

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la
Industria Extractiva Minera Peruana**

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

PRESENTADA POR

Marco Málaga Rodríguez

Magally Diana Horqqe Monterroso

Manuel Antonio Goicochea Rojas

Manuel Eduardo Lovatón Foppiani

Asesor: Daniel Guevara Sánchez

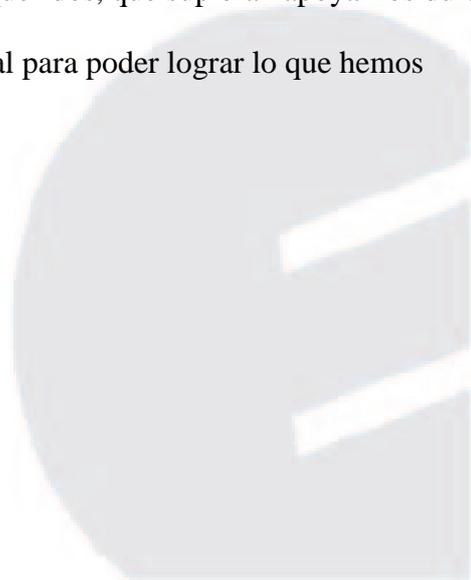
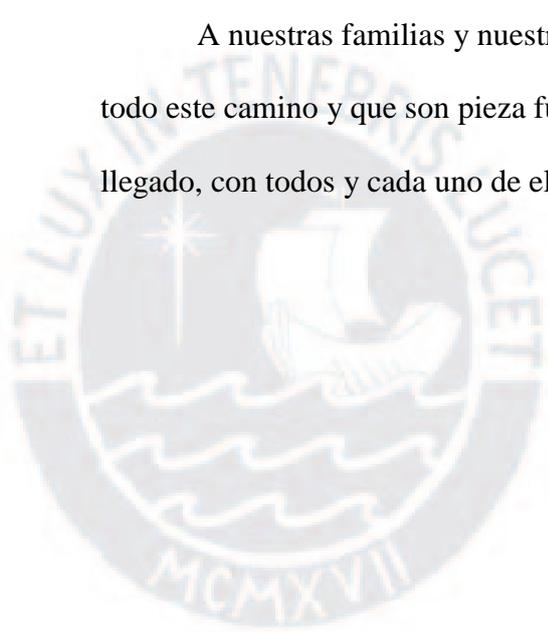
Santiago de Surco, diciembre de 2013

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a cada uno de nuestros profesores de CENTRUM Católica, los cuales durante nuestros años de estudio nos enseñaron, exigieron y nos hicieron crecer profesionalmente con cada clase que nos brindaron.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor, el profesor Daniel Guevara Sánchez, el cual con su guía y orientación constante ha permitido la elaboración y conclusión del presente trabajo de investigación.

A nuestras familias y nuestros seres queridos, que supieran apoyarnos durante todo este camino y que son pieza fundamental para poder lograr lo que hemos llegado, con todos y cada uno de ellos.



Dedicatorias

A Dios, mi guía y mi fortaleza, a mi hija Camila, mi inspiración a continuar firme en mis objetivos, y que me apoyó durante todo este tiempo con su comprensión y atención.

Marco Málaga Rodríguez

A Dios, por guiarme y permitirme llegar hasta donde he llegado. A mis padres y hermano por su gran amor y ejemplo de superación. A mí amado esposo, por su apoyo constante, buenos consejos y amor incondicional. A mi pequeño hijo Joseph, la luz de mi vida, quien con su inocencia nos alegra cada día. Y a mis familiares y amigos que tuvieron una palabra de apoyo durante mis estudios.

Magally Diana HorqueMonterroso

A mis padres, que con su comprensión y apoyo me han permitido concluir una etapa más en mi vida; para Patty, Christian y Camilla, que siempre me apoyaron y no dejaron que perdiera el rumbo; para mis amigos que siempre me apoyaron y guiaron con sus buenos consejos.

Manuel Antonio Goicochea Rojas

A mi madre (QEPD), por su infinito amor y guía espiritual. A mi padre, el gran pilar en mi trayecto de vida, ejemplo de constancia y perseverancia. A mi esposa por su comprensión y paciencia. Finalmente, a mi pequeño hijo Santiago quien es mi mayor motivación.

Manuel Eduardo Lovatón Foppiani

Resumen Ejecutivo

El propósito de la presente investigación es el conocer la percepción de diversos profesionales respecto a la gestión de la Licencia Social en las actividades extractivas mineras en el Perú. Con ese objetivo, los aspectos relevantes en el presente trabajo se relacionan a: (i) conocer la relación actual entre los actores Estado, empresa y comunidad en la gestión de la licencia social en el Perú, (ii) identificar cuál es el rol de cada uno de los actores Estado, empresa y comunidad en la gestión de la licencia social en el Perú, e (iii) Identificar las acciones que se realizan en la gestión de la licencia social, basado en una relación de legitimidad, credibilidad, y confianza entre los actores.

Mediante la aplicación de entrevistas, y teniendo como marco teórico al Modelo de LSO de Ian Thomsom y Robert Boutilier, se identificaron los siguientes hallazgos: (i) el establecer una comunicación integral de manera clara, directa y sencilla con la Comunidad, es un factor que permitirá resolver dudas y disipar los miedos respecto a los proyectos de inversión minera. (ii) la aparición de terceros interesados, por lo general, entorpecen el proceso con su accionar debido a la escasa participación o ausencia de alguno de los actores que intervienen en el proceso, y (iii) se evidencia la importancia de un reforzamiento de capacidades y la exigencia de una mayor participación por parte del Estado en la gestión de la licencia social.

Finalmente, el resultado del análisis permite conocer el nivel de Licencia Social en el que se encuentran las actividades extractivas mineras del Perú desde la percepción de los profesionales entrevistados, siendo éste el de “Aceptación”.

Abstract

The purpose of this research is to understand the perception of different professionals regarding the management of the Social License in extractive mining activities in Peru. To this end, the relevant aspects in this paper relate to: (i) map the relationship between state actors, business and community in the management of social license in Peru, (ii) identify what is the role of each state actors, business and community in the management of social license in Peru, and (iii) Identify actions taken in managing the social license, based on a relationship of legitimacy, credibility, and trust among actors.

By applying interviews and as a theoretical framework to model LSO Ian Thomson and Robert Boutilier, the following findings were identified: (i) establish a comprehensive communication clear, direct and easy manner with the Community, is a factor it will resolve doubts and allay fears regarding mining investments. (ii) the emergence of third parties, usually hinder the process with their actions due to low participation or absence of any of the actors involved in the process, and (iii) evidenced the importance of strengthening capacity and the need for greater participation by the State in the management of social license.

Finally, the analysis result allows to know the level of Social License found in extractive mining activities in Peru from the perception of the interviewed professionals, being the "Acceptance".

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract.....	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Propósito de la investigación	4
1.4 Importancia de la investigación	4
1.5 Naturaleza de Estudio	5
1.5.1 Pregunta general	5
1.5.2 Preguntas específicas.....	5
1.6 Limitaciones de la Investigación	6
Capítulo II: Revisión de la Literatura	7
2.1. Licencia Social	7
2.2. La Gestión de la Licencia Social	9
2.2.1.Marco normativo regulación y control gubernamental	22
2.3. Actores del proceso de Gestión de la Licencia Social.....	24
2.4. Grupos de interés	25
2.5. Importancia económica, social, cultural, y ambiental	27
2.6. Diferencias entre Licencia Social y Consulta Previa	30
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	34
3.1 Diseño de la investigación	34
3.2 Conveniencia del diseño:.....	35

3.3 Consentimiento informado	35
3.4 Selección de los participantes	36
3.5 Confidencialidad.....	38
3.6 Recolección de Datos	38
3.7 Instrumentación	39
3.8 Análisis e Interpretación de Datos.....	40
3.9 Validez y Confiabilidad.....	41
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	44
4.1 Relación entre los actores	47
4.2 Rol de los actores en el proceso de gestión de la licencia social.....	48
4.3 Acciones que se realizan en la gestión de licencia social.....	49
4.4 Realización de la gestión de Licencia Social.....	50
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	60
5.1 Conclusiones.....	60
5.2 Recomendaciones	61
5.3 Contribución Teórica – Practica	62
Referencias.....	64
Apéndice A – Hoja de Información para participar en la Investigación.....	69
Apéndice B – Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio	71
Apéndice C - Preguntas para la Entrevista en Profundidad	72
Apéndice D - Memos utilizados	74
Apéndice E - Entrevistas	79

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz Comparativa entre CLPI y LSO</i>	33
Tabla 2	<i>Normativa Vinculada a la Licencia Social</i>	23
Tabla 3	<i>Tabla de Participantes</i>	37



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Porcentaje de participación de los productos mineros metálicos exportados en 2012.	2
<i>Figura 2.</i> Evolución de las exportaciones mineras (US\$ MM).	2
<i>Figura 3.</i> Inversión total en minería y conflictos sociales.	3
<i>Figura 4.</i> Modelo de la Pirámide de la Licencia Social para Operar.	10
<i>Figura 5.</i> Modelo de Legitimidad.	12
<i>Figura 6.</i> Las etapas del ciclo de vida de la mina: Situación actual.	18
<i>Figura 7.</i> Las etapas del ciclo de vida de la mina: Situación planteada.	19
<i>Figura 8.</i> Confianza interpersonal a nivel país.	20
<i>Figura 9.</i> Participantes del proceso de obtención de licencia social.	25
<i>Figura 10.</i> Adaptación de la perspectiva basada en los recursos para incluir el proceso de obtener una LSO	29
<i>Figura 11.</i> Red de contenidos semánticos para la aprobación de licencia social	45
<i>Figura 12.</i> Contraste de la red semántica con el modelo de LSO de Thomson y Boutillier	63

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

La gestión de la licencia social, es un tema vigente e importante en el contexto actual de las inversiones en las industrias extractivas en el Perú, sobre todo en minería, donde se ha programado invertir US\$50,000 millones hasta el año 2016 (Bessombes, 2013). Las Bambas, Toromocho, Antapaccay, y la ampliación de Antamina son los cuatro proyectos cupríferos cuya producción permitirá que la economía peruana alcance una tasa de crecimiento de 6.9% en el año 2013 (como se citó en Bessombes, 2013).

En los últimos diez años, las exportaciones mineras se han multiplicado en ocho veces su valor, siendo el cobre y el oro los principales productos de exportación nacional. Aproximadamente el 57% de las exportaciones totales del país en el año 2012 (Ministerio de Energía y Minas [MEM], 2013), corresponde a los productos mineros metálicos, como se aprecia en la Figura 1.

Asimismo, la entrada en operación de un solo proyecto de tamaño importante generaría un incremento del PBI minero de 15%, una expansión del PBI total en 2.1% y el Estado recaudaría S/.9000 millones más en ingresos tributarios (Macroconsult, 2012, p. 3).

Estas cifras traen consigo altas expectativas para el crecimiento sostenido de la economía, pero también generan un número determinado de riesgos que pueden hacer peligrar la continuidad de los diversos proyectos que se tienen en cartera de inversión. Según Defensoría del Pueblo (2012), a diciembre de 2012, los conflictos socioambientales ocuparon el 65.2% (148 casos) del total registrado.

De ellos, el 70.9% (105 casos) correspondía a conflictos relacionados con la actividad minera y le seguían los conflictos por actividades hidrocarburíferas, con 16.2% (24 casos).



Figura 1. Porcentaje de participación de los productos mineros metálicos exportados en 2012. Tomado de Boletín Estadístico de Minería (No 01-2013), por Ministerio de Energía y Minas, trimestre de I de 2013

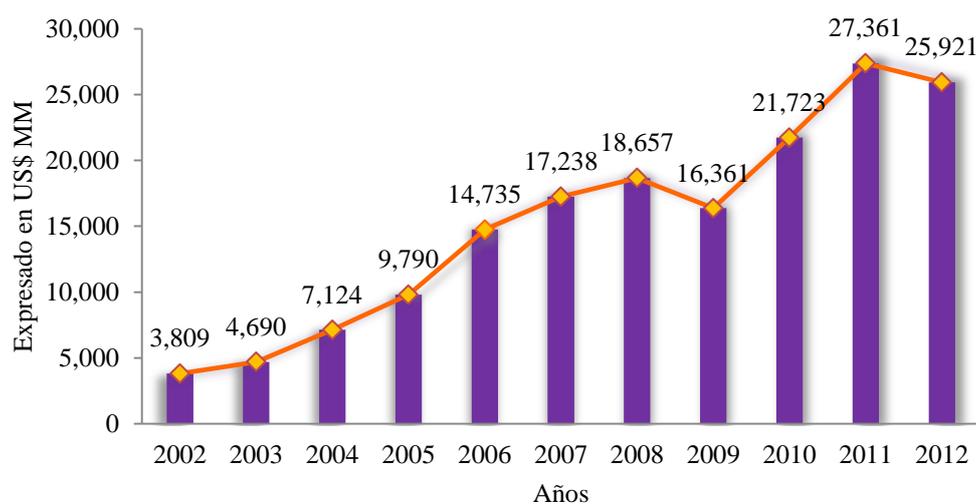


Figura 2. Evolución de las exportaciones mineras (US\$ MM). Tomado de Boletín Estadístico de Minería (No 01-2013), por Ministerio de Energía y Minas, trimestre de I de 2013.

Como antecedentes, se podría enumerar una serie de casos emblemáticos como los acontecidos en Tambogrande (Piura), Majaz (Piura), Yanacocha (Cajamarca), Antamina (Ancash), Tintaya (Cusco) y las Bambas (Apuímac), todos ellos correspondiente a proyectos mineros de gran envergadura y con capitales transnacionales, cuya puesta en marcha ha generado y sigue generando conflictos importantes que han suscitado la atención de la opinión pública nacional e incluso internacional. En la Figura 3 se observa un notable crecimiento de las inversiones mineras en el Perú que superan los US\$8,000 millones al 2012. Sin embargo, los conflictos sociales se vienen incrementando al mismo ritmo, hecho que puede comprometer seriamente la generación de valor de las inversiones y el crecimiento sostenido y responsable del país si no se toman en cuenta a la Licencia Social como tema prioritario en la gestión de las empresas mineras.

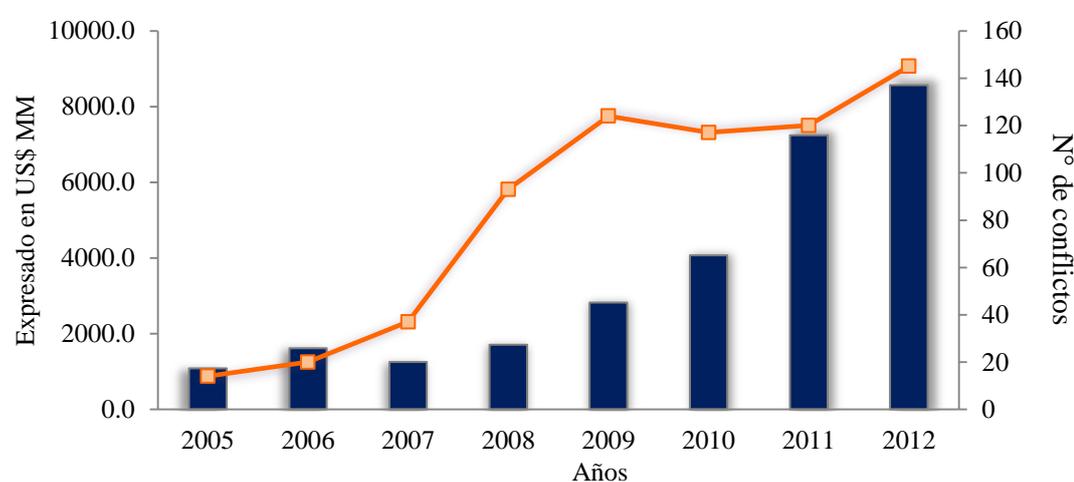


Figura 3. Inversión total en minería y conflictos sociales.

Tomado de “Boletín Estadístico de Minería” (No 01-2013), por Ministerio de Energía y Minas, trimestre de I de 2013

1.2 Definición del Problema

El incremento de conflictos sociales y la paralización de proyectos de inversión, han evidenciado la necesidad de conocer cuál es la percepción respecto a la gestión de la licencia social en la industria extractiva minera del Perú, como generador de valor para el desarrollo sostenible del país.

1.3 Propósito de la investigación

La presente investigación tiene como propósito conocer la percepción de los profesionales vinculados a la industria extractiva minera en el Perú, respecto a la gestión de la Licencia Social.

Los objetivos específicos:

1. Conocer la relación actual entre los actores Estado, empresa y comunidad en la gestión de la licencia social en el Perú.
2. Identificar cuál es el rol de cada uno de los actores estado, empresa y comunidad en la gestión de la licencia social en el Perú.
3. Identificar las acciones que se realizan en la gestión de la licencia social, basado en una relación de legitimidad, credibilidad, y confianza entre los actores.

1.4 Importancia de la investigación

Estudiar la percepción de los profesionales relacionados a la industria extractiva minera peruana respecto a la gestión de la Licencia Social, es importante por las siguientes razones:

En primer lugar, favorecerá la generación de valor en las empresas y su repercusión en el desarrollo económico de la comunidad. En segundo lugar, un estudio de esta naturaleza permitirá estimular la preocupación por conocer las acciones orientadas a minimizar los riesgos que ponen en peligro los proyectos de desarrollo del país.

Adicionalmente, la presente investigación es una contribución a la literatura académica relacionadas a la Licencia Social y la industria extractiva minera en el Perú.

1.5 Naturaleza de Estudio

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y se incorpora dentro del paradigma de tipo cualitativo. El estudio desarrolla una lógica inductiva basada en la percepción de los profesionales vinculados a la industria extractiva minera, contribuyendo así en la identificación de los factores que intervienen en la gestión de Licencia social en el Perú.

El horizonte temporal del análisis es el de un momento único en el tiempo, es decir transeccional. Los sujetos de la muestra fueron seleccionados por conveniencia (Malhorta, 2008) y las entrevistas estructuradas se realizaron en el mes de octubre del año 2003, previo consentimiento informado y garantizando la confidencialidad de la información recolectada. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para ser procesadas con el software Atlas.Ti.

1.5.1 Pregunta general

¿Cuál es la percepción de los profesionales vinculados a la industria extractiva minera en el Perú respecto a la gestión de la Licencia Social?

1.5.2 Preguntas específicas

En el marco de gestión de la Licencia Social en las actividades extractivas mineras en el Perú, las preguntas específicas son:

1. ¿Cuál es la relación entre los actores Estado, empresa y comunidad?
2. ¿Cuál es el rol de los actores, Estado, empresa y comunidad?

3. ¿Cuáles son las acciones que se realizan en la gestión de Licencia Social, dentro de un marco de legitimidad, credibilidad y confianza entre los actores?

1.6 Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones consideradas en la presente investigación son: a) la recolección de datos se dio en función de la disponibilidad de los entrevistados, debido a sus diversas responsabilidades; b) el criterio de subjetividad de los entrevistados.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

A continuación se describe propiamente a la Licencia Social, sus conceptos más importantes y el modelo de Licencia Social para Operar de Ian Thomson e Robert Boutilier, que se empleará a lo largo del presente estudio como marco teórico.

2.1. Licencia Social

El concepto de licencia social es de origen reciente y aún no existe un consenso sobre lo que significa, cómo se debe responder ante ella, o si se requiere de medidas más allá del cumplimiento de ésta (Gunningham, Kagan, & Thornton, 2004). Sin embargo, una serie de sucesos perjudiciales que involucran a las grandes corporaciones y las instituciones de la sociedad civil, han provocado un replanteamiento en el entendimiento del concepto y su importancia en la conducta empresarial.

Después de los lamentables hechos ocurridos en Yanacocha, y tras confirmar mediante una auditoría que no se estaba cumpliendo con los estándares de los EE.UU. ni con los estándares peruanos, Larry Kurlander (ex vicepresidente ejecutivo de Newmont Mining Corporation) declaró en un documental producido por Frontline/World titulado *La Maldición del Oro Inca* (Jaurelius, 2011) que:

... hay una licencia social, que en mi opinión, es mucho más importante que las licencias del Gobierno, porque la licencia social es otorgada por la gente de la comunidad, y a diferencia de la licencia del Gobierno, es renovable cada día. Y sin haber construido una confianza con la gente que vive y trabaja allí, y ha vivido allí por siglos, tú vas a tener problemas. Y de hecho ellos (Newmont) los tienen.

Thomson y Boutilier (2011) caracterizaron y definieron la licencia social de la siguiente manera:

La licencia social está enraizada en las creencias, percepciones y opiniones mantenidas por la población local y otros grupos de interés acerca de la mina o proyecto. Por lo tanto, la licencia social es otorgada por la comunidad.

También es intangible, a menos que se haga el esfuerzo de medir esas mismas creencias, opiniones y percepciones, están sujetas a cambiar a medida que se adquiere nueva información. Por lo tanto, la licencia social debe ser ganada y luego mantenida. (p. 2)

Thomson y Boutilier resaltaron, además, que existen ciertos problemas de interpretación al mencionar que el concepto de una licencia social informal es cómodamente compatible con las normas legales en países que operan bajo los principios del derecho consuetudinario (i.e., también llamado usos y costumbres. Son normas jurídicas que se desprenden de hechos que se han producido repetidamente, en el tiempo, en un territorio concreto.). Este concepto se complica en países latinoamericanos como el Perú, que opera bajo los conceptos de la ley civil, según la cual, solamente el Estado puede otorgar una licencia o permiso formal, asociado a tareas y eventos específicos.

Al respecto, el Dr. Manuel Pulgar-Vidal Otálora (como se citó en Peña et al., 2010), profesor de la PUCP y Director Ejecutivo de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, refiere que:

...la licencia social no es un procedimiento administrativo, es una filosofía de operaciones y es interesante compararla con la licencia ambiental. La licencia ambiental es un proceso que, naturalmente, equivale a un procedimiento de evaluación de impacto ambiental, que es administrativo o una decisión ambiental; hecho que no podría ocurrir con la licencia social, porque deriva de una relación humana: del operador (empresa) con la comunidad. (p. 60)

Asimismo, Thomson y Boutilier manifestaron que en Canadá y los EE.UU. han existido intentos de relacionar la licencia social con tareas específicas, y también de reformular el concepto como una situación que es establecido por la empresa y que, una vez ganada, es permanente. Al respecto, Sheppard (como se citó en Thomson & Boutilier, 2011) 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 al tanto que participan en la evaluación del estudio de impacto ambiental y en la identificación de planes alternativos de operación para el proyecto. (p. 3)

Esta última definición no captura la visión de una licencia social como un proceso dinámico, que es otorgada por la comunidad al más alto nivel de la sociedad. Tampoco representa la calidad de la relación entre las empresas y sus grupos de interés durante todo el ciclo de vida del proyecto de inversión.

2.2.La Gestión de la Licencia Social

Según Thomson y Boutilier (2011), la licencia social para operar es la percepción de una comunidad de la aceptabilidad de una empresa y sus operaciones locales. Considerando dicha definición y basándose en investigaciones acerca de las relaciones de los pobladores con una mina boliviana hace más de 15 años, los autores mencionados identificaron cuatro niveles de licencia social, como se puede apreciar en la Figura 4.

Dichas fases involucradas en la obtención de una licencia social, presentan niveles distinguibles, y el proceso de pasar de un nivel a otro podría ser considerado como una medición del continuo mejoramiento de la relación entre la empresa y la comunidad.

Este modelo de gestión determina que el nivel de licencia social concedida a una empresa está inversamente relacionado con el nivel de riesgo sociopolítico que enfrenta la empresa. En ese sentido, un nivel de licencia social bajo indicaría un mayor riesgo.

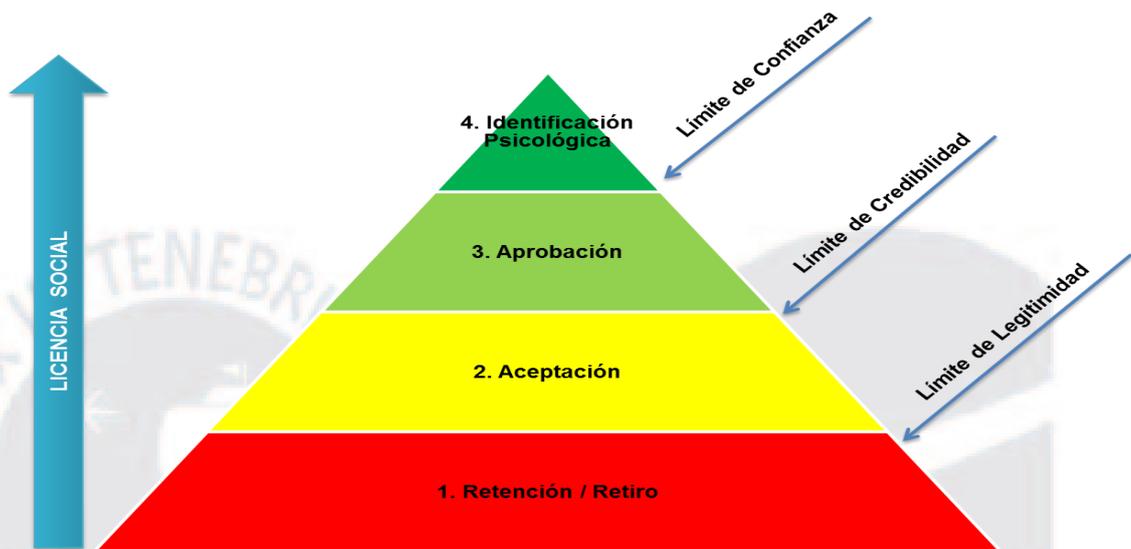


Figura 4. Modelo de la Pirámide de la Licencia Social para Operar. Adaptado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796). Recuperado de http://www.academia.edu/1003674/Social_license_to_operate

El nivel más bajo de LSO corresponde a la licencia social retenida o retirada (*nivel 1*). Esto implica que el proyecto se encuentra en peligro de acceso restringido a los recursos esenciales (e.g., financiación, licencias legales, materia prima, mano de obra, mercados, infraestructura pública).

El siguiente nivel de LSO es la aceptación del proyecto (*nivel 2*). La experiencia indica que se trata del nivel más común de licencia social otorgada y se encuentra asociada a la obtención de legitimidad. Si sobre esta base de legitimidad la empresa establece su credibilidad, la licencia social se eleva al nivel de aprobación (*nivel 3*). Con el tiempo, si se establece la confianza, la licencia social podría aumentar el nivel de identificación psicológica (*nivel 4*)

A continuación se describe con mayor detalle cada una de los niveles del modelo:

Nivel 1-El nivel de retención o retirada. El nivel de rechazo de una licencia social es la peor situación posible dado que la comunidad detiene el avance del proyecto. Los recursos no pueden ser explotados porque la comunidad no otorga ningún nivel de licencia social para proceder.

La frontera que separa este primer nivel y el de aceptación se encuentra delimitada por el criterio de Legitimidad. El significado académico del término *legitimidad* está evolucionando a medida que aumenta el interés sobre cómo las organizaciones la obtienen o la pierden, y qué pueden hacer con la misma una vez que la consiguen. Suchman (1995) definió la legitimidad como “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p. 574). Es decir, la carencia o insuficiencia de legitimidad significaría que no se está actuando conforme a las normas y valores sociales, lo que puede conllevar al fracaso.

Asimismo, propuso una tipología de *legitimidades* con tres categorías: (a) *pragmática*, basada en el interés propio de la audiencia; (b) *moral*, basada en un enfoque normativo, y (c) *cognitiva*, basada en entendimiento y lo que se da por descontado. Cada una de estas categorías tiene aspectos que continúan siendo importantes por medio de los niveles más altos de la licencia social. Para cada tipo de legitimidad, el modelo de Thomson y Boutilier (2011) precisó que la comunidad realiza una serie de cuestionamientos, las mismas que la empresa deberá contemplar al establecer sus estrategias de acción para ganar, mantener, y/o recuperarla, como se aprecia en la Figura 5.

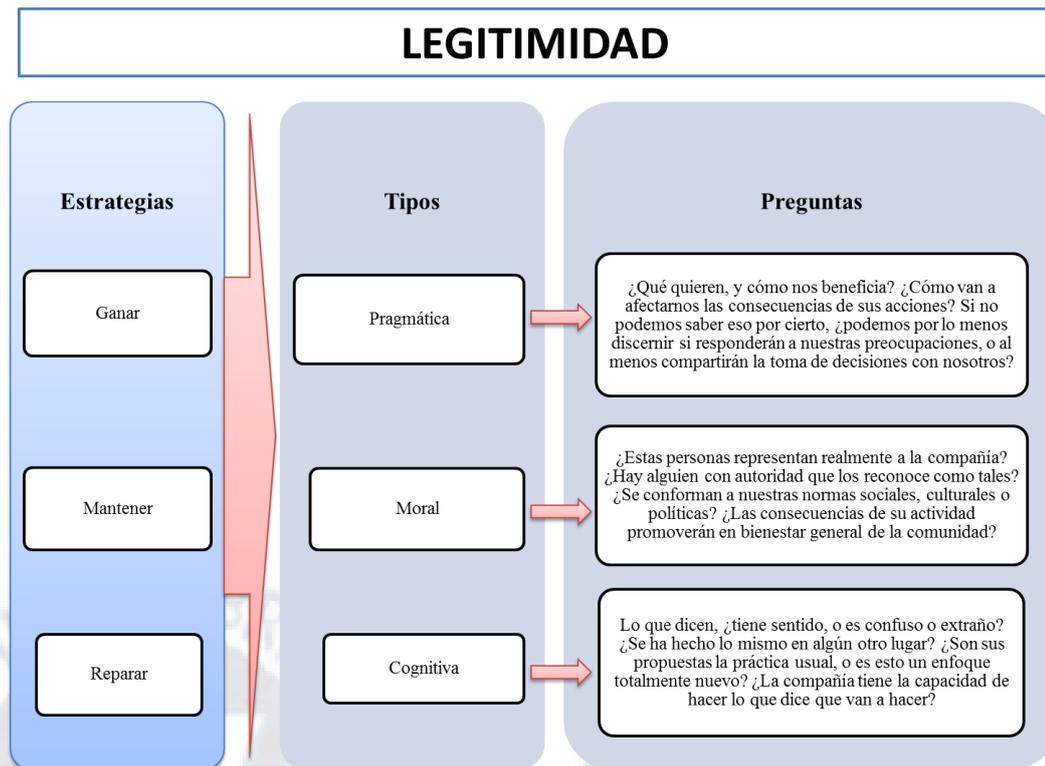


Figura 5. Modelo de Legitimidad.

Adaptado de "La Licencia Social para Operar", por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796).

En el caso de la expansión de una operación existente, es precisamente la ausencia de preguntas lo que indica la legitimidad cognitiva. Esto ocurre cuando la presencia de la empresa y sus actividades ya están dadas por descontado. Es decir, son vistas como una parte inevitable de la economía de la comunidad. Adicionalmente, y particularmente en los proyectos de exploración minera, la comunidad realizan preguntas acerca de la legitimidad legal: ¿tienen los permisos legales y autorización para hacer lo que quieren hacer?

En resumen, los comportamientos que llevarían a que la empresa gane legitimidad están asociados con divulgar información acerca de quién es y qué hace, escuchar las preocupaciones de la comunidad, y seguir las normas, costumbres, y prácticas locales, oficiales y no oficiales. La empresa también tendría que tener

estatus legal nacional, informar al público en general acerca de cómo el enfoque propuesto ha servido para el beneficio de otras comunidades en otras partes, y solicitar la participación en el planeamiento y toma de decisiones con el fin de mitigar temores acerca de que la empresa implemente un proceso de desarrollo arbitrario, desinformado o prepotente.

Por último, los autores del modelo recomiendan como importante el comunicarse directamente con las bases y no depender solamente de los líderes. Al mismo tiempo, consideran que el seguir las normas y protocolos locales requiere entendimiento, respeto, y uso de las estructuras sociales locales y procesos de toma de decisiones.

Nivel 2-El nivel de aceptación. Es el objetivo mínimo para cualquier empresa cuando uno tiene legitimidad. En este nivel la comunidad escuchará a la empresa y considerará sus propuestas. Ahora bien, si, por sus propios estándares, la comunidad no tiene por qué dudar de la credibilidad de la empresa, puede ser que permita que el proyecto proceda tentativamente.

Nótese que, en la Figura 1, el nivel de aceptación está delimitado por los criterios de legitimidad y credibilidad. Esto representa cómo la aceptación requiere que la legitimidad de la empresa esté establecida firmemente y su credibilidad debe, por lo menos, no estar dañada.

Para Thomson y Boutilier (2011), la credibilidad es la base de la confianza. Cuando una empresa es percibida como creíble, se la ve cumpliendo con sus promesas y tratando honestamente con todos. Existe escaso peligro de que la empresa diga una cosa un año y otra al año siguiente. En ese sentido, el aspecto de la credibilidad, en lo que se refiere a mantener las promesas, se relaciona con la capacidad de respuesta de

la empresa a las preocupaciones y pedidos de la comunidad. La legitimidad puede ser ganada escuchando, mientras que la credibilidad requiere hacer algo acerca de lo que uno ha oído. Los miembros de la comunidad necesitan ver acciones como continuación de las conversaciones.

Un componente esencial de la credibilidad proviene de la apertura y transparencia en la provisión de información y toma de decisiones que demuestra cómo la empresa es consistente en su trato con distintos grupos. En esta etapa la comunidad se cuestiona lo siguiente:

- ¿Van a cumplir sus promesas? ¿Van a estar a la altura de sus responsabilidades? ¿Ya están actuando acerca de lo que les dijimos que nos preocupa? ¿Sus promesas suenan poco realistas?
- ¿Entendemos por qué tratan a algunos grupos de forma diferente y que esto es un comportamiento consistente?
- ¿Están manteniendo secretos? ¿Evitan el contacto o evitan responder algunas preguntas? ¿Admiten las dificultades o a menudo suenan simplistas?

A manera de síntesis, se podría establecer que la credibilidad comprende el ciclo de: (a) escuchar a la comunidad, (b) responder con información y propuestas, e (c) implementar las propuestas aprobadas.

Un aspecto importante en este ciclo es que las demostraciones de capacidad de respuesta y las acciones honorables en una cantidad de iniciativas rápidas y a corto plazo ayudan a establecer una reputación de credibilidad en las primeras etapas. Existe la presión para demostrar beneficios inmediatos, al contrario de promesas a largo plazo. Para ganar credibilidad, la empresa debería hacer y cumplir promesas a corto plazo.

El modelo de gestión LSO recomienda que, para obtener mejores resultados, se debe usar procesos participativos de manera que se identifiquen las prioridades de la comunidad que la empresa puede ayudar a convertir en realidad. Por otro lado, recomienda el traer a terceras partes para verificar la verdad de las declaraciones de la empresa y capacitar a la comunidad para ejercer la vigilancia de las actividades de la empresa. Por último, resalta la importancia de establecer acuerdos formales y contratos para dar estructura, manejar las expectativas, evitar malos entendidos, además de definir las reglas, roles, y responsabilidades. En este nivel se deberá tener especial cuidado en proveer información falsa o incompleta, o faltar al cumplimiento de promesas ya que podría destruir rápidamente la credibilidad y causaría preguntas acerca de si la empresa es siquiera legítima. Si sucediera de esta manera, la aceptación correría el riesgo de ser retirada rápidamente.

Nivel 3-El nivel de aprobación .Si la empresa ha establecido tanto la legitimidad como la credibilidad, es probable que la comunidad haya otorgado la aprobación al proyecto, lo cual significaría que la empresa ha asegurado el acceso a los recursos que necesita. En esta etapa, la comunidad considera al proyecto de forma favorable y está satisfecha con el mismo.

Con respecto al criterio de la frontera de confianza total (límite superior), Thomson y Boutilier (2011) resaltaron la importancia del rol que la confianza juega en la vida diaria, específicamente en las relaciones de las empresas con sus grupos de interés.

En contraste con la credibilidad, que representa un nivel básico de confianza relacionado con la honestidad y la confiabilidad, en una relación de confianza total está presente la voluntad a ser vulnerable a las acciones de la otra parte. Es decir, las comunidades que tienen un nivel de confianza total en una empresa creerán que está siempre actúa para los mejores intereses de la comunidad. Previamente a dar un paso

hacia este nivel de confianza, el modelo considera que la comunidad realiza una serie de cuestionamientos respecto al accionar de la empresa:

- ¿Han cumplido con sus promesas de forma repetida y consistente?
- ¿Manejaron los problemas inesperados de manera tal que demostraron que tenían nuestros mejores intereses como prioridad?
- ¿Compartieron el poder como si fuéramos socios?

Con el fin de obtener la confianza total, Thomson y Boutilier (2011) recomendaron que la empresa debiera ir más allá del cumplimiento de sus promesas, visionar nuevos objetivos de desarrollo de manera conjunta con la comunidad e iniciar actividades para reforzar la habilidad de la comunidad para planear y lograr sus metas para el futuro. Como ejemplo, proponen el capacitar a las ONG locales para el gerenciamiento de proyectos o realizar capacitaciones técnicas para los empleados del Gobierno.

Asimismo, cuando el cumplimiento de una promesa deba retrasarse, la empresa deberá explicar el por qué y trabajar con la comunidad alternativas de solución conjunta. Cuando sea posible, la empresa deberá involucrar a los grupos de la comunidad en la toma de decisiones para asegurarse de no perder ninguna oportunidad para fomentar capacidades y desarrollo económico. De esta manera, la empresa transfiere la responsabilidad de aspectos específicos del proyecto a la comunidad para que esta se haga la propietaria tanto de las oportunidades como de los riesgos.

Los autores del modelo LSO cierran esta fase con la siguiente expresión:

La confianza es una cualidad deseada en una relación, y solamente se la obtiene a través del tiempo, y típicamente emerge como el producto de experiencias compartidas que tienen resultados positivos para todas las partes.

La confianza debe ser ganada y mantenida. La confianza es difícil de ganar, fácil de perder, y difícil de recuperar una vez que se ha perdido. (Thomson & Boutilier, 2011, p. 19)

Nivel 4-El nivel de identificación psicológica o de copropiedad. Este nivel se alcanza cuando la comunidad percibe a la empresa como totalmente confiable y toma responsabilidad por el éxito del proyecto. Psicológicamente, ambas partes llegan a verlo como un arreglo de *copropiedad*, donde los límites de las responsabilidades y los criterios de la decisión final son claros para ambas partes.

A este nivel de licencia social, la empresa se transforma en un miembro en la red social de la comunidad. Trabajando juntos de cerca, la empresa y la comunidad desarrollarán soluciones creativas para todo tipo de desafíos. Si grupos de interés externos, como el gobierno nacional o una ONG internacional hacen un gesto en contra de los intereses de la empresa, la comunidad montará una campaña en defensa de la empresa.

La experiencia demuestra que son pocas las empresas que han llevado sus relaciones con la comunidad al nivel de copropiedad. Varias tienen dificultades percibiendo más allá de las transacciones inmediatas, sin considerar los beneficios mayores que resultan de establecer relaciones colaborativas sólidas. En la medida que la conciencia de los beneficios potenciales aumente, cada vez más empresas tratarán de obtener un alto nivel de licencia social.

Adicionalmente, y como resultado del trabajo de investigación realizado, Thomson y Boutilier (2011) identificaron los siguientes factores a considerar en la aplicación del modelo de LSO:

Factor 1-El ciclo de vida del proyecto. El nivel de la licencia social que la empresa disfruta puede fluctuar a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. La Figura 6 muestra las cinco etapas del ciclo de vida de una mina. Para el modelo LSO resulta

obvio que la obtención de una licencia social para operar inicialmente debe ser completa antes de que la construcción comience (etapa de preparación).

Sin embargo, en el pasado, diversas empresas la han tratado como una ocurrencia al final de la etapa de factibilidad (etapa de estudios que definen el proyecto). La experiencia demuestra que ignorar el tema de la licencia social durante la exploración solo crea problemas en las etapas posteriores.

En las dos primeras etapas, el tema clave que afecta a la licencia social es el acceso a la tierra para la exploración y los estudios de factibilidad. La etapa de exploración es especialmente importante porque es cuando se producen las primeras impresiones empresa-comunidad. Es un periodo de desafío para las relaciones con la comunidad que puede afectar a todo el ciclo de productividad de la mina. Una relación positiva puede llegar a la adquisición temprana de una licencia social. Si esta se mantiene, puede crear la tolerancia y el entendimiento mutuos necesarios para tratar con los conflictos y distintos intereses durante todo el ciclo de producción de la mina. Al contrario, las malas relaciones durante la exploración pueden llevar a tensiones sociales, conflicto, y que el proyecto se cierre prematuramente.



Figura 6. Las etapas del ciclo de vida de la mina: Situación actual. Tomado de *Etapas del Proceso Productivo de una Mina* (Curso de Minería), por M. Canfield, 2012.

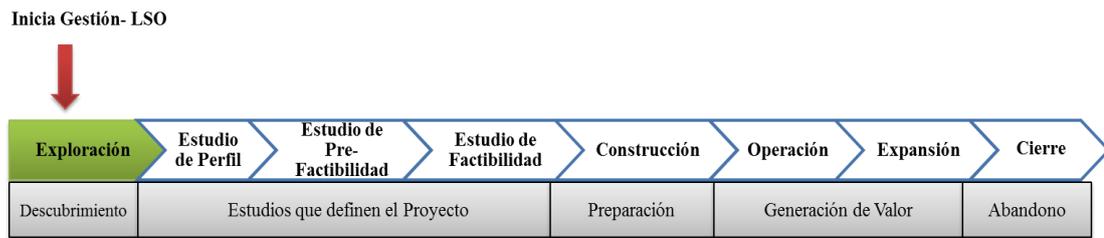


Figura 7. Las etapas del ciclo de vida de la mina: Situación planteada por el Modelo LSO.

Adaptado de "La Licencia Social para Operar", por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796).

Se puede concluir que el decidir por una estrategia facilista de mantener un perfil bajo, especialmente durante la etapa de exploración, y esperar la aprobación del estudio de impacto ambiental para recién comenzar a gestionar actividades orientadas a lograr una cuasi licencia social (situación actual), hace que el establecer legitimidad, credibilidad, y confianza total, tal y como lo plantea el modelo de LSO, sea casi imposible en lo que resta del proyecto.

Factor 2-La confianza a nivel país. El modelo de LSO considera que un número determinado de sociedades son menos confiadas que otras. Según Fukuyama (2008):

La confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran. Estas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo, como la naturaleza de Dios o la justicia, pero engloban también las normas deontológicas como las profesionales y códigos de comportamiento. (p. 20)

Esta definición tiene sentido, cuando se observa el mapa del nivel de confianza interpersonal entre países (ver Figura 8), donde el obtener una licencia social en Brasil resultaría más difícil que en Noruega. Las razones para estas

diferencias no son totalmente claras para los autores del modelo, pero sugieren que el nivel más bajo de confianza podría estar asociado con el fraccionamiento en términos de desigualdad de ingresos y diversidad política, y con niveles más altos de compromiso con la familia, en contraposición a la sociedad en general.

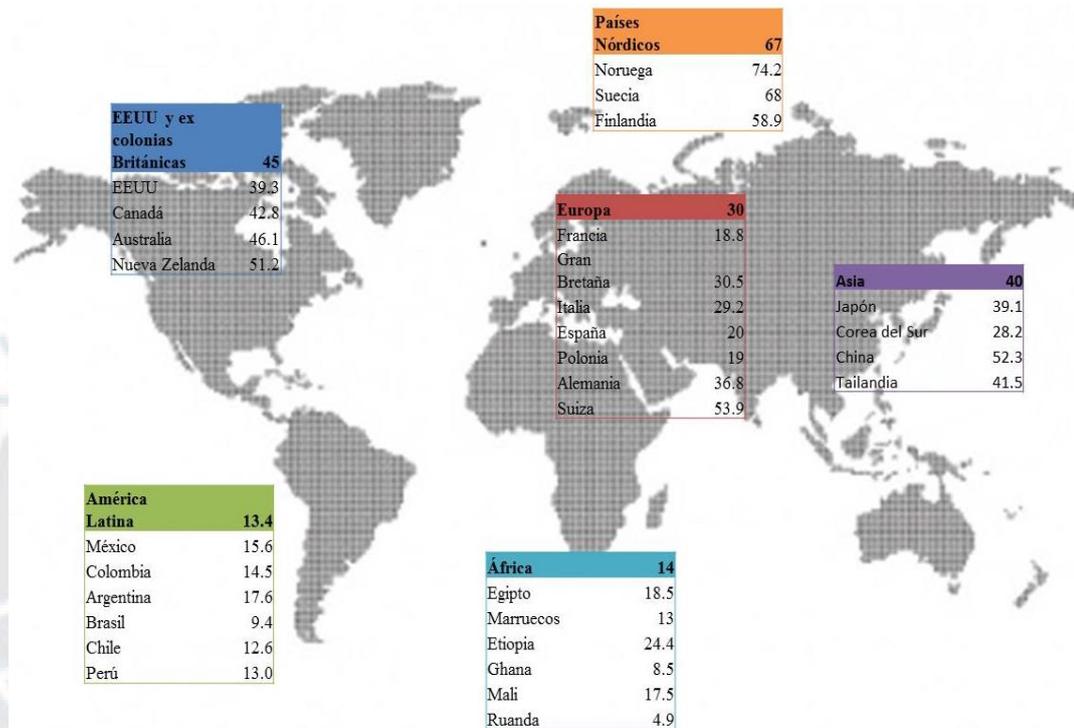


Figura 8. Confianza interpersonal a nivel país. Adaptado de “Documentation of the Values Surveys” (Datos de 2005-2007), por WorldValuesSurvey, s.f. Recuperado de <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSDocumentation.jsp>

En adición a estos factores culturales que afectan el nivel de confianza interpersonal, el modelo LSO considera que cada comunidad tiene su propia historia. Es decir, unas comunidades han tenido experiencias negativas con los operadores anteriores de una mina o proyecto de exploración. Otras han tenido malas experiencias de una naturaleza más general, como la explotación por empresas o gobiernos extranjeros durante las épocas coloniales, como es el caso de Perú.

Factor 3-Diferencias culturales y expectativas. Las empresas esperan que las comunidades sean participantes económicos coherentes, cohesivos, racionales, y con

un agudo sentido de imparcialidad judicial para otorgar o revocar una licencia social. Sin embargo, las diferencias culturales puede redefinir radicalmente el significado de estas cualidades. Las percepciones de la comunidad se filtran a través de su visión del mundo. Por ejemplo, cuando Yanacocha intentó expandir sus operaciones en el Cerro Quilish, la cual se cree que contiene más de un billón de dólares en oro, la comunidad se opuso con una de las manifestaciones más grandes realizadas en la plaza mayor de Cajamarca, forzando que la minera cierre operaciones y detenga sus planes de expansión. Los motivos eran simples: para los campesinos, Quilish es un cerro sagrado y una fuente preciosa de agua, mientras que para la empresa minera solo era una montaña de oro.

Factor 4-Obstáculos frecuentes. La experiencia recolectada en el estudio del Modelo LSO, subraya obstáculos importantes generados frecuentemente por las empresas en la etapa de exploración:

- No invertir totalmente en la construcción de la relación. Los exploradores a menudo eligen retrasar el compromiso total con los grupos de interés hasta el *momento adecuado* o cuando *hay seguridad de que el proyecto va a ir hacia adelante*.
- Dialogar solo con aquellos que se perciben inclinándose positivamente hacia el proyecto.
- No cumplir con las promesas hechas o brindar información falsa o incompleta, porque podría socavar la credibilidad.
- No lograr comprender la estructura interna de la comunidad y las relaciones existentes entre los grupos de interés, e inadvertidamente crear o amplificar rivalidades o divisiones que llevarán al conflicto.

- No respetar ni escuchar a la comunidad, asumiendo la forma de la relación y apoyándose en posiciones legales y permisos para operar.
- No lograr mantener contacto cercano con la comunidad cuando ocurre un cambio en la gerencia o titularidad del proyecto, debilitando así la continuidad necesaria para mantener la licencia social.
- No comprender o a menudo sobreestimar la calidad de la relación con la comunidad al confundir aceptación con aprobación, y cooperación con confianza.

2.2.1. Marco normativo regulación y control gubernamental

Son los mecanismos legales disponibles que influyen y actúan sobre la licencia social, y sobre las formas de exteriorización formal de las demandas sociales, que a pesar de no mantener el formato de la Ley 29785, Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocidos en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, configurando una forma convergente de licencia social.

En el caso peruano, la normativa vigente principal, ordenada cronológicamente, es la siguiente:

Tabla 1

Normativa Vinculada a la Licencia Social

Fecha de publicación	Denominación	Sumilla
7/6/1985	D. Leg. N° 346. Ley de la Política Nacional de Población	Artículo 43°: Las políticas de desarrollo, descentralización y distribución de la población consideran las diversas variables culturales existentes en el país y respetan los derechos de las comunidades nativas y campesinas a las zonas territoriales que ocupan.
6/3/1992	Decreto Supremo N° 014-92-EM Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería	Artículo 37°: Los titulares de concesiones, gozan de: (3). A solicitar a la autoridad minera, autorización para establecer servidumbres en terrenos de terceros que sean necesarios para la racional utilización de la concesión. La servidumbre se establecerá previa indemnización justipreciada si fuere el caso.
11/19/1992	Decreto Ley N° 25844 Ley de concesiones eléctricas	Artículo. 24°: La concesión definitiva permite utilizar bienes de uso público y el derecho de obtener la imposición de servidumbre para la construcción y operación de centrales de generación y obras conexas, subestaciones y líneas de transmisión así como también de redes y subestaciones de distribución para Servicio Público de Electricidad.
12/2/1993	Resolución Legislativa N° 26253 Aprueba el Convenio 169 de OIT sobre pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes	En uso de las atribuciones que le confiere los artículos 102° y 186°, inciso 3), de la Constitución Política del Perú y el artículo 2° de su Reglamento, el Congreso aprueba el "Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes", adoptado el 27 de Junio de 1989.
12/30/1993	Constitución Política del Perú Artículo 2°, inciso 17 Artículo 89°	Toda persona tiene derecho a participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación. Los ciudadanos tienen, conforme a Ley, derechos de elección, de remoción o revocación de autoridades, de iniciativa legislativa y de referéndum. Las Comunidades Campesinas y Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas. Son autónomas en su organización, en el trabajo comunal y en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo, dentro del marco que la ley establece. La propiedad de sus tierras es imprescriptible, salvo en el caso de abandono previsto en el artículo anterior. El Estado respeta la identidad cultural de las Comunidades Campesinas y Nativas.
5/2/1994	Ley N° 26300 Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos	La iniciativa legislativa de uno o más proyectos de ley, acompañada por las firmas comprobadas de no menos del cero punto tres por ciento (0.3%) de la población electoral nacional, recibe preferencia en el trámite del Congreso. El derecho de iniciativa en la formación de leyes comprende todas las materias con iguales limitaciones que en temas tributarios o presupuestarios tienen los congresistas de la República.
5/20/1999	Ley N° 27117 Ley general de expropiaciones	La expropiación es la transferencia forzosa del derecho de propiedad privada, autorizada únicamente por ley expresa del Congreso en favor del Estado, a iniciativa del Poder Ejecutivo, Regiones o Gobiernos Locales y previo pago en efectivo de la indemnización justipreciada que incluya compensación por el eventual perjuicio.
1/9/2002	Ley N° 27628 Ley que facilita la ejecución de obras públicas viales	La adquisición de inmuebles afectados por trazos en vías públicas se realizará por trato directo entre la entidad ejecutora y los propietarios, o según el procedimiento señalado en la Ley General de Expropiaciones.
11/18/2002	Ley N° 27867 Ley orgánica de Gobiernos Regionales	Artículo 60°, Inciso d: Promover la participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de los programas de desarrollo e inversión social en sus diversas modalidades, brindando la asesoría y apoyo que requieran las organizaciones sociales de base
8/8/2003	Ley N° 28056 Ley marco del Presupuesto participativo	La Ley tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los planes de desarrollo concertados de los gobiernos regionales y gobiernos locales, así como la fiscalización de la gestión.
5/20/2004	Ley N° 28223 Ley sobre los desplazamientos internos	Artículo 7°, numeral 7.2: La prohibición de los desplazamientos arbitrarios incluye: c) En casos de proyectos de desarrollo en gran escala, que no estén justificados por un interés público superior o primordial. Artículo 9°: El Estado tiene la obligación de tomar medidas de protección contra los desplazamientos de pueblos indígenas andinos, nativos de etnias en la amazonia, minorías campesinas y otros grupos que tengan una dependencia especial con su tierra o un apego particular a la misma.
10/15/2005	Ley N° 28611 Ley general del ambiente	Artículo 11°, inciso d): El desarrollo sostenible de las zonas urbanas y rurales, incluyendo la conservación de las áreas agrícolas periurbanas y la prestación ambientalmente sostenible de los servicios públicos, así como la conservación de los patrones culturales, conocimientos y estilos de vida de las comunidades tradicionales y pueblos indígenas. (Ley N° 28245-Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; D. S. 008-2005-PCM-Reglamento Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; Ley N° 26821-Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales; D. S. N° 087-2004-PCM-Reglamento de zonificación ecológica económica)
6/1/2006	Ley N° 28749 Ley general de electrificación rural	Artículo 17°, Servidumbre rural. El reglamento de la presente Ley debe establecer el régimen de servidumbre rural para la ejecución de las obras de los Sistemas Eléctricos Rurales (SER). El derecho de establecer una servidumbre rural obliga al Ministerio de Energía y Minas a indemnizar el perjuicio que ella cause y a pagar por el uso del bien gravado. Esta indemnización será fijada por el Ministerio de Energía y Minas. Igual procedimiento deben observar los inversionistas privados.
9/7/2011	Ley N° 29785 Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocidos en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo	Es el derecho de los pueblos indígenas u originarios a ser consultados de forma previa sobre las medidas legislativas o administrativas que afecten directamente sus derechos colectivos, sobre su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo. También corresponde efectuar la consulta respecto a los planes, programa y proyectos de desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos.
11/24/2011	Resolución Contraloría N° 335-2011-CG	Aprueban Directiva de Registro de información sobre obras públicas del Estado –INFObras

Nota. Tomado de "Gestión Pública y Consulta Previa: Némesis de la 'Licencia Social'", por A. Espinel, diciembre de 2011. *Gestión Pública y Desarrollo*, 5(53). Recuperado de http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/en14ce/2012/jun/revges_1557.pdf

Como se aprecia, la evolución histórica de la legislación listada en la Tabla 1 muestra que, desde finales de 1993, recién el tema de la consulta previa toma cierta importancia. Sin embargo, a la fecha no existe claridad en su tratamiento e implementación, por lo que tampoco ha logrado conciliar el interés de las comunidades respecto al interés de la empresa y el Estado.

En efecto, la obligación del Estado de garantizar el derecho a la consulta no se agota con la promulgación de una norma, sino que va mucho más allá. Es ciertamente un paso importante, pero no suficiente. Merino y Lanegra (2012) hicieron referencia a este desafío, señalando lo siguiente:

Ni la Ley de Consulta Previa, ni su reglamento, ni sus distintos instrumentos de aplicación pueden ser concebidos como herramientas culminadas. Todos son instrumentos jurídicos y de gestión que deben ser mejorados a partir de la experiencia que se obtenga en la implementación. (p. 141).

2.3. Actores del proceso de Gestión de la Licencia Social

La Figura 9 presenta gráficamente a los actores que intervienen en el proceso de gestión de la licencia social: El triángulo central Estado, empresa, y comunidad, así como los llamados grupos de interés que bien pueden beneficiar al proceso como interrumpirlo.

En un escenario ideal, y de acuerdo con su función en la sociedad, el Estado es el actor responsable de la aplicación de la medida legislativa o administrativa reguladora. Asegura la participación ciudadana, promueve e implementa los mecanismos de diálogo, y garantiza el derecho a la consulta previa en la comunidad. Asimismo, es responsable de validar la licencia social con la empresa dueña del proyecto de inversión considerando factores de influencia locales y nacionales, ambos enmarcados en política de desarrollo del

Estado peruano. La empresa, por otro lado, es el inversionista calificado por el Estado para establecerse en el territorio a través de un proyecto minero acorde a los estándares ambientales internacionales y regulaciones nacionales. Es responsable ante el Estado y la comunidad de gestionar la licencia social en el área de influencia.

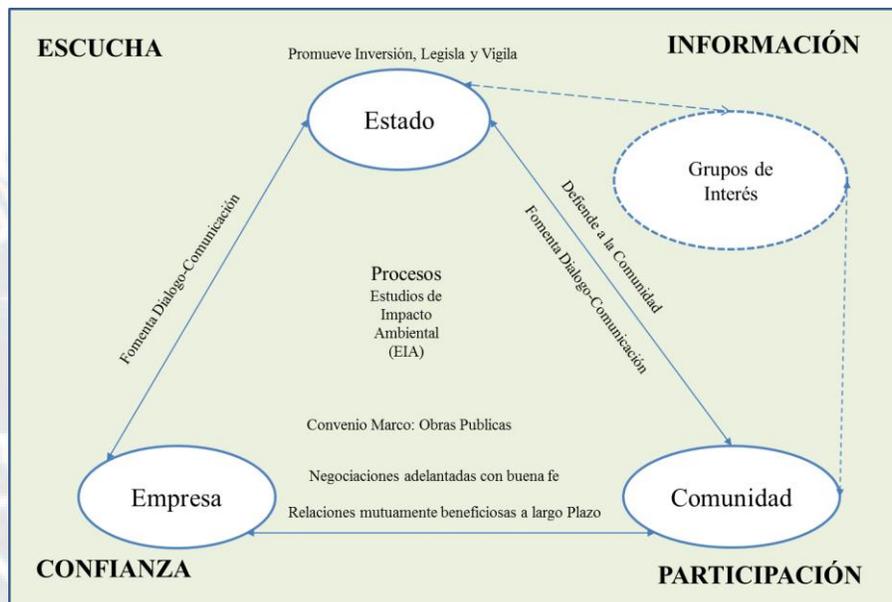


Figura 9. Participantes del proceso de obtención de Licencia Social.

Adaptado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796).

La comunidad, por su parte, es quien otorga la licencia social. Más adelante se observará que el término *comunidad* tiene un alcance más amplio y que representa a aquellos que son afectados o que pueden afectar el proyecto de inversión, considerando, además, que las comunidades tienen diferentes visiones, culturas, y expectativas.

2.4. Grupos de interés

La licencia social es otorgada por la comunidad, que involucra una red de grupos de interés que comparten un interés común en un proyecto de inversión. Esto resalta la

participación de individuos, grupos u organizaciones que pueden no ser necesariamente parte de una comunidad geográfica, y reconoce la realidad de que las comunidades son inherentemente heterogéneas.

Determinados grupos de interés poseen poder legal que puede afectar a la empresa. Los gobiernos, por ejemplo, pueden frecuentemente actuar de forma unilateral para imponer condiciones o restricciones a las actividades mineras. La mayoría de los grupos de interés, sin embargo, la pueden afectar a través de maniobras políticas. Algunos tienen control directo sobre los recursos que la empresa necesita. Pueden ejercer influencia restringiendo el acceso a esos recursos mediante tácticas tales como precios prohibitivos, bloqueos, y boicots.

Por otro lado, determinados grupos de interés no tienen poder legal ni control directo sobre recursos esenciales. Sin embargo, pueden formar alianzas que pongan presión sobre aquellos con poder directo para que actúen en solidaridad con ellos. Por ejemplo los grupos ambientales y de defensa a los derechos humanos, quienes se encuentran en esta categoría, frecuentemente presionan a los gobiernos para que cambien las regulaciones mineras o nieguen acceso a los recursos (e.g., agua) o a los mismos consumidores para que boicoteen el producto (e.g., la campaña contra la compra de *diamantes sangrientos* proveniente de Africa, liderada por Global Witness en el Día de San Valentín) (Gilfillan, 2007).

Debido a que las alianzas políticas entre los grupos de interés determinan el nivel de influencia de los mismos, es importante conocer estas redes con el fin de identificar a los grupos de interés que merecen más atención. Es importante notar que las dinámicas

sociopolíticas en la red de grupos de interés afectan el apoyo del proyecto entre los mismos. Por lo tanto, adquirir una licencia social para operar es parcialmente una tarea sociopolítica.

2.5.Importancia económica, social, cultural, y ambiental

Considerar la obtención de una licencia social como una parte esencial del proyecto de inversión requiere una perspectiva de más alto nivel. Sin embargo, el equipo técnico del proyecto también necesita entender el contexto general, con el fin de dedicar tiempo y recursos suficientes a obtener una licencia social.

La Figura 10 muestra la perspectiva de dependencia de recursos aumentada con el reconocimiento del rol de la estrategia de la empresa en la determinación de prioridades entre los recursos (Thomson &Boutilier, 2011).

Asimismo, esta perspectiva grafica cómo es que se obtiene el capital social, concepto definido por (Durston, 1999) como “el conjunto de normas, instituciones, y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades, y la sociedad en su conjunto mediante la construcción de relaciones entre la empresa y los grupos de interés”. Esto se da a manera de transición entre los límites de la pirámide de licencia social que va desde la legitimidad y la credibilidad hasta alcanzar la confianza total.

En la Figura 10, muestra la estrategia elegida (ver *Recuadro 1*) determina con qué grupos de interés que controlan qué recurso hay que tratar (ver *Recuadro 2*). Al mismo tiempo, porque la estrategia se basa frecuentemente en fortalezas existentes, los grupos de interés con los que la empresa puede tratar mejor o peor influyen la estrategia que se elegirá. Juntos, estos factores determinan con qué grupos de interés la empresa debe conectarse (ver *Recuadro 3*). La empresa debe identificar los grupos de interés locales que

constituyen la comunidad como tal y determinar quién habla por cada grupo de interés como un líder de opinión con relación al proyecto. Cuando el equipo de exploración se presenta por primera vez a esos grupos de interés, el capital social en la relación entre la firma y el grupo de interés es bajo (ver *Recuadro 4*).

Engagement significa construir una relación con los grupos de interés, que están a menudo ya organizados en una red (la comunidad). Si la relación avanza adecuadamente, la comunidad puede llegar a considerar a la empresa como legítima (ver *Recuadro 5*) y puede otorgar una licencia social provisional/condicional, como se observa en el Recuadro amarillo “aceptación del proyecto”.

La aceptación del proyecto puede despertar la motivación de la empresa para continuar el *engagement* con los grupos de interés, si esta se considera que esto es una inversión con el objetivo de aumentar la probabilidad de que se llegue a cumplir con los objetivos estratégicos empresariales. Porque no todas las empresas se percatan de esto, la línea que regresa a la motivación de la empresa (ver *Recuadro 3*), es una línea de puntos.

Asumiendo que la empresa sí elegirá forjar más capital social en la relación, la comunidad llegará a ver a la empresa como creíble (ver *Recuadro 6*). En consecuencia, otorgará aprobación total para el proyecto, como se observa en el Recuadro verde, *aprobación del proyecto*.

Idealmente, las relaciones deberán haber progresado hasta este punto antes de que la empresa se embarque en las etapas de viabilidad y gestión de permisos del proyecto.

Si la empresa continúa poniendo esfuerzo en la relación (línea de puntos hacia la izquierda), puede aumentar la probabilidad de alcanzar su estrategia y reducir la probabilidad inversa de riesgo sociopolítico. Llevar a la relación al nivel de confianza total

(ver *Recuadro 7*), ofrece más beneficios para el proyecto y la empresa matriz. A este punto, la licencia social alcanza el nivel de *copropiedad psicológica*. Esto resultará en el éxito del proyecto, provisto que la empresa elija una estrategia ganadora en primer lugar. Los factores exógenos, sin embargo, tales como el precio de los metales, pueden detener un proyecto (ver *Recuadro 9*).

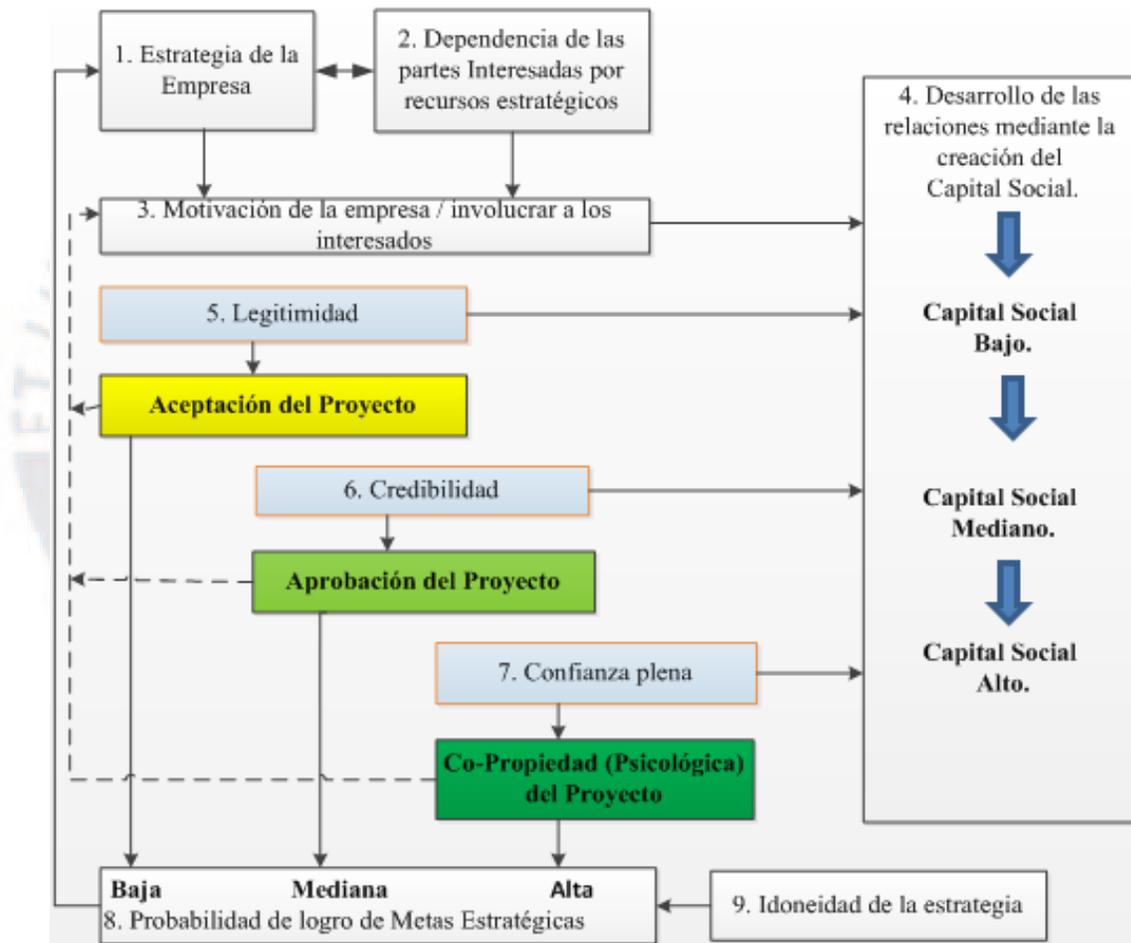


Figura 10. Adaptación de la perspectiva basada en los recursos para incluir el proceso de obtener una LSO

Tomado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796).

En resumen, la Figura 10 muestra cómo el proceso de obtener una licencia social para operar impacta en los resultados de la empresa. No tener acceso significa números en rojo. El buen acceso posibilita los números en azul, si todos los otros aspectos del proyecto

son positivos. Aunque el proceso de *forjar relaciones* puede sonar al principio como una exquisitez no esencial, es en realidad un factor fundamental para el desarrollo exitoso de un proyecto de inversión.

Este mismo proceso, de ayudar a la comunidad a que adquiera capital social para poder otorgar la licencia social, requiere reforzar a la comunidad a que sea un socio fuerte y digno de obtener cualquier meta que se proponga. Este es el mismo proceso que los especialistas en desarrollo comunitario siguen para reducir la pobreza. En el nivel más alto de licencia social, las comunidades se podrían beneficiar de una empresa minera y viceversa. Esto es lo que Porter (2011) denominó como *creación de valor compartido* definido como “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 6).

2.6. Diferencias entre Licencia Social y Consulta Previa

Superficialmente pareciera que hay diversos factores en común entre la consulta libre, previa, e informada (CLPI) y la licencia social, puesto que ambas comprenden interacciones estrechas con comunidades cercanas al proyecto de inversión, y se han transformado en cuestiones críticas para la industria minera. Sin embargo, desde una perspectiva operacional, aunque existe una convergencia, también hay diferencias significativas entre ambas, con la CLPI viéndose limitada en tiempo y alcance para obtener permiso para entrar a un territorio y/o iniciar un proyecto (Thomson & Boutilier, 2011).

Las *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social* de la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2012) presenta como uno de sus objetivos el “asegurar el consentimiento previo, libre e informado de las comunidades afectadas de

Pueblos Indígenas” (p. 1), donde la empresa “identificará, a través de un proceso de evaluación de riesgos e impactos ambientales, a todas las comunidades...que puedan resultar afectadas por el proyecto en su ámbito de influencia, así como la naturaleza y la severidad de los impactos directos e indirectos de carácter económico, social, cultural y ambiental previstos” (p. 2).

Asimismo, no existe una definición universalmente aceptada del consentimiento previo, libre e informado, y será establecido mediante negociaciones de buena fe entre la empresa y las comunidades afectadas (IFC, 2012).

Asimismo, los lineamientos del CIF indican que el proceso de la CLPI no requiere necesariamente unanimidad, y puede lograrse incluso si existen personas o grupos dentro de la comunidad que estén explícitamente en desacuerdo. Esto contraviene al requerimiento de que la licencia social sea un sentimiento compartido e implicaría que ésta no es otorgada solamente por un grupo u organización. La CLPI está basada en dos instrumentos internacionales: la Convención Internacional de la Organización del Trabajo 169 (Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independiente) y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI). Se debe precisar que estos instrumentos están dirigidos a los gobiernos, no al sector privado, y se limitan a interacciones con pueblos indígenas y tribales (Thomson & Boutilier, 2011).

“El Convenio 169 entró en vigor el 6 de septiembre de 1991 y cuenta con diecinueve ratificaciones, en su mayoría de países latinoamericanos y de varios países europeos” (OIT, 2007, p. 9). En el Perú se encuentra vigente desde 1994

comprometiéndose así a adecuar la legislación nacional y a desarrollar las acciones pertinentes de acuerdo a las disposiciones contenidas en el convenio.

En tal sentido, el convenio requiere que los gobiernos consulten 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 afectarles directamente. Asimismo, deberán establecer los medios a través de los cuales los pueblos puedan participar libremente en la adopción de decisiones, estableciendo además los medios y recursos necesarios para tal fin.

Por otro lado, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI) incluye una declaración más firme acerca de la CLPI, en su Artículo 19 establece que:

Los Estados celebrarán consultas y cooperarán de buena fe con los pueblos indígenas interesados por medio de sus instituciones representativas antes de adoptar y aplicar medidas legislativas o administrativas que los afecten, a fin de obtener su consentimiento libre, previo e informado. (OIT, 2007, p. 87)

Por otro lado, en referencia al desarrollo y uso de las tierras y otros recursos requiere en su Artículo 32 lo siguiente:

Los Estados celebrarán consultas y cooperarán de buena fe con los pueblos indígenas interesados por conducto de sus propias instituciones representativas a fin de obtener su consentimiento libre e informado antes de aprobar cualquier proyecto que afecte a sus tierras o territorios y otros recursos, particularmente en relación con el desarrollo, la utilización o la explotación de recursos minerales, hídricos o de otro tipo. (OIT, 2007, pp. 96-97)

La Tabla 2 muestra, a manera de resumen, las principales diferencias entre ambos procesos, donde la CLPI se encuentra limitada al alcance y tiempo durante un periodo anterior a que tenga lugar cualquier tipo de exploración o desarrollo, está ligada a un proceso de toma de decisiones únicas, y en el caso del Convenio 169 de la OIT y DNUDPI, es una obligación de los gobiernos. Por otra parte, la licencia social para operar es una expresión de la calidad de la relación entre una empresa del sector privado y sus vecinos, que se extiende a lo largo de la vida de un proyecto, que en los términos de la minería comienza con el primer contacto, en la iniciación de la exploración, y continúa a lo largo de toda la vida de todo el proyecto.

Tabla 2

Matriz Comparativa entre CLPI y LSO

Criterio	Consulta previa	Licencia social
Interacción con la comunidad	Estrecha	Estrecha
Tiempo	Corto plazo	Largo plazo
Alcance	Limitado (pueblos indígenas y tribales *)	Amplio (comunidad, red de grupos de interés)
Soporte normativo	Estándares CIF, Convenio 169 OIT, DNUDPI, Ley N° 29785.	No aplica
Objetivo	Proveer información del proyecto y obtener un acuerdo.	Aprobación y confianza total
Consentimiento	No requiere unanimidad	Unanimidad total de la comunidad
Promotor	Estado	Empresa, Estado
Proceso	Toma de decisiones únicas	Tomada de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto
*Denominación inicial, luego toma el nombre de Comunidad		

Adaptado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En P. Darling (Ed.), SME Manual de Ingeniería Minera (pp. 1779-1796).

Capítulo III: Metodología de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Se utilizó un diseño no experimental de tipo transaccional. Se aplicó una guía de preguntas estructuradas de acuerdo con los objetivos de la investigación para identificar la licencia social y su gestión en el Perú desde la percepción de los profesionales relacionados a la industria extractiva minera peruana. Los sujetos de la muestra fueron seleccionados por conveniencia (Malhotra, 2008) y se les informó de la confidencialidad de la información recolectada, así como de su uso académico.

El análisis e interpretación de la información recolectada tuvo como aporte fundamental el análisis de los investigadores, con el soporte y uso de la herramienta computacional Atlas.ti. Partiendo de esta condición, se desarrollaron las siguientes fases: a) contacto primario con el documento, que consistió en la organización, clasificación y lecturas iniciales de la información; b) preparación del documento; c) análisis, fase de construcción, denominación y definición de categorías, correspondiente a la selección de las unidades de análisis, asignación y relación de códigos, así como la construcción de redes; y finalmente d) interpretación analítica donde se describen los principales hallazgos y se formula la teorización.

La validez y la confiabilidad de los resultados de la investigación se obtuvieron mediante la aplicación coherente y sistemática de metodología científica.

3.1 Diseño de la investigación

El enfoque utilizado en la presente investigación es cualitativo, debido a que busca (a) describir, (b) comprender e (c) interpretar la percepción de los profesionales convocados

para esta investigación acerca de la gestión de la licencia social en las actividades extractivas mineras en Perú.

Asimismo, en el curso de la investigación se siguió la lógica inductiva; en otras palabras de lo específico a lo general. Así pues los resultados de la investigación son básicos, pues este trabajo constituye un intento de comprender el fenómeno en estudio sin una aplicación inmediata (Moustakas, 1994). El horizonte temporal de análisis es el de un momento único, es decir, transaccional (Hernandez et al., 2003).

Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas estructuradas que luego fueron analizadas mediante técnicas de contenidos (Krippendorff, 1990) y con el apoyo del sistema de análisis de datos cualitativos Atlas.ti. 5.0.

3.2 Conveniencia del diseño:

El diseño de investigación elegido con un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo fue no experimental transeccional, conveniente para investigar la percepción de la gestión de Licencia Social, dado que a la fecha, no ha sido suficientemente investigada y relacionada, además, con los niveles de Licencia Social del modelo desarrollado por Tomson & Boitilier (2011).

3.3 Consentimiento informado

El objetivo de la investigación y el uso de la información a ser recolectada fueron comunicados a las personas seleccionadas para la investigación al inicio de cada una de las entrevistas, a fin de mantener la transparencia y la ética en el proceso de recolección de datos. Para tal fin, se diseñó un formato de consentimiento informado (ver Apéndice B), el

cual fue firmado por cada entrevistado como evidencia de aceptación de los términos indicados y de autorización para la realización de entrevistas.

3.4 Selección de los participantes

Los participantes fueron seleccionados intencionalmente en base a su experiencia laboral en asuntos relacionados en la industria extractiva peruana del sector público y/o privado.

Se contactó a los profesionales mediante conveniencia y red de contactos. Los medios utilizados para el contacto inicial así como para llevar a cabo las entrevistas en profundidad fueron: vía telefónica, correo electrónico, video conferencia (skype) y por medio de entrevistas cara a cara.

Para poder realizar contacto con cada uno de los participantes, se realizaron los siguientes pasos: (i) se entablo comunicación, (ii) se envió correo para afianzar o despejar duda sobre la investigación que se vendría a realizar, (iii) Se realizó intercambio de información entre los participantes y el equipo, (iv) Se elaboró una programación de entrevistas, acorde con la disponibilidad de tiempos y viabilidad de cada uno de los entrevistados

El cuestionario ha sido aplicado a un total de siete profesionales, según la Tabla siguiente:

Tabla 3 *Perfil de los Profesionales Entrevistados:*

Entrevistado	Descripción del Perfil
E01	DBA por CENTRUM Graduate Business School y Maastricht School of Management, Holanda, MBA por la Universidad del Pacífico. Gerente de logística en Compañía Minera Antamina. Miembro del grupo de Investigación Ética, Ambiente y Sociedad.
E02	Doctorado en Ciencia y Tecnología en Imperial College, Reino Unido. Socio principal y fundador de On Common Ground Consultants Inc. Con más de treinta años de experiencia en la industria extractiva.
E03	Post grado en Gestión Pública, Abogado de la UNMSM, ha sido asesor Legal del Gobierno Regional de Moquegua. Miembro del Comité de monitoreo, seguimiento y verificación de acuerdos de diálogo que preside el Gobierno Nacional de Moquegua con las empresas mineras. Es Representante Municipal y Expositor en mesas de trabajo técnicas del Fondo de Inclusión Social Energético (FISE).
E04	Post-Grado en Minería y Medio Ambiente en la UNI, PADE en Desarrollo Sostenible en ESAN. Actualmente Gerente de Asuntos Ambientales de la empresa Minera Volcan. Ha participado y liderado la elaboración y sustentación de estudios ambientales (EIA) para proyectos de gran envergadura, incluyendo el proceso de participación ciudadana requerido.
E05	Profesor e Investigador en el Centro para el Desarrollo Comunitario Sustentable de la Simon Fraser University-Canadá, Consultor y asesor en licencia Social, efectuó estudios en África
E06	Abogada, diplomada en Gestión Social y Prevención de Conflictos Sociales en las Actividades Extractivas de la PUCP; Diplomada en Interculturalidad e Identidades de la Universidad Nacional de Educación. Actualmente trabaja en la Defensoría del Pueblo.
E07	Licenciado en Antropología de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Con experiencia en empresas de industrias extractivas, líder en procesos de gestión social, con experiencia en proyectos mineros desarrollada.

3.5 Confidencialidad

A fin de mantener la confidencialidad en el manejo de la información obtenida durante el proceso de recolección de datos, se ha optado por omitir las identidades de las personas entrevistadas. Este hecho fue informado a las personas entrevistadas al inicio de cada una de las entrevistas, así como el uso académico que tendría la información recolectada (ver Apéndice A). Asimismo, la información obtenida fue también mantenida en el anonimato, de modo tal que no se vinculó directamente a las personas entrevistadas ni a las empresas en que laboraban. Para tal fin, las entrevistas fueron codificadas utilizando la palabra E0 número (Entrevistado) y un número correlativo del uno al siete para identificar a cada uno de los entrevistados.

3.6 Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos ha considerado (a) fuentes primarias, y (b) secundarias. Las fuentes primarias incluyeron las entrevistas conducidas por los propios investigadores mediante el uso de una guía de preguntas que a través de skype se accedió a ejecutarse a la muestra seleccionada (ver Apéndice C) Las entrevistas fueron dirigidas a profesionales en licencia social, puesto que al ser una muestra por conveniencia se buscaba que esta sea accesible para la investigación. Las entrevistas fueron efectuadas de forma virtual, contándose con audio de seis entrevistas y una transcripción de la última.

Las entrevistas consideraron la aplicación de los siguientes formatos: Apéndice A, el cual se detalla una breve introducción al tema de investigación, así como del trabajo a efectuar; Apéndice B por el cual el participante brinda su consentimiento a participar del estudio; Apéndice C, la misma contiene las preguntas de la entrevista que se va a realizar.

Las entrevistas se efectuaron, a modo de conversación. Antes de la entrevista y durante esta, los entrevistados mostraron total predisposición para completar la guía de preguntas e incluso brindaron información adicional que contribuyó al objetivo de la investigación.

Las fuentes secundarias consistieron en (a) estudios, (b) memorias, (c) publicaciones, y (d) otros documentos relacionados con la investigación y obtenidos de periódicos, revistas, libros o páginas web. Estas fuentes se revisaron con la finalidad de ser un complemento a las entrevistas realizadas.

3.7 Instrumentación

Se elaboró una guía de preguntas estructuradas (ver Apéndice C), que fue el instrumento base para la recolección de datos. El mismo que fue validado por Robert Boutilier e Ian Tomson, ambos profesionales consultores especializados en temas de Licencia Social.

Dado que las entrevistas fueron de naturaleza estructurada, el instrumento se elaboró sobre la base de preguntas de naturaleza abierta, con la finalidad de permitir la obtención de información más amplia. Las preguntas fueron útiles en aquellas situaciones en que se deseó profundizar una opinión.

3.8 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto. De esta manera, es una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto o implícito de una fuente de datos como son las entrevistas, las observaciones de campo, los documentos impresos y las grabaciones audiovisuales. El investigador cualitativo que hace uso del análisis de contenido asume la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee (Krippendorff, 1990).

En ese sentido, el análisis de contenido se efectuó utilizando la herramienta computacional Atlas.ti (versión 5.0). La información original recolectada en las entrevistas en profundidad se registró en audio y fue transcrita en su totalidad para ser procesada como texto en el Atlas.ti. Partiendo de estas consideraciones, se desarrollaron las siguientes fases: a) contacto primario con el documento, que consistió en la organización, clasificación y lecturas iniciales de la información; b) preparación del documento; c) análisis, fase de construcción, denominación y definición de categorías, correspondiente a la selección de las unidades de análisis, asignación y relación de códigos, así como la construcción de redes.

Las categorías identificadas fueron agrupadas tomando como referencia el sistema de preguntas de la investigación y siguiendo la secuencia de la guía de preguntas, a fin de orientar su análisis al cumplimiento del objetivo previsto. Para dicho fin, se prepararon matrices que organizaron los objetivos específicos de la investigación con las preposiciones planteadas por los investigadores, con el marco teórico reflejado y con las ideas o términos

relativos al tema bajo análisis y con las citas obtenidas de las respuestas de los participantes de la investigación.

A medida que se avanzaba con la investigación, se requirió evaluar si las nuevas categorías emergentes constituían tales, si requerían ser descartadas, para lo cual se aplicó el método de comparación constante con las categorías identificadas anteriormente. Este proceso es propio de la investigación cualitativa, dada su naturaleza interactiva o circular (Hernández et ál. 2006).

Luego de definidas estas categorías emergentes de datos (del Atlas.ti), se obtuvo una red semántica, la cual permitió representar gráficamente las relaciones entre las categorías o códigos y la posterior identificación de hallazgos y conclusiones resultantes de la presente investigación.

3.9 Validez y Confiabilidad

Para poder seleccionar una muestra, se convocó a profesionales en el tema. Entre las variables críticas que se emplearon para la discriminación de la muestra figura: contar con estudios de postgrado o especialización en gestión de responsabilidad social en industrias extractivas, pertenecer o haber participado en solución de conflictos mineros. Estos rasgos se describieron con mayor detalle en la Tabla 3 del perfil de los participantes. Por lo tanto, estas consideraciones: (a) incrementó la posibilidad de validez externa o transferencia de la presente investigación, y (b) contribuyó a un mayor conocimiento del tema y a establecer algunas pautas para futuros estudios similares o complementarios (Hernández et ál., 2006).

La validez interna se logró mediante (a) la búsqueda de evidencia positiva y negativa por igual durante la investigación, (b) considerar a todos los participantes entrevistados sin distinción, (c) otorgar el mismo nivel de importancia a toda la información obtenida, y (d) evitar que las creencias y opiniones de los investigadores afecten la claridad de las interpretaciones de la información recolectada (Coleman & Unrau, 2005, citado por Hernández et ál., 2006):

- La sistematización durante el proceso de recolección de datos mediante (a) la aplicación de la guía de preguntas, (b) la grabación de las entrevistas en audio, y (c) el uso de otros medios electrónicos.
- La organización de la información recolectada de acuerdo con los temas de la investigación.
- La preparación de la información para el análisis mediante transcripciones de las entrevistas y redacción de resúmenes de las fuentes secundarias.
- La revisión de la información mediante su lectura y discusión de los entrevistados.

Adicionalmente, la confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación coherente de la metodología, lo cual implicó principalmente: (a) proporcionar detalles específicos del diseño utilizado; (b) definir con claridad los criterios de selección de los participantes, las herramientas y el contexto para la recolección; (c) definir las herramientas para el análisis de información; y (d) mantener la coherencia en el proceso de recolección de datos; asimismo se obtuvo mediante (e) los chequeos cruzados de la información analizada por los investigadores; (f) el involucramiento de especialistas en trabajo decente y Metodología de la Investigación en la preparación de la guía de preguntas. (g) el análisis conjunto por parte

de los investigadores de la información recolectada, considerando el marco teórico y las distintas variables que se debían analizar para reducir cualquier posibilidad de sesgo en el proceso y (h) el uso del software Atlas.ti (versión 5.0) para el análisis de información recolectada (Hernández et ál., 2006).



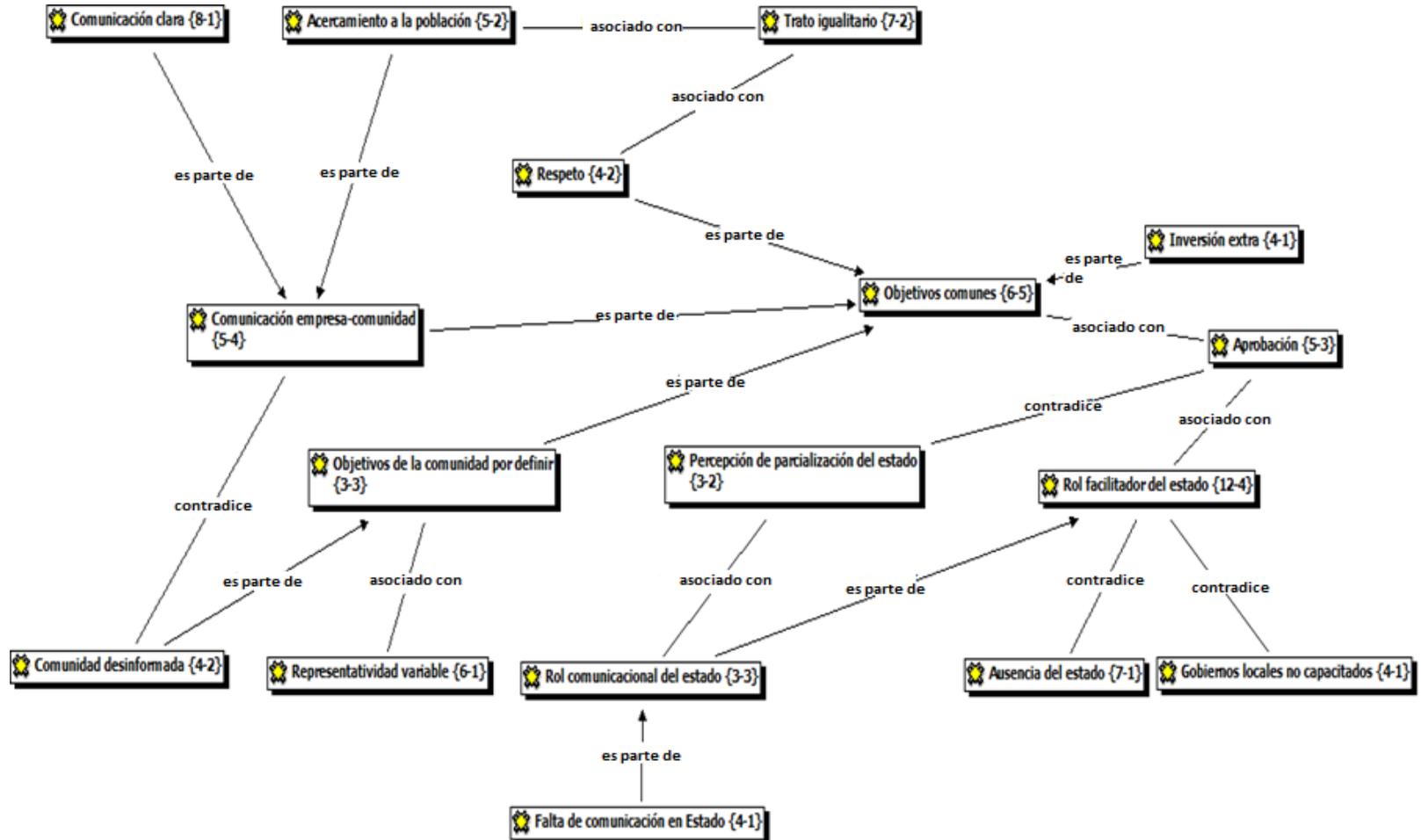
Capítulo IV: Análisis de Resultados

La conflictividad en el Perú producida en torno a las inversiones en actividades extractivas ha suscitado un interés creciente, como se ha discutido en capítulos anteriores. En ese sentido, la gestión de la Licencia Social cobra importancia y ha motivado el presente trabajo. El objetivo principal de la investigación es conocer la percepción respecto a la gestión de la licencia social, tomando en cuenta las opiniones de siete profesionales vinculados a la industria extractiva minera en el Perú con respecto al tema planteado.

En ese sentido, los resultados del análisis de la información suministrada por los entrevistados son presentados en el presente capítulo. Estos resultados incluyen una red semántica de ideas, como se aprecia en la Figura 11, representada en la red de códigos relacionados que intervienen en la gestión de la Licencia Social.

Como elementos principales resultantes del análisis, se distingue como relevante el término “*Comunicación empresa-comunidad*”. Esta categoría estaría asociada con divulgar información acerca de quién es y qué hace la empresa. Se trata de escuchar las preocupaciones de la comunidad e informar acerca de los beneficios y fomentar la participación en la toma de decisiones con el fin de mitigar temores. Para contrarrestar los efectos de una “comunidad desinformada”, es necesario que la empresa despliegue un programa que garantice la “*comunicación clara*” en un contexto de “*respeto*” y “*trato igualitario*”.

Figura 11. Red de contenidos semánticos para la aprobación de licencia social



La relación anteriormente descrita es parte fundamental para el establecimiento de “*objetivos comunes*”, los cuales deben favorecer tanto a la empresa como a la comunidad. Generalmente, el beneficio de la empresa es calculado al inicio del proyecto y ello es reflejado en los estudios de pre - factibilidad. La gestión de la licencia social tiene una dinámica distinta, ya que, en principio, no se tiene conocimiento explícito de los beneficios que se espera de ella y cuáles serían los riesgos si no se llegara a obtener. Del mismo modo, es posible que los miembros de la comunidad en el ámbito de influencia del proyecto tampoco tengan claro cuáles son sus objetivos a alcanzar en caso llegaran a otorgar la Licencia Social. Esto último, como consecuencia de la desinformación de los pobladores y una representatividad con mucha rotación a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que carece de las cualidades o capacidades necesarias para otorgar o revocar una licencia social que beneficie a ambas partes.

Esta categoría, que además integral código de *inversión extra* en la red semántica, representa además la posibilidad de que la empresa pueda realizar inversiones no consideradas en el estudio de pre – factibilidad. Simplemente porque no corresponden considerarlas como activos en el proyecto, pero sí serían necesarias para la obtención de la aprobación de la licencia social para operar.

El rol facilitador del estado se presenta también como un factor importante. Pero no sólo se limita al rol de facilitar la inversión privada, sino a facilitar con ayuda y presencia activa de los gobiernos locales el consenso entre comunidad y empresa que genere la aprobación. En ese sentido, este rol incluye, un Estado capacitado que comunique de manera eficaz y que promocióne los proyectos de desarrollo a partir de los fondos recibidos por el proyecto, que dote de servicios básicos con el fin de mejorar la calidad de vida de la

población y que logre el perfeccionamiento de los mecanismos de control y gestión de recursos para agilizar la transferencia de beneficios a la población afectada.

4.1 La relación entre los actores, desde la Perspectiva de los Profesionales

Este título, corresponde a la primera pregunta específica, ¿Cuál es la relación de los actores Estado, empresa y comunidad?

Según lo indica E07: 129, “La relación entre la empresa, la comunidad y el estado es compleja”. Depende de distintos factores como la localización geográfica, el tamaño de la empresa, el contexto intercultural, entre otros. Por ello, una de las actividades iniciales que debe realizar la empresa es la de acercamiento. Entender a la comunidad y entablar el diálogo con ellas. Los mismos factores de interculturalidad y en general heterogeneidad en la idiosincrasia y la forma de pensar entre las personas de la ciudad o la costa, con una tendencia más occidental limita el entendimiento entre la empresa y la población. (Comunicación personal: 24 de octubre del 2013).

“Con el estado la relación con la empresa se percibe más fluida porque las empresas se preocupan en primer lugar de cumplir con la normativa legal, medioambiental y regional”, según lo que indican los E03: 99 y E04: 108 respectivamente. Sin embargo, existe una percepción de ausencia del estado por parte de la población en las comunidades, y una crisis de representatividad, debido a que los interlocutores no siempre se definen desde el inicio del proyecto. (Comunicación personal: octubre del 2013),

“La comunidad en algunos casos no tiene claro sus objetivos y también necesitan información del proyecto y cómo éste los afectará”, según lo que indican los E03: 101 y E04: 105, respectivamente. En ese sentido, el relacionamiento entre comunidad empresa y

estado es importante tanto para el proceso de comunicación y diálogo, como para el seguimiento de los acuerdos y la fiscalización del cumplimiento de los mismos.

(Comunicación personal: octubre del 2013),

4.2 El Rol de los actores en el proceso de gestión de la licencia social, desde la perspectiva de los profesionales

Este título corresponde, a la segunda pregunta específica, ¿Cuál es el rol de los actores, estado, empresa y comunidad?

El estado debe asumir un rol de facilitador y supervisor de todas las etapas del proceso. “Debe propiciar tanto las mesas de desarrollo o diálogo, pero asumir una posición neutral y dar seguimiento a los acuerdos alcanzados, así como desempeñar un rol de fiscalización”, esto según lo que indican los E03: 102 y E06: 115 respectivamente.

También debe capacitar a los líderes de las comunidades, así como a los funcionarios de los gobiernos locales y aprovechar los recursos en beneficios directos a las poblaciones del ámbito de influencia (comunicación personal, octubre 2013).

“Las comunidades deben organizarse y definir a sus interlocutores quienes identificarán sus intereses y objetivos y los comunicarán a las instancias que se instalen en el proceso de licencia social”, según lo que indican el E02: 90 y el E06: 113, respectivamente. Los líderes regionales deben ser capacitados por parte del estado e informados sobre aspectos específicos del proyecto por parte de la empresa. En la etapa de acercamiento, los representantes de la comunidad asumen una posición de absorción de información y luego discusión interna para la posterior formulación de propuestas y demandas ante las autoridades y la empresa (comunicación personal, octubre 2013).

La empresa debe asumir un rol activo, pues el agente más interesado en llevar a cabo el proyecto. En algunos casos, debe asumir parte del rol del estado para lo cual podrá invertir más de lo que la normativa y legislación exigen. La empresa tiene también un rol de comunicación importante, pues es la encargada de dar a conocer los detalles del proyecto, de cómo éste afectará a la población y cuáles son sus propuestas de mitigación. Además es el agente encargado de dotar de recursos para los proyectos de desarrollo con los cuales se pretenden alcanzar los objetivos comunes.

4.3 Las acciones que se realizan en la gestión de licencia social, desde la perspectiva de los profesionales

Este título corresponde, a la tercera pregunta específica .¿Cuáles son las acciones que se realizan en la gestión de la Licencia Social dentro de un marco de legitimidad, credibilidad y confianza entre los actores ?

De acuerdo a la red semántica planteada, los factores más importantes que se han identificado son: (a) acercamiento, (b) Comunicación clara; (c) Objetivos definidos y (d) Rol facilitador del estado. Estos aspectos deben requerir el involucramiento de los tres agentes durante el ciclo de vida del proyecto.

El acercamiento es importante porque sienta las bases del proceso de aprobación de la licencia social. Sin acercamiento no hay diálogo y no hay un reconocimiento de cuáles son los intereses, miedos y objetivos de la comunidad. El acercamiento además permite establecer canales de comunicación directos de tal forma que se reducen las posibilidades de intermediarios con otros objetivos, por ejemplo políticos o aspirantes a cargos públicos que utilicen algún discurso político para oponerse al proyecto.

En ese sentido, la comunicación clara juega un rol integral, ya que ésta debe ser realizada por la empresa como por el gobierno. Algunos de los conflictos sociales fueron desencadenados porque la población afectada no estaba lo suficientemente informada, tanto por la empresa como por el estado. La comunicación clara además genera confianza.

4.4 Realización de la gestión de Licencia Social, desde la perspectiva de los profesionales

Este título corresponde, a la pregunta general . Cuál es la percepción de los profesionales vinculados a la industria extractiva minera en el Perú respecto a la gestión de la Licencia Social?

El modelo de Thomson y Boutilier (2011) presenta de manera sintética el proceso de obtención de licencia social; sin embargo, es genérico y precisamente el objetivo de investigación es proponer un proceso de gestión de licencia social identificando elementos que permitan establecer una secuencia de actividades que garanticen esa licencia social, considerando como actores principales de esta propuesta de proceso a la empresa, la comunidad y el estado. Asimismo, se pretende conocer cuál es la percepción acerca del concepto de licencia social desde las perspectivas de los entrevistados; conocer la percepción de la relación actual entre los actores del proceso; identificar cuál es el rol que debe desempeñar cada uno de los tres actores indicados como importantes en el proceso; e identificar factores para establecer un proceso de gestión de licencia social.

Dentro del análisis se identifica como aspecto fundamental a la comunicación clara, porque la comunidad no conoce la empresa, cuáles son sus objetivos, que va a hacer y

cómo las va a afectar. Esas dudas generan miedos. E06 (Comunicación personal; 13 de octubre, 2013) afirma lo siguiente:

La empresa, podríamos citar un ejemplo de un caso de empresas mineras... hubo un proyecto en un distrito de Puno llamado Corani. Ahí trabajo la empresa Bear Creek en el siguiente sentido. Ellos primero analizaron cual era la estrategia que iban a ejecutar en este lugar. Lo primero que hicieron fue entenderlos, que es lo que querían. La Comunidad lo primero que hace al enterarse de que viene una persona o empresa que no es de su entorno, ajena a sus costumbres, totalmente ajena a su realidad, definitivamente genera dudas, miedos que son válidos. Cualquier comunidad o persona que percibe y que se acerca a algo nuevo va a tener muchas dudas, muchos miedos. Lo primero que hay que combatir es el miedo. Y el miedo se genera justamente porque no se tiene información sobre qué es lo que se viene. Asimismo, esta comunicación se fundamenta en un interés por establecer una comunicación clara, con el afán de disipar dudas y miedos por parte de la comunidad. A este respecto, E06 (Comunicación personal; 13 de octubre, 2013) comentó lo siguiente:

Entonces lo que se hizo fue hacer una representación gráfica de lo que ellos hacían. Lo que hicieron fue lo siguiente: Llevaron un pedazo de roca conteniendo el mineral, esto es lo que queremos procesar y la primera pregunta que surgió fue ¿y cómo lo van a hacer? Lo primero que hacemos es triturar la roca. Y comenzaron a triturar la roca. Ese es el primer proceso que hacemos. Pero no veían el mineral, entonces la empresa minera respondió: vamos a hacer más atomizado el proceso, y pulverizaron la roca al punto de llegar casi al mineral. Pero igual no vemos donde está el mineral acá, se preguntaron los pobladores. Eso tiene otro proceso,

respondieron. Luego pasaron al proceso de separación en agua, sumergiendo la roca con otros separadores, logrando que la plata se suspendiera en este vertimiento de agua. Entonces, la empresa les decían, éste es nuestro proceso. Es un proceso demasiado simple. Algunos preguntaban “¿y van a utilizar el mercurio?”, no respondieron. “El mercurio se utiliza para procesar el oro. Nosotros no buscamos oro, buscamos plata”. Entonces, eso lo tenían bien claro estos pobladores.

Por otro lado, se plantea un rol facilitador del estado; es decir, el estado debe tomar parte en el proceso dando a conocer información relevante, además de coordinador en la conformación de la mesa de diálogo, pero además tiene un rol de fiscalización que en algunos casos es observado ya que es percibido como favorable a la empresa debido a que además es percibido un afán de cumplir procedimientos propios de la legalidad, pero que no necesariamente son reconocidos, como la Ley de Consulta Previa.

Así pues, el cumplir con la Ley de Consulta Previa no es suficiente, ya que esa es una exigencia basada en una normativa internacional, básicamente el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo. Sin embargo, existen incompatibilidades entre el contenido de la ley y lo que ocurre en la realidad ya que su aplicación se limita a la consulta previa de los pueblos indígenas u originarios y en muchos de los conflictos mineros que han sucedido anteriormente, los pobladores del ámbito de influencia del proyecto no son indígenas ni pueblos originarios sino población con un mayor o menor grado de mestizaje. Respecto a este punto el E04, señala lo siguiente:

No satisface a nadie (la consulta previa), los temas sociales no son Blanco y Negro y nunca quedarán todos satisfechos. Los recursos son de todos los peruanos y el estado debe señalar políticas de cómo serán empleados para el beneficio de todos,

en este sentido la consulta previa limita la participación. En todo caso el país debe decidir si quiere ser un país con industrias extractivas o limitarlas a algunas áreas específicas. Una vez publicada estas dejaremos de generar expectativas de desarrollar proyectos por las empresas.

En la forma planteada hace pensar que las comunidades tienen la potestad de decidir o autorizar el desarrollo del proyecto. Sin embargo al momento es el estado el que autoriza.

Existe una percepción de que no hay una definición clara de lo que el estado debe hacer en distintas instancias. De acuerdo al E06, (Comunicación personal; 24 de octubre del 2013):

El Estado tendría que cambiar completamente la forma en la que está trabajando. No te hablo solamente de una institución, sino de toda. Por ejemplo, en el tema de interculturalidad no existe ninguna institución del Estado ni en el mismo Ministerio de Cultura un enfoque intercultural. Se está trabajando en el tema, pero no existe un trato intercultural, multi actores dentro de una institución tan importante de protección de derechos que es el Ministerio de Cultura. Desde el mismo Viceministerio de Interculturalidad. Entonces, si vemos a ese nivel de inexperiencia o la falta de voluntad en una institución que se encarga de este tema, imagínate el resto de instituciones del Estado. Por el ejemplo, el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Economía, PCM con la Oficina Nacional de Diálogo, cada vez que acuden a un encuentro con comunidades con poblaciones indígenas, no es en términos de escuchar al otro, buena fe, tratar de llegar a acuerdos, informar todo sobre el proyecto, o decir cuáles son los impactos no solo positivos sino también los

negativos, eso no se maneja a ese nivel. Ellos en general, el aparato Estatal... tienen ese enfoque intercultural de tratar en serio de que entienda la población de qué se trata los proyectos, cómo los afectaría, ¡no! Más bien es al revés, que conozcan lo superficial para que acepten.

Esta percepción incluye la indefinición de reglas claras en las que las mismas empresas no encuentran un derrotero específico para la obtención de la licencia social, cuyos pasos deberían conjugar la legitimidad y la normativa y legalidad.

E06 (Comunicación personal; 24 de octubre del 2013) señala lo siguiente:

Qué ha pasado con la Consulta Previa. Ha pasado tanto tiempo para que el Estado la regule internamente, aunque no era necesario para el cumplimiento, que se ha tergiversado el derecho. Y para las poblaciones y organizaciones indígenas ahora es como una bandera decir, es un veto. Es decir, es nuestro derecho de decir no a la actividad. Pero si el Estado hubiera entrado a regular, como lo hizo Chile, que al año de ratificar el convenio lo reguló. Ya la confusión no se hubiera dado. Ni para la población, ni para las empresas. Las empresas entraban y ya sabían las reglas que tenían que seguir. Entonces todos beneficiados.

E05 (Comunicación personal; 11 de octubre del 2013) señala que los beneficios directos entregados a la comunidad deben ser entregados por el estado: “La primera cosa es retornar un poco del dinero que pagan las empresas y que los pueblos mineros no lo ven. En términos de infraestructura educación y salud.”

Asimismo, se requiere que el estado trabaje la función de comunicación, la cual es vista como deficiente. Al respecto E03 (Comunicación personal; 13 d octubre del 2013) señala lo siguiente: “Creo que es un rol fundamental, que debería cubrir el Estado peruano,

en trabajar el aspecto comunicacional con la comunidad.”. Por su parte E04 (Comunicación personal; 17 de octubre del 2013) señala:

El estado debe informar sobre la necesidad de promover el desarrollo de actividades económicas y cuál es el objetivo, así como los beneficios al entorno y otras áreas del País. Debe dar señales claras de la aceptación o rechazo de las actividades propuestas en base a un proceso de evaluación concienzuda que no generen cuestionamientos.

Asimismo, la ausencia del estado es considerada como un factor a resaltar en este proceso, sea porque los gobiernos locales no realizan sus funciones y no trasladan los ingresos que la empresa otorga al estado por el pago de impuestos y canon a través de servicios y proyectos de desarrollo que resulten en beneficios para la población del ámbito de influencia directa. E04 (Comunicación personal; 17 de octubre del 2013) señala lo siguiente: “Fundamentalmente debe tener presencia y representatividad. La comunidad ve al estado como algo lejano y que desconoce sus problemas, especialmente a nivel central”. Según E02 (Comunicación personal; 11 de octubre del 2013): “La ausencia del estado es un factor negativo que afecta la relación entre comunidad y empresa.” Y luego remarca: “El estado llega tarde a las comunidades, cuando los problemas ya se dieron, es un bombero en la solución de los conflictos.”

La relación con la comunidad debe enmarcarse en el respeto y el trato igualitario. Con una preocupación en la búsqueda de lograr objetivos comunes. Precisamente, el diálogo y la comunicación clara facilitan estos propósitos. Pero además la comunidad debe definir sus objetivos, los cuales no siempre están claros, más aún cuando no hay claridad en la representatividad; es decir, no aparecen los representantes que aglutinen el cúmulo de

intereses y objetivos y los planteen en una negociación, sea porque la comunidad no está organizada o hay intereses de los que pretenden obtener esa representatividad.

Según E01 (Comunicación personal; 27 de septiembre del 2013):

No es un tema de dinero, es un tema de respeto. El dinero compra posiciones ,el dinero no , los programas si compran respeto ,no se trata de gastar dinero solamente .eso no garantiza nada ,debemos tener un compromiso con el futuro las gente no quiere que se le regale nada ,quiere que se les trate con dignidad y respeto los programas que se hacen lo que transmiten es respeto, uno no puede subestimar a las personas ,y pensar que el único objetivo de los programas son para que no los molesten porque si no la molestia seria la llave de la negociación, entonces hay que variar eso en el Perú y por ello se desarrollan programas la gente independientemente que quede descontenta o no ,no importa el objeto de la negociación es otro.

E06 (Comunicación personal; 24 de octubre del 2013) agrega lo siguiente:

“Un enfoque básico es no discriminar, es un principio que no lo vas a ver en instituciones del Estado en las relaciones con las comunidades. Hay ejemplos (personas) que quieren que salga un proyecto sí o sí, como sea, y no importa mucho lo que opina la gente”.

Respeto además implica trato digno y un compromiso honesto de una búsqueda de trabajar en pos de un objetivo común. De acuerdo a E02 (Comunicación personal; 11 de octubre del 2013) “Establecer reglas de juego de manejo de las relaciones, modular y mitigar dificultades en la relación, la necesidad es tener una visión en común, entender mucho la realidad a la comunidad y la comunidad de la empresa”. Pero la empresa debe

estar consciente que es importante definir estos objetivos comunes pero también podrían existir riesgos que perjudiquen a la comunidad. En ese sentido E03 (Comunicación personal; 13 de octubre del 2013) señala: “Como en toda negociación en general existen dos partes que no necesariamente tienen intereses contrapuestos. En este caso, vamos a decir que tienen intereses complementarios y obviamente riesgos compartidos”.

Otro elemento a resaltar dentro del esquema de licencia social es que existe una dinámica en la definición de objetivos, pero con mayor énfasis en la comunidad, así como en algunas autoridades locales. Respecto a una posible indefinición de objetivos por parte de la comunidad E03 (Comunicación personal; 13 de octubre del 2013) señala lo siguiente:

Lo único que van a hacer es levantar la voz porque no tienen objetivos claros. ¿Y por qué no tienen objetivos claros? Porque no tienen la información necesaria que se debería utilizar en una negociación. Ellos carecen de la información de la empresa, que es lo que va a ganar la empresa, que impactos negativos, impactos positivos va a traer esta inversión privada en la localidad. Lo tienen de manera general, muy gaseosa. Nada concreto. Eso definitivamente, hace que cualquier negociación con la empresa minera sea muy difícil.

Esta falta de definición de objetivos por parte de la comunidad puede originarse por el desconocimiento y falta de información respecto a los potenciales beneficios y riesgos. Al respecto E07 (Comunicación personal; 17 de octubre del 2013) precisa:

Las comunidades lejos de asumir una posición de debilidad, deben tener claro conocimiento del potencial de sus recursos, tiempo de vida del proyecto, los impactos que se puedan ocasionar y cuál es el beneficio esperado y buscar como potenciar su desarrollo a partir de la presencia de los proyectos extractivos como

una herramienta de apalancamiento. Principalmente debe enfocarse hacia donde desear ir o estar en el mediano y largo plazo.

En el centro de la red semántica, donde se muestra la relación de las categorías analizadas, se encuentra la búsqueda de objetivos comunes, que a partir de los cuales se puede obtener la aceptación o aprobación de dicha licencia. Siempre y cuando esta búsqueda culmine satisfactoriamente para las tres partes.

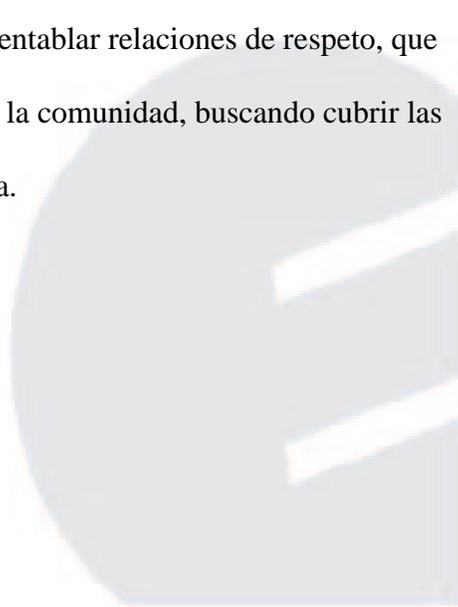
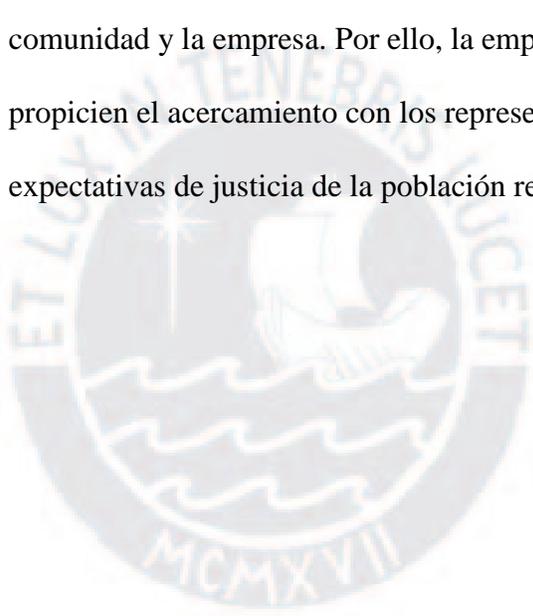
La actuación de la empresa es fundamental, ya que debe encargarse de propiciar esta comunicación, y en algunos casos se ve en la obligación de realizar funciones que son competencia del estado, pero ante la inacción o ausencia de éste, debe asumir ciertas funciones. Así pues, incluso es necesario que la empresa asuma un rol activo invirtiendo en proyectos de responsabilidad social empresarial más allá de lo que se especifica en la legislación y normativa nacional. E07 (Comunicación personal; 24 de octubre del 2013) señala lo siguiente:

Que no vean las comunidades o los campesinos ver pasar el mineral que se extrae del entorno y que no reciban los beneficios, me refiero a beneficios cuando la empresa sabe cómo compartir sus ganancias. ¿Compartir ganancias en qué? En proyectos sostenibles, en darles esta oportunidad de empleo local si es posible poder convertirlos en accionistas, en otra manera es importante que las comunidades sepan trabajar en alianzas con las empresas.

He visto empresas que trabajan con caja chica en proyectos muy pequeños, que son paliativos, tratando de manejar el contexto a la comunidad, por ejemplo si queremos una relación que dure a largo plazo, es decir se necesita realizar una inversión, saber

compartir las ganancias y generar oportunidades en las zonas donde hay riqueza, pero la gente no lo ve o no lo disfruta.

Sin contradecir lo anterior, la empresa debe a su vez buscar el involucramiento del estado, por funcionarios técnicos y no motivados por intereses políticos, porque el rol de arbitraje es considerado importante, y al no ser cubierto por el estado puede ser ocupado por agentes con intereses particulares que no necesariamente están alineados con los de la comunidad y la empresa. Por ello, la empresa debe entablar relaciones de respeto, que propicien el acercamiento con los representantes de la comunidad, buscando cubrir las expectativas de justicia de la población representada.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

En base a la información analizada, tanto en la literatura como en las entrevistas se llegó a conclusiones a considerarse como guías conductoras, para continuar como futuras investigaciones que profundicen en el tema de la gestión de la licencia social, en las industrias extractivas de minería en el Perú. Las conclusiones que se han considerado son:

1. Desde la percepción de los profesionales, la industria extractiva minera peruana, se encuentra en el nivel de aceptación según el modelo LSO de Thomson & Boutilier, con una aplicabilidad mínima del criterio de credibilidad.
2. El modelo de gestión de Thomson y Boutilier, considera los grupos de interés como actores definidos en la gestión de la licencia social, sin embargo el presente estudio arroja como resultado que en la práctica los grupos de interés son terceros que surgen como consecuencia de la ausencia o falta de participación continua de alguno de los actores.
3. Marcada ausencia del Estado en la gestión de la licencia social, con intereses convenidos a favor de las empresas mineras, lo que conlleva al desencadenamiento de conflictos sociales que afectan la continuidad de los proyectos de inversión en la industria extractiva de minería, y por ende el plan de crecimiento económico y de desarrollo sostenible en el Perú.
4. No existe comunicación entre los actores de la licencia social, generando potenciales problemas en la gestión de la licencia social.

5. Existe pasividad de los actores Estado, Empresa y Comunidad, en cuanto a su participación, involucramiento y conocimiento de la Licencia Social y su gestión, en actividades extractivas de minería en el Perú.
6. Los factores que favorecen la gestión de la licencia social en la industria extractiva de minería son: (a) acercamiento, (b) comunicación clara; (c) objetivos definidos, y (d) rol facilitador del estado. Todos estos factores están relacionados al rol de cada uno de los actores que intervienen en la Gestión de la Licencia Social. Se identifica que el rol de acercamiento y comunicación clara corresponde principalmente a la empresa; la definición de objetivos a la comunidad o sus representantes; y el rol facilitador por parte del Estado.

5.2 Recomendaciones

1. El Estado deberá tener mayor presencia y participación continua desde el inicio de cada concesión de inversión. Esto, podría lograrlo a través de los gobiernos locales quienes tendrán la función de minimizar los riesgos que pongan en peligro los proyectos de inversión minera, sobre todo si existe el riesgo que desaparezcan en el tiempo afectando el cumplimiento de los planes de desarrollo del país.
2. La relación entre los tres actores intervinientes en la Gestión de licencia social es compleja, por ello deben mantenerse los canales de comunicación directa que permitan identificar potenciales riesgos durante la gestión de la licencia social y poder responder con prontitud. Asimismo, se deberá evitar que terceros interesados asuman el rol de actor que participe en la gestión de la licencia social, y evitar se politice.

3. El acercamiento con la comunidad debe realizarse bajo criterios de respeto y trato igualitario. Se debería tomar en cuenta la poca presencia del Estado por lo que debe buscarse el involucramiento de éste, así como tomar parte activa del control de funciones, y en algunos casos la empresa debe asumir parte de este rol. Por último, tratar de dar a conocer de manera clara y coherente la propuesta de la empresa y que ésta sea planteada de manera transparente en la negociación.
4. Se recomienda ampliar la presente investigación con análisis de casos y con trabajo de campo en las comunidades afectadas para obtener resultados tangibles que refuercen el rol y capacidades de los representantes de la población.
5. Orientar esfuerzos para medir cuantitativamente la licencia social, de manera que su gestión pueda ser valorada y controlada con indicadores que garanticen la toma de decisiones y la mejora continua en el tiempo.

5.3 Contribución Teórica

En el análisis, luego de comparar los resultados con la revisión de la literatura, particularmente el modelo LSO de Thomson y Boutillier (2001), se concluye en una red semántica, la misma que de acuerdo a la percepción de los profesionales indicaría que la industria extractiva minería en el Perú, se encuentra en un nivel de Aceptación.

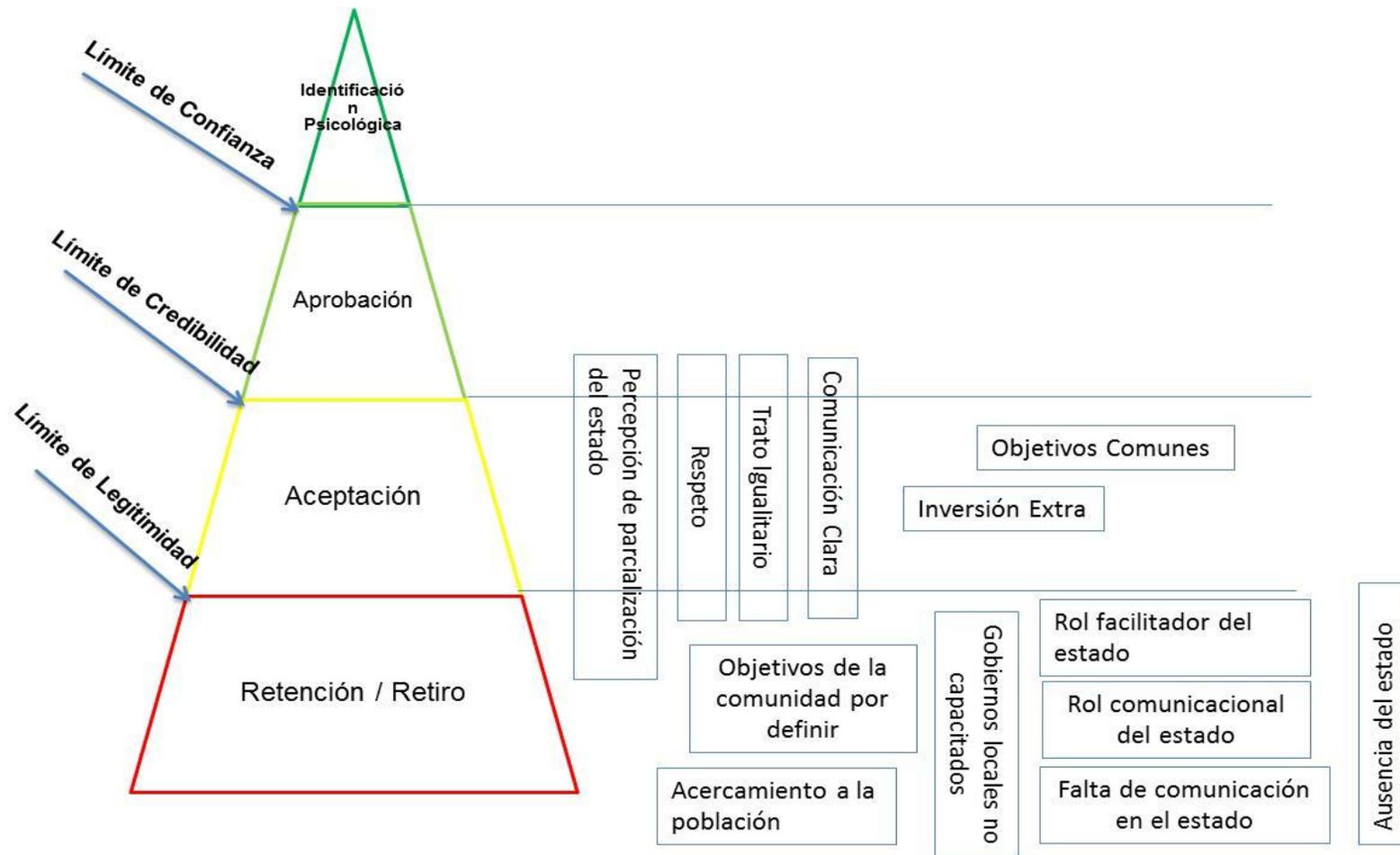


Figura 12. Contraste de la red semántica con el modelo de LSO de Thomson y Boutillier

Referencias

- Banco Mundial. (2005). *Wealth and sustainability: The environmental and social dimensions of the mining sector in Peru*. Perú Analytical Advisory Activity The World Data Bank, 0 (1), 23-27. Recuperado de:
<http://sitesources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/>
- Bessombes, C. (2013, 4 de enero). Los cuatro megaproyectos mineros que estimularán la economía peruana en el 2013. *La República.pe*. Recuperado de
<http://www.larepublica.pe/04-01-2013/los-cuatro-megaproyectos-mineros-que-estimularan-la-economia-peruana-en-el-2013>
- Canfield, M. (2012, 7 de junio). *Etapas del proceso productivo de una mina* (Curso de minería). Grupo Antofagasta Minerals, Santiago de Chile. Recuperado de:
<http://www.sonami.cl/Files/presentaciones/519>
- Consejo Internacional en Minería y Metales [ICMM]. (2006). *Peru: The challenge of mineral wealth: Using resource endowments to foster sustainable development* (Executive summary). Recuperado de <http://www.icmm.com/library>
- Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2012). *Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social*. Recuperado de
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/P_S_Spanish_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES
- Cortazzi, M. (2003). *Narrative Analysis*. (3a Edición), Londres: Taylor & Francis Group
- Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2da ed). San Francisco, CA: Sage

- Cruz, A. (2010). *Pueblos originarios en América: Guía introductoria de su situación*. (1era ed.). Pamplona, España. Editorial Aldea Alternatiba Desarrollo
- Defensoría del Pueblo. (2012, enero-diciembre). *Decimosexto informe anual de la Defensoría del Pueblo*. (1era ed.). Lima, Perú. Editorial Defensoría del Pueblo.
- Durston, J. (1999, diciembre). Construyendo capital social comunitario. *REVISTA DE LA* 69, (0) 1, 103-118. Recuperado de:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/19255/>
- El PBI Minero: ¿Cambio de tendencia?. (2013, marzo). *Actualidad Minera del Perú*, 13 (166), 2 – 3, Recuperado de http://www.cooperacion.org.pe/mailling-boletin/MARZO_2013_Actualidad_Minera_Peru_N166.pdf
- Espinal, A. (2011, diciembre). Gestión pública y consulta previa: Némesis de la “Licencia Social”. *Gestión Pública y Desarrollo*, 5(53), 25 - 26. Recuperado de <http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2012/>
- Fukuyama, F. (2008). *Trust: The Social Virtues and the Creation Of Prosperity*. (2da Edición), New York, Free Press Paperbacks
- Gilfillan, C. (2007, 14 de febrero). Why diamonds this Valentine’s Day may not be the perfect gift of love. *Global Witness*. Recuperado de <http://www.globalwitness.org/library/why-diamonds-valentine%E2%80%99s-day-may-not-be-perfect-gift-love>
- Gunningham, N., Kagan, R., & Thornton, D. (2004). Social licence and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law and Social Inquiry*, vol. 29, Issu 2, pp 307-341.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación (4 ed.)* México D.F., México: MacGraw-Hill Interamericana.

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y la recaudación en el Perú*. Recuperado de http://www.scribd.com/document_downloads/103738199?extension=pdf&from=embed&source=embed

Jaurelius, M. (2011, 23 de noviembre). *La maldición del oro inca Pt.2* [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=yjtwrBJwVVg>

Krippendorff, K. (1990) *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*, México 1990

Ley 29785. Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el convenio 169 de la organización internacional del trabajo (OIT). Congreso de la República del Perú. (2011).

Macroconsult. (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Recuperado de <http://snmpe.info/informes-y-publicaciones-snmpe/impacto-economico-de-la-actividad-minera-en-el-peru.html>

Malhotra, N (2008) *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, (5da Edición), Mexico

McMahon, G. & Remy, F. (2003) Principales observaciones y recomendaciones: Una síntesis de los estudios de caso. En G. McMahon & F. Remy (Eds.), *Grandes minas y la comunidad: Efectos socioeconómicos en Latinoamérica, Canadá y España, 0 (1)*, 1-38. Recuperado de http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/08/04/000011823_20050804170101/Rendered/PDF/

Merino, B. & Lanegra, I. (2012). *Consulta previa a los pueblos indígenas: El desafío del dialogo intercultural en el Perú*. Lima, Perú: CENGAGE Learning.

Ministerio de Energía y Minas [MEM]. (2013, Trimestre I). *Boletín estadístico de minería* (No 01-2013). Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2013/>

Moustakas, C. (1994), *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Muqui. (2010). Conflictos socioambientales. *I Informe: Minería y conflictos 2010*.

Recuperado de

http://www.muqui.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3349:2-resumen-de-casos-de-conflictos-por-agua-y-mineria&catid=86:b-conflictos-ambientales&Itemid=124

Muqui. (2012). Conflictos socioambientales. *III Informe: Minería y conflictos 2012*.

Recuperado de

http://www.muqui.org/index.php?option=com_acymailing&ctrl=archive&task=view&listid=6-ambiente&mailid=29-conflictos-socioambientales&Itemid=207

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1989). Convenio OIT No 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>

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Convenio N° 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes* (2a ed.). Lima, Perú, Editorial Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Peña, A., Forno, X., Pulgar-Vidal, M., Gonzáles, C., Rodrigo, L., Jáuregui, G., Romero, L., & Abanto, A. (2010). Mesa redonda: Licencia social y desarrollo sostenible: Nuevo Rol del Estado [Presentación]. *Derecho & Sociedad*, 21(35), 158-176.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011, enero). Creación de valor compartido, *Harvard Business Review*, 10 (1), 1 – 7 Recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/>
- Santillana, M. (2006). *La importancia de la actividad minera en la economía y la sociedad peruana*. (1era ed.) Santiago de Chile, Chile. Editorial Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Social License. (s.f.). Midiendo la licencia social para operar. Recuperado de http://sociallicense.com/measure_spanish.html
- Suchman, M. (1995, July). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thomson, I. & Boutilier, R. (2011). La licencia social para operar. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796). Recuperado de http://www.academia.edu/1003674/Social_license_to_operate
- World Values Survey [WVS]. (s.f). Documentation of the values surveys (Datos de 2005-2007). Recuperado de <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSDocumentation.jsp>
- Zegarra, E., Orihuela, J., & Paredes, M. (2007, julio). Minería y economía de los hogares en la sierra peruana: Impactos y espacios de conflicto (Documento de trabajo No 51). Recuperado de <http://www.grade.org.pe/download/pubs/ddt/ddt51.pdf>

Apéndice A – Hoja de Información para participar en la Investigación

Mi Nombre es, estudiante del Programa MBA Gerencial XLVII de CENTRUM Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, como miembro del equipo de estudio, vengo a exhortarlo a que participe de esta Investigación que se titula: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”

La presente investigación tiene como propósito conocer la percepción de los profesionales vinculados a la industria extractiva minera en el Perú, respecto a la gestión de la Licencia Social, considerando como actores principales a la Empresa, Comunidad y Estado. Además, permitirá realizar un primer acercamiento del nivel de Licencia Social, en que se encuentran las actividades extractivas mineras.

Para la investigación deberás responder libre y voluntariamente a un cuestionario estructurado para esta investigación. El mismo consta de preguntas ocho preguntas que buscan brindar un conocimiento general sobre Licencia Social. Además, podrás darnos a conocer, voluntariamente y de manera confidencial lo que sabes, realizas y piensas sobre la gestión de Licencia Social, dentro del espectro del presente tema de investigación y asociado a la actividad extractiva minera.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre cómo se puede llevar en armonía un proyecto minero. Esto posibilitará un incremento en el nivel de inversiones en el país.

Por tal motivo, invito a Ud. se dignes participar en nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestro cuestionario con la Hoja de Consentimiento Informado. Si además necesitas alguna información adicional, puedes comunicarte a los teléfonos: o comunicarte vía correo electrónico ao con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez (dguevaras@pucp.pe)

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Marco Málaga Rodríguez

Daniel E. Guevara Sánchez, PhD

Magally Diana HorqueMonterroso

Manuel Antonio Goicochea Rojas

Manuel Eduardo Lovatón Foppiani

Equipo de Investigación

Catedrático y Asesor de Tesis de
CENTRUM Católica de la Pontificia
Universidad Católica del Perú

Tu participación en esta investigación es libre y voluntaria, es decir, tienes el derecho de no participar si así lo deseas. Además, será totalmente confidencial y anónima (tu nombre no aparecerá en nuestro cuestionario). Debes tener en cuenta que no tendrás ningún beneficio monetario o material por tu participación.

Si deseas información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puedes contactarte conmigo a:

Marco Málaga Rodríguez marco.malaga@pucp.pe

Magally Diana HorqueMonterroso mhorque@pucp.pe

Manuel Antonio Goicochea Rojas mgoicohear@pucp.pe

Manuel Eduardo Lovatón Foppiani lovaton.me@pucp.pe

o en Jr. Daniel Alomía Robles 125. Urbanización Los Álamos de Monterrico – Surco. Lima – Perú

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: **“Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”**. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”.

Firma del Participante

Fecha

Nombre del Investigador

Fecha

Investigador

Apéndice B – Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio

Yo, _____ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: ***“Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”***

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Firma del Estudiante

Fecha

Investigador

Fecha

Apéndice C - Preguntas para la Entrevista en Profundidad

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: ____

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?
2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores Estado – Comunidad – Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .
3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada.
4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa ?
5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación EMPRESA- COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?
 - Quejas (impactos)
 - Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad

- La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero
6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera?
¿Usualmente por quienes está representada?
 7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique.
 8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.



Apéndice D - Memos utilizados

|HU: LSO
 File: [D:\LSO.hpr5]
 Edited by: Super
 Date/Time: 31/10/13 09:25:11 a.m.

 Memo-Filter: All

MEMO: ME - 21/10/13 - Regla inversión extra (0 Quotations) (Super, 21/10/13 11:58:14 p.m.)

No codes
 No memos
 Type: Memo

Toda inversión por encima de lo dispuesto en el marco legal. Es decir, todo lo que está por encima del canon e impuesto a la renta.

MEMO: ME - 22/10/13 (0 Quotations) (Super, 22/10/13 04:59:28 a.m.)

No codes
 No memos
 Type: Memo

Hay representatividad variable. Frente a eso qué hay que hacer? pregunta para siguiente investigación?

MEMO: ME - 22/10/13 - CA (0 Quotations) (Super, 22/10/13 04:48:22 a.m.)

No codes
 No memos
 Type: Memo

Respeto genera confianza

MEMO: ME - 22/10/13 - Caso distinto (0 Quotations) (Super, 22/10/13 04:41:28 a.m.)

No codes
 No memos
 Type: Memo

Es importantante resaltar que E. Alania considera que cada caso es distinto y no hay una estrategia o secuencia de pasos similares para conseguir la LSO

MEMO: ME - 22/10/13 - Empatía (0 Quotations) (Super, 22/10/13 12:07:51 a.m.)

No codes

No memos

Type: Memo

La empatía ocurre entre la empresa y la comunidad

MEMO: ME - 22/10/13 - Falta de alcance (0 Quotations) (Super, 22/10/13 12:10:14 a.m.)

No codes

No memos

Type: Memo

Referido al estado frente a la comunidad

MEMO: ME - 22/10/13 [1] (1 Quotation) (Super, 22/10/13 05:03:28 a.m.)

P 2: PD Entrevista_IAN_THOMPSON_111013.rtf

69 -69

No codes

No memos

Type: Memo

A I. Thomson le sorprende el hecho que se pretenda que la empresa haga el papel del estado en algunas funciones

MEMO: ME - 22/10/13 [2] (1 Quotation) (Super, 22/10/13 05:43:36 a.m.)

P 3: PD Entrevista_Julio_Granados_131013.rtf

49 -49

No codes

No memos

Type: Memo

De acuerdo a Granados, la consulta previa no es útil ni sirve de mucho. Es más bien una exigencia legal

MEMO: ME - 22/10/13 [2] - Entender entorno social (0 Quotations) (Super, 22/10/13 05:07:59 a.m.)

No codes

No memos

Type: Memo

Comprender la cultura y cosmovisión de la población

MEMO: ME - 22/10/13 [3] (0 Quotations) (Super, 22/10/13 05:58:23 a.m.)

No codes

No memos

Type: Memo

Fiscalización de objetivos ¿quién hace este rol? la empresa, la comunidad ambos?

MEMO: ME - 26/10/13 (1 Quotation) (Super, 26/10/13 12:54:32 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
13 -13

No codes

No memos

Type: Memo

La aprobación de la licencia social es un proceso dinámico

MEMO: ME - 26/10/13 [1] (1 Quotation) (Super, 26/10/13 12:58:29 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
22 -22

No codes

No memos

Type: Memo

El trato igualitario debe provenir también del estado y que no se perciba como que a la empresa la están favoreciendo. Hay que escuchar a la población

MEMO: ME - 26/10/13 [2] (1 Quotation) (Super, 26/10/13 01:36:04 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
45 -46

No codes

No memos

Type: Memo

La traba de iniciativas se refleja en el SNIP

MEMO: ME - 26/10/13 [2] - Mesas de diálogo (1 Quotation) (Super, 26/10/13 01:07:17 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
37 -37

No codes

No memos

Type: Memo

Las "mesas de dialogo" cumplen la función de acercar a las partes cuando hay un conflicto dado o cuando ya se manifestó el conflicto. En cambio, las mesas de desarrollo son para prevenir el conflicto diciéndole a la población que "los vamos a atender en salud, con proyectos de desarrollo, con trabajos con el Estado y con el apoyo de la empresa privada. Sin el proyecto no hay todo esto.

MEMO: ME - 26/10/13 [2] - Reglas claras (1 Quotation) (Super, 26/10/13 01:02:45 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
29 -29

No codes

No memos

Type: Memo

El estado debe definir un marco claro de actividades a seguir y que propicien llevar a cabo el proceso de obtención de la licencia social

MEMO: ME - 26/10/13 [2] - Stakeholders (1 Quotation) (Super, 26/10/13 01:05:53 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
31 -31

No codes

No memos

Type: Memo

Los terceros (stakeholders aparecen por que el estado fue ineficiente en su labor

MEMO: ME - 26/10/13 [3] (1 Quotation) (Super, 26/10/13 01:41:10 p.m.)

P 6: PD Guia_Entrevista__MBA47_GRUPO4_Bettina Reyna.rtf
56 -56

No codes

No memos

Type: Memo

Empoderado por la matriz para negociar y hacer entender que una cosa son los objetivos y plazos de la matriz y otra los de la comunidad

MEMO: ME - 26/10/13 [4] (1 Quotation) (Super, 26/10/13 02:38:25 p.m.)

P 7: PD_Entrevista_Raul_Hinostroza_241013.rtf
51 -51

No codes

No memos
Type: Memo

La consulta previa sirve para cumplir la ley, pero eso no es suficiente



Apéndice E - Entrevistas

E01 - Entrevista 01:

Entrevistador: Marco Malaga Rodriguez

Fecha: 27/09/13 Hora: 15:00 horas

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

En temas ligados al negocio, la licencia social en términos figurativos es el permiso que otorga, la sociedad para que uno pueda operar, donde la sociedad reconoce los impactos positivos que la operación conlleva por lo tanto se puede operar, donde los impactos positivos son mayores que los negativos.

La licencia social es extendida no es de la empresa, es de la operación y la ser de la operación trasciende los límites de la compañía y traslada los límites a la cadena de suministros, al país, y por ende a los proveedores y otros la característica más resaltante es que la licencia social es un tema para construir una sociedad mejor por lo tanto tiene que trascender los límites de la compañía.

- 2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores Estado –Comunidad –Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .**

Como temas de la empresa

No es un tema de dinero, es un tema de respeto. El dinero compra posiciones ,el dinero no , los programas si compran respeto ,no se trata de gastar dinero solamente .eso no garantiza nada ,debemos tener un compromiso con el futuro las gente no quiere que se le regale nada ,quiere que se les trate con dignidad y respeto los programas que se hacen lo que transmiten es respeto, uno no puede subestimar a las personas ,y pensar que el único objetivo de los programas son para que no los molesten porque si no la molestia seria la llave de la negociación .,entonces hay que variar eso en el Perú y por ello se desarrollan programas la gente independientemente que quede descontenta o no ,no importa el objeto de la negociación es otro .. a mas descontento mayor poder de negociación .,hay que hacer programas para disminuir el descontento ,y por ende el poder de negociación de la comunidad y favorecer a que se sientan a gusto con la empresa.

Las acciones de la empresa se centran en programas de desarrollo sostenible, se ha invertido, en el caso de Antamina en el último gobierno del presidente Alan Garcia, se invirtieron aproximadamente 280 millones de dólares, muy aparte del Canon Minero y el impuesto a la renta, por otro lado las buenas practicas implementadas son un factor vital de la gestión de influencia con la comunidad .

El estado como tal tiene un papel distinto y hay que aceptarlo ,no se puede reinventar al país ,es como es ,con diferencias ,dependiendo de la capacidad del estado en el lugar donde uno esté es como uno va a poder trabajar ,no es lo mismo Backus en Lima que una minera en Huancavelica hay que superar de forma diferente la geografía, y cultura.

El problema que existe en el estado en sus expresiones de gobiernos central y regional, municipal o local es la falta de comunicación y libertad ,los gobiernos locales deben regirse bajo las políticas del gobierno central y a ello simado la poca capacidad de ejecución conlleva a las diferencias existentes evidentes .

El estado como gobierno central justifica su acción solo en la asignación de dinero, sin embargo no solo debería ser eso son más acercamiento de la mano para trabajar juntos.

Las comunidades que manejan incertidumbre de acercamiento con el estado, dependen mucho de la gestión de la empresa en su política de acercamiento y buscando recibir lo mejor de éstas. El factor negociable estará a la medida de cómo se efectúe el acercamiento con la empresa, sin embargo es ésta en ciertos casos la que se acerca a las poblaciones y con la empatía que debe caracterizar al negociador es vital para que exista conformidad de ambos.

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada.

El estado no llega a las comunidades con toda su capacidad es por ello que confía en las empresas para obtener resultados en su gestión ,sin embargo a veces se desentiende ,es una variable que se debe concebir y evaluar aceptar para trabajar de forma conjunta .

Así mismo aparte de no acceder a las comunidades justifica su accionar en la asignación de dinero, sin embargo no solo debería ser eso son más acercamiento de la mano para trabajar juntos.

Reitero la empresa de apoyar.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

Percepción Gobierno Central

El estado como tal tiene un papel distinto y hay que aceptarlo ,no se puede reinventar al país ,es como es ,con diferencias ,dependiendo de la capacidad del estado en el lugar donde uno esté es como uno va a poder trabajar ,no es lo mismo Backus en Lima que una minera en Huancavelica hay que superar de forma diferente la geografía, y cultura .

El estado tiene que participar, el Perú es centralista, no se va a corregir por la empresa, hay que ayudar al estado.

El estado va a necesitar ayuda y su problema mayor es su ausencia.

Percepción Gobierno Local

El problema que existe en el estado en sus expresiones de gobiernos central y regional, municipal o local es la falta de comunicación y libertad, los gobiernos locales deben regirse bajo las políticas del gobierno central y a ello sumado la poca capacidad de ejecución conlleva a las diferencias existentes evidentes .

El estado como gobierno central justifica su acción solo en la asignación de dinero, sin embargo no solo debería ser eso.

La empresa debe en algún momento apoyar a ambos

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación

EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- Quejas (impactos)
- Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad
- La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero

Los factores claves de éxito son relativos ,no hay una plantilla que los defina de forma estandarizada para todos los casos.

Lo más importante es guardar le debido respeto ,uno es un vecino nuevo, y lo primero que debe hacer es conocer a sus vecinos para poder influenciar en éstos .No debemos pretender llegar y cambiar las cosas ,.Hay que convencer a la gente que es un foráneo que quiere hacer bien las cosas y vale la pena estar allí .

Antamina ha propuesto como acción inmediata identificarse como EL Buen Vecino.

Por otro lado las acciones a seguir van a depender del proyecto, mientras más cerca se encuentre de las comunidades, no es lo mismo Antamina que Cerro Verde, o Antamina que las Bambas cada proyecto se hace distinto y encada uno hay que desarrollar una estrategia diferente, no es posible una plantilla que generalice los cursos de acción debe convencer, no podemos utilizar el formato de la sierra en la selva, o la sierra sur con la sierra norte son comunidades distintas.

La gente no debe ser considerada de segundo nivel a la cual se le impone lo que creemos que es bueno se debe convencer, ellos son peruanos como todos y su voto vale igual.

La libertad es el, valor supremo y debemos convencerlos, es lento pero sostenible.

La gente sabe que es bueno y decidirá por lo que será mejor para éstos.

- 6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?**

La representatividad de la comunidad es variable, mucho dependerá de cuan organizados se encuentren además del interés asumido por la llegada de la empresa minera a su localidad.

Lo importante para ser claros es definir las reglas de juego y estas no podrán estar basadas en la ignorancia de uno ,sino conocen del tema es más que bueno informarles de las intenciones y de ser asi poder negociar de igual a igual ,es decir que ambos ganen .

- 7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique**

Se basa en brindar confianza y dejar claro el principio de equidad entre los que negocian, es decir estado al principio, comunidad y empresa en la zona de impacto .

La gente no percibirá que lo pretendan engañar o callar con algo de dinero ..el respeto es vital y genera confianza .

- 8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades? en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.**

No siempre la consulta previa garantiza éxito de su resultado, dependerá de variables relacionadas al perfil de los integrantes del equipo negociador, y este equipo a su vez de los intereses que por influencia de terceros asume al negociar.

E02 - Entrevista 02:

Entrevistador: Marco Malaga Rodriguez

Fecha: 11/10/13 Hora: 18:00 horas

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

La definición va más orientada a los stakeholders y cómo la capacidad de influir en el desarrollo de un proyecto.

2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores

Estado –Comunidad –Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .

El tema es complejo por la responsabilidad de las tres partes

El gobierno tiene la responsabilidad de establecer un ambiente que facilite buenas relaciones, no imponer su opinión y debe colaborar con todos y compartir.

Una de las dificultades es con el estado que no está presente y no participa, no cumple con sus obligaciones con las poblaciones.

Por ejemplo cuando la compañía ha ofrecido apoyo en educación y es entonces el gobierno se desliga de esa responsabilidad, abandonando sus responsabilidades dejando a la empresa sola. Esta actitud no brinda confianza a la población.

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada

Es difícil dentro de los ojos de la percepción de las comunidades, en Perú en muchos países de América Latina y América Central, no hay una diferenciación entre el gobierno y la compañía, para ellos son algo poderosos, son socios, es que sus objetivos son iguales, aprovechar los recursos naturales, la compañía y estado no importa lo que pasa con la comunidad, para ellos la comunidad es algo insignificante no importa, todo el poder está en el estado y gobierno.

El gobierno debe contar con la capacidad de proteger los recursos naturales y así garantizar la confianza hacia el gobierno.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

Un gobierno que establece reglas de juego claras, el gobierno la percepción de las partes es que el gobierno es creíble es capaz y conocedor de la problemática, pero si hay percepciones de igualdad o de equidad por parte de las comunidades es mucho más fácil que se acepte a la minería.

Los riesgos de la comunidad son altos y los beneficios pocos, la ausencia del gobierno se ve en no proteger los intereses de la comunidad.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación

EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- **Quejas (impactos)**
- **Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad**
- **La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero**

No es un favor, es una actitud, es respeto uno por otro, reciprocidad, es fundamental.

Establecer reglas de juego de manejo de las relaciones, modular y mitigar dificultades en la relación, la necesidad es tener una visión en común, entender mucho la realidad a la comunidad y la comunidad de la empresa.

Uno debe tener la visión de verse como socios potenciales y no basar una contraparte de negociación donde uno gana algo por algo ofrecido o basado en transacciones basadas en riesgo.

Una negociación entre individuos o grupos, crece el éxito de relaciones, la presencia de abogados no es positiva ya que el abogado debe ganar o proteger al cliente y no lleva a buen recaudo la relación.

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Es difícil generalizar, ya que depende de la estructura social de la comunidad, y sus capacidades internas para organizarse y tomar una decisión, esta decisión es abierta como una asamblea con harta representatividad con adecuación de la situación de las comunidades.

No necesariamente ello representa la visión de todos, es La necesidad es entender la dinámica interna, existen grupos...

Para el ingreso para explotar las tierras se demanda votación, y es por ello que debe ser clara en toda la comunidad.

- 7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique.**

Son las percepciones de la comunidad sobre la situación que enfrentan, la voluntad, interés y capacidad en participar en un proceso de negociación.

Mucho depende de la honestidad de la compañía porque hay muchos ejemplos de una oferta muy sesgada, donde la opción de tener la oportunidad se basaría en la opción de negociar con honestidad.

- 8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.**

La licencia social no es igual ya que tienen niveles y relación de oportunidades.

La consulta previa es una obligación del estado, que se requiere atender antes de la llegada de la compañía a la zona de la comunidad

La licencia social es importante ya que buscan una buena relación con la minera La licencia social es más importante ya que establece una relación continua y van a ganar, una licencia social ,no es una consulta previa ,ya que es una consulta continua, que autoriza una mina en los territorios .

Necesidad de establecer una relación con la empresa que viene a operar .La consulta previa es una responsabilidad del estado y la licencia social es la responsabilidad de la compañía.

El estado es clave para establecer las reglas de juego y crear un ambiente fructífero y nace una licencia social.

La necesidad de ahora es tener ambos permisos donde muchas veces existe responsabilidad de ambos o de uno solo.

La ausencia del estado es un factor negativo que afecta la relación entre comunidad y empresa.

Las empresas comunican en la comunidad que tiene el permiso legal del estado, sin embargo la comunidad confirma la ausencia del estado aquí en el campo.

El estado llega tarde a las comunidades, cuando los problemas ya se dieron, es un bombero en la solución de los conflictos.

Muchas de las relaciones del ministerio de energía y minas obligan a las compañías a ser casi funcionarios del estado con responsabilidades de desarrollo y se olvida de ejercer su presencia en las zonas de desarrollo del proyecto minero.

E03 - Entrevista 03:

Entrevistador: Manuel E. Lovatón Foppiani

Fecha: 13/10/2013 Hora: 9am

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra

tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana ”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

El tema de Licencia Social, podríamos decir que equivale a una aprobación y aceptación por parte de una comunidad local y sus grupos de interés, como por ejemplo organizaciones sociales, sindicatos, colegios profesionales, ONG´s, etc., hacia un proyecto de inversión. En general es una secuencia de conversaciones, credibilidad y confianza para obtener este tipo de licencia social. Sin embargo debemos decir que el tema en el marco normativo del país no está normado de una manera concreta y precisa. Podríamos decir que hay normativa demasiado genérica. Por ejemplo, el artículo 2 de la Constitución que dice que toda persona tiene derecho a participar en forma individual o asociada en la vida política, económica, social, cultural de la nación...etc. Esa sería una base para lo que es participación social. Hay otras normativas como la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y Locales, La Ley Marco del Presupuesto Participativo, y otras normativas que están referidas de manera muy genérica. Por lo general no es un tema concreto. Entonces, podríamos decir que todavía falta una definición de un marco legal de lo que es la Licencia Social.

- 2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores Estado –Comunidad –Empresa, para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado, la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad? .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse.**

Efectivamente, para todo este tema de la Licencia Social deberíamos tener en principio... el Estado debería cumplir un rol fundamental en estructurar y definir de manera clara cual es un proceso para llevarse a cabo o para obtener la Licencia Social. El Estado peruano a la fecha no ha tenido una regulación clara y específica con respecto a este tema.

Con respecto a lo que es la empresa privada, que por lo general son empresas extractivas, llámese empresas mineras. Cuando hacen o tratan de ejecutar un proyecto minero no se dan cuenta que lo primero que deben de hacer es fijarse sobre el entorno social en el cual se va a ejecutar el proyecto, el entorno social, socio----, la cosmovisión que tienen estos pueblos para así poder integrarse como un nuevo vecino. Si la empresa no observa estas cuestiones, le va a ser difícil de que se pueda integrar a la comunidad y ser un buen vecino. En ese sentido, lo que debería hacer la empresa es estudiar a donde va a llegar y sobre esa base empezar a establecer una comunicación clara y precisa sobre lo que se va a trabajar en ese entorno o lugar. Qué es lo que va a hacer, cómo lo va a hacer y qué impactos va a tener. Impactos positivos y negativos, y cuál es la visión de desarrollo que va a compartir con nuestros pueblos. Si ellos no llegan a comunicar de manera clara y precisa a estos pueblos, se van a generar muchas dudas y conflictos básicamente por las dudas que genera el ingreso de un nuevo vecino para estas comunidades.

También podríamos decir, por parte de los gobiernos locales que actualmente no están debidamente capacitados para enfrentar un problema social cuando va a ingresar un nuevo actor en el entorno social, llámese la empresa minera. Estos gobiernos locales, por lo general, tratan de estar en el vaivén político, y si la población quiere o no quiere la aceptación del ingreso de una empresa minera, lo único que van a hacer estos gobiernos locales es seguir la corriente. Por lo general, no van a tomar partido de lo que realmente podría hacerse con una nueva inversión en el medio.

Y obviamente están los otros actores que son las ONG's, los sindicatos, grupos llamados comités de defensa de los intereses locales. También deberíamos decir que tampoco están preparados para tener un rol preponderante, fundamental y claro en una conversación para la obtención de una Licencia Social. Esos cuatro actores deberían fortalecer sus capacidades y objetivos dentro de un procedimiento para la obtención de la Licencia Social.

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada?

Podríamos decir que el Estado todavía le falta madurar, especificar y concretar sus ideas con respecto, por ejemplo, al actor empresa minera. El Estado, por lo general, conversa con los Directivos de una empresa minera y, dependiendo obviamente también, del Gobierno de turno, podríamos decir que le da la facilidad para que ingrese y a muchas veces sin la comunicación debida con la comunidad donde se va a ejecutar el proyecto.

Por ejemplo con el tema de Conga en Cajamarca, Tía Maria en Arequipa se dieron las exigencias del Estado pero sin la debida comunicación con la población. Es por eso que fracasaron estos temas para la ejecución propiamente dicha de cada uno de estos proyectos. No se trabajó de manera consensuada, directa y seria este tema de las concesiones. Ahora, obviamente también por parte de la relación Estado-Comunidad tampoco existen mecanismos de comunicación, son demasiados débiles o demasiado lejanos. El Estado no se da el trabajo de hacer un previo estudio en la comunidad donde se va a ejecutar un proyecto minero. No se les informa a la comunidad sobre los impactos negativos o positivos que puede tener una inversión privada en determinada comunidad. Toda acción humana tiene impactos negativos por más que sea pequeña, definitivamente cualquier acción humana tiene impactos negativos en la naturaleza, sobre todo si se van a modificar espacios, como lo hace la extracción minera. Creo que es un rol fundamental, que debería cubrir el Estado peruano, en trabajar el aspecto comunicacional con la comunidad. Debe primero internalizar cual es la cosmovisión de esta comunidad y como trabajar en llegar a comunicar de manera clara y precisa para que esta comunidad pueda entender cuáles van a ser los beneficios y las consecuencias negativas. Así ellos van a llegar a sopesar del sistema lo negativo y positivo, obviamente van a llegar a un entendimiento de que es necesario una inversión minera a pesar de los efectos negativos que se puedan dar.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

Simplemente para acotar, que efectivamente para el tema de Licencia Social intervienen varios actores. Podríamos denominarlos Stakeholder que serían el Estado, empresa privada, gobierno regional, local, la comunidad, los actores comunitarios como por ejemplo los sindicatos. Estos deberían comportarse como actores de un todo para cumplir un objetivo final. Si esta visión no se tiene como componentes de desarrollo de la comunidad, se va a empezar mal. Si cada uno piensa que es una isla respecto al otro. Es muy poca la probabilidad de que se llegue a buen puerto.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- Quejas (impactos)
- Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad
- La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero.

Como en toda negociación en general existen dos partes que no necesariamente tienen intereses contrapuestos. En este caso, vamos a decir que tienen intereses complementarios y obviamente riesgos compartidos.

La empresa, podríamos citar un ejemplo de un caso de empresas mineras... hubo un proyecto en un distrito de Puno llamado Corani. Ahí trabajo la empresa Bear Creek en el siguiente sentido. Ellos primero analizaron cual era la estrategia que iban a ejecutar en este lugar. Lo primero que hicieron fue entenderlos, que es lo que querían. La Comunidad lo primero que hace al enterarse de que viene una persona o

empresa que no es de su entorno, ajena a sus costumbres, totalmente ajena a su realidad, definitivamente genera dudas, miedos que son válidos. Cualquier comunidad o persona que percibe y que se acerca a algo nuevo va a tener muchas dudas, muchos miedos. Lo primero que hay que combatir es el miedo. Y el miedo se genera justamente porque no se tiene información sobre qué es lo que se viene.

Entonces, la negociación debería partir de una empresa hacia la comunidad y hacerles saber qué es lo que se va a hacer. Qué negocio va a emprender esta empresa dentro de la comunidad. Se les dice que van a hacer una empresa extractiva. Por ejemplo, se les dice que van a extraer plata, es el caso de esta minera Creed, nos llamaron a unas charlas informativas, que dicen ser lo más claras, precisas y concretas para llegar de manera fluida a cada uno de los actores de esta sociedad....

...Lo que hizo la empresa de manera rápida fue convocar a toda la población, que son comunidades que no superan las 200 familias. En ese sentido, es fácil manejar el grupo, pero igual tiene bastante repercusión. Y les explicaron de manera rápida y concreta qué era lo que iban a hacer. “Nosotros somos una minera que extrae plata. Cómo se hace este trabajo, cual es el procedimiento”. Si le preguntas al poblador cual es la percepción o el concepto que tiene acerca del proceso de conversión o chancadoras y demás procesos que tienen la minería nos dirían que no los conocen. Eso, el no conocer algo genera miedo y dudas. Entonces lo que se hizo fue hacer una representación gráfica de lo que ellos hacían. Lo que hicieron fue lo siguiente: Llevaron un pedazo de roca conteniendo el mineral, esto es lo que queremos procesar y la primera pregunta que surgió fue ¿y cómo lo van a hacer? Lo primero que hacemos es triturar la roca. Y comenzaron a triturar la roca. Ese es el primer

proceso que hacemos. Pero no veían el mineral, entonces la empresa minera respondió: vamos a hacer más atomizado el proceso, y pulverizaron la roca al punto de llegar casi al mineral. Pero igual no vemos donde está el mineral acá, se preguntaron los pobladores. Eso tiene otro proceso, respondieron. Luego pasaron al proceso de separación en agua, sumergiendo la roca con otros separadores, logrando que la plata se suspendiera en este vertimiento de agua. Entonces, la empresa les decían, éste es nuestro proceso. Es un proceso demasiado simple. Algunos preguntaban “¿y van a utilizar el mercurio?”, no respondieron. “El mercurio se utiliza para procesar el oro. Nosotros no buscamos oro, buscamos plata”. Entonces, eso lo tenían bien claro estos pobladores.

Esto fue una explicación bien básica, pero bien clara para decirles a los pobladores que de lo único que iban a hacer es sacar rocas, desintegrarlas, pasarlas a unos compartimientos de agua que servían para que separe el mineral y lo demás lo iban a tener en reservorios aislados de cualquier río o vertimiento donde cualquier poblador o animal pudiera tomar agua. Entonces como vuelvo a reiterar el proceso es totalmente sencillo, que podía ser explicado por cualquier persona. Esta claridad les generó mayor confianza y menos dudas. Entonces, se podría decir que trabajaron de manera rápida lo que fue la comunicación.

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Bien, podríamos decir que casi llegaríamos a un 99% que la comunidad no cuenta con una adecuada representatividad. No me refiero al sistema de legalidad. Por lo general, la comunidad está representada por el gobierno local, las ONG´s que están

arraigadas en ese lugar, los sindicatos que también pertenecen a la comunidad, pero que no tienen de manera clara qué es lo que se va a trabajar. Yo creo que el tema de representatividad, no solo pasa por un conflicto de representatividad sino también de conocimiento. Pueden ser muy representativos las personas que está representando, valga la redundancia, a la comunidad, pero sino no tiene claro los conceptos de lo que se va a hacer ahí no va a ser de gran ayuda.

Lo único que van a hacer es levantar la voz porque no tienen objetivos claros. ¿Y por qué no tienen objetivos claros? Porque no tienen la información necesaria que se debería utilizar en una negociación. Ellos carecen de la información de la empresa, que es lo que va a ganar la empresa, que impactos negativos, impactos positivos va a traer esta inversión privada en la localidad. Lo tienen de manera general, muy gaseosa. Nada concreto. Eso definitivamente, hace que cualquier negociación con la empresa minera sea muy difícil.

7. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto de inversión minera? Explique.

Como anteriormente había mencionado, la consulta previa es un mecanismo del Estado que tampoco está muy bien definido. La Ley de la Consulta Previa 29785 se refiere a una consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, básicamente reconocidos en el convenio 169 de la OIT, y justamente, en su artículo 2. Derecho a la Consulta, dice “es el derecho de los pueblos indígenas u originarios a ser consultados de forma previa sobre las medidas legislativas o administrativas que afecten directamente sus derechos colectivos, sobre su existencia física, su identidad cultural, calidad de vida o desarrollo. También corresponde efectuar la consulta

respecto a los planes, programas y proyectos de desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos”.

La Ley de consulta a la que hace referencia es implementada de forma obligatoria solo por el Estado, pero deberíamos decir que esta ley no podría estar distante a todo el Perú, porque como su mismo nombre lo dice, Consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, es decir que la mayoría de las comunidades que actualmente se encuentran en un conflictos socio ambiental con una minera no podrían aplicar o ser parte de esta Ley ya que no son pueblos indígenas, no son pueblos originarios para poder acogerse a esta Ley.

Entonces vuelvo a reiterar que el tema normativo para la consulta previa, mesas de dialogo, participaciones y licencias sociales no está bien establecido. Sin un marco legal que realmente tenga claro y preciso qué es lo que se trabaja en una Licencia Social, qué es lo que se trabaja en una consulta previa, definitivamente no podemos trabajar. Cuando consultamos quienes son pueblos originarios cuando hay un conflicto social todos dicen yo soy pueblo o comunidad originario. Sería muy difícil definir este tema, ya que es demasiado genérica e imprecisa. En particular, para mí no es de mucha ayuda.

8. **Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique.**

Podríamos decir, que el concepto de Legitimidad esta entendido en el tema de legalidad, y como vuelvo a reiterar, el tema de legalidad tiene que estar enmarcado en normas precisas, claras que nos den un claro derrotero para trabajar todos estos

cuestionamientos. Si no tenemos un procedimiento claro y preciso, una especie de flujograma que se tiene que reflejar cuando se de todo este tema de licencia social, no se va a poder trabajar. Todo parte de ahí, si no hay legalidad, no existe credibilidad ni confianza entre el estado, la empresa y la comunidad. Si estos tres factores no tienen conocimiento de una normativa precisa y clara, es bien difícil que se pueda establecer un diálogo, una comunicación y un proceso debidamente estructurado para que se pueda dar una licencia social o cualquier otro tipo de conversación destinado a un desarrollo de algún proyecto de ejecución extractiva.

E04 - Entrevista 04:

Entrevistador: Magally Horque Monterroso

Fecha: 17/10/2013 Hora: 20:00 horas

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana ”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

Es el consentimiento de la sociedad para poder desarrollar actividades específicas (actividades económicas como las extractivas, brindar servicios, uso/difusión de medios, etc.) dentro del área de su entorno o área de influencia adicional al cumplimiento de los permisos y autorizaciones formales.

Para las actividades extractivas (minería), este consentimiento o aprobación viene dado en niveles o anillos un primer anillo son las comunidades del entorno, luego la demarcación política (distrito, provincia, región).

2. **¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores Estado –Comunidad –Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .**

El estado debe informar sobre la necesidad de promover el desarrollo de actividades económicas y cuál es el objetivo, así como los beneficios al entorno y otras áreas del País. Debe dar señales claras de la aceptación o rechazo de las actividades propuestas en base a un proceso de evaluación concienzuda que no generen cuestionamientos.

La empresa debe informar adecuadamente del alcance de su proyecto, los efectos que este proyecto generen y como serán mitigados o compensados; y adicionalmente desarrollar programas de inserción/interrelación con las comunidad a fin de que el proyecto sea integrado como un miembro más de la sociedad local. Estos programas deben ser basados y concordantes con los programas del gobierno existentes para que se realce el objetivo del estado. Se debe evitar sustituir al estado en su rol.

Las comunidades lejos de asumir una posición de debilidad, deben tener claro conocimiento del potencial de sus recursos, tiempo de vida del proyecto, los impactos que se puedan ocasionar y cuál es el beneficio esperado y buscar como potenciar su desarrollo a partir de la presencia de los proyectos extractivos como

una herramienta de apalancamiento. Principalmente debe enfocar hacia donde desea ir o estar en el mediano y largo plazo.

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada.

No existe una Política de país definida como tal, independiente del gobierno de turno, cada gobierno realiza acciones influenciadas por la presión popular o promesas de campaña sin un sustento técnico adecuado, ir contra la “empresa poderosa” genera rédito político local. Toma un par de años al gobierno de turno darse cuenta de la necesidad de viabilizar el desarrollo de los proyectos extractivos antes de facilitar su avance y muchas veces se pierden oportunidades de continuar con ellos al tomar el inversor otra alternativa al tratarse de proyectos de largo plazo. La alta dirección del estado puede estar interesada en que se desarrollen los proyectos, sin embargo el discurso no cala en las instancias medias y bajas.

La comunidad ejerce mecanismos de presión a la empresa para que el estado le haga caso, de no ser así el estado no se interesa en estas comunidades en específico.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

Normar, fiscalizar y apoyo social (con objetivos claros). Y promover el desarrollo de actividades económicas.

Fundamentalmente debe tener presencia y representatividad. La comunidad ve al estado como algo lejano y que desconoce sus problemas, especialmente a nivel central.

Las desviaciones o incumplimientos normativos deben ser ejemplarmente sancionados a fin de generar confianza en la población de que alguien vela por sus intereses.

Las comunidades próximas a estos proyectos deben tener priorización en la implementación de servicios básicos (salud, educación, velar por la población vulnerable) a fin de que la población sienta el beneficio directo de la generación de “riqueza” en su entorno y como es distribuido directamente hacia ellos. El plan de desarrollo urbano de las localidades próximas es necesario y evitar se continúe con las costumbres de invadir, estos proyectos generan migración hacia poblaciones que no están preparadas.

Si bien la empresa tiene programas de apoyo comunitario, no debe entenderse que tiene la obligación, de lo contrario terminan sustituyendo al estado.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

Quejas (impactos)

- Diferenciar hechos vs. percepción
- Definir/limitar el alcance de la queja, no generalizar debe ser concreta.
- Tomar acciones para responder la queja, acotada en el tiempo

Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad

- Transparencia y confiabilidad de la información
- Nivel de información adecuado (lenguaje entendible)
- Cumplimiento de compromisos

La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero

- Capacitar a los interlocutores para elevar el nivel de conocimiento del proyecto, los efectos y beneficios que estos traen.
- Tomar conciencia adecuada del estado actual de las comunidades y hacia dónde van sin el proyecto. Esto debe ser de conocimiento de ambas partes.
- Entender el manejo de los tiempos en uno y otro lado.

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Dependiendo del nivel de cercanía a ciudades se puede tener un nivel adecuado de entendimiento y representatividad, sin embargo al tener un nivel de conocimiento mayor van perdiendo identidad como comunidad, priorizando temas individuales.

Usualmente, representados por junta directiva (Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal) y la toma de decisión es en una Asamblea Comunal. Casi siempre aparecen “asesores”, los cuales tienen su propia agenda.

En los proyectos de mayor envergadura el estado muestra interés y por el lado de la propia empresa se trata de seguir lineamientos internacionales que eviten cuestionamientos a futuro.

7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique

Reglas claras, Nivel de fiscalización adecuada. No generar sobre expectativa.
Comunicación fluida y permanente (al nivel adecuado).

Estado firme en hacer cumplir las decisiones tomadas y hacer respetar los compromisos asumidos.

Los programas sociales que implementen las empresas mínimamente deben estar alineados a los programas sociales del estado para sumar esfuerzos y buscar complementariedad.

Las comunidades deben sentir el beneficio directo (implementar servicios básicos por parte del estado) debido a la presencia del proyecto.

8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.

No satisface a nadie, los temas sociales no son Blanco y Negro y nunca quedarán todos satisfechos. Los recursos son de todos los peruanos y el estado debe señalar políticas de cómo serán empleados para el beneficio de todos, en este sentido la consulta previa limita la participación. En todo caso el país debe decidir si quiere ser un país con industrias extractivas o limitarlas a algunas áreas específicas. Una vez publicada estas dejaremos de generar expectativas de desarrollar proyectos por las empresas.

En la forma planteada hace pensar que las comunidades tienen la potestad de decidir o autorizar el desarrollo del proyecto. Sin embargo al momento es el estado el que autoriza.

E05 - Entrevista 05:

Entrevistador: Marco Málaga Rodríguez

Fecha: 11/10/13 Hora: 18:30 horas

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

Autorización y capacidad de impactar en un proyecto, en el retraso, aceptación o aprobación el proyecto que ejerce la comunidad.

2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores

Estado –Comunidad –Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .

Involucra dos cosas: Acciones y relaciones.

Relaciones: Para lograr algo tan grande, plan de inversión del estado, relación De colaboración que involucra la confianza y credibilidad mutua.

Acciones, la acción más eficaz es comenzar a trabajar juntos, aun sea un proyecto pequeño el hecho de trabajar juntos es empezar a crear calidad de realciones .

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada

En África, es diferente, ya que depende de la minería para garantizar sus ingresos, muchos caerán en lo llamado por los economistas: la maldición de los recursos naturales, es decir los gobiernos roban los recursos naturales para su beneficio.

Por ejemplo en un país que trabaje ,llaman a su presidente el mago por que hizo desaparecer el dinero ,tienen temor de decir algo ..Entonces el estado en su relación con el resto de actores no ha demostrado transparencia, es raro que el gobierno ayude o demuestre estar interesado en la empresa minera o la comunidad.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

La primera cosa es retornar un poco del dinero que pagan las empresas y que los pueblos mineros no lo ven.

En términos de infraestructura educación y salud.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- **Quejas (impactos)**
- **Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad**
- **La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero**

Como relación de partes de futuro compartido, son las principales reglas de la relación la legitimidad, credibilidad y confianza, es el orden.

Para la credibilidad, involucra, comunicación abierta que se escuche mutuamente, cumplan con sus promesas y sus requisitos de reciprocidad, de contrato social y de ganar para todos

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Mi experiencia esta varía mucho, en nueva guinea, tuvo muy buena representación por que el gobernador de la provincia era de la comunidad cerca de la mina .en otros casos no hay nadie.

7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique.

Credibilidad, legitimidad y confianza, son los componentes normativos del proceso de la licencia social para llegar a considerar obtener cada uno de ellos se deben considerar varias acciones, por ejemplo

Cuando hay legitimidad hay seguridad que van a ganar algo, más que perder.

8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.

La diferencia entre las dos es que la licencia social es un proceso continuo, sin embargo la consulta previa implica un evento antes y no después.

El gobierno debe consultar y facilitar la licencia legal con la consulta previa.

E06 - Entrevista 06:

Entrevistador: Manuel Lovatón Foppiani

Fecha: 23/10/2013 Hora: 14:00

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

Licencia Social no es proceso determinado, no es un término recogido en la legislación como obligación de una empresa extractiva, sino más bien Licencia Social es el permiso o aprobación a lo largo de la vida del proyecto que va a tener la población del área de influencia, aquella que se va a ver impactada positivamente y/o negativamente sobre el proyecto. Así que es un término que puede obtenerse en un momento positivamente, al momento del inicio de la exploración o a través de los talleres de participación ciudadana pero es algo que puede cambiar a lo largo de la vida del proyecto, inclusive en la etapa de exploración por algo tan sencillo como el incumplimiento de acuerdos o el mal trato de algún funcionario de la empresa o inclusive del Estado. Es algo muy débil, de fácil rompimiento, por así decirlo.

- 2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores Estado –Comunidad –Empresa, para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado, la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad? Describa brevemente las relaciones que considere deban darse.**

El Estado tendría que cambiar completamente la forma en la que está trabajando. No te hablo solamente de una institución, sino de toda. Por ejemplo, en el tema de interculturalidad no existe ninguna institución del Estado ni en el mismo Ministerio de Cultura un enfoque intercultural. Se está trabajando en el tema, pero no existe un trato intercultural, multi actores dentro de una institución tan importante de protección de derechos que es el Ministerio de Cultura. Desde el mismo Viceministerio de Interculturalidad. Entonces, si vemos a ese nivel de inexperiencia o la falta de voluntad en una institución que se encarga de este tema, imagínate el resto de instituciones del Estado. Por el ejemplo, el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Economía, PCM con la Oficina Nacional de Diálogo, cada vez que acuden a un encuentro con comunidades con poblaciones indígenas, no es en términos de escuchar al otro, buena fe, tratar de llegar a acuerdos, informar todo sobre el proyecto, o decir cuáles son los impactos no solo positivos sino también los negativos, eso no se maneja a ese nivel. Ellos en general, el aparato Estatal... tienen ese enfoque intercultural de tratar en serio de que entienda la población de qué se trata los proyectos, cómo los afectaría, ¡no! Más bien es al revés, que conozcan lo superficial para que acepten.

- 3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada?**

Un enfoque básico es no discriminar, es un principio que no lo vas a ver en instituciones del Estado en las relaciones con las comunidades. Hay ejemplos (personas) que quieren que salga un proyecto sí o sí, como sea, y no importa mucho lo que opina la gente. Y esa visión, por lo general, se maneja en el Estado. La visión de desarrollo es el proyecto minero, entonces que salga el proyecto como sea. Se tiende a creer que esa cultura (occidental) que dice eso es superior, y como es dominante en la regulación, en las reglas que existen, se impone sobre la otra. Eso, en cierto modo, es discriminar al otro. Es el otro indígena por lo general, no tiene voz ni voto, se toman decisiones sobre su territorio, donde viven. Esa visión es por temas de discriminación principalmente.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

Relación Estado Comunidad.

Reglas claras. Por ejemplo en el tema de Consulta previa se tiene la obligación de hacer la consulta desde el año 95 que se ratificó el convenio (169). Desde esa época existía la oportunidad de hacer la consulta previa a los indígenas. No se hizo, ¿qué paso? A lo largo de los años ha habido conflictos sociales fuertes como Bagua, ha habido retrasos de proyectos porque la población pedía la consulta. Se retrasó el proyecto, se vulneraron derechos que no beneficio a nadie. Si el Estado tuviera reglas claras, eso beneficia tanto la población porque ejerce su derecho, como a las empresas porque pueden predecir el tiempo que les va a tomar la Licencia Social o los gastos en que van a incurrir. Y también sirve para prevenir conflictos. Sólo por tener reglas claras.

Qué ha pasado con la Consulta Previa. Ha pasado tanto tiempo para que el Estado la regule internamente, aunque no era necesario para el cumplimiento, que se ha tergiversado el derecho. Y para las poblaciones y organizaciones indígenas ahora es como una bandera decir, es un veto. Es decir, es nuestro derecho de decir no a la actividad. Pero si el Estado hubiera entrado a regular, como lo hizo Chile, que al año de ratificar el convenio lo reguló. Ya la confusión no se hubiera dado. Ni para la población, ni para las empresas. Las empresas entraban y ya sabían las reglas que tenían que seguir. Entonces todos beneficiados.

“Los terceros” aparecen por la ineficiencia del Estado. Porque el Estado no trabajó desde un inicio, no veló por los derechos, no protegió (a la comunidad) al mismo nivel que protege a la inversión. Si el Estado hubiera sido inclusivo desde un inicio, los terceros no tendrían ninguna razón de ser.

Relación Estado con Empresa

Cuando estuve en gestión social del MINEM, por ejemplo, los casos se solucionaban, (en la Defensoría nos la dividimos en regiones) por empresa.

Entonces era atender o solucionar los temas que la empresa no podía resolver.

Recién ahora con Huaroc, el Jefe de la ONS del PCM, se está pensando en la guía de mesas de desarrollo, para solucionar los conflictos o el tener la “mesa servida” cuando ya se inicia un proyecto.

Las “mesas de dialogo” cumplen la función de acercar a las partes cuando hay un conflicto dado o cuando ya se manifestó el conflicto. En cambio, las mesas de desarrollo son para prevenir el conflicto diciéndole a la población que “los vamos a atender en salud, con proyectos de desarrollo, con trabajos con el Estado y con el apoyo de la empresa privada. Sin el proyecto no hay todo esto.

Quizás eso hubiera servido años atrás, donde se evidencio que en las poblaciones no había servicios básicos con proyectos enormes y eso era un problema.

Relación entre Gobierno Central y Local

Yo veo que el gobierno nacional son como los adultos, el gobierno regional son adolescentes y el gobierno local son como niños. Es mi analogía.

Tienen poca edad por eso. Hace 10 años en el proceso de descentralización.

Más avanzados en capacitación y recursos están los Gobiernos Regionales que los Locales. Y tienen más cercanía también con el Gobierno, con el Ejecutivo.

Dependiendo del partido, pero en general tienen más cercanía. Pero es como si estuvieran en pañales.

Los Gobiernos locales, están recién aprendiendo a funcionar, porque la descentralización se dio por etapas, no en todas las esquinas de la misma manera. Se transfirieron recursos, sin transferencia de capacidades o de personal capacitado. Al comienzo hubo trabas en la institución del Canon. No permitía todo tipo de proyecto el Canon.

Entonces, el Canon también es una traba. Hay regiones como Cusco, Echarate, que es la que más recibe Canon en el país. 10 años en lo mismo y no se evidencia que efectivamente que la población se beneficie con Camisea, por ejemplo. O en Cajamarca, igual Yanacocha tantos años ahí y no se evidencia en la población. No hay mejoras en salud, hay muchos problemas ahí que escapan al proceso de dialogo, es un tema del Estado, de democracia....

...el SNIP del MEF debería de cambiar. Porque este SNIP se creó para el gobierno de Fujimori, cuando estábamos...no había dinero, no había recursos para gastar entre nosotros sino para salir del problema. Entonces lo que se hizo en ese momento

fue crear un mecanismo SNIP para trabar toda inversión tanto del gobierno central como del local que se acababan de crear. Entonces esa fue la traba ideal para que no pasen todos, lo que resulta en un menor gasto en el Estado.

Lamentablemente este mecanismo casi no se ha cambiado, y para bien sí ha habido mayores recursos que distribuir, no salen inversiones en zonas rurales del SNIB ya que justamente el SNIP está pensado para zonas urbanas. Un ejemplo, permite obras y permite carreteras, todo lo que es infraestructura. Puedes construir una posta pero el material de la posta, el medico...eso no puede salir del SNIP. Entonces ahí el gobierno local tiene que agenciarse.

Otro tema, los montos que se toman en cuenta son los montos de zonas urbanas. El evaluador del MEF toma el monto en general. En zonas rurales es más costoso el cemento, es más costosa la gasolina. Entonces no aplica a la realidad. Y por ese tipo de detalles no pasan varios proyectos importantes en zonas rurales.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación

EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- Quejas (impactos)
- Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad
- La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero

Por el lado de la empresa, tener un buen equipo de relaciones comunitarias, saber explicar a la casa matriz los tiempos que se manejan en el Perú. No solamente los tiempos del Estado, sino también los tiempos de la población. A veces pasa que las empresas están apuradas por cumplir lo que les dice la Matriz...y se saltan los temas de la comunidad, los tiempos de la comunidad son diferentes. Eso, nada más, puede traer un conflicto. Es algo que la empresa debería saber manejar. Y va a depender

mucho del lugar de procedencia de la casa Matriz. Los casos más exitosos son, entre chinos y canadienses, los canadienses de lejos. Las empresas que tienen casa matriz en China, ¿has visto lo que ha pasado en China, de contaminación? Si en su país son así, imagínate...

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Siempre van a elegir sus representantes de acuerdo a su autonomía, cada comunidad o grupo poblacional o etnia tienen su forma de organizarse. Algunos van a elegir a sus representantes indígenas, algunos a los representantes de la asamblea...va a depender. Esa autonomía de las comunidades debe respetarse por parte del Estado y de la empresa.

El tema, no es tema de representación, va por el lado de la asesoría. Hay una excesiva disparidad en el manejo de información, poder, conocimiento, capacidad de negociación entre población y empresa.

Tanto es el poder que tiene la empresa que es capaz de convencer a las comunidades de que no traten con las ONG's o con algún tercero. Si tratan con ellos, ya no se benefician con tantos trabajadores. Esa presión ejerce. Y no ven ellos (la comunidad) todo el poder, el potencial que tienen, porque ellos tienen el terreno. Ellos bien pueden oponerse eternamente, no son conscientes de esto.

7. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.

Ahorita, ni siquiera ha comenzado la Consulta Previa, solo en el caso de los Maijunas en Loreto para una área de conservación nacional, que justo hay una reunión hasta el viernes en Iquitos y que va a iniciar una consulta por el lote 169 y por el tema de salud...pero inclusive hoy que se cuenta con una Ley y Reglamento, una Institución encargada de velar por la ejecución y que se lleve a cabo la consulta de buena fe. Eso no se puede identificar a los pueblos indígenas. Sobre todo en minería. En los temas de Hidrocarburos hay un consenso.... pero el tema minero aún no está cerrado, no sé si las mineras pero El Ministro de Energía y Minas ha dicho en diversos medios que la Consulta previa no aplica a las unidades campesinas. Es lo mismo que decía Alan García cuando no refrendo la Ley de Consulta. La paralizó por ese tema.... porque no estaba de acuerdo con lo que la Ley decía...

Esa línea sigue aún hoy. Desde el Estado mismo hay dificultades para reconocer que los campesinos también son indígenas...y el Vice Ministerio de Interculturalidad iba a sacar una base de datos donde iba a incluir todos los grupos que son pueblos indígenas en el país, incluidas quechuas Aymaras, que están en zonas mineras y no se llegó a publicar la base de datos por este tema. Hasta ahora no se publica. Ahora lo importante es que una ONG ganó una demanda de acceso de información, AVIAS DATA por esta publicación. Porque el Estado no ha publicado esta lista. Ya la ganó. El Estado ya la hizo y de acuerdo a la Ley y al Reglamento de Ley de Consulta la deben publicar.

Ha habido un problema en los Maijunas, que son una población indígena en Loreto que abarca tres distritos. Lo que se consultaba era si iba a haber un área de conservación nacional, una zona protegida...y hubo problemas en determinar quién

hace la consulta. El Gobierno regional o el Ministerio del Ambiente, se pelearon unos meses y el Gobierno Regional hace la consulta. El MINAM va a aprobar la medida. Luego, ¿a quienes se consulta? Se identificó las poblaciones a quienes se iba a consultar, se hizo las reuniones...meses. Y en la última reunión una comunidad que iba ser afectada por el proyecto, se presentó y no estaba incluida. ¿Qué paso? Se volvió a hacer el proceso de dialogo para incluir a esa población. Imagínate si para un tema tan simple, que podría ser sencillo, conservación del ambiente, que no genera controversia como una minera o petrolera, hubo un problema. Todo ese proceso aún continúa, entonces imagínate cómo serán con las mineras.

8. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique.

Desde mi punto de vista, para obtener la Licencia Social en los casos en los que ha intervenido el Estado ha habido mayor dificultad. Se cuenta con instituciones del Estado que pueden participar como el MINEM, la PCM, la oficina de dialogo, la defensoría del pueblo. Pueden participar, pero no hay un solo caso, donde el Estado realmente haya apoyado...haya logrado que esta Licencia Social se mantenga en el tiempo. Puede lograr que se obtenga en un inicio, por el acuerdo previo, que se acuerde en una asamblea lo de la cesión del terreno, pero nunca ha sido sostenible en el tiempo. Ni un solo caso.

Por ejemplo, la Oficina Nacional de Dialogo está pensando en esas mesas de desarrollo, muy bien. Las Mesas de dialogo, muy bien. Pero si vas a la lectura del

informe que se han presentado, ¿son sostenibles? ¿Esas mesas van a hacer que los proyectos sean sostenibles? En tanto dure el proyecto, ¡no! En tanto dure el gobierno. Porque la mesa de desarrollo se acaba en cuanto la población acepte el proyecto.

Entonces quien garantiza que haya un seguimiento a los acuerdos. ¿Quién lo va a hacer? ¿El Estado? No dice nada de eso. ¿La empresa?, ¿quién va a supervisar? Si hay un solo incumplimiento de acuerdo, puede paralizarse un proyecto. Solo el tema del trabajo es tan sensible para la población. Si decías 100 trabajadores de la comunidad y luego 50 nada más tenemos. Uy olvídase, se para. Es tan sencillo.

Entonces desde mi punto de vista, si participa el Estado como lo está haciendo... va a haber sostenibilidad... pero el siguiente gobierno le va a caer todos estos problemas. El problema del Estado es que esta siempre pensado hacia la Empresa y nunca ve desde la población. Si fuera en lugar de la población, sería a largo plazo.

Entonces cuando no participa el Estado, y es la empresa con buenos recursos, una empresa grande con recursos, que vea la situación del país, que analice no solamente desde su zona si no a nivel nacional, con un verdadero due diligence, que evalúe no solamente al Estado y la población sino más allá. Que vea toda la vida del proyecto. Solo cuando interviene la empresa, logra buenos resultados. Quellaveco, por ejemplo. Cuando ha intervenido el Estado es que ha habido problemas.

Quellaveco solo logro la Licencia Social. Ahora el Estado le está poniendo trabas más bien.

El problema de la PCM (que tienen recursos y personal) es que están viendo los conflictos para viabilizar los proyectos. El conflicto no es sólo viabilizar el proyecto. Es decir, que va a pasar con la población que está en el área de influencia

cuando se beneficie con los ingresos del nuevo proyecto y con el Estado que va a intervenir con los programas sociales. Qué va a pasar con la población que esta al costado y no se beneficie de eso. Van a comenzar a generar conflictos sociales. No se está atendiendo a todo el país, solo se está focalizando en el proyecto. Y va a pasar poco tiempo en el que los del costado digan y yo qué.

Como en las Bambas, en Apurímac, se atiende primero sólo a la comunidad que va a ser reasentada, todos felices pero los del costado las 34 comunidades que hay alrededor ya están haciendo sus marchas, sus protestas. Es que el Estado no puede atender “ahí nomás”, me entiendes.

E07 - Entrevista 07:

Entrevistador: Manuel Goicochea Rojas

Fecha: 25/10/13 Hora: 19:00 horas.

Introducción (1 min.)

Buenos días, somos estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios Gerencial en CENTRUM Católica, en estos momentos nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el tema: “Percepción de Profesionales sobre Gestión de Licencia Social en la Industria Extractiva Minera Peruana”, el cual es un tema de actualidad y de importancia en nuestro país, motivo por el cual quisiéramos contar con su punto de vista desde su experiencia.

Agradecemos su apoyo en poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Podría darnos una breve definición de Licencia Social?

Una definición que más se aproxima, para entender o comprender lo que es Licencia Social, se traduce en 3 categorías, es cuando una empresa tiene legitimidad, tiene

credibilidad y por ende la confianza; si tenemos estos 3 elementos que son claves y decisivos, para cualquier operación minera, petrolera, gasífera; estarás teniendo el consentimiento siempre y cuando se realice un trabajo permanente, es decir la licencia social es algo dinámico, constante, que compromete a los esfuerzos de recursos humanos, financieros, de gestión de la misma empresa, como de las comunidades, eso sería en resumen.

2. ¿Qué tipo de acciones cree usted que se deben desarrollar entre los actores

Estado –Comunidad –Empresa ,para lograr se concrete un proyecto minero el cual permita cumplir con el plan de desarrollo del estado ,la inversión de la empresa y la conformidad y desarrollo de la comunidad .Describa brevemente las relaciones que considere deban darse .

En este triángulo, empresa, comunidad y estado; quien tiene la voz cantante, quien lidera este proceso, es obviamente la empresa, porque es su interés el entorno, no?. Por lo que general las empresas extractivas mineras, están por los 4000 msnm y la ausencia del estado es totalmente clara en esa zona, entonces quien toma la iniciativa es la empresa, por lo general. Cuando debería de ser al revés, debería de tomar la iniciativa es el estado peruano desde sus instancias descentralizadas.

Bueno, que acciones debería desarrollar la empresa en el entorno, para mejorar?

Sobre todo una transparencia de lo que es relacionamiento y comunicación. Es clave, decisivo, el tema comunicacional, dependiendo de las formas y maneras que pueda gestionar, digamos desde la empresa todo un área especializada como relaciones comunitarias, si no tienen una buena comunicación va a ser difícil hasta asentar cualquier tipo de proyecto de inversión. Obviamente si es una empresa seria, dependiendo de la magnitud de la operación, dependiendo de la magnitud del

proyecto, se tiene que tener planes de gestión ambiental, planes de gestión de relaciones comunitarias (que tiene que ver mucho con la licencia social), dentro de este marco la empresa puede desarrollar estrategias de responsabilidad social, esto clave, esto si es clave, porque las empresas necesitan de una u otra manera, compartir las riquezas que se generan en la zona, es decir que no vean las comunidades o los campesinos ver pasar el mineral que se extrae del entorno y que no reciban los beneficios, me refiero a beneficios cuando la empresa sabe cómo compartir sus ganancias. ¿Compartir ganancias en qué? En proyectos sostenibles, en darles esta oportunidad de empleo local si es posible poder convertirlos en accionistas, en otra manera es importante que las comunidades sepan trabajar en alianzas con las empresas; hay un caso de empresa IRL en Puno, que está compartiendo el 5% de las acciones con la comunidad y trabajan de manera aliada, claro eso es novedad para el Perú, pero en Canada el trabajo es distinto, no? Pero si sería muy bueno que las empresas muestren buenas prácticas, si no tienen estas buenas prácticas dentro de un marco de transparencia, de respeto y de responsabilidad social es complicado, es difícil obtener licencia Social.

3. Desde su experiencia ¿Cómo percibe la relación actual del Estado con cada uno de los actores EMPRESA minera y COMUNIDAD afectada.

Eso depende mucho de la zona, depende del tipo de proyecto, de qué tipo de empresa se esté tratando, puede ser una pequeña, mediana o gran empresa y a qué zona va a ir a trabajar, entonces mucho tiene que ver el contexto intercultural de la zona, si una empresa no se sabe entender o sintonizar con su realidad, no va a saber realizar una buena gestión social. Por eso lado es importante que las empresas entiendan, que hacer gestión social tienen que ver mucho con hacer un

relacionamiento temprano, saber acumular capital social y generar valor tanto para la empresa, como para la comunidad.

4. ¿Cuál es el rol fundamental que debería desempeñar el ESTADO tanto a nivel Central y como Local para facilitar y garantizar la Licencia Social, entre Comunidad y Empresa?

El rol del estado, desde mi experiencia, pienso que debe traducirse en mayor presencia en el rol de las minas; porque estas empresas generan ganancias, utilidades, riquezas para el país, aumenta el PBI; pero la presencia del estado, es totalmente débil en la zona, no se los ve. Entonces, que debe hacer? empoderarse más en las zonas mineras. El tema territorial es crítico, eso tiene que verse más adelante seguro con una política mucho más coherente acá en la zona, pero si tiene que incidir su presencia del estado en la zonas de operación, extracción de recursos naturales, esto es clave sin eso difícil que el estado pueda llegar a las comunidades y para eso tienen que firmarse acuerdos marco con la compañía minera que está en la zona, acuerdos donde puedan tangibilizar proyectos concretos, de manera tripartita: estado, empresa y comunidad o el estado puede llegar solo, tampoco la empresa puede hacer las tareas del estado, sino que tiene que ser compartido con los tres actores clave que están organizados dentro de este proceso de gestión o extracción de recursos naturales.

5. ¿Qué factores se deberían de considerar como claves en la negociación EMPRESA-COMUNIDAD para garantizar el éxito de un Proyecto Minero?

- Quejas (impactos)
- Relaciones buenas con mucha comunicación de alta calidad
- La percepción de justicia en la relación y el manejo del Proyecto Minero

Es atender los temas sensibles en un principio, por lo general la empresa minera necesita las tierras de las comunidades, entonces es clave, es fundamental que todo ese marco de adquisición de tierras, tiene que estar oleado y sacramentado, osea saneado física y legalmente, que se ha hecho de manera transparente la negociación; si no tienen claro desde un inicio, ya están acumulando problemas, conflictos.

El otro tema, tiene que ver mucho con un sistema de atención de quejas y reclamos, no hay instancias en las comunidades, solo un juez de paz, es todo un tema de conflictividad socio ambiental, entonces es importante que la empresa tome la iniciativa de como atiende de manera temprana la prevención de situaciones conflictivas a futuro; eso lo están aplicando muchas minas, es todo un sistema de atención oportuna, de reclamos, atención de necesidades que tenga la gente, bajo un formato, entonces eso si es clave; asimismo debe contar con un sistema, con todo un equipo de gente que pueda sobrellevar adelante toda una estrategia de reclamo, de relacionamiento y comunicación con estas comunidades, si no tiene la empresa todo un marco de gestión sistémico, integrado, a la política corporativa o no está dentro del ADN de la empresa, el tema de responsabilidad social, es difícil, trabajar resultados, es decir que tengan Licencia Social.

Hay muchas empresas que han aprendido “el maquillaje”, eso se ha visto en campo, que dicen en las memorias de trabajos con muchas fotos bonitas, pero en el fondo, en la realidad, cuando uno va y conoce en situ las comunidades, no es lo que se dice en las memorias, en las publicaciones; es otro la realidad en el campo, entonces la empresa debe ser coherente entre lo que dice y lo que hace.

6. En su opinión, ¿cree que la COMUNIDAD cuenta con una adecuada representatividad para llevar a cabo las negociaciones con la EMPRESA minera? ¿Usualmente por quienes está representada?

Si ha visto las comunidades, no están adecuadamente representadas por las comunidades, sus autoridades carecen de capacitación, de mayor conocimiento y pienso que no están en la misma capacidad con la empresa, con la que negocian; no hay una relación asimétrica, hay una relación desigual. Lo ideal sería que las comunidades puedan capacitarse, puedan empoderarse más y emprendan un proceso de negociación, se ve difícil o es complicado cuando una empresa tiene todo un pool de abogados o todo un estudio de abogados, técnicos; mientras que la comunidad, tiene solo autoridades que peinan canas, o sea que tienen experiencia, pero no saben la parte normativa, no conocen mucho los aspectos técnicos de un futuro yacimiento minero, por eso el ministerio de Energía y Minas, está haciendo algo para capacitar pasante o líderes altoandinos o amazónicos, con esta pasantía en el ministerio de Energía y Minas, que son por setenta días, tengo entendido, de interna; o sea de una u otra manera el estado trata de capacitar gente, sobre todo las autoridades.

Pero las autoridades tampoco están para siempre, solo se quedan por dos años, entonces es difícil tener articulado una representatividad local o comunal, que tenga el peso, la fuerza o la capacidad, como lo tiene la contraparte, en este caso de la empresa minera; entonces por ese lado es importante que se sigan fortaleciendo las capacidades de las comunidades, para tener una relación y una negociación que dure, no solo liderarse de la parte legal, contractual; si no también generar una relación permanente y las cosas se trabajen de una manera dinámica.

7. Finalmente, podría indicarnos ¿Cuáles serían desde su punto de vista los factores claves para establecer un modelo de Gestión de Licencia Social basado en una relación de legitimidad, credibilidad y confianza entre ESTADO, EMPRESA y COMUNIDAD? Explique

La pregunta es compleja, delicada, si puedo darte algunos alcances sobre el tema.

Primero, toda empresa puede tener un sistema de gestión social, llamase como se llame, plan de relaciones comunitarias o plan de inversión, pero tiene que saber tener un documento como una hoja de ruta que marque, de manera sistémica, las cosas que tiene que hacer de manera anual en relación con las comunidades, donde no se trabaje con caja chica, si no se destine presupuestos anuales sobre proyectos de inversión, sobre políticas de responsabilidad social que va a hacer, esas cosas que tiene que ser implementado.

He visto empresas que trabajan con caja chica en proyectos muy pequeños, que son paliativos, tratando de manejar el contexto a la comunidad, por ejemplo si queremos una relación que dure a largo plazo, es decir se necesita realizar una inversión, saber compartir las ganancias y generar oportunidades en las zonas donde hay riqueza, pero la gente no lo ve o no lo disfruta.

Finalmente el estado debe hacer todo un estudio, un balance del tema del canon, el canon minero, ha sido muy vapuleado; porque el canon solo llega a los distritos y provincias, y por lo general no llega al mismo entorno, al centro de las comunidades, eso tiene que replantearse, puede estar normado; pero por presupuesto participativo, las comunidades de una u otra manera reciben algún tipo de proyecto con ese dinero del canon, pero eso debe ser un poco más integrado, en relación de beneficiar a las comunidades donde está el recurso y no a todo el distrito.

8. En relación a la Consulta Previa ¿Cree Ud. que este mecanismo satisface con participación positiva a las comunidades en el resultado de la autorización administrativa de un proyecto inversión minera? Explique.

De un tema administrativo, si es claro, desde un escritorio, es cumplir con la norma (con el convenio 169 de la OIT), pero en los hechos recién se está implementando con los dos marcos normativos que puso el estado este año y lo está aplicando PeruPetro, en comunidades de la selva; pero eso es más para comunidades comunitarias, que se autodeterminan como indígenas, pero eso no se aplica para comunidades campesinas de sierra o de costa, pero es más la gestión orientada hacia comunidades amazónicas o nativas. Entonces el tema, con un marco normativo, no solucionas ese tema el del mecanismo de consulta Previa, si bien es cierto ya existe abundante literatura normativa sobre esto, sobre Participación Ciudadana, tanto para el sector minero como el petrolero, pero es importante que se consensue eso, que se debata bien con las comunidades, pero si es un tema clave, que no debe ser un mecanismo emulante, entonces por esto lado falta mucho, recién ha nacido esto está en pañales, pero si es todo un proceso de gestión del estado, porque esto no lo implementan las empresas, si no el estado propiamente dicho.