero de Quellaveco. (2010,

abril). *Andina*. Recuperado de [http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-hasta-9-](http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-hasta-9-mayo-se-recibiran-aportes-al-eia-del-proyecto-minero-quellaveco-290845.aspx)

[mayo-se-recibiran-aportes-al-eia-del-proyecto-minero-quellaveco-290845.aspx](http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-hasta-9-mayo-se-recibiran-aportes-al-eia-del-proyecto-minero-quellaveco-290845.aspx)

International Institute for Environment and Development. (2002). *Integrating Sustainability*

*into Legal Frameworks for Mining in Some Selected Latin American Countries*.

Recuperado de <http://pubs.iied.org/pdfs/G00577.pdf>

Instituto Peruano de Economía. (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y*

*recaudación en el Perú*. Lima, Perú: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y

Energía.

Invertirán US\$3,300 mlls en Quellaveco. (2012, julio). *Perú 21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/2012/07/13/economia/invertiran-us3300-mlls-quellaveco-2032894>

- Joyce, S., & Thomson, I. (2000). Earning a Social Licence to Operate: Social Acceptability and Resource Development in Latin America. *The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin*, 93(1037). 49-53.
- La sorprendente mesa de Quellaveco. (2013, Febrero). *Proactivo*. Recuperado de <http://proactivo.com.pe/?p=5711>
- Ley 20551. Cierre de Faenas e Instalaciones Mineras. Ministerio de Minería del Gobierno de Chile (2011).
- Ley 20026. Modificaciones a la Ley 824 de Impuesto a la Renta. Ministerio de Minería del Gobierno de Chile (2004).
- Negocios para la Responsabilidad Social. (2003b). *The Social License to Operate*. San Francisco: Business for Social Responsibility.
- Nelsen, J. (2007, August). *Social License to Operate: Integration into Mine Planning and Development*. (Thesis, the University of British Columbia, Canada)  
Recuperado de [https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/31783/ubc\\_2007-0528.pdf](https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/31783/ubc_2007-0528.pdf)
- Mañana presentan firmas para revocar a presidenta regional de Moquegua. (2004, marzo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-manana-presentan-firmas-para-revocar-a-presidenta-regional-moquegua-25377.aspx>
- Mesas de Diálogo. (2011) Gobierno Regional de Moquegua. Recuperado de [http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/act\\_001\\_2011\\_mesa.pdf](http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/act_001_2011_mesa.pdf)
- Minería demandará 15 mil profesionales y técnicos en el sur. (2012, setiembre). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/04-09-2012/mineria-demandara-15-mil-profesionales-y-tecnicos-en-el-sur>
- Ministerio de Energía y Minas. (2010). *Resolución directoral 319-2010-MEM/AAM*.  
Recuperado de [http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/certificado/rd\\_319\\_2010\\_mem\\_aam.pdf](http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/certificado/rd_319_2010_mem_aam.pdf)

- Ministerio del Medio ambiente. (2013a). *Derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=829:derecho-a-la-consulta-previa-a-los-pueblos-indigenas-u-originarios&catid=35:cap-5&Itemid=5326](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=829:derecho-a-la-consulta-previa-a-los-pueblos-indigenas-u-originarios&catid=35:cap-5&Itemid=5326)
- Ministerio del Medio ambiente. (2013b). *Base legal – Sector minero*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=337&Itemid=3470](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=337&Itemid=3470)
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, October). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- Moguel, M. (2010, noviembre). *El Desarrollo Sustentable en la Responsabilidad Social de las Empresas: Elementos para la Construcción del Concepto*. Recuperado de [http://www.consortioacademico.com/ponencias/11\\_20/19.EL%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20EN%20LA%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20ELEMENTOS%20PARA%20LA%20CONSTRUCCION%20DEL%20CONCEPTO.pdf](http://www.consortioacademico.com/ponencias/11_20/19.EL%20DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20EN%20LA%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20ELEMENTOS%20PARA%20LA%20CONSTRUCCION%20DEL%20CONCEPTO.pdf)
- Moquegua declara de necesidad pública ejecución de proyecto minero Quellaveco. (2009, marzo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-moquegua-declara-necesidad-publica-ejecucion-proyecto-minero-quellaveco-221764.aspx>
- Nuevo caso de solución dialogada entre minera y comunidades, anuncia ONDS. (2013, enero). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-nuevo-caso-solucion-dialogada-entre-minera-y-comunidades-anuncia-onds-441839.aspx>.



- Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (2013). *Base de Datos de Conflictos Mineros*. Recuperado de [http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal\\_db/](http://basedatos.conflictosmineros.net/ocmal_db/)
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2013, mayo). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales N° 06*. Recuperado de [http://www2.pcm.gob.pe/pdfs/WILLAQNIKI\\_06.pdf](http://www2.pcm.gob.pe/pdfs/WILLAQNIKI_06.pdf)
- Oleado y sacramentado: diálogo por Quellaveco acabó con firma de acta en Moquegua. (2012, agosto). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/09-08-2012/oleado-y-sacramentado-dialogo-por-quellaveco-acabo-con-firma-de-acta>
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (1989). Convenio 169 Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/lima/publ/conv-169/convenio.shtml>
- Proyecto Minero Quellaveco creará fondo de desarrollo para Moquegua. (2012, Junio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-proyecto-minero-quellaveco-creara-fondo-desarrollo-para-moquegua-415593.aspx>
- Proyecto minero Quellaveco sí va. (2012, julio). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/07/11/economia/proyecto-minero-quellaveco-si-va-2032684>
- Proyecto Quellaveco de Moquegua prevé inversión de US\$ 1700 millones. (2007, noviembre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-proyecto-quellaveco-moquegua-preve-inversion-1700-millones-150854.aspx>
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2003, febrero). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, 112 (enero-febrero), 6-20

- Porter, M. E., & Kramer, M. (2006, diciembre). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, 84(12), 42-57.
- QuellavecoTV (2010, 03 de febrero). Proyecto Quellaveco: Abastecimiento de Agua. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=Wjjeq610B2qc&feature=endscreen&NR=1>
- QuellavecoTV (2011, 14 de marzo). Quellaveco-proyecto Cuyes Continua 2012. Recuperado de [http://www.youtube.com/watch?v=ILx5z\\_6OcLs](http://www.youtube.com/watch?v=ILx5z_6OcLs)
- QuellavecoTV (2013, 24 de mayo). Quellaveco - Proyecto cultivo de la vid. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=4fnDXHj3Qwo>
- QuellavecoTV (2011, 18 de Julio). Quellaveco-Fondo Quellaveco presentación 2011. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=AbyQZ2RMQho&NR=1&feature=endscreen>
- Región Moquegua. (2013). Plan de competitividad región Moquegua 2012-2021. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/plan%20competitividad%20region%20moquegua%202012-2021%20grm-upsm.pdf>
- Responsabilidad y Negocios para la Responsabilidad Social. (2004). *Business and Economic Development: Mining Sector Report*. Londres y San Francisco:
- Sector privado impulsa crecimiento del empleo en Moquegua. (2013, febrero). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-sector-privado-impulsa-crecimiento-del-empleo-moquegua-449111.aspx>
- Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, & PricewaterhouseCoopers. (2012). *The Peruvian Mining sector. An Overview*. Recuperado de <http://www.pwc.com/ca/en/events/publications/pwc-mining-in-peru-2-2012-01-en.pdf>

- Southern pretende ingresar a proyecto cuprífero de Quellaveco. (2006, marzo). *Ebiz Latinoamérica News*. Recuperado de <https://www.b2mining.com/B2M2Web/html/Boletines/BoletinMarzo2006/boletinMar2006.htm>
- Southern espera pronta respuesta de Anglo American a pedido de participar en Quellaveco. (2006, febrero). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-southern-espera-pronta-respuesta-anglo-american-a-pedido-participar-quellavecho-80695.aspx>.
- Televisión Nacional de Chile (2013, 11 de abril). Corte de Copiapó suspende operaciones en Pascua Lama. TVN. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=HCsoQMxILIA>
- Tele Trece (2007, 15 de junio). No a Pascua Lama. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=-lNoGRY5ODQ&list=PLEF81A374C21577DE>
- Thomson, I., & Boutilier, R. (2011). *La Licencia Social para Operar*. En P. Darling (Ed.). *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración.
- Thomson, I., & Joyce, S. (2000). Changing Expectations: Future Social and Economic Realities for Mineral Exploration. *Mining Millennium, CIM/PDAC*. Recuperado de <http://oncommonground.ca/wp-content/downloads/changing.html>
- WillaxTV (2012, 17 de julio). Eduardo Serpa: El secreto de la mesa de diálogo en Moquegua (parte 1). Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=IVrlpCvNJIQ>
- WillaxTV (2012, 17 de julio). Eduardo Serpa: El secreto de la mesa de diálogo en Moquegua (parte 2). Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=HOR52MdZDV8>
- Wilburn, M., & Wilburn, R. (2011). Achieving Social License to Operate Using Stakeholder Theory. *Journal of International Business Ethics*, 4(2), 3-16.

World Bank (2004, 17 de setiembre). *Hacia un mejor equilibrio: El Grupo del Banco Mundial y las industrias extractivas. Informe final de la reseña de las industrias extractivas.*

Recuperado de <http://www->

[wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2006/09/11/000310607\\_20060911093703/Rendered/PDF/300010SPANISH01stries0mgmt0response.pdf](http://wds.worldbank.org/external/default/WDSCContentServer/WDSP/IB/2006/09/11/000310607_20060911093703/Rendered/PDF/300010SPANISH01stries0mgmt0response.pdf)

World Bank (2006, March). *CSR Main Concepts*. Recuperado de

<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57527/csr%5Fmainconcepts.pdf>

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). California, CA: SAGE Publications.

Zambrano, G. (2010). El diálogo en la implementación de normas de RSE como promotor del ejercicio adecuado de derechos: un enfoque a partir de la ética del discurso de Jürgen Habermas. *Revista de la Facultad de Derecho PUCP*, (64), 187-215.

### **Apéndice A: Acciones de Responsabilidad Social del Proyecto Pascua-Lama**

- Construcción de un parque eólico para generar y abastecer de energía eléctrica a un equivalente de 10,000 hogares, lo que contribuirá a que 30,067 toneladas de dióxido de carbono no ingresen a la atmósfera cada año.
- Mejoramiento de la infraestructura hídrica de la zona a través de un fondo de tres millones de dólares por año por un plazo de 20 años para optimizar la conducción del agua por los diferentes canales, con lo que se reducirá las potenciales pérdidas; además, se aumentará la disponibilidad y se capacitará a los usuarios regantes en técnicas para el aprovechamiento del recurso.
- Implementación de 49 puntos de monitoreo que velarán por la calidad del agua en territorio chileno y 38, en suelo argentino.
- Finalmente, la empresa ha invertido en realizar trabajos con la etnia chilena diaguita para implementar talleres y cursos que le permitan preservar sus técnicas, tradiciones y características, además de brindarles asesoría legal para que accedan a la acreditación en su calidad de indígenas en la comuna de Alto del Carmen en Chile y sean reconocidos por el Gobierno como tales.

## **Apéndice B: Proceso de Obtención de EIA en Chile**

El SEIA es un instrumento que introduce la dimensión ambiental en el diseño y ejecución de los proyectos y actividades que se realizan en Chile. A través de él se evalúa y certifica que las iniciativas, tanto públicas como privadas, se encuentran en condiciones de cumplir con los requisitos ambientales (SEA, 2013). Durante el proceso de evaluación, el SEA fomenta y permite la participación ciudadana, en este caso, de las comunidades, para considerar sus observaciones durante el proceso de aprobación del estudio. Durante el proceso de evaluación, el EIA es analizado por diferentes sectores gubernamentales con competencia ambiental en temas de aire, salud, agua, flora, fauna, patrimonio cultural, infraestructura, economía, transporte, comunidad, los mismos que pueden realizar consultas a la empresa para que sean absueltas mediante adendas que contengan la información solicitada. El proceso culmina con la Resolución de Calificación Ambiental (RCA) emitida por el SEA. El cierre de minas está regulado por la Ley 20551, que tiene por objetivo la integración y la ejecución del conjunto de medidas u acciones destinadas a mitigar los efectos que se deriven del desarrollo de la industria extractiva minera, en los lugares en que esta se realice, a fin de asegurar la estabilidad física y química de los mismos, en conformidad con la normativa ambiental aplicable (Artículo 2 de la Ley 20551, 2012). El Servicio Nacional de Geología y Minería es el órgano de la administración estatal encargado de revisar y aprobar los aspectos técnicos de los planes de cierre de faenas mineras (Artículo 5 de la Ley 20551, 2011).



### **Apéndice C: Cronología de Relación entre Barrick y sus Grupos de Interés**

A raíz de la presentación del primer EIA, surgen las primeras críticas al proyecto, principalmente desde la comuna del Alto del Carmen, frentes agrícolas, políticos y religiosos, y ONG que empiezan a asesorar a los opositores sobre temas legales, ambientales y técnicos. Finalmente, a pesar de esta oposición, la cual era débil, fragmentada y heterogénea en cuanto al poder, Barrick recibe la aprobación por parte del Gobierno, aunque no inicia el proyecto por razones externas; sin embargo, de todos modos, empieza a gestionar su LSO en el valle a través de regalos, entrevistas de casa en casa, acuerdos con instituciones y pagos a políticos. Durante esta primera etapa, los conflictos presentados son básicamente conflictos de interés, como el propuesto por Folchi (2000), quien menciona que, en Chile, los conflictos o reivindicaciones son llevados a cabo por grupos heterogéneos o económicamente bien posicionados.

Luego, en el año 2004, cuando se presenta el segundo EIA, se da un nuevo impulso a los movimientos opositores al proyecto, pero esta vez los opositores buscan aliarse para tener más poder y ganar legitimidad a fin de no repetir los errores cometidos durante el primer EIA. Es así que se forman grupos como la Coordinadora de Defensa del Alto del Carmen y el Consejo de Defensa del Vallenar, junto con un incremento de la difusión de los daños del proyecto a través de internet y medios de comunicación locales y regionales (Azkarraga, 2008).

En el 2005, se da un hito que marca el inicio de la segunda etapa de negociaciones con los GI, debido a que uno de los grupos opositores más fuertes al proyecto, la Junta de Vigilancia del Huasco, institución encargada de gestionar y administrar los recursos hídricos del valle, firma un acuerdo con la minera a cambio de mejoras en los impactos ambientales que generaría el proyecto y de aportaciones económicas de la empresa para proyectos de infraestructura relacionados con el sector, como canales, plantas de tratamiento de aguas,

capacitaciones, etc. Lo grave de esta situación es que la directiva no consultó a sus bases, lo que originó que la población se levantara y los reclamos en contra del proyecto comenzaron a darse a escala nacional y a generar ruido internacional debido a las ONG y su uso del internet, y a los medios de comunicación que se encargaron de difundirlo. Sin embargo, este cambio de posición de la junta dejó sin poder a las comunidades rurales más vulnerables; así, el conflicto pasó de ser uno de intereses económicos a uno que enfrentaba al poder económico y político contra las comunidades más vulnerables, que, a pesar de tener voto, no tenían voz para hacerse escuchar, por lo que sus reclamos perdieron fuerza. Como lo indica Coban (2004), “el conflicto pasa de ser Agricultura vs. Minería a Poderosos vs. Marginados”.

A pesar de las críticas, el dominio de los grupos de poder en ambos países llevó a que en el 2006 se vuelva a dar venia al proyecto, lo que generó una desmotivación en los opositores y una disminución en la oposición. Los actores más poderosos, entre ellos los gobiernos de Chile y Argentina, las autoridades municipales y nacionales, y la Junta de Vigilancia del Huasco, apoyaron el proyecto porque perciben que saldrán beneficiados (Azkarraga, 2008). De esta manera, la participación pública pasó a un segundo plano pudiendo modificar algunas características del proyecto, pero no eran determinantes. En cambio, las comunidades rurales, los pequeños agricultores y los religiosos ven el proyecto como un perjuicio para su medio de vida y subsistencia. Esto le permitió a Barrick iniciar la construcción del yacimiento con una oposición debilitada. Sin embargo, en los últimos años, los grupos marginados nuevamente han cobrado fuerza a raíz de la conjunción de dos motivaciones: la defensa de la subsistencia por parte de las comunidades y la cada vez más relevante preocupación mundial por el medio ambiente por parte de diversas partes de la sociedad. Es así que a fines del 2012 los movimientos anti mineros y comunidades se empoderaron e hicieron sentir su rechazo ante la demostración del incumplimiento de acuerdos por parte de la minera.

#### **Apéndice D: Programas de Relaciones Comunitarias de Pascua-Lama**

El proyecto Pascua-Lama tiene implementado un Sistema de Gestión de Relaciones Comunitarias (CRMS, por sus siglas en inglés), mediante el cual recibe las quejas y consultas de sus GI, de manera que, por medio de procedimientos, guías y herramientas, se manejen los riesgos y oportunidades en las comunidades donde Barrick opera. Este sistema requiere la elaboración por parte de la empresa de (a) Plan de Gestión Social, (b) Plan de Consulta a los Grupos de Interés, (c) Registro de las Obligaciones Sociales, y (d) Programa de Monitoreo Social. Estos mecanismos han tenido relativo éxito en su uso; así, durante el 2011, la minera recibió por estas vías 126 reclamos canalizados por el equipo de Relaciones Comunitarias de Pascua-Lama, el que realizó reuniones frecuentes con los GI prioritarios. Los acuerdos alcanzados se elevaron a los niveles operacionales correspondientes y se monitoreó su implementación. Los mayores riesgos sociales encontrados fueron los siguientes: (a) impacto del tráfico de los vehículos a las faenas y obras de construcción, y (b) expectativas de empleos suscitadas en las comunidades cercanas (Reporte de Sostenibilidad Chile 2011 Barrick, 2011). Estos aspectos están siendo enfrentados por la minera mediante el diseño de programas específicos elaborados por distintas áreas de la empresa, como el programa de Impulso a las Proveedores Locales. Pascua-Lama posee dos divisiones encargadas de llevar a cabo el trabajo de responsabilidad social con las comunidades: la División de Relaciones Comunitarias y la División de Desarrollo e Inversión Social. Así, otorga una respuesta más ágil a los requerimientos de la comunidad.

Otros canales de comunicación con la comunidad utilizados por la compañía son la distribución de revistas (*La Voz del Huasco* y *La Voz de la Provincia*), el sitio web de la empresa y la emisión del Reporte de Sustentabilidad. Cabe indicar que cada área de la empresa juega un rol determinado en la aplicación de los planes.

El énfasis del programa de relación con la comunidad de Pascua-Lama era de relacionamiento e inversión social, esto dentro del marco de entregar a las comunidades un desarrollo sustentable en el largo plazo. Así, durante el año 2011, el programa de contratación de mano de obra local dio empleo a 949 trabajadores oriundos de la provincia del Huasco y 730 de la provincia de Atacama, por el lado chileno; y 303, de comunidades locales (17%) y el resto de la provincia de San Juan (65%), por el lado argentino (Reporte de Sostenibilidad Chile y Argentina 2011 Barrick, 2011). Esto es un riesgo al que se enfrenta el proyecto, ya que la disponibilidad de mano de obra calificada es limitada, por lo que para hacer frente a esto la empresa está desarrollando programas de retención y captación de talentos. En relación con lo anterior, el Programa de Compras Locales busca potenciar las capacidades productivas de los potenciales proveedores locales, para que así la mina, durante su etapa de operación, pueda adquirir la máxima cantidad posible de bienes y servicios de manera local, lo que contribuirá al desarrollo sustentable de la región y generará empleo indirecto. La empresa, adicionalmente, cuenta con proyectos de apoyo a la educación, como nivelación de estudios y de potenciamiento de habilidades técnicas en asociación con Liceos de Antofagasta y la Universidad de San Juan, que buscan el desarrollo sustentable de la comunidad mediante el mejoramiento de las calificaciones personales de los habitantes de las localidades aledañas, tanto en técnicas relacionadas con la actividad minera como en otras, lo que les garantiza un desarrollo sustentable una vez que la mina se retire. Compromiso Atacama es otra iniciativa de la minera, realizada a través de alianzas público-privadas, que tiene por objetivo atender las necesidades de manera directa de los habitantes más vulnerables de la región Atacama, a través de la entrega de viviendas, apoyo y asesoramiento para emprendimientos, construcción de centros de salud, etc. Finalmente, la implementación de un parque eólico para generación eléctrica es una importante muestra de la preocupación

de la empresa por el medio ambiente, ya que, de esta manera, no incrementará la emisión de gases contaminantes para la generación de su energía eléctrica.

De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad Chile 2011, el proyecto Pascua-Lama posee varios programas sociales que buscan obtener resultados en siete áreas de acción: (a) desarrollo productivo, (b) educación, (c) apoyo legal, (d) cultura y tradiciones, (e) capacitación a la comunidad, (f) salud, y (g) fondos de compensación ambiental.

En su relación con las comunidades indígenas, Pascua-Lama viene trabajando desde el 2010 en el diseño y desarrollo de una estrategia que genere un vínculo fuerte con la comunidad Diaguita en el largo plazo, poniendo a disposición de ella todos los programas de desarrollo sustentable y capacitación de la empresa. Así, se desarrolló un programa de desarrollo agropecuario para los ganaderos, asegurándoles el uso y libre tránsito de las tierras, en donde su ganado pasta. En relación con los agricultores, se ha diseñado un plan de apoyo financiero y asesoramiento técnico para que mejoren sus prácticas agrícolas. Además, se ha brindado apoyo técnico para participar de concursos convocados por la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, y la entrega de asesoría legal para los habitantes, así como apoyo jurídico para obtener el reconocimiento por parte del Estado como etnia originaria.

### Apéndice E: Marco Legal y Normativo del Perú

- Constitución Política del Perú, 1993.
- Decreto Ley 25962, Ley Orgánica del Sector Energía y Minas, publicado el 18/12/92.
- Ley 26615, Ley del Catastro Minero Nacional, publicada el 25/05/96.
- Ley 26821, Ley Orgánica de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, publicada el 26/06/97.
- Ley 28258, Ley de Regalía Minera, publicada el 24/06/2004.
- Decreto Supremo 014-92-EM, texto único ordenado (TUO) de la Ley General de Minería, publicado el 04/06/92.
- Decreto Supremo 018-92-EM, Reglamento de Procedimientos Mineros, publicado el 08/09/92.
- Decreto Supremo 042-2003-EM, establecen compromiso previo como requisitos para el desarrollo de actividades mineras y normas complementarias, publicado el 13/12/2003.
- Decreto Supremo 157-2004-EF, Reglamento de la Ley de Regalía Minera, publicado el 15/11/2004.
- Decreto Supremo 018-2005-EF, precisar y dictar medidas complementarias al reglamento de la ley de regalía minera, publicado el 29/01/2005.
- Decreto Supremo 008-2007-EM, aprueban fusión del Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC) con el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), publicado el 22/02/2007.
- Decreto Supremo 031-2007-EM, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Energía y Minas, publicado el 26/06/2007.
- Decreto Supremo 035-2007-EM, Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET), publicado el 06/07/2007.



- Decreto Supremo 084-2007-EM, regulan el Sistema de Derechos Mineros y Catastro (SIDEMCAT) y modifican normas reglamentarias del procedimiento minero para adecuarlas al proceso de regionalización, publicado el 20/12/2007.
- Decreto Supremo 013-2002-EM, Reglamento de la Ley de Formalización y Promoción de la Pequeña Minería y la Minería Artesanal, publicado el 21/04/2002.10
- Resolución Suprema 047-2004-EM, Plan de Prevención y Atención de Desastres del Sector Energía y Minas, publicada el 03/09/2004.
- Resolución 052-2004-SUNARP-SN, Reglamento de Inscripciones del Registro de Derechos Mineros, publicada el 12/02/2004.
- Resolución Ministerial 192-2008-MEM/DM, aprueban formatos de declaración jurada anual de actividades de desarrollo sostenible a que se refiere el decreto supremo 042-2003-EM, publicada el 17/09/2008.
- Resolución Ministerial 038-2010-MINAM, dictan medidas complementarias para la mejor aplicación del decreto de urgencia 012-2010, publicada el 17/03/2010.
- Resolución Jefatural 1038-2002-INACC-J, aprueban directiva que regula conformación del catastro no minero y establece criterios para tratamiento de la información sobre áreas protegidas y/o restringidas a la actividad minera, publicada el 19/06/2002.
- Decreto Supremo 016-2011-EM, Medidas Complementarias para la Aplicación del Artículo 8° del Decreto de Urgencia N° 012-2010, publicado el 09/04/2011.
- Ley 29789, Ley que crea el Impuesto Especial a la Minería, publicada el 28/09/2011.
- Ley 29790, Ley que establece el Marco Legal del Gravamen Especial a la Minería, publicada el 28/09/2011.
- Decreto Supremo 102-2010-PCM, Decreto Supremo que modifica el artículo 10° del Decreto Supremo 045-2010-PCM que constituye la Comisión Técnica Multisectorial

para la Elaboración y Seguimiento de la Implementación del Plan Nacional para la Formalización de la Minería Artesanal, publicado el 27/11/2010.

- Decreto Supremo 013-2011-EM, Aprueban el Plan Nacional para la Formalización de la Minería Artesanal, publicado el 30/03/2011.
- Decreto Supremo 014-2011-EM, Dictan disposiciones relativas al cumplimiento del requisito de autorización de uso de aguas en el procedimiento para concesión de beneficio establecido en el Capítulo V del Reglamento de Procedimientos Mineros, publicado el 30/03/2011.
- Decreto Supremo 011-2011-MINAM, Decreto Supremo que Autoriza la Constitución del Fideicomiso para la Administración de Recursos Recaudados por Concepto de Multas Impuestas por Infracciones a Normas Ambientales, publicado el 17/06/2011.
- Decreto Supremo 173-2011-EF, Aprueban el Reglamento de la Ley N° 29790 – Ley que establece el Marco Legal del Gravamen Especial a la Minería, publicado el 29/09/2011.
- Decreto Supremo 181-2011-EF, Aprueban Reglamento de la Ley N° 29789 – Ley que crea el Impuesto Especial a la Minería, publicado el 01/10/2011.
- Resolución 004-2010-OEFA/CD, Crean el registro de Supervisores y fiscalizadores y aprueban directiva “Procedimiento para la contratación de terceros supervisores y fiscalizadores para labores de supervisión y fiscalización ambiental”, publicada el 14/08/2010.

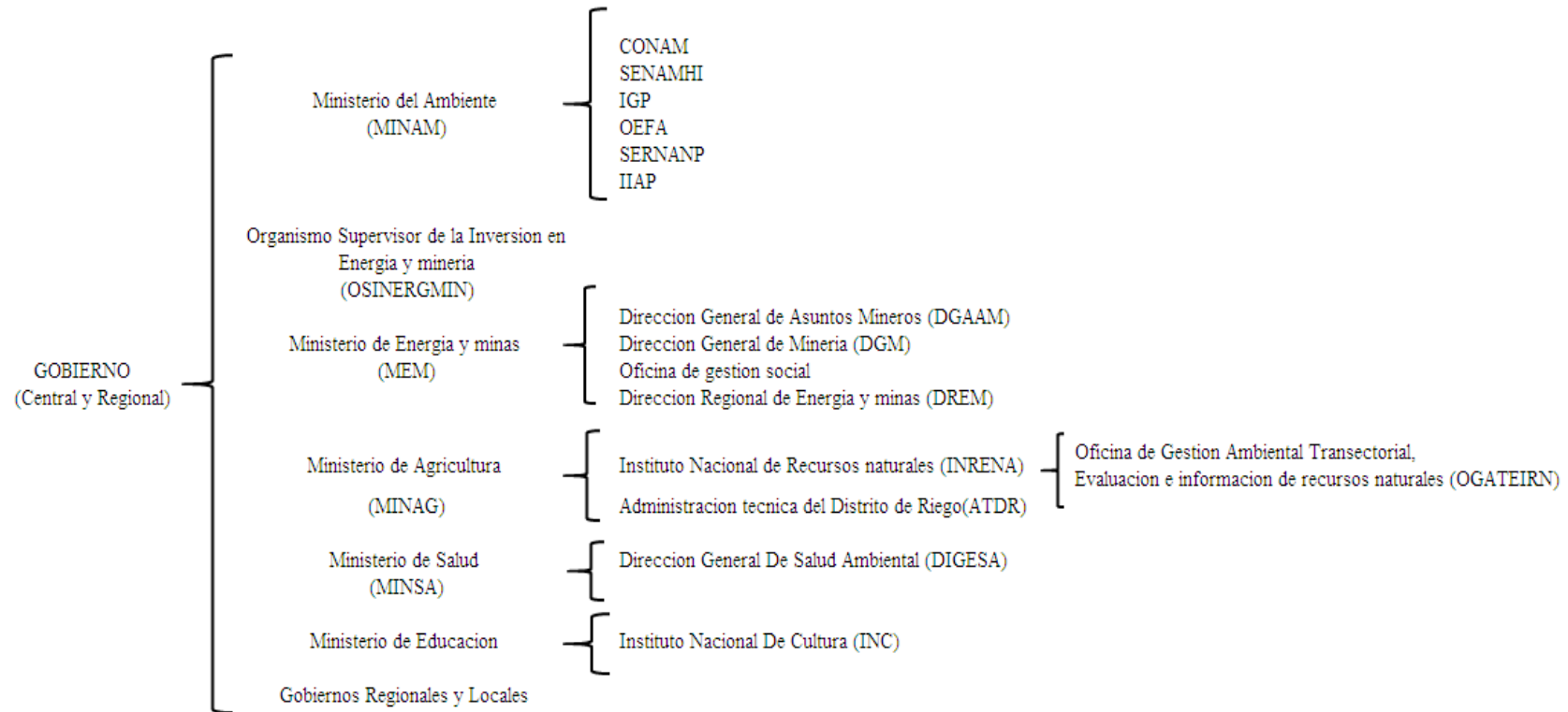
## **Apéndice F: Acciones de Responsabilidad Social del Proyecto Anglo American Quellaveco**

Anglo American aspira a ser la empresa minera líder en el mundo, por lo cual ha establecido altos estándares de excelencia tanto en temas de seguridad, sustentabilidad y operaciones. AAQ fue galardonado en el año 2012 con el premio “Perú 2021”, debido a las buenas prácticas de responsabilidad social, así como de desarrollo sostenible.

Dentro de las acciones realizadas con la comunidad, se encuentran las siguientes:

- Proyecto de prevención de cáncer de cuello uterino y mama, el cual ya ha tenido 3,200 atenciones.
- Proyecto de desarrollo de la cadena productiva vitivinícola de la zona de Omate y Quinistaquilla, el cual obtuvo un contrato por cinco años para vender hojas de vid.
- Proyecto de desarrollo de la cadena productiva del olivo.
- Proyecto de salud y nutrición en familias de comunidades rurales de la provincia de Mariscal Nieto.
- Proyecto de mejoramiento genético de alpacas, lo que beneficia a los productores de Carumas, Chojata y San Cristóbal.

**Apéndice G: Entidades de Gobierno Participantes en las Mesas de Diálogo del Proyecto Quellaveco**



## **Apéndice H: Cronología Periodística del Proyecto Quellaveco**

### **15 de diciembre 1992**

AAQ se adjudicó el proyecto Quellaveco al ofrecer USD 12.8 millones de dólares, el cual estuvo por encima de los USD 10 millones que ofreció SPCC (Andina 2006).

### **18 de enero de 1995**

La inversión realizada por Anglo American Quellaveco, para continuar con la etapa exploración, la cual ha bordeado los USD 40 millones de dólares (Ebiz Latin America, 2006).

### **19 de diciembre 2000**

AAQ presentó su primer EIA al Ministerio de Energía y Minas, el cual incluía el uso de aguas subterráneas para la actividad extractiva (Knight Piésold -EIA, 2008).

### **31 de marzo 2004**

El comité pro-revocatoria de Moquegua entregó los planillones, solicitando la revocatoria de la presidenta regional Cristala Constantinides Rosado, dado el incumplimiento de promesas, dentro de las cuales se encuentra el otorgar permiso a las operaciones del proyecto Quellaveco (Andina, 2004).

### **11 de octubre 2005**

El Congreso formó la sub-comisión para realizar el seguimiento de proyecto minero Quellaveco Moquegua (Andina, 2005).

### **25 de noviembre 2007**

La gerente de Relaciones Comunitarias de AAQ, la Srta. Fabiola Muñoz, indicó que la iniciativa cuprífera generaría alrededor de 1,300 puestos de trabajo directo y 3,200 puestos de trabajo indirecto, y la inversión ascendería a USD 1,700 millones de dólares (Andina, 2007).

**15 de mayo 2008**

El presidente de Anglo American, Mark Moody-Stuart, indicó que se iniciaron las conversaciones con las comunidades del yacimiento de Quellaveco y Michiquillay (Andina, 2008).

**07 de marzo 2009**

El Gobierno regional de Moquegua declaró de interés público regional el desarrollo del proyecto minero Quellaveco, mediante Ordenanza Municipal N° 002-2009-CR/GRM (Andina, 2009).

**20 de setiembre 2009**

El director de Anglo American Perú, Sr. Luis Marchese, indicó que se espera el inicio de operaciones de AAQ para el año 2014; asimismo, señaló que la inversión ascendería a USD 3,000 millones de dólares (Andina, 2009).

**09 de abril 2010**

Se llevó a cabo la audiencia para la segunda modificación del EIA del proyecto AAQ, el cual contó con la asistencia de 432 personas y representantes de las diversas instituciones del estado (Andina, 2010).

**17 de marzo 2011**

Se instaló la primera mesa de diálogo para tratar el proyecto Quellaveco por representantes del Gobierno, la comunidad y otros grupos de interés (Gobierno Regional Moquegua, 2011).

**22 de noviembre 2011**

Se llevó a cabo la consulta vecinal al municipio distrital de Torata, por el cual se obtuvo una oposición al desarrollo del proyecto el cual alcanzo el 79.9%, sin embargo a dicho referéndum solo asistieron 1,606 pobladores de un total de 6,508, por lo cual la AAQ no considera como valido dicho proceso al no haber sido notificado (La República, 2011).



**16 de febrero 2012**

Mitsubishi Corp. negocia la compra del 18.1% de las acciones del proyecto Quellaveco, las cuales pertenecen a International Finance Corp. (IFC), dejando el 81.9% en manos de Anglo American (Anglo American, 2012).

**09 de junio 2012**

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), informó que se creará un fondo de desarrollo para la región Moquegua (Andina, 2012).

**30 de junio 2012**

El dirigente del FEDIP y de La Junta de Usuarios de Moquegua, Sr. Juan Rodríguez, manifestó su oposición al desembolso de S/. 850 millones, otorgados por AAQ para realizar acciones de responsabilidad (La República, 2012).

**19 de julio 2012**

El Poder ejecutivo del Perú acordó financiar el estudio hidrológico del proyecto AAQ. El monto destinado para el desarrollo del proyecto ascendió a USD 181 millones (Andina, 2012).

**10 de agosto 2012**

Los ministros de Energía y Minas, y del Medio Ambiente pactaron el acuerdo con AAQ para la ejecución del proyecto Quellaveco, lo que constituyó el cierre de la mesa de diálogo (La República, 2012).

**01 de enero 2013**

En informe de la Oficina Nacional de Dialogo y Sostenibilidad (ONDS), el alto comisionado Sr. Vladimir Huaroc resaltó el éxito de la negociación en Moquegua, con respecto al proyecto Quellaveco, el cual ha sido tomado como un caso emblemático (Andina, 2013).

**28 de febrero 2013**

El sector privado impulsa el crecimiento de la empleabilidad en la región de Moquegua, y se observa una mayor demanda de operadores de máquinas para el desarrollo del proyecto Quellaveco. (Andina, 2013).

**22 de mayo 2013**

Mark Cutifani, presidente ejecutivo de Anglo American, se reunió en privado con el presidente regional de Moquegua Sr. Martin Vizcarra para ratificar que la ejecución del proyecto Quellaveco depende de la actualización de costos. (La República, 2013).



### Apéndice I: Acuerdos Anglo American Quellaveco

#### Acuerdos de la Mesa de Diálogo Cooper Quellaveco

Acuerdos	Anglo American Quellaveco S. A.	Proyecto Especial Regional Pasto Grande	Autoridad Nacional Agua	Sociedad Civil	Gobierno Regional Moquegua	Ministerio del Medio Ambiente	Ministerio de Energía y Minas	Dirección Regional de Transporte	Dirección Regional de Salud
1 AAQSA transferirá en favor del Proyecto Especial Regional Pasto Grande (PERPG) terrenos que se encuentren en el área de embalse de la presa Chilota de propiedad de la compañía.	X	X							
2 AAQSA No usará aguas de río Chilota y, por esta razón, se comprometió a cerrar los pozos exploratorios perforados en la zona de Chilota (ejecutado).	X								
3 Para la operación del proyecto Quellaveco, no se utilizarán aguas de la reserva hídrica del proyecto Especial Regional Pasto Grande.	X								
4 Para la construcción de las instalaciones de la mina, AAQSA utilizará los excedentes del río Asana que se presenten solo durante la época húmeda, entre los meses de enero y abril.	X		X						
5 Como parte del comité de monitoreo participativo, la línea base ambiental del proyecto Quellaveco será validada tomando como referencia la información de la línea base del proyecto Quellaveco.	X				X				
6 Durante la operación de la mina AAQSA, la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones, y la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto evaluarán una variante de carretera de transporte de concentrado en el lote T de irrigación de San Antonio del Proyecto Especial Regional Pasto Grande en la parte baja del centro poblado San Antonio.						X		X	
7 Se creará un comité de monitoreo participativo y un comité de vigilancia, conformados por actores clave, la sociedad civil e instituciones de los gobiernos local y regional.									
8 AAQSA realizara un estudio microbiológico y biológico en el río Millune, afluente del río Asana, para mejorar su calidad. Ello se debe a que su pH fue clasificado como ácido y a que se detectaron elementos como aluminio que se encuentran por encima de los límites permisibles.	X					X			X
9 AAQSA asumió el compromiso de realizar obras adicionales en el desvío del río Asana. El depósito de material estéril contará con una pantalla impermeable en el suelo, así como con un dique con capacidad aproximada de 600 mil metros cúbicos para sostener la avenida extraordinaria de agua.	X					X			
10 AAQSA se compromete a realizar un monitoreo de aguas superficiales y subterráneas desde el río Ilo hasta el río Asana. Ello se realizará conjuntamente con representantes de la autoridad nacional del agua y con miembros de la mesa de diálogo, como parte del monitoreo participativo propuesto.	X			X	X	X			
11 AAQSA se compromete a financiar un sistema de almacenamiento de agua para 2.5 millones de metros cúbicos en la cuenca del río Asana.	X				X				
12 AAQSA implementará un programa de protección de la queñua y el guanaco en el área de influencia directa del proyecto Quellaveco.						X	X		
13 AAQSA y las autoridades regionales se comprometen a poner en marcha un plan de manejo de protección de bofedales en la zona de influencia.	X						X		
14 AAQSA se compromete a poner en marcha un plan de manejo de todas las especies de flora y fauna identificadas en la zona de influencia.	X					X			

15	AAQSA se compromete a realizar un inventario de las especies mencionadas en los puntos anteriores, además de otras que habiten en la zona de influencia.	X			X	X
16	Durante la etapa de operaciones, AAQSA, de manera conjunta con las autoridades competentes, propiciará la construcción de una represa en la zona de Tirité para incrementar el recurso hídrico de uso minero y mejorar el abastecimiento hídrico poblacional y agrícola.	X		X	X	
17	Durante la etapa de operación, y dentro del plan de relacionamiento y manejo ambiental y social, AAQSA considerará la cuenca del río Moquegua-Osmore como parte de la zona de influencia directa del proyecto Quellaveco.				X	X
18	Durante la etapa de operación del proyecto Quellaveco, se evaluará la construcción de una pequeña presa en el río Pacchani para reemplazar con agua limpia de la presa aquella proveniente del caudal ecológico, considerada de mala calidad.	X	X		X	
19	AAQSA se compromete a implementar la alternativa del plan de cierre denominada Restauración del Cauce del Río Asana, utilizando la metodología de codisposición.	X				X
20	AAQSA se compromete a aceptar aportes de miembros y del pleno para mejorar la alternativa de cierre de mina acordada (codisposición) y evaluar su aplicación en etapas posteriores de estudio de ingeniería.	X				X
21	Conforme cambie la normativa y la tecnología, AAQSA se adecuará a las nuevas normas y evaluará la aplicación de nuevas tecnologías dentro del plan de cierre acordado. Asimismo, preservará el plan conceptual de restauración del río Asana durante la etapa de cierre de mina con la metodología de codisposición.					
22	AAQSA se compromete a ejecutar durante el primer año de la etapa de operación, un estudio para la construcción de una presa adicional en la cuenca del río Moquegua con la finalidad de ampliar la frontera agrícola. Asimismo, coordinará con las autoridades regionales o con las autoridades regionales, o con quien ellos designen los lineamientos básicos para la ejecución de dicho estudio y la elección del consultor correspondiente.	X			X	X
23	Se construirá el Fondo de Desarrollo de Moquegua, asociación sin fines de lucro, compuesta por las entidades representativas de la sociedad civil moqueguana, que serán beneficiarios de los gastos de responsabilidad social a ser efectuados por AAQSA y velarán por el adecuado uso de los fondos para la competitividad y el desarrollo de la región Moquegua.	X			X	X
24	Se implementará un programa de desarrollo de Proveedores Locales. AAQSA se compromete a capacitar a empresarios del departamento de Moquegua en temas relacionados con compras locales.	X				
25	Mano de obra no calificada: AAQSA se compromete a que el 80% de la mano de obra no calificada provenga de pobladores originarios del departamento de Moquegua, de residentes con un mínimo de cinco años o de personas casadas con moqueguanos/as.	X				
26	AAQSA se compromete a impulsar la actividad artesanal del cobre en región Moquegua.	X			X	

## Apéndice J. Programas de RSE de Las Bambas

**Programas de capacitación T'ikariy Wiñaypaq Yachay Watakunapaq:** Creado con la finalidad de incrementar las capacidades técnico-productivas de los jóvenes de la provincia de Cotabambas y Grau. El objetivo es prepararlos para que puedan trabajar en el proyecto o que se puedan autogenerar alternativas de empleo, como microempresas productivas y de servicios. Es decir, busca incrementar la empleabilidad y elevar las competencias de los participantes. La inversión en el programa durante el 2012 ascendió a USD 1'057,000 y beneficia a 526 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Programa de recursos educativos Las Bambas:** Tiene como objetivo incrementar los niveles de aprendizaje de niños y niñas de diez comunidades. La inversión durante el 2012 ascendió a USD 287,497 y benefició a 2,259 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Proyecto de alfabetización Kuska Yacharisun Wiñaypaq:** Enfocado en fortalecer capacidades lectura, escritura y de razonamiento lógico matemático en participantes analfabetos para insertarlos a la vida social, política y económica de su localidad. La inversión para el 2012 en este proyecto ascendió a USD 140,747 y benefició a 2,500 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Programa de Capacitación Docente:** Destinado a la capacitación de maestros de la localidad, con una inversión de USD 123,000, que benefició a 1,200 docentes (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Construcción de infraestructura educativa:** Se invirtió la suma de USD 600,000 y se benefició a 3,360 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Construcción de salones comunales:** Orientada a fortalecer las capacidades de gestión de los organismos comunales. En el 2012 se invirtió USD 525,659 y se benefició a 2,940 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

**Proyecto de Viveros Forestales:** Se han implementado viveros para la producción de plántulas para la forestación y reforestación en las comunidades, así como programas de capacitación en manejo forestal. El proyecto requirió más de USD 1'440,000 y benefició a 3,500 personas (Informe de Sostenibilidad Xstrata, 2012).

