

PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Gobierno corporativo: una herramienta para contribuir con el diálogo en la
prevención de conflictos socioambientales.

Caso de estudio: Tía María y Cerro Verde

Trabajo de Investigación para obtener el grado académico de Maestra en Regulación, Gestión
y Economía Minera

que presenta:

Lucía Palao Málaga

Asesor:

Bruno Edoardo Debenedetti Luján

Lima, 2024


Informe de Similitud

Yo, Bruno Edoardo Debenedetti Luján, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de el trabajo de investigación titulada(o) Gobierno corporativo: una herramienta para contribuir al diálogo en la prevención de conflictos socioambientales, de la autora Lucía Palao Málaga, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 29%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/06/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 25 de Junio de 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Debenedetti Luján Bruno Edoardo</u>	
DNI: 42741621	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3890-8917	

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis hijos, Santiago y Juan Pablo, por su paciencia, empatía y apoyo en cada paso en estos dos años de crecimiento profesional para que logre culminar esté gran paso en mi carrera.

Lucía



Resumen

La conflictividad Socioambiental en torno a los proyectos mineros a gran escala, representan una situación que requiere de especial atención, toda vez que en algunos casos generan paralizaciones de proyectos, donde la falta de gestión y prevención de conflictos y la falta de generación de espacios de diálogo afectan directamente al desarrollo de proyectos mineros en nuestro país.

Sin embargo también existen casos donde los proyectos mineros se desarrollan de manera sostenible, Por ello, en el presente trabajo de investigación se analizará dos casos de proyectos mineros a gran escala de la región de Arequipa, donde se observará por un lado, el caso de Cerro Verde, donde el rol del gobierno corporativo es una herramienta clave para una adecuada implementación de los mecanismos de participación ciudadana, lo cual contribuye con el desarrollo del proyecto; y por otro lado, el caso de Tía María, un caso donde la implementación de los mecanismos de participación ciudadana no se hace desde un enfoque de gobierno corporativo y por consiguiente se ha observado la paralización del proyecto por temas sociales.

Ello a fin de mostrar la importancia de implementar los mecanismos de participación ciudadana con un enfoque de gobierno corporativo a fin de lograr el desarrollo sostenible de los proyectos mineros, donde el gobierno corporativo contribuye a las estrategias que mejoren la viabilidad social y por tanto la puesta en marcha de los proyectos mineros.

Palabras clave: Conflictos socioambientales, gobierno corporativo, desarrollo sostenible, mecanismos de participación ciudadana, minería a gran escala.

Abstract

Socio-environmental conflicts around large-scale mining projects represent a situation that requires special attention, since in some cases they generate project stoppages, where the lack of conflict management and prevention and the failure to create spaces for dialogue directly affect the development of mining projects in our country.

However, there are also cases where mining projects are developed in a sustainable manner. Therefore, in this research work we will analyze two cases of large-scale mining projects in the Arequipa region, where we will observe on the one hand, the case of Cerro Verde, where the role of corporate governance is a key tool for the proper implementation of mechanisms for citizen participation, which contributes to the development of the project; and on the other hand, the case of Tia Maria, a case where the implementation of citizen participation mechanisms is not done from a corporate governance approach and therefore the project has been paralyzed due to social issues.

This in order to show the importance of implementing citizen participation mechanisms with a corporate governance approach in order to achieve sustainable

Key words: Socio-environmental conflicts, corporate governance, sustainable development, citizen participation mechanisms, large-scale mining, sustainable development of mining projects, where corporate governance contributes to strategies that improve social viability and therefore the implementation of mining projects.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Marco teórico en torno al gobierno corporativo y los mecanismos de participación ciudadana	10
1.1 Alcances conceptuales	10
▪ Conflictos sociales	11
▪ Gobierno corporativo	13
▪ Empresas y derechos humanos	15
▪ Debida diligencia	17
▪ Derechos Humanos y medio ambiente	¡Error! Marcador no definido.
▪ Participación ciudadana en el marco de la Minería a gran escala	18
Capítulo 2: Lecciones aprendidas en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana: Análisis de casos	21
2.1 Presentación de casos	21
2.1.1 Caso Tía María	22
2.1.2 Caso –Cerro Verde	25
Capítulo 3	32
Reflexiones y discusión en torno a los retos del gobierno corporativo en el contexto actual.	32
3.1 El gobierno corporativo contribuye con la prevención de conflictos socioambientales.....	32
3.2 Alcances de gobierno corporativo y los retos para el cambio	33
3.3 Análisis de los conflictos socio ambientales que han paralizado proyectos mineros	34
Conclusiones	36
Referencias Bibliográficas	39

Introducción

El contexto actual y la realidad en torno a la viabilidad social y ambiental en los proyectos mineros a gran escala en nuestro país, viene siendo cada vez más, una realidad con mayores retos y necesidad de conocer con detalle, el contexto donde se desarrollan los proyectos mineros, toda vez que tenemos escenarios donde los conflictos socio ambientales han generado paralizaciones e incluso muertes, y por tanto los proyectos mineros no son llevados a cabo, dejando escenarios de conflictividad y pérdidas humanas. Así también existen casos de proyectos mineros a gran escala que tienen un buen manejo de la relación con la comunidad y el medio ambiente, en base a los esfuerzos por construir escenarios de diálogo que permiten tener mejores oportunidades para la prevención de conflictos.

Es importante destacar la necesidad de conocer los contextos y realidades de caso por caso, ya que cómo se presentará en esta investigación, se puede observar que incluso en una misma región del país se presentan situaciones donde la población se opone al proyecto minero y en la misma región en otro proyecto se logra un adecuado relacionamiento y el proyecto se lleva en marcha.

La conflictividad social en torno a los proyectos mineros es un problema que se evidencia y de necesidad de atención, conforme se observa en el Reporte de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo del mes de marzo del 2023¹, se registra 142 conflictos socioambientales activos y latentes, donde el 66.9% (95 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera a gran escala.

En a ello, nos preguntamos cuántos de estos conflictos activos o latentes, se deben a un tema relacionado con la confianza, comunicación oportuna, transparente y eficiente sobre el proyecto minero que desean ser implementado en la zona donde el conflicto se ha presentado. Por ello, en esta oportunidad abordaremos cómo puede cambiar el escenario desde el gobierno corporativo respecto a la implementación de los mecanismos de participación ciudadana en proyectos² mineros a gran escala, toda vez que existe una normativa sobre participación ciudadana de obligatorio cumplimiento en el caso de los proyectos mineros en el Perú.

Para dicho desarrollo, se analizarán dos casos de la región de Arequipa; por un lado, Cerro Verde, un caso de éxito donde la adecuada implementación de los mecanismos de participación ciudadana ha contribuido con el desarrollo del proyecto y han afianzado las relaciones comunitarias; y, por otro lado el caso de Tía María, un caso donde la implementación de los mecanismos de participación ciudadana desde nuestro análisis no fue una manera adecuada, y por consiguiente se ha observado la paralización del proyecto que a pesar que contaba con las autorizaciones y permisos para el inicio de sus operaciones no logra su ejecución por temas sociales.

¹ <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-229-marzo-2023/>

² Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental(20/04/01)

Ley N° 28611, Ley General del Ambiente (15/10/05).

D.S. N° 002-2009-MINAM, Reglamento sobre transparencia, acceso a la información Pública ambiental y participación y consulta ciudadana en Asuntos ambientales (16/01/09).

Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM, Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (24/09/09).

Es importante conocer los retos que las empresas tienen para implementar el gobierno corporativo como un enfoque transversal en sus prácticas, y ello derivará que estas políticas se implementen en cada etapa de análisis y ejecución de distintas acciones, como por ejemplo cómo implementar los mecanismos de participación ciudadana desde una debida diligencia para lograr alcanzar un desarrollo sostenible que converse con los objetivos de su gobierno corporativo de respeto por los derechos humanos y medio ambiente³.

Ello con el objetivo de lograr la meta de tener una minería sostenible con un enfoque basado en los principios de derechos humanos y ambiente es fundamental para la creación de puentes de diálogo y confianza que contribuyan con la prevención de conflictos; la cual considera que para alcanzar esta meta, se requiere en un sentido la disminución de conflictos sociales como se observa en el objetivo 16 de las ODS⁴, para ello, hemos observado los distintos esfuerzos como por ejemplo, la elaboración de la guía publicada por la Sociedad de energía, petróleo y minería la “Guía para implementar un proceso de atención a quejas y reclamos sociales”⁵ entre otras que se desarrollarán más adelante.

El marco normativo peruano respecto a los mecanismos de participación ciudadana en el sector de gran minería en el Perú, tiene un desarrollo importante, sin embargo, la norma no tiene indicadores que permitan corroborar que la participación ciudadana logró entre otros objetivos, brindar información de manera oportuna, transparente y eficaz que busque generar confianza y credibilidad en los alcances y descripción de impactos sociales, ambientales y económicos en las poblaciones cercanas a los lugares donde se desarrollarán los proyectos mineros, generando desconfianza y poca credibilidad que son detonantes para activar conflictos que derivan en paralizaciones de proyectos mineros, En importante el hallazgo que se hace en el análisis de casos donde teniendo un mismo marco normativo las decisiones para realizar distintas estrategias para lograr la implementación de los proyectos, paso porque en un caso Cerro Verde tiene un amplio desarrollo de su gobierno corporativo como se observa en fuentes públicas, lo cual no se evidenció en los años 2015 en el caso de Tía María.

Esto último, muestra un problema principal donde se observa que si bien tenemos un marco normativo conducente a respetar el derecho de participación ciudadana, se observa que en algunos casos a pesar de tener un mismo nivel de obligaciones normativas, no se consigue lograr el objetivo de la participación ciudadana, donde es clave que los actores tengan información oportuna, transparente y efectiva.⁶ Y ello conlleva a generar un conflicto en torno a los proyectos mineros.

Por otro lado, la realidad de los conflictos socio ambientales, nos muestran que no solo se requiere el cumplimiento de la norma, sino empezamos a entrar en un ámbito de buenas prácticas y lecciones aprendidas, lo cual se observará en el análisis de casos que se presentará en el segundo capítulo, desde un análisis de la manera en la que se ha llevado a cabo la implementación de mecanismos de participación ciudadana como parte de la

3 John H. Knox Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, (2018), Principios marco sobre los derechos humanos y el medio ambiente.

⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

⁵ <https://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/guia-para-implementar-un-proceso-de-atencion-a-quejas-y-reclamos-sociales.html>

⁶ El Derecho de Acceso a la participación ciudadana ambiental en actividades mineras, Fátima Contreras Tellez (2015)

estrategia de relaciones comunitarias; los casos que serán objeto de análisis del presente documento son de Cerro Verde y del proyecto minero Tía María, ambos en la región de Arequipa, donde en base a un análisis inductivo se observará que la manera de llevar el gobierno corporativo en aplicar buenas prácticas y la debida diligencia⁷ en la implementación de una misma norma, genera resultados distintos.

Frente a todo ello, consideramos es importante observar que la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, no debe ser vistos como el cumplimiento normativo expresamente, sino que la manera de cómo se implementan puede incluso cambiar el resultado, y es aquí para nosotros la clave, donde el gobierno corporativo tiene un rol importante respecto a la construcción de puentes de diálogo, confianza y credibilidad que contribuirán en todo momento a la prevención del conflicto Socioambiental; toda vez que al tener un dialogo de confianza que brinde información oportuna, transparente y eficaz en las poblaciones cercanas al proyecto minero la apertura a dialogar minimiza las probabilidades del conflicto o contribuye con la búsqueda de acuerdos, y ello pasa por la necesidad de analizar algunos factores que consideramos son detonantes para la generación de conflictos socioambientales como podemos mencionar los siguientes:

- Percepción de ocultar información.
- La información entregada no es oportuna
- La falta de representatividad.

En este sentido, es necesario observar este problema desde un enfoque de gobierno corporativo y encontrar principios que garanticen libertades empresariales, contractual que contribuyan a lograr la viabilidad de los proyectos mineros en el Perú, desde las lecciones aprendidas de los dos casos de estudio en la presente investigación a través de una información oportuna, transparente y eficientes que debe ser garantizada mediante la adecuada implementación de los mecanismos de participación ciudadana con un enfoque de derechos humanos y ambiente.

En ese sentido, se busca que con este artículo de investigación se contribuya a las estrategias que mejoren la viabilidad social de los proyectos mineros en el Perú desde las lecciones aprendidas de los casos presentados. Se busca analizar los factores que logren optimizar la viabilidad social de los proyectos mineros, con el propósito de mejorar objetivamente la implementación de los mecanismos de participación ciudadana desde un enfoque de derechos.

Para ello nos enfocaremos a lograr contestar la siguiente pregunta: “¿Por qué es importante contar con un adecuado gobierno corporativo para mejorar la implementación de los mecanismos de participación ciudadana en los proyectos mineros? “, la búsqueda de esta respuesta nos llevará a poder analizar la importancia de lograr que se desarrollen los proyectos mineros con información oportuna, veraz y eficiente para una mejor toma de decisiones y contribuir con el diálogo a fin de disminuir la paralización de proyectos mineros, y aquí el gobierno corporativo es clave para poder evidenciar la importancia de ver el tema social y ambiental como una oportunidad tanto para la población como para la empresa.

Todo ello, debido a que frente a la realidad de los conflictos socio ambientales en el sector de gran minería en el Perú desde los casos de estudio del presente artículo, se observa

⁷ OCDE (2018), *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*

que si bien existe una normativa en torno a la participación ciudadana en el sector de gran minería, la implementación de la misma tiene resultados completamente diferentes y ello genera paralizaciones y conflictos, es por ello que es necesario un adecuado gobierno corporativo respecto que guíe la implementación de los mecanismos de participación ciudadana para contribuir con un mejor relacionamiento con la población y para lograr que los proyectos se desarrollen de manera sostenible y con un enfoque de derechos humanos y ambientales; por otro lado, las mejores prácticas y la debida diligencia son clave para fortalecer el dialogo y negociaciones en torno a la viabilidad de los proyectos mineros de la mano al alcance de los objetivos de Desarrollo Sostenible que las empresas cada vez vienen mirando con mayor importancia para lograr su desarrollo sostenible en las zonas donde se ejecutan los proyectos.

Fortaleciendo un dialogo transparente, oportuno y con representatividad, buscando incorporar estrategias que cumplan la normativa de participación ciudadana en la actividad minera a gran escala y contribuir a alcanzar los ODS, en especial el ODS 16, paz, justicia, e instituciones sólidas.

En este contexto nuestra hipótesis se basa en presentar una estrategia para contribuir con la viabilidad de los proyectos mineros y la prevención de conflictos socioambientales y para ello consideramos que el gobierno corporativo, es clave para que procesos de participación ciudadana se desarrollen bajo un enfoque de debida diligencia y buenas prácticas, para optimizar los canales de diálogos y la prevención de conflictos socioambientales.

En ese contexto la sobre regulación no necesariamente es la respuesta, y se busca explorar alternativas de actuación de las empresas para el cumplimiento de la ley y de las personas encargadas de diseñarlos, aplicarlos y controlar la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, sino se observa desde los casos de estudio que el gobierno corporativo viene tomando mayor protagonismo, que permite tener un mayor alcance que las propias normas y ello responde a la necesidad de reconocer que el diálogo y las relaciones comunitarias que se requiere mantener a lo largo de la vida de los proyectos mineros.

A fin de lograr el objetivo principal de la presente investigación, es mostrar que el gobierno corporativo es una herramienta clave para la prevención de conflictos socioambientales y la generación de escenarios de confianza y diálogo, igualmente buscamos evidenciar la importancia de incorporar el tema social y ambiental desde la planificación del proyecto, desde un enfoque de derechos humanos y ambiente que busquen crear y mantener un diálogo fluido y construir confianza y representatividad, por ello incorporar el enfoque de un adecuado gobierno corporativo en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, pueden ser trascendental para la viabilidad de los proyectos mineros como se observa desde el análisis de casos.

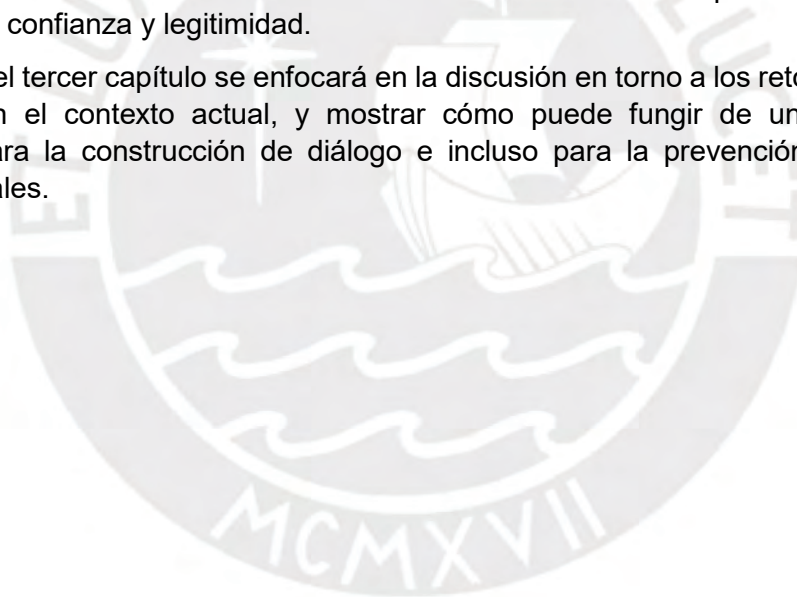
Asimismo, contribuir a las estrategias que mejoren la viabilidad social de los proyectos mineros en el Perú, desde las lecciones aprendidas de los casos analizados en la presente investigación, donde se busca mostrar que la implementación de un adecuado gobierno corporativo, que contribuya a la aplicación de la debida diligencia y las buenas prácticas desde un enfoque de derechos humanos y ambiente, logre una buena relación entre la

empresa, comunidad y Estado que construya puentes de diálogo continuo, donde las políticas de gobierno corporativo contribuyan con la implementación eficiente de los mecanismos de participación ciudadana desde la realidad y en la búsqueda del desarrollo sostenible.

En ese sentido, el presente artículo consta de tres capítulos, donde la metodología para el desarrollo del presente artículo de investigación se base en una metodología de estudio de casos. En el primero, abordaremos el marco teórico de los principales conceptos en torno a conflictos sociales, gobierno corporativo, debida diligencia, derechos humanos y medio ambiente, y participación ciudadana con el objetivo de conceptualizar la razón de la importancia de tener un gobierno corporativo que logre construir diálogo y su rol como una herramienta en la prevención de conflictos sociales, en alternativa a la sobreregulación.

En el segundo capítulo, se realizará el análisis de la implementación de mecanismos de participación ciudadana y el rol del gobierno corporativo en los casos objeto de estudio: Tía María y caso Cerro verde, a fin de mostrar que la manera de implementación de sus mecanismos de participación ciudadana, pasan por implementar políticas de gobierno corporativo con enfoque de derechos humanos y medio ambiental y si ello significó la diferencia para que un proyecto tenga un escenario con mayores posibilidades para la prevención de un conflicto debido a una adecuada construcción de puentes de diálogo y generación de confianza y legitimidad.

Y, por último, el tercer capítulo se enfocará en la discusión en torno a los retos del gobierno corporativo en el contexto actual, y mostrar cómo puede fungir de una herramienta estratégica para la construcción de diálogo e incluso para la prevención de conflictos sociomantentales.



Capítulo 1: Marco teórico en torno al gobierno corporativo y los mecanismos de participación ciudadana

En el presente capítulo nos evocaremos a desarrollar en primer momento los conceptos y los alcances de los mismos, para la aplicación de nuestra hipótesis, en este sentido, se abordarán desde una mirada teórica conceptos de conflictos sociales y socioambientales, sobre gobierno corporativo, cultura organizacional, empresas y derechos humanos, debida diligencia, participación ciudadana y medio ambiente y derechos humanos.

Con el propósito de iniciar al lector sobre la situación que son factores para la generación de conflictos socioambientales, como se observará, rescatamos dos factores importantes: se dan en escenarios con multiactores y multicausales, lo cual nos ayudará a mostrar la importancia de la transparencia y oportunidad en la información al momento de implementar los mecanismos de participación ciudadana, así como mapear adecuadamente a los actores desde la planificación de los proyectos para la prevención de conflicto y la puesta en marcha de los proyectos mineros a gran escala en el Perú.

Igualmente, los conceptos de empresa y derechos humanos, así como derechos humanos y medio ambiente, donde buscamos evidenciar que la tratativa internacional viene fomentando en las empresas la práctica de la debida diligencia en mérito de no vulnerar derechos humanos, en el presente artículo de investigación se desarrollará a mayor profundidad en el capítulo 2 y 3, este aspecto busca evidenciar la importancia de la prevención de conflictos socioambientales y generar proyectos sostenibles en el tiempo, lo cual parte de brindar información y garantizar una adecuada participación de los y las personas directamente involucradas, donde proyectos que podrían ser técnicamente ambientales, han evidenciado que requieren tener una sostenibilidad social para su desarrollo como se observa en los dos casos de estudio.

Por último, se muestran como nuestra normativa ha recogido los mecanismos de participación ciudadana en el sector de minería a gran escala, que, si bien son parte de un obligatorio cumplimiento, se limitan a una etapa concreta, que ello no le quita la importancia de ser una etapa donde se puede lograr afianzar el diálogo y confianza con la población o sea el punto de quiebre en las relaciones comunitarias y con ello no se generen espacios de diálogo dotados de confianza y legitimidad.

En este capítulo, es necesario abordar los conceptos para comprender la importancia de cómo el gobierno corporativo contribuye en la puesta en marcha de los proyectos mineros, y que sea parte de una estrategia compuesta por aspectos que promuevan la debida diligencia para contribuir con las empresas y los actores clave a promover el desarrollo de proyectos mineros enfocados en alcanzar el cumplimiento de las ODS y la sostenibilidad de los proyectos mineros.

1.1 Alcances conceptuales

Con el propósito sustentar nuestra hipótesis, donde señalamos que el gobierno corporativo es una herramienta clave para lograr generar espacios de dialogo que permitan desde la participación ciudadana, poder generar confianza y transparencia para evitar o prevenir los

conflictos socioambientales, con el propósito de lograr un proyecto en marcha de manera sostenible. De esta manera, abordaremos conceptos como conflictos sociales, gobierno corporativo, cultura organizacional, debida diligencia, derechos humanos y empresas, así como derechos humanos y medio ambiente a fin de diseñar el marco conceptual a cara del análisis de los casos de análisis presentados en el capítulo II.

- **Conflictos sociales**

Para efectos del presente artículo de investigación, es necesario detenernos en la conceptualización y aristas del alcance y cómo es entendido los conflictos sociales dentro del el análisis del conflicto de los casos de la Oroya y Conga, ha permitido evidenciar que es importante entender el reconocimiento de la multiplicidad de actores, y la dinámica de colaboración que se puede dar entre ellos, lo cual no implica necesariamente que los participantes o actores de un conflicto (en esta oportunidad entendiendo a como actores a la comunidad y autoridades en contra de los proyectos) tengan o se muevan por objetivos comunes. Li, F. (2015)

Es ello que exige que frente a un conflicto es clave examinar cómo las relaciones entre las comunidades y las empresas mineras, es decir entre la multiplicidad de actores, así como dentro de las propias comunidades, buscan reconocer las limitaciones y alcances de las estrategias que se dan dentro de una comunidad. Y nos da una aproximación respecto de la importancia de reconocer que las movilizaciones contra las empresas mineras, continuarán, por ello a medida que la demanda de minerales sigue ampliando las fronteras de la extracción, los conflictos seguirán desafiando y en muchos casos estas situaciones de conflictos son puntos de control y hasta motores de cambios en las decisiones del Estado. Li, F. (2015)

Asimismo, al hablar de conflictos es importante reconocer que se basa en la existencia de diferentes posturas, posiciones y preocupaciones, de ello, sumar que los conflictos o estas diferencias sean por diversas causas, es decir los son multicausales, concepto que se recoge para introducirnos al concepto de conflictos por causas ambientales y sociales, que radican en las preocupaciones por la escases, contaminación o falta de información sobre los efectos ambientales y sociales que pueden generar distintas actividades. Regresando al concepto multicausal podemos presentar los conflictos socioambientales que son parte de la conflictividad en torno a los proyectos mineros, que se presentarán en este documento. Ortiz, P., Z rate Díaz, C., & Terán, J. F. (2011).

Cuando analizamos los detonantes de los conflictos, es importante observar las demandas y las preocupaciones de los actores del mismo, como se dijo anteriormente cuando la causa es la preocupación por factores ambientales, como por ejemplo la preocupación por la que las empresas mineras puedan extraer los recursos minerales, generando un cambio en la dinámica de sus actividades como en la agricultura o la afectación del acceso y uso de agua por parte de las comunidades, estamos frente a los conflictos socioambientales que tienden a buscar no vulnerar el derecho fundamental de toda persona a vivir en un ambiente equilibrado y adecuado, el cual está reconocido en nuestra Constitución. Es por eso, necesario reconocer las percepciones de los actores, toda vez que al sentir amenazado dicho derecho genera la inseguridad y se crea tensión por qué la comunidad se siente directamente amenazada. (Castro, S. (2013).

Frente a ello, es necesario identificar estas preocupaciones y evitar percepciones que se conviertan en factores generadores de conflictos socioambientales, a través de una adecuada información que sea transparente y oportuna, para aliviar estas tensiones producto de la preocupación por el uso y acceso a los recursos como el agua, en el caso de los proyectos que analizaremos en el capítulo II, ello a fin que los actores clave puedan lograr canales de dialogo que permitan la prevención de los conflictos e identificar oportunamente la preocupación y la generación de soluciones que se construyan de modo participativo.

Por otro lado, recogemos el concepto de conflicto social esbozado por la Defensoría del Pueblo en su Protocolo de Actuación Defensorial en Conflictos Sociales y Lineamientos de Actuación Defensorial en casos de Conflicto Social (2015), que da un alcance conceptual, que indica que “ el conflicto social debe ser entendido como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia” y se considera como inicio de un conflicto cuando las partes consideran que se estaría afectando sus derechos y manifiestan de manera pública su malestar. ⁸

En este sentido, también se reconoce que el conflicto tiene como aproximaciones la prevención de las causas inmediatas del conflicto, que implica atención de demandas o inquietudes, que están en la realidad y puede ser detectados a tiempo para prevenir el conflicto, una segunda la prevención de la violencia, donde las alertas tempranas pueden prever la violencia y una última, la prevención estructural del conflicto donde se identifican causas más profundas del conflicto y requieren cambios de estructura. ⁹

En estas aproximaciones conceptuales para efectos del presente trabajo, tenemos como concepto de conflictos socioambientales, aquello que presentan motivos o causas en torno a temas ambientales que se presentan en los proyectos mineros a gran escala, consideramos fundamental reconocer esas dos características sobre multiactores y multicausalidad, lo cual no permite para nuestro argumento sobre la importancia de reconocer la realidad donde se desarrollan los proyectos mineros, fundamentalmente es un entorno donde tenemos a actores diferentes con intereses probablemente también distintos. De igual manera, y aquí un punto clave para el presente análisis, es que tenemos que evidenciar las distintas causas que genera estos conflictos, y en esta oportunidad una de ellas es la preocupación de los distintos actores frente sus preocupaciones por contaminación, acceso al recurso hídrico, impactos económicos y sociales que se dan por una falta de información o mejor decir por qué la manera de brindar información no responde a estas preocupaciones reales y es por ello que se han generado los conflictos socioambientales que en uno de los casos analizados, fue factor para que el proyectos minero no continúe con su desarrollo.

Así mismo observaremos como punto de convergencia que los conflictos pueden generar cambios a nivel estructurales tanto del Estado como de las comunidades y las empresas. Es aquí donde podríamos inicialmente decir que estos cambios pueden ser parte de la implementación del gobierno corporativo, donde las empresas requieren mayores herramientas para identificar la diversidad de actores y de causas de un conflicto, así como la cantidad de intereses que al ser debidamente y oportunamente mapeados, contribuye a

⁸ <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-086-2015-DP-PAD.pdf>.

⁹ <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-006-2015-DP-PAD.pdf>.

la toma de decisión o cambio estructural en cómo se debe abordar el conflicto que se podría o se ha generado en el proyecto minero.

- **Gobierno corporativo**

Al abordar los retos que podría tener el gobierno corporativo, en reconocer la realidad para tomar decisiones respecto a la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, es importante ver como los principios y enfoques de gobierno corporativo, puede hacer la diferencia, ser una alternativa de solución o, todo lo contrario, como se podrá ver en el análisis de casos del capítulo II. En ese sentido, el gobierno corporativo ha venido tomando protagonismo, toda vez que es manera en que las empresas o corporaciones pueden generar mejor y contribuir con el desarrollo sostenible desde sus actividades con un enfoque de debida diligencia y derechos humanos, es así que señalan que el gobierno corporativo es una herramienta para lograr que las empresas sean reconocidas como empresas más confiables y eficientes, fortaleciendo su credibilidad y reputación frente a las comunidades, ello se materializa, en la implementación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Es así que los principios y lineamientos de buen gobierno corporativo más reconocidos y utilizados actualmente son los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (Konja, J. V. F., & Flores, A. E. R., 2008)

Igualmente, una aproximación del concepto de gobierno corporativo es la generación de valor de las empresas en su entorno, ello pasa por lograr establecer canales sólidos de credibilidad y transparencia que fortalezca su relación con todos sus actores para brindar una mayor solidez de la empresa dando de esa manera mayores réditos económicos en base a los principios y valores con los que cuenta dicha empresa para relacionarse y garantizar el respeto, transparencia y credibilidad en su entorno, en este caso es importante destacar este argumento para nuestra investigación, toda vez que es necesario vincular a las empresas y sus buenas prácticas para generar confianza con los actores externos que están estrechamente relacionados con la empresa por estar situados en el área de influencia del proyecto minero. Portalanza, A. (2013).

En esta línea argumentativa, destacamos que dentro del concepto y alcances del gobierno corporativos es fundamental señalar que es una construcción voluntaria de una herramienta que permita a la empresa entender su entorno para tener un mejor desarrollo con los actores involucrados en la gestión del proyecto minero. Esto debe ir de la mano de la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes, lo cual al volcarlo en la presente investigación es pieza clave para mostrar a las empresas del sector minero, que si bien existe un marco legal de participación ciudadana para el sector minero gran escala, que es importante la construcción de herramientas que respondan a buenas prácticas para lograr que las empresas puedan cambiar el resultado hacia el objetivo que desean conseguir, como por ejemplo un adecuado vínculo de credibilidad y confianza con la población del entorno de su proyecto minero.

El gobierno corporativo al ser un sistema de procesos y reglas que son parte de la visión, misión y propósito de las empresas, busca contribuir con la estructura organizacional y mostrar predictibilidad frente a los actores con los que se relaciona, esto es importante en el sector minero por la naturaleza de cómo se desarrolla esta actividad, la cual es inmersa en las comunidades y es una actividad empresarial, que, a diferencia de otros sectores, no puede elegir su ubicación por qué ello depende de donde realizará la extracción del mineral. En este

sentido, la relación con la comunidad y su dinámica que puedan tener, es clave para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto minero, por lo cual las prácticas de las empresas repercuten en el desarrollo del proyecto. Romero Caffo, L. R. (2020).

Por lo cual, el rol que tiene el gobierno corporativo es fundamental para las empresas que lo desean incorporar en su organización, toda vez que ello agrega valor tanto para fortalecer la relación con los actores clave a través de las buenas prácticas, cómo sumar valor en los mercados internacionales, y ello refleja que existe un vínculo directo entre contar con buenas prácticas de gobierno corporativo y mejor relación con la comunidad, lo que genera que el negocio esté en marcha y sea rentable para los inversionistas. A ello, se suma lo señalado inicialmente, que también organizaciones internacionales como la OCDE viene haciendo esfuerzos para lograr estas buenas prácticas en las empresas a fin de promover que el gobierno corporativo contribuye a aumentar los valores y la competitividad de las empresas tanto dentro con las comunidades, como hacia afuera con los inversionistas. (Romero Caffo, L. R. 2020).

Es así que como buenas practicas aplicado a nivel de implementar los mecanismos de participación ciudadana en las etapas señalas por la norma, desde una mirada de su efectividad, nos permite mostrar que si bien la regulación no tiene indicadores que midan su efectividad, a través del gobierno corporativo es posible que, con una debida diligencia en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, se puede lograr construir canales de diálogo y confianza entre las empresas y comunidades que se encuentran en las zonas de influencia de los proyectos mineros.

Igualmente el gobierno corporativo va de la mano con la responsabilidad social empresarial, lo cual señalan distintos autores que es la manera de generar una llave para lograr un adecuado relacionamiento comunitario, que en ocasiones como en nuestros casos de análisis irán más allá de la implementación de la normatividad, toda vez que la responsabilidad social empresarial, partirá de un adecuado manejo de las políticas de gobierno corporativo, a fin de lograr que la responsabilidad social empresarial sea una herramienta para gestionar las relaciones con los actores y se logre introducir objetivamente factores que permitan tener un adecuado relacionamiento con las comunidades para llevar a cabo los proyectos y a su vez que esté dentro de su gobierno corporativo para las empresas que también son miradas y necesitan financiamientos y socios extranjeros, como es el caso de Canadá que exige este nivel adecuado de desarrollo y la llamada “ licencia social”.¹⁰

Asimismo, diversos autores señalan que la responsabilidad social empresarial es una herramienta para alinear las políticas de un gobierno corporativo a un contexto real, toda vez que la actividad minera por sus características es una actividad que exige que responda a su entorno, en muchos países donde se desarrolla la minería ya se viene impulsando cada vez más las políticas de gobierno corporativo como cambios que exige el mismo contexto, y los propios estándares internacionales exigen cambios que respondan por ejemplo a lograr los objetivos de desarrollo sostenible, donde la actividad minera tiene el reto de lograr un adecuados relacionamientos con los actores sociales y el propio Estado a fin de poder lograr llevar los proyectos a una implementación adecuada, que sean

¹⁰ Sagebien, J., & Lindsay, N. (Eds.). (2011). *Governance ecosystems: CSR in the Latin American mining sector*. Springer.

competitivos internacionalmente por alcanzar estándares tanto ambientales como sociales, a fin de lograr una responsabilidad social a escala mundial.¹¹

▪ **Cultura Organizacional**

Para fines del presente trabajo, es necesario tener una aproximación al concepto de cultura organizacional y ver como éste se vincula al de gobierno corporativo, en ese sentido, recogemos unos puntos clave sobre cultura organizacional, donde este concepto está vinculado directamente con la influencia de los individuos que conforman una organización, y cómo éstos influyen en el comportamiento de la organización; en este sentido la cultura organizacional es la base para la construcción de organizaciones que se caracterizan por tener un buen clima laboral y en base a ello construyen su visión. (Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018).

La cultura organizacional se basa en las personas que la integran; y por su parte el gobierno corporativo es la herramienta que contribuye para elaborar estrategias en base a reglas que dirijan la interrelación de la organización con su entorno, no sólo la imagen, sino los compromisos que asumen frente al ambiente, las comunidades donde se desarrollen las empresas o realicen sus actividades extractivas, como es el caso de los proyectos mineros. (Chacón, J. I. A. 2018).

En este sentido, para efectos del análisis en el presente trabajo, es necesario reconocer como la cultura organizacional complementa al gobierno corporativo, y en los casos que se analizarán, al tratarse del sector minero, actividad que por su naturaleza se desarrolla en medio de actores distintos a los integrantes de las organizaciones, es fundamental que en base a la cultura organizacional se alineen las políticas y prácticas del gobierno corporativo para lograr resultados positivos en el relacionamiento de la empresa con la comunidad.

▪ **Empresas y derechos humanos**

Es necesario cómo las actividades empresariales han venido teniendo una mirada hacia el desarrollo sostenible y de manera particular a partir del año 2011, sobre el desarrollo de derechos humanos; es así que la ONU, en la implementación de los Principios Rectores de sobre las empresas y los derechos humanos por los Estados se ha medido principalmente a través del desarrollo y adopción de planes de acción nacional. Este enfoque, que pone en el centro de las herramientas de internalización del derecho internacional a las políticas públicas, requiere un examen cuidadoso, debido al enfoque mayoritario en medidas no vinculantes (en oposición a la legislación, regulación e interpretación judicial) y que se visibilizan por lo general en las acciones del gobierno corporativo de las empresas; toda vez que sirven para coordinar los esfuerzos del sector público y privado. En este sentido el Perú ha promulgado el Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA) 2021-2025. Cantú Rivera, H. (2017).

¹¹ Dashwood, H. S. (2012). *The rise of global corporate social responsibility: Mining and the spread of global norms*. Cambridge University Press.

El Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos (PNA) 2021-2025, es una herramienta clave para lograr este engranaje entre las políticas públicas y el gobierno corporativo de las empresas, ya que ha sido el resultado de un proceso de dos años de diálogo entre 132 instituciones representativas del Estado, sector empresarial, pueblos indígenas, sindicatos de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil, bajo el liderazgo del Ministerio de Justicia; cabe señalar que en las acciones planteadas se destacan para fines de la presente investigación, las conducentes a minimizar y prevenir el conflictos social para garantizar la protección y el respeto de los derechos humanos en todas las actividades empresariales del país. Cabe mencionar que al ser un documento construido de manera participativa, ha sido puesto a disposición de la ciudadanía las versiones de este documento en castellano, inglés, quechua y aymara.

Estos esfuerzos que observamos en la construcción participativa de herramientas que mediante las acciones evidencian la necesidad de prevenir y mitiga los conflictos sociales y la construcción de una sociedad de paz, genera la necesidad de incorporarlo como un enfoque prioritario en las acciones de las empresas para el adecuado desarrollo de sus actividades, y ello aterrizándolo a nuestra hipótesis que buscamos defender en este artículo de investigación, se plasma en la búsqueda que toda acción que pueda contribuir a prevenir conflictos se pueda implementar bajo este enfoque, como es el caso de los mecanismos de participación ciudadana, por lo que se plantea en principio que su implementación.

Por ello, el Plan de Empresas y Derechos Humanos, el cual promueve una Conducta Empresarial Responsable” (en adelante, CER), tiene por objetivo promover la contribución positiva que las empresas puedan realizar frente al desarrollo sostenible y ayudar a prevenir los conflictos, el objetivo de promover la CER utilizando un enfoque que toma en cuenta los impactos adversos vinculados tanto a operaciones como a relaciones comerciales (OCDE), y otorga el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (DESR) que reconoce a las empresas en Perú con mejores prácticas en desarrollo sostenible y responsabilidad social, acorde con los ODS.

En este sentido, a nivel de internacional, como en el caso de Guinea, la actividad minera tiene los mismos debates y discusiones respecto a lograr que las empresas mineras intenten desarrollarse y para ello el reto es lograr la aceptación de la comunidad o la también llamada “ licencia social”, esto parte desde un interés con doble objetivo, el desarrollo empresarial y la búsqueda del desarrollo de la actividad minera logrando los ODS, en este caso la paz social y la que se debe consolidar por las actuaciones de responsabilidad social empresarial o relaciones comunitarias para lograr un equilibrio medioambiental y de desarrollo de la actividad minera .¹²

En base a la necesidad de lograr este equilibrio y fomentar las buenas practicas desde las empresas en el respeto por los derechos humanos, es necesario para fines del presente trabajo y enfocándonos en nuestros casos de proyectos mineros y cómo ello se vincula a la necesidad de prevenir los conflictos socioambientales que se pueden deber a demandas

¹² Dresse, A., Nielsen, J. Ø., & Fischhendler, I. (2021). From corporate social responsibility to environmental peacebuilding: The case of bauxite mining in Guinea. *Resources Policy*

por parte de las comunidades de vivir en un ambiente sano y saludable, así como en el uso adecuado de los recursos naturales, y en este caso específico del agua.

Consideramos importante resaltar que los conceptos sobre derechos humanos se integran a temas ambientales, como se ha señalado en el trabajo realizado por el primer Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, quien presentó los Principios Marco al Consejo de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas en marzo de 2018, en el informe final (UN Doc. A/HRC/37/59), señala que en virtud del derecho relativo a los derechos humanos en relación con el disfrute de un medio ambiente sin riesgos, limpio, saludable y sostenible, se desarrollan una serie de principios que buscan establecer la relación que existe entre derechos humanos y el medio ambiente, toda vez que los derechos humanos y la protección del medio ambiente son interdependientes, porque desde una mirada antropocéntrica es necesario garantizar un medio ambiente sin riesgos, limpio, saludable y sostenible para el pleno desarrollo de vida y respeto de los derechos humanos.

Por tanto, permitir a la población de ejercer de manera adecuada su derecho a la información y a la participación y al acceso a recursos, garantiza a la vez su derecho para la protección del ambiente.¹³ Este enfoque es necesario que se encuentre implícito en las políticas de gobierno corporativo, para lograr esta dinámica donde la información y la manera de brindar la información respecto a los proyectos mineros, logren dinamizar con la necesidad de las personas a estar informadas de manera oportuna, que dicha información sea transparente y eficaz para lograr un diálogo adecuado para la construcción de entendimiento respecto a los impactos y también respecto a sus percepciones que puedan ser atendidas en un clima de diálogo y que sean recogidas para ser atendidas.

▪ **Debida diligencia**

Las Líneas Directrices de la OCDE promueven los aportes positivos de las empresas para el desarrollo de sus actividades, donde es necesario reconocer los riesgos e impactos negativos que las actividades, en este caso, las actividades mineras a gran escala pueden generar. Por ello, mediante la debida diligencia, el cual es un proceso que deben llevar a cabo las empresas para identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan estos impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades se pueda lograr contribuir en un desarrollo sostenible y puedan prevenir los impactos que pueden generar.

En los casos en concreto que abordaremos en el presente trabajo, es mostrar que esta herramienta contribuye a tomar decisiones en torno a la manera y oportunidad de la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, y cómo estas decisiones se puede contribuir en un diálogo y fortalecimiento de la comunicación entre la empresa y la población, lo cual conlleva a dar continuidad en el desarrollo de los proyectos y evitar la paralización de un proyecto a pesar de contar con los permisos para operar, pero debido a una ruptura con la población el proyecto queda paralizado.¹⁴

Por otro lado, Malayna Raftopoulos señala la necesidad de promover la adopción de discursos de derechos humanos y empresa en diferentes contextos sociales y culturales y

¹³ John H. Knox Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, (2018), Principios marco sobre los derechos humanos y el medio ambiente.

¹⁴ OCDE (2018), *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*

de género en el sector del extractivismo y el papel de la mujer en los conflictos socioambientales, y como el extractivismo podría contribuir a fomentar nuevas estrategias en torno a la defensa de los derechos humanos, Ello desde un enfoque de las políticas públicas de Empresas y Derechos Humanos –PNA, en Perú, nos llama a reflexionar como autores y políticas internas postulan la defensa de derechos humanos desde una mirada de la actividad minera. (Raftopoulos, M. (2017)).

En esta línea, para efectos de nuestra hipótesis, podría ser una línea donde se inicien algunos cambios en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, toda vez que las estrategias para su implementación deben tener un enfoque de lograr el respeto por los derechos humanos, fortaleciendo su transparencia y oportunidad a fin de evitar conflictos o acciones que vulneren derechos humanos por actividades generadas por empresas.

▪ **Participación ciudadana en el marco de la Minería a gran escala**

La Participación ciudadana, es reconocida desde El Principio 10 de la Declaración de Río, donde se busca asegurar que toda persona tenga acceso a la información, participe en la toma de decisiones y acceda a la justicia en asuntos ambientales, con el fin de garantizar el derecho a un medio ambiente sano y sostenible de las generaciones presentes y futuras, el cual señala que el mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda, y para ello toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiental, así como la oportunidad de participar y proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos.

Asimismo, nuestra constitución Política del Perú de 1993, establece en su artículo 2 Inc. 17, que toda persona tiene como derecho fundamental a participar, en forma individual o asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación. Los ciudadanos tienen, conforme a ley, los derechos de elección, de remoción o revocación de autoridades, de iniciativa legislativa y de referéndum.

Así mismo, en esta línea normativa el Ley General del Ambiente, en su artículo III, reconoce el Derecho a la participación en la gestión ambiental, dentro de sus principios, el cual tiene como alcance que toda persona tiene el derecho a participar responsablemente en los procesos de toma de decisiones, así como en la definición y aplicación de las políticas y medidas relativas al ambiente y sus componentes, que se adopten en cada uno de los niveles de gobierno. El Estado busca concertar con la sociedad civil las decisiones y acciones de la gestión ambiental

Por último, el Reglamento sobre transparencia, acceso a la información pública ambiental, participación y consulta ciudadana en asuntos ambientales, Decreto Supremo N° 002-2009-MINAM, señala que la participación ciudadana se verificará entre otros procesos, en la evaluación y ejecución de proyectos de inversión pública y privada, así como de proyectos de manejo de los recursos naturales, en el marco del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental. Y ello se ha introducido de manera específica en la Ley, del Sistema Nacional de Evaluación del impacto Ambiental, Ley N° 27446, que en su artículo 10° indica

que el plan de participación ciudadana es parte de los estudios de impacto ambiental y de obligación del proponente o titular minero.

En este sentido, a fin de lo pertinente para mostrar nuestra hipótesis, vemos como el marco normativo desde el nivel internacional como nacional, identifica la participación ciudadana no solo como un derecho fundamental, sino que es una herramienta clave para la gestión de decisiones informadas, donde las características de la misma deben ser transparente, oportuna y eficiente para promover el diálogo y la construcción de consensos sobre la base de dicha información

a) Plan de Participación Ciudadana

Es un instrumento complementario del instrumento de gestión ambiental - IGA, mediante el cual el titular minero describe las acciones y mecanismos dirigidos a informar a la población sobre los posibles impactos ambientales del proyecto de exploración o explotación minera.

Este instrumento es presentado ante la autoridad competente de evaluar el IGA, quien aprobará el plan de participación ciudadana, el cual debe ser implementado, antes de presentarse el IGA, durante la evaluación del IGA, y posterior a la aprobación del IGA, entre los mecanismos de participación ciudadana tenemos los siguientes.

Tabla 1: Mecanismos de participación ciudadana con la que cuenta nuestra regulación nacional

Mecanismos de participación ciudadana		
N°	Mecanismo	Definición
1	Audiencia pública	<p>Son eventos presenciales con la población del área de influencia del proyecto, se realizan antes, durante y luego de presentado el IGA. El objetivo de este mecanismo es generar espacios donde se pueda interactuar entre las partes pues están presentes tanto la ciudadanía, el titular y la autoridad.</p> <p>Pueden estar dirigidos por el titular del proyecto minero, la autoridad evaluadora MINEM o SENACE, según corresponda.</p> <p>A diferencia de los talleres participativos, las audiencias buscan cubrir todos los temas tratados en el IGA, además tienen un proceso más amplio para su convocatoria.</p>
2	Talleres participativos	<p>Son eventos presenciales que se realizan antes, durante y luego de presentado el EIA. El objetivo de este mecanismo es lograr espacios de diálogo para que la población se involucre de manera directa y se puedan generar diálogos entre el titular y el ciudadano a fin de recoger sus aportes.</p> <p>A diferencia de las audiencias, los talleres se dirigen usualmente por el titular del proyecto minero, aunque también puede participar la autoridad evaluadora, MINEM y SENACE, según corresponda.</p>
3	Acceso de la población a los resúmenes ejecutivos	<p>El resumen ejecutivo es una síntesis de todo el EIA, debe ser redactado de manera clara y sencilla de manera que la población pueda comprender la información de los alcances y principales características, así como impactos ambientales que pudiera generar el proyecto. Se pueden presentar en formatos electrónicos, visuales o audiovisuales para generar mayor impacto.</p>

		Incorporando el enfoque de interculturalidad, de ser el caso esta información debe ser presentada en la lengua de la población del área de influencia de manera clara y sencilla.
4	Encuestas de opinión	Es un mecanismo de participación ciudadana complementario que permite que el ciudadano pueda dar a conocer sus percepciones, preocupaciones y dudas, y resolverlas de manera rápida en el caso de los grupos focales.
5	Buzón de observaciones y sugerencias	Es considerado un mecanismo complementario que permite recibir al titular del proyecto minero los de aportes, comentarios u observaciones de manera permanente o durante un periodo de tiempo prolongado. A través de este mecanismo, la ciudadanía puede dar a conocer sus preocupaciones o percepciones sobre el proyecto a la autoridad competente.
6	Visitas guiadas	Consiste en mostrar a la población del área de influencia del proyecto a las instalaciones a fin de mostrar las características del lugar donde se desarrollará el proyecto.
7	Oficina de información	Tiene como objetivo lograr la relación entre la población involucrada, el titular y autoridades para que la población tenga un lugar identificado donde ir a recoger y presentar sus comentarios. En el caso de las encuestas y entrevistas permiten dejar por escrito sus percepciones, preocupaciones y dudas para que sean respondidas por el titular.
8	Uso de medios tradicionales	Son aquellas formas de participación que se realizan de acuerdo con las particularidades de la población involucrada, es tener en cuenta sus costumbres para implementar de mejor manera el derecho de participación ciudadana.

En este sentido, bajo los conceptos vistos, para propósito del presente artículo es importante mostrar que desde las tendencias del gobierno corporativo, tanto el enfoque hacia los actores y el enfoque hacia la empresa, por la naturaleza de la actividad minera es necesario manejar un concepto que recoja de manera equitativa ambos enfoques, donde el gobierno corporativo busque lograr el desarrollo del proyecto desde una mirada integral, participativa y respetando los derechos humanos y medio ambiente de los actores. Toda vez, que desde el nivel de conflictividad que se reporta desde la Defensoría del Pueblo, se requiere que las soluciones sean multiactores y sobre todo reconocer el contexto de la industria minera que tiene como algunas características que se desarrolla inmersa en la población o aledaña a centros poblados.

Igualmente, observar que el objetivo de los mecanismos de participación ciudadana es la construcción de confianza y el gobierno corporativo puede hacer la diferencia para lograr este objetivo de una manera más eficiente y que alcance más allá de la etapa de implantación de los mecanismos de participación ciudadana, a fin de lograr fortalecer a través de buenas prácticas y debida diligencia la confianza y con ello legitimar espacios de diálogo para la prevención de conflictos socioambientales. Logrando de esta manera resultados eficientes desde las buenas prácticas y no necesariamente optar por la sobreregulación

Capítulo 2: Lecciones aprendidas en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana: Análisis de casos

En el presente capítulo abordaremos la presentación del análisis de la implementación de los mecanismos de participación ciudadana en dos proyectos: caso Tía María y caso Cerro verde, el interés de poder analizarlos resulta de algunas características como la ubicados en una misma zona geográfica, cabe mencionar que la metodología para la selección de estos dos casos responde a tres variables, ubicación (Arequipa) tipo de proyecto (proyectos de explotación) y una preocupación en común (el recurso hídrico para el valle de tambo). Ello responde que tenemos dos proyectos con un mismo marco normativo, pero con resultados opuestos.

Ello es importante para efectos del presente análisis, porque buscamos mostrar que la manera de implementación de sus mecanismos de participación ciudadana, pasan por implementar políticas de gobierno corporativo con enfoque de derechos humanos y medio ambiental y si ello significó la diferencia para que un proyecto tenga un escenario con mayores posibilidades para la prevención de un conflicto debido a una adecuada construcción de puentes de diálogo y generación de confianza y legitimidad.

Lo cual genera mejoras en sus relaciones comunitarias que va más allá de la participación ciudadana o mostrar de esta manera que es importante cómo se construyen las estrategias para la aplicación de buenas prácticas en la implementación de la normatividad. Sin embargo, es importante el cómo se implementan los mecanismos de participación ciudadana, toda vez que el dialogo y la confianza se construye de manera constante y es prioritario para que les permita mantener las operaciones en marcha en el tiempo.

2.1 Presentación de casos

La metodología para elegir estos dos casos, pasa por evidenciar el desarrollo de dos proyectos con similitudes en tres variables, la ubicación, ambos se desarrollan en la región de Arequipa, ello implica un contexto sociocultural similar, y las condiciones ambientales de igual manera, así como los impactos ambientales y específicamente, los impactos que pueden generar por la demanda del uso de agua en la agricultura o en la minería, se ha considerado importante que ambos proyectos compartan estas características en razón de poder analizar los factores multicausales y las demandas que desde la población eran importantes de ser atendidas por las empresas mineras, para efectos de este trabajo, hablamos de cómo el recurso hídrico tuvo un importante rol y cómo ambas empresas abordaron esta situación.

Igualmente, otra variable para elegir los casos fue el tipo de proyecto, en ambos se trataba de proyectos mineros de explotación de cobre, lo cual nos permite homogenizar de una u otra manera la necesidad del uso del agua en este tipo de proyectos, al tener características similares en la extracción del recurso mineral.

Y una tercera variable, es la preocupación en común por el recurso hídrico para el valle de tambo, toda vez que una de las actividades económicas de esta zona es la agricultura, y ello generó la tensión sobre la disponibilidad del recurso hídrico de desarrollarse los proyectos mineros en la zona.

En este sentido, se presentan nuestros dos casos elegidos en base a la metodología explicada con anterioridad, a fin de analizar los motivos que han tenido repercusión en que dichos proyectos tengan resultados opuestos, donde el caso de Tía María no ha podido ser desarrollado hasta el momento por factores sociales, al contrario del caso de Cerro Verde que viene siendo implementado.

2.1.1 Caso Tía María

a) Alcances

Para fines de la presente investigación, mostraremos el contexto puntualizado al momento del conflicto del caso Tía María en el marco de tiempo del 2011 al 2019, y el momento donde se efectuó la suspensión de la Audiencia Pública en el 2013, para ello, se ha analizado fuentes de medios de comunicación, los reportes de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo e información pública de MINEM, SENACE y otros organismos competentes.

Tabla 3: cronología

Cronología de conflictividad		
N°	Año	Detalle
1	Abril de 2011	Mediante Resolución Directoral N° 105-2011 –MEM-AAM del Ministerio de Energía y Minas que declara inadmisibile el Estudio de Impacto Ambiental del proyecto Tía María presentado por la empresa minera SPCC.
2	Octubre de 2013	El 24 de octubre, se produjo un enfrentamiento entre pobladores del distrito de Deán Valdivia y la Policía Nacional del Perú (PNP) alrededor del local donde se estaba desarrollando el taller informativo de la empresa SPCC con la presencia del MINEM en el marco del relanzamiento del proyecto Tía María. Estos hechos de violencia tuvieron como saldo nueve policías heridos. El 30 de octubre se produjeron también hechos de violencia en el Centro Poblado El Arenal del distrito de Deán Valdivia al desarrollarse el taller informativo en esta zona con el resultado de una ciudadana herida. El 5 de noviembre la empresa SPCC solicitó ante el MINEM la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) detallado del proyecto de explotación y beneficio minero Tía María.
3	Diciembre de 2013	El 04 de la empresa Southern solicita a la DGAAM el cambio de local y hora de la Audiencia Pública del EIA en razón de "contar con un local de mayor aforo"
4	Diciembre de 2013	El 19 de diciembre del 2013 realizó la Audiencia Pública durante la evaluación del EIA en el distrito de Cocachacra (Asistieron 1600 personas), donde se producen hechos de violencia, donde aproximadamente 400 personas desarrollaron una protesta rechazando el proyecto.
5	Julio del 2014	La DGAAM del MINEM, con R.D. N° 392-2014-MEM-DGAAM aprobó el EIA del proyecto Tía María. Motivo por el cual las juntas de usuarios del Tambo, distrito de Cocachacra y un grupo de pobladores desde el 28 de agosto acataron un paro preventivo de 48 horas en rechazo a la aprobación del EIA del proyecto Tía María, lo mismo ocurre el 15 y 16 de diciembre del mismo año. Por otro lado, la Primera Sala Penal de Apelaciones de Arequipa ratificó la sentencia de cuatro años de

		pena privativa de la libertad suspendida en contra de seis dirigentes de diversas organizaciones sociales de la provincia de Islay, por la comisión del delito de entorpecimiento del funcionamiento de los servicios públicos, ocurrida durante la protesta contra el proyecto Tía María en 2010, en Tambo.
6	Enero 2015	En el 2015, se produjo en Cocachacra un enfrentamiento entre el colectivo “Por el desarrollo y progreso de Islay”, quienes se muestran a favor de la ejecución del proyecto Tía María, y un grupo de ciudadanos en contra de dicho proyecto minero, hecho que dejó heridos. Este mismo año el Director General de Minería del MINEM confirmó que la empresa SPCC no cuenta con los permisos necesarios para iniciar la construcción de la mina del proyecto Tía María y que el MINEM se encuentra evaluando la autorización de este permiso, luego de haberse aprobado su estudio de impacto ambiental.
7	Marzo del 2015	Se instaló la mesa de desarrollo en distrito de Mejía, se acordó que el 1 de abril se instalarán las mesas técnicas de Agricultura y de Minería, Energía y Ambiente; y el 8 del mismo mes se instalarán las Mesas Técnicas de Desarrollo Social y la de Producción e Infraestructura de Transporte. Sin embargo, los hechos de violencia entran en escalamiento, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) a través de la Resolución N.º 159-2015, declaró la vacancia del alcalde de Deán Valdivia, tras ser hallado responsable de la comisión del delito de entorpecimiento al funcionamiento de los servicios públicos en el año 2010.
8	Febrero 2019	El Ministro de Energía y Minas declaró en la Convención Mundial de Exploración Minera, PDAC 2019, señala que entre los proyectos mineros que iniciarían su fase de construcción en el presente año está el proyecto Tía María. Mientras tanto, en el Valle de Tambo el foro “Minería, defensa de los territorios y criminalización de la protesta” al conmemorarse “un año más de las protestas en contra de Tía María”, donde se alana que “no puede existir proyecto minero, sin haber solucionado el problema hídrico en la provincia de Islay”. Solicitan lo siguiente: i) buscar los mecanismos y gestiones necesarias, con participación de todas las autoridades involucradas, a fin de concretar la construcción de la represa Paltuture, y ii) buscar y acordar propuestas alternativas de represamientos para la provincia de Islay al alcance de ejecución de la presente gestión. Sin embargo las protestas en el distrito de Dean Valdivia contra las declaraciones del Ministro de Energía y Minas sobre el proyecto Tía María continúan e incluso se prorroga la intervención de las Fuerzas Armadas en apoyo a la Policía Nacional del Perú, para el mantenimiento del orden interno en el Terminal Portuario Matarani, ubicado en la provincia de Islay del departamento de Arequipa hasta inicios del 2020.

Como resultado de la oposición y nivel de conflictividad en torno al proyecto entre el 2013 al 2019 se tiene según reportes de la Defensoría del Pueblo que el conflicto ha dejado entre heridos y fallecidos las siguientes cifras:

Tabla 4: Número de heridos y fallecidos – caso Tía María

AÑO	MES	Uniregión	FALLECIDOS		HERIDOS		
			CIVIL	PNP	CIVIL	PNP	FFAA
2013	Diciembre	Arequipa	0	0	1	9	0
2015	Enero	Arequipa	0	0	2	0	0
2015	Marzo	Arequipa	0	0	31	14	0

2015	Abril	Arequipa	1	0	59	99	0
2015	Mayo	Arequipa	2	1	54	150	0
2019	Julio	Arequipa	0	0	3	44	0
2019	Agosto	Arequipa	0	0	1	63	0

Fuente: Defensoría del Pueblo

En este contexto es importante detallar que a la fecha - 2023, el proyecto Tía María se encuentra en la cartera de proyectos de inversión minera publicado por el MINEM, sin embargo, no tenemos información de fecha cierta de inicio de actividades.

b) Análisis de la implementación del mecanismo de participación ciudadana

Dentro de regulación respecto a la participación, mediante la Resolución Ministerial N.º 0304-2008-MEM, aprueban Normas que regulan el Proceso de Participación Ciudadana en el Sub sector Minero, en el cual, la norma en su artículo 26º otorga la posibilidad de cancelar o suspender la Audiencia Pública, indicando lo siguiente:

(...)

Artículo 26º.- Cancelación o suspensión de la audiencia pública

La autoridad competente podrá declarar la cancelación o suspensión de la audiencia pública, antes de su realización o durante la misma, por caso fortuito o fuerza mayor cualquiera otra causa que pudiera poner el riesgo la salud o integridad de los participantes o los miembros de la mesa Directiva.

26.1 Se determinase la situación descrita anteriormente, antes de la realización de la audiencia pública la autoridad deberá adoptar las siguientes acciones:

26.1.1 Convocará a una nueva Audiencia Pública dentro de los veinte (20) días calendario siguiente a la fecha originalmente convocada mediante los medios y en los plazos señalados en el artículo 20º.

26.1.2 En el caso de que se cancele nuevamente la Audiencia Pública por los motivos previstos, la autoridad podrá prescindir de su realización, reemplazándola por otros mecanismos de participación y medidas de amplia difusión de las características del proyecto a través de medios de comunicación locales.

(...)

Es en este punto, donde hacemos la reflexión respecto a los hechos suscitados 04 de diciembre del 2013, donde el titular del proyecto Tía María solicita a la DGAAM el cambio de local y hora de la Audiencia Pública del EIA en razón de "contar con un local de mayor aforo", y luego se realizó la misma en medios de actos de violencia el 19 de diciembre. Donde bajo el análisis que estamos planteando en el presente artículo, se observa que la empresa tomo la opción que la norma citada le otorgaba para hacer la reprogramación; sin embargo, las consecuencias, no solo inmediatas de tener un enfrentamiento con la población, sino las posturas polarizadas que son reafirmadas tras estos actos, genera una ruptura de diálogo, todo lo contrario, a los objetivos del mecanismo implementado.

Donde los mecanismos de participación ciudadana tienen un rol muy importante debido a que es una herramienta que garantizará una participación efectiva y responsable; y ayudará

a construir la confianza entre los ciudadanos y el titular del proyecto a través de una adecuada información. Por ello, este proceso debe ser dinámico, flexible e inclusivo de manera que sus mecanismos faciliten la participación de la población; de igual manera, se debe participar con responsabilidad para garantizar el ejercicio de su derecho a la participación. (Contreras, F., 2015).

Inclusive, este acto de no observar la situación de conflictividad y no aplicando una estrategia guiados con un adecuado gobierno corporativo, que puede impulsar a propicias decisiones de prevención de conflictos, y en el marco de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, generaron agravar aún más el conflicto y seguir debilitando los canales de diálogo, todo lo contrario de lo que se busca con el gobierno corporativo ha venido tomando protagonismo, toda vez que es manera en que las empresas o corporaciones pueden generar mejorar y contribuir con el desarrollo sostenible desde sus actividades con un enfoque de debida diligencia y derechos humanos, es así que señalan que el gobierno corporativo es una herramienta para lograr que las empresas puedan vayan fortaleciendo su credibilidad y reputación frente a las comunidades, ello se materializa, en la implementación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Es así que los principios y lineamientos de buen gobierno corporativo más reconocidos y utilizados actualmente son los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (Konja, J. V. F., & Flores, A. E. R., 2008)

En conclusión, en este caso, la decisión no paso por un análisis de riesgos ni mucho menos analizada desde un enfoque de gobierno corporativo, como se trató en el capítulo I, dotar de un enfoque de gobierno corporativo implica implementar estrategias en base a buenas practicas, tener en cuenta la transparencia y la oportunidad en brindar la información teniendo en cuenta el respeto por los derechos humanos que tiene vinculación directa con el cuidado al ambiente y garantizar la sostenibilidad del aprovechamiento del recurso hídrico, en este sentido en el presente caso se observa como el hecho de sólo aplicar la norma por el cumplimiento obligatorio de la misma, lo cual en la realidad no garantiza que el proyecto se pueda ejecutar, y eso es lo que observa en este caso, donde la aplicación de la norma genero un claro debilitamiento a cualquier medida de intento de diálogo o de creación de confianza con la población, y peor aún, genero un escenario de actos violentos y pérdida de confianza que a la fecha aún tiene sus efectos al observar que el proyecto no se ha podido ejecutar.

2.1.2 Caso –Cerro Verde

a) Alcances

Para el caso de Cerro Verde, la información que se ha obtenido de los medios de comunicación, como la información pública de los reportes de la empresa como la memoria institucional 2022 y de las autoridades competentes vinculadas en el presten caso, se ha podido evidenciar cómo la empresa ha tenido el debido cuidado de generar las políticas de gobierno corporativo, lo cual muestra en sus características, que la empresa tiene un objetivo claro para consolidarse frente a sus actores externos como una empresa que busca brindar de manera oportuna y veraz, aquella información necesaria para lograr un nivel de entendimiento claro, transparente y que sea factible de dar seguimiento al nivel de

cumplimiento de sus compromisos hacia los actores que tendrán algún tipo de alcance directo del proyecto minero.

Igualmente, se evidencia que sus políticas de gobierno corporativo tiene como características que uno de sus pilares es transparencia en la información lo cual permite evaluar de los riesgos que implicaría el proyecto para sus actores involucrados, y a su vez poder construir soluciones conjuntas identificando de manera oportuna los riesgos como también, garantiza un actuar transparente frente a los compromisos asumidos de ser el caso, ya que dentro de los pilares se observa que tiene una visión de seguimiento y monitoreo de cumplimiento de acuerdos con la población.

Ello, garantiza la posibilidad de construir en base a información y de identificar los riesgos de manera oportuna para la generación de espacios de diálogo que permitieron construir soluciones participativas como fue en el caso de la gestión del recurso hídrico en el proyecto mineros Cerro Verde. En este sentido, la buena práctica implementada desde la empresa a fin de mejorar sus canales de diálogo y confianza con la población de la zona de influencia del proyecto generó que el proyecto logue su ejecución.

Tabla 5: Características del gobierno corporativo de la empresa

Característica	Desarrollo
Objetivo de gobierno corporativo	Brindar información veraz y generar una autoevaluación sobre el nivel de cumplimiento y adhesión voluntaria según sus pilares:
Pilares de Gobierno corporativo	I. Derechos de los accionistas; II. Junta General de Accionistas; III. Directorio y Alta Gerencia; IV. Riesgo y cumplimiento; y, V. Transparencia de la información.
Herramientas de gobierno corporativo	Cuenta con su "Manual de Procedimientos de Buen Gobierno Corporativo de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A."

Cómo se observa en la tabla, las características de la política de gobierno corporativo de Cerro Verde, contribuye a la predictibilidad de las acciones de la empresa frente a la toma de decisiones respecto a su entorno, lo cual genera la creación de confianza y legitimidad para poder tener espacios de diálogo con la población en base a criterios de debida diligencia.

b) Análisis de la implementación del mecanismo de participación ciudadana

En este caso se observa la aplicación de las buenas prácticas y la implementación de su buen gobierno corporativo en base a sus pilares, donde la empresa, identifico la problemática de contaminación del Rió Chili y a la fecha ha alcanzado el incremento de la capacidad de almacenamiento de agua y la mejor regulación del río Chili, alcanzada con

las represas incorporadas a este sistema, generó derechos adicionales de agua fresca, los cuales han sido asignados al uso poblacional, agricultura y a la Sociedad., según indican en su memoria anual del 2022¹⁵.

En este sentido, la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, como los talleres participativos, monitorios participativos y difusión en medios, se observa que se aplicaron bajo un enfoque de gobierno corporativo con un enfoque de derechos humanos y medio ambiente, toda vez que se comprende la importancia de transparentar información para que los actores puedan tomar decisiones y acepten poder dialogar sobre soluciones que generen la recuperación de una fuente de agua tan importante como el Río Chili.

Esta es una buena práctica, al lograr participativamente soluciones a las preocupaciones de los actores cercanos al proyecto que se pudo identificar en talleres, y se brindó información relevante a actores sociales clave como las juntas, muestra que los mecanismos cumplieron su objetivo, ser herramientas que permitan identificar los riesgos, temores y preocupaciones de la población y generar espacios para construir soluciones participativas, bajo un gobierno corporativo adecuado, mostro como se pudo continuar con la marcha del proyecto e incluso trajo reconocimiento a la empresa por transparencia y contribución al desarrollo sostenible.

2.1.3 Análisis comparado

Luego de presentar los alcances de ambos casos, hemos elaborado el siguiente cuadro a fin de analizar los factores similares y diferentes de ambos casos, a fin de poder sustentar nuestra hipótesis donde se suscribe que el gobierno corporativo es una herramienta para mejorar la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, y lograr espacios de confianza entre las empresas mineras y la población a fin de poder lograr la puesta en marcha de los proyectos mineros.

¹⁵ Memoria anual del 2022 – Cerro verde: Para identificar ésta riesgo y preocupación en el 2010, realizó diversos estudios de factibilidad para la expansión de sus operaciones, toda vez que Arequipa, pero debía diseñar una alternativa sostenible y diferente, reemplazando la tradicional extracción de agua de las fuentes naturales, por el reúso de aguas residuales, que hasta el año 2 015 eran vertidas sin tratamiento alguno al río Chili.

De este modo, Cerro Verde, el Gobierno Regional de Arequipa, Alcaldes provincial y distritales, la Autoridad Nacional del Agua, los representantes de las Juntas de Usuarios y de la sociedad civil de Arequipa y la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa (SEDAPAR S.A.), acordaron los lineamientos generales para que la Sociedad pueda financiar y construir la planta de Tratamiento de Aguas Residuales “La Enlozada”, en adelante PTAR, y reusar parte de las aguas servidas tratadas en esta instalación, mediante acuerdos que se plasmaron en un convenio de interconexión con SEDAPAR S.A.

El proyecto de la PTAR La Enlozada ha sido tomado como un caso de éxito que ha motivado el interés de organismos internacionales como modelo de la participación de la empresa privada en la solución a los problemas del saneamiento en las ciudades. Por lo que se hicieron ganadores del Premio a la Excelencia Corporativa (ACE - Award for Corporate Excellence) por Operaciones Transparentes y en noviembre de 2 018, la Sociedad obtuvo de la Autoridad Nacional del Agua (ANA) un Certificado Azul Extraordinario reconociéndola como empresa hídricamente responsable y solidaria, en mérito a las acciones de responsabilidad social ambiental en agua que viene desarrollando en la Cuenca Quilca-Vitor-Chili, según detallan en su Memoria anual del 2022.

En este sentido, hemos presentado dos casos de la misma región – Arequipa, en temporalidad similar entre el periodo del 2009 al 2023, donde se observa que las reglas de juego o marco normativo es el mismo a aplicar, es aquí donde se observa como en el caso de Tia María el mecanismo detonante fue la Audiencia Pública, sin embargo ello debe o debió tener un análisis de sus actores múltiples y las causas que generaban el conflicto, la percepción de las preocupaciones de la población y al parecer ello no fue tomado.

En ese sentido presentamos la siguiente tabla comparativa:

Tabla 6: Cuadro comparativo de análisis

Factores	Caso Tía María	Caso Cerro Verde
Gobierno corporativo	No	Si
Debida diligencia	No	Si
Derechos humanos	No	Si
Derechos humanos y medio ambiente	No	Si
Participación ciudadana	Si	Si
Conflicto Socioambiental	Si	No
Proyecto en marcha	No	Si

Del análisis de la tabla N° 6, podemos tener las siguientes conclusiones:

1. **Gobierno corporativo:** Frente a este factor, se observa como en el caso de Cerro Verde, empresa que cuenta con lineamientos, principios y manuales de gobierno corporativo basado en transparencia, seguimiento de cumplimiento de compromisos e identificación de riesgos, ha tenido la capacidad de identificar el problemas y el temor de la población frente al uso del agua, y de manera participativa con información transparente se ha construido acuerdos, que tienen posibilidad de ser cumplidos y tener un adecuado seguimientos, como se observa en el caso, el gobierno corporativo ha brindado mayor probabilidad de mapear mejor su entorno y tomar decisiones que contribuyan al diálogo, fortalezcan la confianza y fortalezcan la relación comunitaria, generando confianza porque los procesos pueden ser predecibles al existir esta política para la relación hacia su entorno.

Por lo contrario, en el caso de Tía María, se observa que la empresa no tuvo una política de gobierno corporativo y al aplicar la norma, no se dieron buenas practicas o no se actuó con una debida diligencia frente a las demandas del entorno donde se desarrollaría el proyecto, generando mayores tensiones y una ruptura de la confianza que imposibilita tener espacios de diálogo o transmitir información oportuna para construir nuevamente la confianza.

2. **Debida Diligencia:** La implementación de mecanismos de participación con un enfoque de debida diligencia pueden contribuir a una estrategia de prevención de conflicto y reconocimiento de la problemática como se observa en el caso de Cerro Verde, donde al identificar la problemática se propone una estrategia con los actores involucrados, se actúa en base a la debida diligencia.

Por el contrario, en el caso de Tía María, no se considera un análisis de las consecuencias de una mera implementación de vías legales, y no se considera el contexto dejando de lado un actuar que tenga en consideración todos los factores, como

los sociales, la situación de conflictos ya existente y la decisión generó un escenario donde la prevención de conflictos se anula y se genera el conflicto.

3. **Derechos humanos:** El enfoque de derechos humanos apuesta por una empatía frente al respeto de las preocupaciones y temores de las personas por qué se vean vulnerados sus derechos humanos frente a alguna acción que pueda realizar la empresa en sus territorios o cercano a ellos, y ello va más allá del cumplimiento normativo.

En el caso de Cerro Verde, al contar con una política de gobierno corporativo, permite a través de identificación de riesgos y sobre todo por el propósito de conocer como sus decisiones puede afectar a la población directamente, es que la empresa al tomar la decisión de poder abordar conjuntamente el problema y las percepciones de la población a través de talleres y otros mecanismos, permiten lograr una empatía con la población mostrando este enfoque de empresas y derechos humanos, lo cual afianza los canales de diálogo y por ello la prevención de conflictos.

Por lo contrario, en el caso de Tía María, se observa que los temores de la población ya sea porque existe esa percepción, la empresa no aplica este enfoque de empresa y derechos humanos, y se tiene como resultado las acciones de violencia que fueron reiterativas sin lograr canales válidos para ambas partes y poder dialogar.

4. **Derechos Humanos y medio ambiente:** permite analizar y entender que van de la mano ambos aspectos, desde un punto antropocéntrico, donde el cuidado por el ambiente sirve para que la persona vea garantizado sus derechos humanos de continuar gozando de un ambiente saludable en ese momento y para las generaciones futuras.

En ambos casos, una de las preocupaciones pasaba por el agua, y en el caso de Cerro Verde, aborda y toma acciones de manera oportuna, generando dialogo y ejecutando su proyecto vinculado con el Río Chili, que incluso los hace ganadores de un reconocimiento por parte la autoridad del agua. Por lo contrario, en el caso de Tía María, la oportunidad fue ajena a la identificación de los temores y tomar acciones de manera oportuna.

5. **Participación ciudadana:** El cumplimiento estrictamente de la normativa no garantiza la construcción de un dialogo o creación de confianza en la población del área de influencia de un proyecto minero, se observa que es el único punto que ambas empresas cumplen, y los resultados son contrarios.

En este factor, se observa como una empresa que cuenta con una política de gobierno corporativo, tiene mayores posibilidades de generar estrategias adecuadas en la implementación de la norma con un enfoque de debida diligencia que garantice una evaluación más amplia y no sólo el cumplimiento formal de la norma.

6. **Conflictos socioambientales:** en un caso a pesar del cumplimiento normativo el conflicto Socioambiental no pudo ser evitado, y se tuvo que paralizar la actividad para

evitar su escalamiento, mientras que, en el otro caso, si bien es importante el cumplimiento de la normativa, fue fundamental el cumplimiento de los otros factores.

7. **Proyecto en marcha:** Se observa como resultado de la suma de las variables en un caso el proyecto se ejecutó y en el otro no.

Frente a ello, consideramos que nuestra hipótesis es respaldada toda vez que, el gobierno corporativo puede contribuir con el dialogo en la prevención de conflictos socioambientales y por tanto con la viabilidad de los proyectos desde un punto de fortalecer el dialogo a través de implementar adecuadamente los mecanismos de participación ciudadana.

En el análisis de los casos, se ha podido observar cómo el gobierno corporativo, influye en la toma de decisiones respecto a la manera de implementar los mecanismos de participación ciudadana: En el primer caso, frente a las condiciones no favorables para la llevarse a cabo la Audiencia Pública, se decide no llevarla a cabo y sustituirla por otro mecanismo, conforme la norma lo establece; dicha decisión conlleva de manera resumida a que el conflicto escale y se genere la movilización donde hubo pérdidas humanas y heridos.

En este sentido, la pregunta que surge es sí, ¿La toma de decisión si hubiera sido analizada desde una perspectiva de debida diligencia y con un enfoque de derechos humanos, la decisión hubiera sido otra?, donde en base a los hechos de los casos citados, consideramos que sí, toda vez que una decisión que basa en el respeto de los derechos humanos y medio ambiente, tiene desde lejos resultados que buscarán brindar información adecuada respecto a los impactos a fin de afianzar la confianza y generar espacios de diálogo multiactor, donde se pueda optar por alternativas de solución participativa y que responda al contexto de cada caso a fin de evitar pérdidas humanas y de bloquear la posibilidad de poner los proyecto en marcha.

Por otro lado, en el segundo caso, se observa cómo una situación de preocupación y posible factor de conflicto, se convierte en una situación de oportunidad, toda vez que desde la participación de todos los actores, gobierno regional, local, representantes de la sociedad organizada y población, se logra identificar la preocupación e interés respecto al recurso hídrico y la empresa toma una decisión atendiendo dicha preocupación y proponiendo opciones donde se atiende de manera eficiente, incluso hace acreedora a la empresa años posteriores a premios de reconocimiento por el cuidado del recurso hídrico.

Por otro lado, el análisis de otros casos muestran lecciones aprendidas que imponer retos a las empresas para que desde su gobierno corporativo tome las decisiones de lograr una implementación que responda a la realidad, toda vez que se observa que si bien la regulación es descriptiva y plantea los requisitos a seguir en medio de la búsqueda de la aprobación del instrumento de gestión ambiental, es importante que desde una mirada de prevención de los conflictos, se de una mirada desde la realidad y que justamente, la implementación de los mecanismos recojan adecuadamente el perfil de sus actores y mapeo de la realidad social, no solo intereses, sino contexto de las comunidades donde se desarrollaran los proyecto, hoy existen herramientas y principios que contribuyen a mejorar

ya sea desde las buenas practicas o la debida diligencia para lograr una adecuada comunicaci3n y canales de di3logo e informaci3n s3lidas.

En este punto, la conclusi3n que podemos ir esbozando es que las decisiones con un enfoque de derechos humanos y debida diligencia contribuyeron a prevenir el conflicto por que existi3 una atenci3n temprana del reconocimiento de los factores y preocupaciones que la poblaci3n tenia y fue atendida.



Capítulo 3

Reflexiones y discusión en torno a los retos del gobierno corporativo en el contexto actual.

La discusión en torno a los retos del gobierno corporativo conforme a los conceptos presentados en el capítulo I, que nos permite abordar de manera integral la problemática que los proyectos de explotación del sector minero enfrentan debido a la ruptura del dialogo, y en otros casos de verse inmersos en conflictos socioambientales por razones de falta de transparencia, información oportuna y un debilitamiento de legitimidad que requiere como se observa en el capítulo II, de implementar estrategias desde un enfoque de gobierno corporativo, y que estas buenas practicas sean replicables para lograr el objetivo de poner los proyectos mineros a gran escala en marcha.

En el contexto actual, en base a los casos analizados en el capítulo II, nos genera distintas preguntas, tales como; ¿Actualmente se requiere mejorar la normativa? ¿Ello responde a la urgencia del contexto de conflictividad en los proyectos minero?, ¿Es el gobierno corporativo una herramienta para generar canales de dialogo?, ¿Cómo influye el enfoque de derechos humano y medio ambiente para que las empresas mineras fortalezcan sus políticas de gobierno corporativo?

Y, desde nuestro trabajo de investigación consideramos que las respuestas a todas esta preguntas deben apuntar en una gran conclusión, donde en efecto el gobierno corporativo parte de la necesidad de adaptar mejores prácticas para el cumplimiento de la normativa respecto a la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, y es una herramienta que contribuye a fortalecer la confianza, legitimidad y generación de espacios de dialogo donde una información transparente y oportuna es la clave para la prevención de conflictos.

Así mismo, la necesidad de reconocer la realidad de cada proyecto nos obliga no sólo a aplicar las normas, sino de enfocarse en la manera de aplicarla y si ello contribuye al objetivo de la norma, como pasó en los casos analizados, donde en el caso de Tía María la salida legal que se optó, no cumplía el objetivo de los mecanismos de participación ciudadana, que es brindar información oportuna, adecuada a la población, pero cuidando la seguridad de las personas, en ese caso el enfoque de derechos humanos y medio ambiente no tuvo real relevancia, toda vez que, cómo se observó trajo mayor conflictividad y generó que los lazos de confianza y credibilidad se rompieran, dejando consigo que a la fecha 2023, el proyecto aún no pueda tener un diálogo con la población que permita ejecutar el proyecto.

3.1 El gobierno corporativo contribuye con la prevención de conflictos socioambientales

En base a las lecciones aprendidas de los casos analizados, el problema radica en la falta de reconocimiento de la realidad y contextos que exigen aplicar buenas prácticas y estrategias con enfoque de derechos humanos, genera un débil gobierno corporativo y fomenta un mero cumplimiento normativo, que a mediano plazo paraliza los proyectos mineros a gran escala en el Perú

Por ello, buscamos que a través del gobierno corporativo se puede lograr la disminución de los conflictos socioambientales en torno a la falta de información, legitimidad y desconfianza, por lo tanto, contribuye a la viabilidad de los proyectos mineros referente a generar espacios de diálogo sostenibles

El gobierno corporativo contribuye a la implementación efectiva de la normativa, y no la sobre regulación, por ello Mostrar que para contribuir en el dialogo y la relación entre empresas y comunidades, pasa por un buen gobierno corporativo que contribuya con la debida diligencia en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana.

3.2 Alcances de gobierno corporativo y los retos para el cambio

Como se observa en los casos de estudio, en el caso de Cerro verde, el gobierno corporativo es una herramienta que dota de predictibilidad a las acciones y a todo aquello que se vincule a su cultura organizacional, la importancia de implementar directrices y tener una política de gobierno corporativo contribuye a la construcción de confianza y la creación de parámetros que la comunidad va conociendo y reconociendo en las acciones de la empresa hacia la comunidad, a ello le llamamos predictibilidad, lo cual es parte de la estrategia para crear confianza sobre la manera de tomar las decisiones y los valores con los cuales estarán dotados los compromisos que se puedan generar entre la empresa y la comunidad.

Ello, no se observa en el caso de Tía María donde si bien se sigue un marco normativo , la decisión fue contraria a lo que la población esperaba y se debilito los lazos de confianza, y no existió una política de gobierno corporativo que dote de parámetros de transparencia, participación e involucramiento de la población para la toma de decisiones que tendrían repercusión directa en la posibilidad de dialogar con la población, esto desde nuestro análisis, se genera por una falta de implementación de gobierno corporativo y debida diligencia.

En este sentido, abordamos los alcances de gobierno corporativo desde empresa y comunidad.

- Empresas: la manera de cómo promueven y los principios de compromisos a nivel de gobierno corporativo ha mostrado el cambio entre un caso exitoso y uno no tanto, se observa que, en el caso de Cerro Verde, sus buenas practicas aplicadas en la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, básicamente logró identificar a los actores, las percepciones, el problema técnico y la propuesta de solución en base a una construcción participativa. Por otro lado, en el caso de tia María se observa que la aplicación del mecanismo de participación buscó o tuvo como objetivo el cumplimiento normativo, toda vez que el llevar la audiencia a otro lado, solo por cumplir generó muertes y heridos

- Comunidades: Es necesario la participación en la construcción de soluciones a sus preocupaciones, en ambos casos teníamos una constante similar, el agua, sin embargo el abordaje fue diferente y podemos ir esbozando como lección aprendida que la clave es en la identificación adecuada de actores y temores o causas que podrían generar el conflicto; por lo tanto, es fundamental dar información transparente, oportuna y eficaz para una construcción participativa de alternativas que promuevan el desarrollo sostenible del proyecto.

En este sentido, es necesario tener directrices claras que doten de predictibilidad la conducta y valores de la empresa para desarrollar acciones de participación, brindar información oportuna y veraz, acciones que contribuyan que los canales del diálogo se mantengan abiertos y con transparencia, como se observa en el caso donde cuentan con una política de gobierno corporativo, se logra identificar el problema de manera participativa, dando información clara y veraz a la población a fin de lograr consenso en las propuestas y soluciones, y sobre todo en lograr que la población crea en los compromisos asumidos entre las partes. Es por ello, que sostenemos que el gobierno corporativo contribuye en la prevención de conflictos y sobre todo en tener un proyecto en marcha.

3.3 Análisis de los conflictos socio ambientales que han paralizado proyectos mineros

La importancia del entorno y consideraciones de la realidad en la implementación de los procesos de participación ciudadana, es un hecho que a sido demostrado en nuestros casos de estudio, toda vez que Cerro verde realiza un trabajo previo con actores de la zona y plantean conjuntamente alternativas en base a la realidad de la población y del problema; por otro lado, en Tía María, se muestra una clara negación a la lectura social del momento y se basa en un mero cumplimiento normativo.

El Análisis del rechazo a la actividad minera; sería muy ambicioso decir que podemos asegurar un rechazo o no a la actividad minera desde el análisis de la implementación de mecanismos de participación ciudadana, sin embargo, consideramos propicio indicar que estos mecanismos al ser herramientas que generan información son clave para brindar la misma de manera transparente, oportuna y eficaz a fin de tener un diálogo y construcción de consensos participativos e informados.

Igualmente, el análisis del rol de los mecanismos de participación ciudadana para la viabilizarían de los proyectos mineros; frente a ello, podemos mostrar bajo lo analizado previamente, que el rol de los mecanismos es la información, es la oportunidad de las empresas para informar adecuadamente y oportunamente sobre los impactos; y con ello construir puentes de confianza y dialogo para poder avanzar en los proyectos mineros en el país, con los casos de estudio hemos intentado hacer un primer abordaje a la manera de implementar bajo el enfoque de debida diligencia y un adecuado gobierno corporativo, lo cual marca una diferencia contundente, en esa línea podemos ir concluyendo que el gobierno corporativo puede hacer la diferencia en la aplicación de un marco normativo, para el logro de un desarrollo sostenible de la minería a gran escala en el Perú.

En este sentido, el rol de los mecanismos de participación ciudadana, contribuyen con la transparencia en la información y ello a poder dialogar con menores brechas en el manejo de información sobre los impactos que pueda causar el proyecto, sin embargo, como se observa en los casos, es de vital importancia dotar la implementación de los mecanismos de participación ciudadana con un parámetros de debida diligencia, la clave está en cómo se aplican, cuando se aplican y a quien consideran en la participación, que estos mecanismos contribuyan a construir confianza, predictibilidad y espacios donde se pueda dialogar a fin de solucionar controversias, y contribuir a que el proyecto siga en marcha y no se paralice.



Conclusiones

1. La conflictividad en torno a los proyectos mineros de gran escala en el Perú, representan más del 50% de los conflictos sociales, y dentro de los factores detonantes son la falta de confianza y credibilidad entre las partes, teniendo en cuenta que los conflictos son multicausales, y en los casos objetos de estudio una causa corresponde a recursos naturales por lo cual se catalogan como conflictos socioambientales.
2. El gobierno corporativo busca establecer los principios y valores desde la organización hacia sus actores externos, considerando los impactos en su entorno respecto a los temas ambientales y relaciones desde la consideración de los derechos humanos y medio ambiente.
3. El gobierno corporativo permite dotar de predictibilidad los procedimientos de las empresas, garantizando la transparencia, implementación de buenas prácticas, debida diligencia y oportunidad en la información para crear espacios de diálogo que se basen en confianza y tengan legitimidad.
4. Respecto al cumplimiento de los mecanismos de participación ciudadana estipulados en la normativa, se observa en los casos objeto de estudio, que el sólo cumplimiento normativo no asegura una relación de confianza y diálogo entre las partes, y si bien se observa que en ambos casos se cumplió la normativa respecto a la implantación de los mecanismos de participación ciudadana, los resultados en los casos fueron opuestos.
5. Desde el análisis de los casos objeto de estudio, se considera que las políticas de gobierno corporativo, son herramientas que han generado cambios en torno a la construcción de confianza, representatividad y legitimidad entre las partes, donde aplicar las buenas prácticas y debida diligencia en la implementación de mecanismos de participación ciudadana contribuyen en la construcción de la confianza, diálogo y espacios que pueden lograr prevenir conflictos socioambientales.
6. En el caso del proyecto que logró construir canales de diálogo entre sus actores para identificar adecuadamente las preocupaciones ambientales, se observa como desde el gobierno corporativo, los talleres participativos tienen una debida diligencia al momento de las convocatorias, identificación de las partes entre otras que contribuyeron a una estrategia de prevención de conflicto y reconocimiento de la problemática para dar una solución o un diálogo multiactor.
7. El enfoque de empresas y derechos humanos apuesta por el reconocimiento de la realidad y las acciones para evitar la vulneración de derechos humanos de las poblaciones aledañas, donde los principios de información transparente sobre los

impactos y las posibles soluciones también tiene un enfoque de derechos humanos y medio ambiente, entendiendo esta relación intrínseca entre el cuidado ambiental y aseguramiento del recurso natural para beneficio presente y futuro del disfrute de las personas, ello , más allá del cumplimiento normativo, ha pasado por buenas prácticas y las políticas de gobierno corporativo.

8. Desde el análisis de los casos se observa, que en el caso de Tía María, la aplicación de la excepción para poder hacer el cambio de local, que si bien la norma lo permite, no se midieron o analizaron las consecuencias sobre la ruptura de confianza, la pérdida de diálogo y el no poder lograr que el proyecto se ejecute hasta el 2023, ello nos muestra que el cumplimiento normativo no asegura la ejecución de los proyectos, y ello es necesario observar para poder integrar la variable social y ambiental desde el diseño de los proyectos y tener una política de gobierno corporativo que puede mejorar los canales de confianza para construir puentes de diálogo, lo cual va más allá del cumplimiento normativo.
9. El gobierno corporativo es una herramienta clave para lograr proyectos en marcha, toda vez que busca que desde la empresa se tenga procedimientos claros y acordes con la realidad y desde la población permite que mediante una debida diligencia se pueda lograr mayor credibilidad a los acuerdos pactados entre las partes, dado que genera seguridad desde las directrices que la empresa incorpora desde el gobierno corporativo en las conductas y decisiones de la empresa hacia la comunidad.
10. Implementar políticas de gobierno corporativo son necesarias para una industria como la minería que se debe desarrollar desde la población y la participación e involucramiento desde una debida diligencia, contribuye que la implementación de los mecanismos de participación ciudadana logre ser realmente generadores de información oportuna, para la creación de confianza.
11. El enfoque de la empresa que aplica lineamientos de gobierno corporativo, asegura la puesta en marcha con una óptica de inclusión y generación de dialogo participativo y preventivo.
12. El enfoque legalista de la empresa que no tuvo éxito en la puesta en marcha del proyecto, muestra como lección aprendida, la necesidad de reconocer la realidad y la necesidad de implementar estrategias de debida diligencia a fin de generar alternativas de solución de manera participativa y con acciones que en la población pueda generar predictibilidad para la generación de confianza y el proyecto no sea censurado.

Recomendaciones

- Se recomienda para optimizar la gestión social de los proyectos minero a gran escala en el Perú, contar con estrategias dotadas de políticas de gobierno corporativo en cada etapa de la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, cómo una herramienta que permita dotar de confianza las relaciones con la población y generar canales de dialogo a fin de prevenir los conflictos sociales.
- Se recomienda que a través de las políticas de gobierno corporativo, se implemente buenas practica para implementar los mecanismos de participación ciudadana con transparencia, información oportuna que permita identificar los riesgos y preocupaciones de la población respecto al proyecto, a fin de construir de manera participativa soluciones y compromisos que sean factibles de seguimiento y nivel de cumplimiento, estas características del gobierno corporativo contribuirá a lograr que los proyectos mineros se desarrollen en un contexto de dialogo y confianza para prevenir conflictos y garantizar el desarrollo de los mismos.
- Se recomienda promover en el sector minero la implementación de políticas de gobierno corporativo desde el diseño e implementación de los mecanismos de participación ciudadana a fin de implementar buenas practicas que logren que los proyectos mineros alcancen los ODS, y no optar por una sobre regulación, sino por las buenas practicas que mediante la debida diligencia contribuyan con mejorar las relaciones con la población y la puesta en marcha de los proyectos mineros de gran escala en nuestro país.

Referencias Bibliográficas

1. Li, F. (2015). *Unearthing conflict: corporate mining, activism, and expertise in Peru*. Duke University Press.
2. DE DERECHOS, C. S. C. E. ANEXO 3: PROTOCOLO PARA LA MEDIACIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES CON ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS.
3. Raftopoulos, M. (2017). Contemporary debates on social-environmental conflicts, extractivism and human rights in Latin America. *The International Journal of Human Rights*, 21(4), 387-404.
4. OCDE (2018), Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable
5. Defensoría del Pueblo. (2015). ¡Un llamado a la remediación! Avances y pendientes en la gestión estatal frente a los pasivos ambientales mineros e hidrocarburíferos.
6. Protocolo de Actuación Defensorial en Conflictos Sociales y Lineamientos de Actuación Defensorial en casos de Conflicto Social (2015).
7. Lineamientos de Intervención Defensorial respecto de la atención de casos relacionados a la Actividad de la Mediana y Gran Minería (2015).
8. Konja, J. V. F., & Flores, A. E. R. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 7-22.
9. Calle, I., & Mora, C. (2016). Evaluación de impacto ambiental: los ITS de proyectos de inversión en sectores estratégicos.
10. Contreras, F. (2015). El derecho de acceso a la participación ciudadana ambiental en actividades mineras. *Sociedad Peruana de Derecho Ambiental-SPDA*.
11. Calle, I. (2012). Propuesta para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental en el Perú.
12. Calle, I. (2018). Derechos de acceso en asuntos ambientales en el Perú: hacia el desarrollo de una actividad minera respetuosa del entorno y las comunidades.
13. <http://www.iimp.org.pe/mineria-en-el-peru/historia>
14. <http://mineria.minem.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/cartera-proyectos-construccion-de-mina.pdf>
15. http://poblacionafroperuana.cultura.pe/sites/default/files/politica_nacional_de_transversalizacion_del_enfoque_intercultural.pdf
16. Ortiz, P., Z rate Díaz, C., & Terán, J. F. (2011). Mirar los conflictos socioambientales: Una relectura de conceptos, métodos y contextos. *Abya-Yala/UPS*.
17. Portalanza, A. (2013). Gobierno corporativo una aproximación teórica. *Saber, ciencia y libertad*, 8(1), 117-124.
18. Cantú Rivera, H. (2017). Planes de acción nacional sobre empresas y derechos humanos: sobre la instrumentalización del derecho internacional en el ámbito interno. *Anuario mexicano de derecho internacional*, 17, 113-144.
19. Plan Nacional de acción sobre empresas y derechos humanos
20. El Principio 10 de la Declaración de Río
21. John H. Knox Relator Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el medio ambiente, (2018), Principios marco sobre los derechos humanos y el medio ambiente.
22. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12136/UGARTE CORNEJO MANUEL GESTION ESTATAL](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12136/UGARTE_CORNEJO_MANUEL_GESTION_ESTATAL)
23. Dresse, A., Nielsen, J. Ø., & Fischhendler, I. (2021). From corporate social responsibility to environmental peacebuilding: The case of bauxite mining in Guinea. *Resources Policy*.
24. Sagebien, J., & Lindsay, N. (Eds.). (2011). *Governance ecosystems: CSR in the Latin American mining sector*. Springer.
25. Dashwood, H. S. (2012). *The rise of global corporate social responsibility: Mining and the spread of global norms*. Cambridge University Press.

26. Castro, S. (2013). Pobreza, minería y conflictos socioambientales *en el Perú*. Lima: INTE-PUCP.
27. Romero Caffo, L. R. (2020). Relación entre gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial: evidencia en empresas mineras.
28. Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
29. Chacón, J. I. A. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista nacional de administración*, 9(1), 87-103.

