

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Aspectos Relevantes para Entender e Implementar la Licencia Social
para Operar en las Industrias Extractivas en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Milciades Vidal Bobadilla Ruiz

Joe García Poclín

Javier Augusto Lavado Pedemonti

Fernando Augusto Núñez Calderón

Asesor: Rubén Guevara

Santiago de Surco, noviembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Dr. Rubén Guevara por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia y empatía ha logrado guiarnos exitosamente durante todo el proceso de elaboración de esta tesis.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por sus sabias enseñanzas con las cuales nos transmitieron sus conocimientos y experiencias elevando nuestro nivel de formación profesional.

A nuestros compañeros de grupo, por su amistad y apoyo a lo largo de la maestría.



Dedicatorias

A mi esposa Elizabeth y a mis hijos Stephany y Edwin por su amor, apoyo, y comprensión.

Milciades Bobadilla.

A mis padres Aydeé y José, y a mis hermanas Jane y Judy por sus consejos, apoyo, y cariño incondicional.

Joe García.

A Hemilse Noemi Pedemonti de Lavado y Cesar Augusto Lavado Cordova mis padres y ejemplos de vida.

Javier Lavado.

A mis padres Rosa y Jorge por sus enseñanzas y formación; a mi esposa Deborah y mi hija María Fernanda por su amor y apoyo, y por su comprensión durante la maestría.

Fernando Núñez.



Resumen Ejecutivo

El propósito de esta investigación es entender e implementar la licencia social para operar (LSO) en el contexto de las industrias extractivas en el Perú, a través de la descripción de sus aspectos relevantes, los cuales son: (a) las empresas necesitan internalizar la existencia de la LSO y desarrollar capacidades para gestionarla; (b) tener una definición de LSO común entendida por todos; (c) identificar a los actores involucrados en la negociación de la LSO y que sean aceptados por todos; (d) tener claras las expectativas de las poblaciones de las comunidades donde operan los proyectos para gestionarla adecuadamente y evitar el surgimiento de conflictos sociales; (e) los factores clave de éxito al momento de la negociación.

Para lograr comprender estos aspectos, se empleó el enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Se realizó el recojo de información mediante entrevistas en profundidad a expertos. Como apoyo para el análisis, se utilizó la herramienta informática Atlas ti. Asimismo, se emplearon fuentes secundarias para la obtención de los aspectos relevantes de la LSO. Mediante el análisis de la información se obtuvieron las siguientes conclusiones: (a) la LSO es un acuerdo informal que carece de marco legal, (b) la identificación de quién otorga la LSO depende del área de influencia y del interlocutor válido, (c) el conflicto social en el Perú es la expresión de frustraciones debido a promesas incumplidas, (d) la gestión y el mantenimiento de la LSO es un proceso paralelo y continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y (e) los factores clave de éxito hallados en la investigación son similares a los señalados por expertos internacionales.

Finalmente, los autores han propuesto un diagrama, basado en el análisis de las entrevistas en profundidad y la revisión de literatura. En este diagrama, se esquematiza la interrelación de los diferentes actores que participan y los factores claves de éxito, relacionándolos a las diferentes etapas del ciclo de vida de la LSO.

Abstract

The purpose of this research is to understand and implement the social license to operate (LSO) in the context of extractive industries in Peru, through the description of its relevant aspects, which are: (a) companies need to internalize the existence of the LSO and develop skills to manage it, (b) have a common definition of LSO understood by all, (c) identify the actors involved in the negotiation of the LSO and ensure they are accepted by everyone, (d) have clear the expectations of the populations of the communities where the projects operate to properly manage them and prevent the emergence of social conflict, (e) the key success factors at the time of negotiation.

In order to understand these aspects, this research used a descriptive qualitative approach. We performed the gathering of information through in-depth interviews with experts. We performed the analysis with support of the Atlas.ti computer tool. Also, secondary sources were used to obtain the relevant aspects of the LSO. By analyzing the information obtained the following conclusions: (a) the LSO is an informal agreement that lacks legal framework, (b) identification of who issues the LSO depends on the area of influence and the right identification of the interlocutor, (c) social conflict in Peru is the expression of frustration due to unfulfilled promises, (d) the management and maintenance of the LSO is a parallel and continuous process throughout the project life cycle, and (e) the key success factors found in research are similar to those reported by international experts. Finally, the authors have proposed a diagram, based on the analysis of the interviews and the literature review, which outlines the interrelationship of the different actors involved and key success factors, relating them to the different stages of the life cycle of the social license to operate.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	2
1.3 Declaración del Propósito.....	3
1.4 Importancia del Estudio para el Ámbito Académico.....	3
1.5 Naturaleza del Estudio.....	4
1.6 Preguntas de Investigación	4
1.6.1 Pregunta General	4
1.6.2 Preguntas Específicas	5
1.7 Marco Conceptual.....	5
1.8 Supuestos	6
1.9 Limitaciones	6
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	7
2.1 La Industria Extractiva	7
2.1.1 La industria extractiva minera.....	8
2.1.2 La industria extractiva de petróleo crudo y gas natural	13
2.2 Licencia Social para Operar (LSO)	18
2.2.1 Elementos componentes de la LSO.....	19
2.2.2 Evolución de la LSO	21
2.2.3 Actores clave que intervienen en el otorgamiento de la LSO	24
2.2.4 Factores clave de éxito para conseguir la LSO	27
2.2.5 Modelos de negociación.....	29

2.3 Conceptos Relacionados con la LSO.....	32
2.3.1 Consulta previa, libre, e informada y la LSO.....	32
2.3.2 Conflictos sociales.....	34
2.3.3 Licencia ambiental	41
2.3.4 Participación ciudadana.....	42
2.3.5 Valor compartido.....	43
2.4 Factores Clave de Éxito	45
2.5 Conclusiones.....	46
Capítulo III: Metodología	47
3.1 Introducción.....	47
3.2 Diseño de la investigación.....	47
3.3 Conveniencia del Diseño	48
3.4 Preguntas de la Investigación	48
3.4.1 Pregunta General	48
3.4.2 Preguntas Específicas.....	48
3.5 Población y Participantes.....	49
3.6 Información sobre el consentimiento	49
3.7 Marco del muestreo	49
3.8 Confidencialidad.....	51
3.9 Localización geográfica.....	51
3.10 Instrumentación	51
3.11 Recopilación de datos	52
3.12 Análisis de Datos	52
3.13 Validez y Confiabilidad.....	54
Capítulo IV: Análisis de los Resultados	58

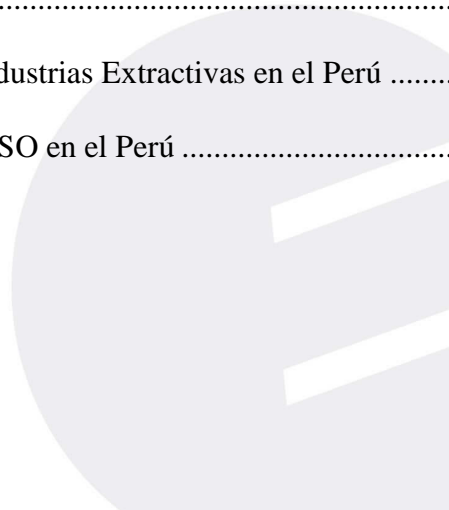
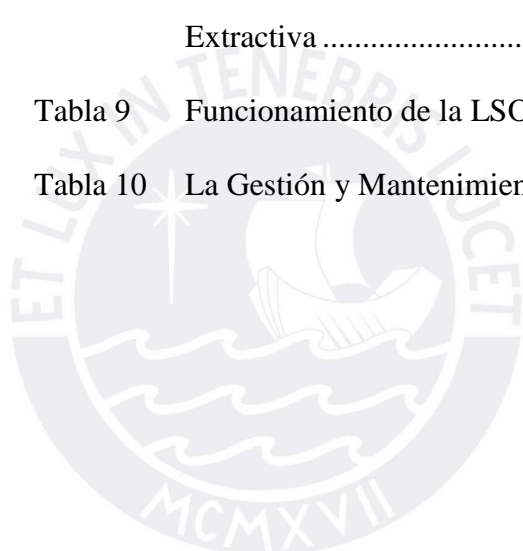
4.1	Introducción.....	58
4.2	¿Qué es la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?	60
4.3	¿Cuáles son los Aspectos a Considerar para la Identificación de los Actores que Otorgan de la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?	62
4.4	¿Cómo ha Evolucionado el Conflicto Social en el Perú en el Contexto de las Industrias Extractivas en los Últimos 15 años?	70
4.5	¿Cómo se Gestiona y Mantiene la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?.....	75
4.5.1	Funcionamiento de la LSO en las industrias extractivas en el Perú.....	76
4.5.2	Gestión y Mantenimiento de la LSO en Industrias Extractivas en el Perú.....	82
4.6	¿Cuáles son los Factores Claves de Éxito para la Obtención y Mantenimiento de la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?.....	88
4.7	Diagrama de Influencia e Interrelación entre Actores y Factores Clave de Éxito de la LSO	92
4.8	Apreciaciones de los Autores de la Investigación sobre aspectos relevantes que deberían ser considerados	96
4.8.1	Potencialidad Económica del Territorio.....	96
4.8.2	Tamaño del Proyecto.....	97
4.8.3	Cuenca Extendida.....	97
4.8.4	Causas del Conflicto Social.....	98
	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	99

5.1 Conclusiones.....	99
5.2 Recomendaciones	101
Referencias.....	103
Apéndice A: Guía de Preguntas para la Entrevista en Profundidad.....	111
Apéndice B: Entrevista a Manuel Bernales.....	112
Apéndice C: Entrevista a José De Echave	132
Apéndice D: Entrevista a Leopoldo Monzón.....	158
Apéndice E: Entrevista a Javier Aroca.....	172
Apéndice F: Entrevista a Roque Benavides.....	189



Lista de Tablas

Tabla 1	La Variedad de Minerales	8
Tabla 2	Principales Usos de los Minerales	9
Tabla 3	Códigos generados por el análisis de las entrevistas.....	53
Tabla 4	Matriz de Consistencia de la Investigación.....	56
Tabla 5	Códigos y frecuencias por entrevistado	58
Tabla 6	Aspectos a Considerar para Identificar a los Actores que Otorgarán la LSO	70
Tabla 7	Evolución del Conflicto Social en el Perú	74
Tabla 8	Las Causas del Conflicto Social Relacionado con Industria Extractiva	75
Tabla 9	Funcionamiento de la LSO en las Industrias Extractivas en el Perú	82
Tabla 10	La Gestión y Mantenimiento de la LSO en el Perú	87



Lista de Figuras

Figura 1.	Relación entre los componentes de LSO y el comportamiento del stakeholder.	21
Figura 2.	Factores de éxito para obtener la LSO.	29
Figura 3.	Modelo basado en la teoría de los grupos de interés de Wilburn y Wilburn.	31
Figura 4.	Perspectivas del conflicto.....	36
Figura 5.	Evolución del conflicto.	39
Figura 6.	Relación entre LSO y otros conceptos.	45
Figura 7.	Licencia social para operar	61
Figura 8.	Diagrama semántico de actores que intervienen en la licencia social	63
Figura 9.	Diagrama semántico de los aspectos a considerar para la identificación de actores que otorgan la LSO	65
Figura 10.	Diagrama semántico de la evolución de los conflictos sociales	71
Figura 11.	Diagrama semántico de la gestión y mantenimiento de la LSO	76
Figura 12.	Diagrama semántico de Factores clave de éxito para licencia social	88
Figura 13.	Diagrama de factores, actores y su interrelación.....	94

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

La apertura económica en el Perú que se dio en la década de los 90, el ordenamiento económico-financiero, jurídico, y político; todo esto sumado años más tarde a la pacificación del país; ofrecieron las condiciones necesarias que favorecieron y facilitaron la llegada de capitales de inversión provenientes del exterior, se recuperó la confianza en el país y propiciaron el desarrollo de un modelo primario exportador, donde se destacaron importantes megaproyectos mineros exitosos.

Luego de años de explotación minera, algunos de estos proyectos, que en principio prometían traer consigo el desarrollo económico de la región donde operaban, por el contrario, dejaron un alto número de pasivos ambientales. Esto perjudicó directamente a las comunidades colindantes al proyecto, que ancestralmente basaban sus actividades económicas en la agricultura y la ganadería; y que terminaron compitiendo por recursos escasos como la tierra y el agua. En otras latitudes, ocurrían casos similares lo cual, según Thomson y Boutilier (2011), llevó a Jim Cooney en el año 1997, a proponer que la industria minera tenía que actuar de manera positiva y obtener una LSO mediante un proceso que comenzaría en el nivel de minas y proyectos individuales.

A partir de entonces, se ha convertido en un requisito indispensable para la evaluación y factibilidad de los proyectos extractivos, a tal punto que, la obtención de LSO se convierte en un factor que reduce el riesgo, reduce los costos operativos, facilita la obtención de financiamiento y aumenta el valor del proyecto. Pero, a pesar del uso generalizado del término, la LSO ha recibido muy poco análisis crítico a la fecha respecto a cómo es definido, usado o entendido por los diversos actores (Prno & Slocombe, 2012).

Por su parte, la minería aporta el 59% del total de exportaciones del Perú, una proporción especialmente alta, de acuerdo a estadísticas de diciembre de 2012 (MINCETUR, 2013). Lo que no ha impedido que este sector se convierta en la actividad económica más controversial. A la fecha, este sector está sumido en un incremento de conflictos sociales, según el informe de la Defensoría del Pueblo, a septiembre de 2013 existieron 223 conflictos en el Perú, de los cuales 148 son del tipo socio-ambiental, de estos, 126 casos corresponden a conflictos en el sector minería e hidrocarburos, el cual representa el 85.43% del total de conflictos socio-ambientales (Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, 2013). Estos conflictos han alcanzado tal magnitud y relevancia que se calcula que a mayo de 2013 han paralizado cerca de US\$29,400 millones en proyectos, lo cual representa aproximadamente el 15% del PBI del Perú en 2012. En este sentido, el presente estudio representa un esfuerzo para explorar los aspectos relevantes que ayuden a entender el concepto de LSO en el contexto de la industria extractiva en el Perú, basada en la opinión de expertos.

1.2 Enunciado del Problema

No existe consenso entre las partes involucradas, empresarios peruanos y comunidades, acerca de la definición, comprensión, y cuál sería el marco de aplicación de la LSO; esta falta de homogeneidad de criterios genera confusión y frustración por parte de los empresarios; así como, sobre expectativas insatisfechas de parte de las comunidades. Estas necesidades insatisfechas terminan siendo caldo de cultivo de conflictos sociales, que limitan las posibilidades de éxito en la obtención y mantenimiento de la LSO, que en el contexto de las industrias extractivas en el Perú, significan millones de dólares en capitales de inversión embalsados por inviabilidad de los proyectos. Según el análisis de marzo de 2013 del Banco Central de Reserva

(BCR) hay una tendencia a la baja en las perspectivas de inversión minera en el Perú para el periodo 2012-2013. Su proyección es US\$14,793 millones, un monto inferior en US\$232 millones al que había registrado en el reporte de diciembre del 2012 (“Presente y Futuro”, 2013).

En este sentido, la presente investigación se enfoca a identificar aquellos aspectos relevantes que permitan comprender el concepto y su aplicación en el contexto de las industrias extractivas en el Perú. La LSO en la industria extractiva en el Perú es un concepto que en la actualidad ha cobrado un gran interés por parte de la sociedad en su conjunto, debido a que se le atribuye ser responsable de la postergación o paralización de varios proyectos por la falta de acuerdos entre las partes.

1.3 Declaración del Propósito

Describir los aspectos relevantes para comprender la LSO en la industria extractiva en el Perú, con la finalidad de contribuir en el aclaramiento y entendimiento del concepto y su implementación. Asimismo, comprender su relación con variables como responsabilidad social empresarial, grupos de interés o *stakeholders*, industrias extractivas, y conflicto social. Los autores consideran que la exploración y entendimiento de los aspectos relevantes de la LSO permitirán comprender cómo funciona la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas, quiénes son los participantes legítimos que la otorgan, cómo puede ser gestionada y mantenida, y cuáles son sus factores claves de éxito para lograr la aprobación y el mantenimiento de la LSO.

1.4 Importancia del Estudio para el Ámbito Académico

Las proyecciones de inversión minera se han visto reducidas de manera significativa. Según, el análisis de marzo de 2013 del Banco Central de Reserva

(BCR) ésta habría disminuido en US\$232 millones respecto al reporte de diciembre del 2012, lo cual significa que existen millones de dólares en capitales de inversión embalsados por la inviabilidad de los proyectos, siendo uno de las causas la dificultad para conseguir la LSO. Entre las principales inversiones paralizadas se tiene: minas Conga de minera Yanacocha con US\$4,800 millones y la exploración del proyecto Cañariaco de Candente Cooper con US\$1,599 millones (Reyes, 2013). En este contexto, la LSO adquiere una gran importancia y, debido a la cantidad de recursos involucrados, es necesario que la comunidad académica incentive y apoye en identificar los aspectos relevantes para entender y aplicar la LSO en el contexto de la industria extractiva en el Perú.

1.5 Naturaleza del Estudio

El presente trabajo se trata de un estudio descriptivo en el que se utilizó el enfoque cualitativo; se procedió a recoger información de fuentes primarias y secundarias con el propósito de recolectar información acerca del concepto y de los temas relacionados. El diseño empleado fue no experimental. No se ha manipulado ninguna variable. No se ha expuesto a los actores involucrados en el tema a situaciones que afectarán su ambiente natural. La participación del grupo se limitó a recolectar información relevante con respecto al tema de estudio.

1.6 Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación sobre la LSO en las industrias extractivas en la presente investigación fueron las siguientes:

1.6.1 Pregunta General

¿Cuáles son los aspectos más relevantes para entender e implementar la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

1.6.2 Preguntas Específicas

¿Qué es la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cuáles son los aspectos a considerar para la identificación de los actores que otorgan la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cómo ha evolucionado el conflicto social en el Perú en el contexto de las industrias extractivas en los últimos quince años?

¿Cómo se gestiona y mantiene la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cuáles son los factores claves de éxito para la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

1.7 Marco Conceptual

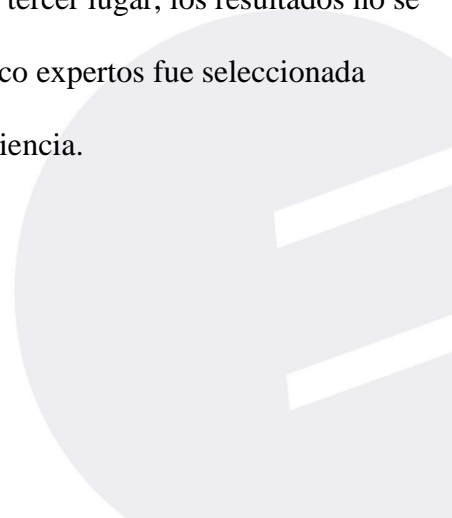
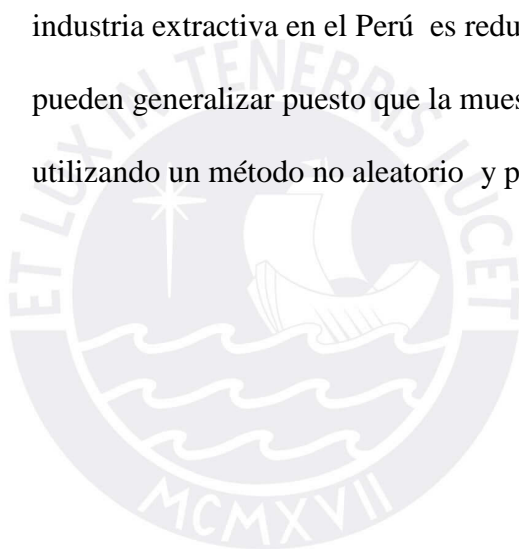
El concepto de LSO es un tema relativamente nuevo, se encuentra en pleno desarrollo. Por tal motivo, en el presente trabajo los autores se apoyan en la teoría desarrollada por varios autores. Estas teorías son las siguientes: (a) la definiciones de LSO dadas por el Banco Mundial (como se citó en Thomson y Boutilier, 2011), The Ethical Funds (como se citó en Wilburn y Wilburn 2011), Salim (como se citó en Shepard, 2008); (b) la teoría de los componentes de la LSO desarrollada por Thomson y Boutilier (2011); (c) la teoría de que la relación es compartida por Estado, empresa y comunidad, de Osay (2003); (d) el proceso para identificar a los actores que otorgan la LSO de Wilburn y Wilburn (2011); (e) los factores claves de éxito para las empresas mineras desarrollado por Nelsen (2007); y (f) definición de conflicto social de Lumerman (2011) .

1.8 Supuestos

En la presente investigación los autores han considerado los siguientes supuestos: (a) la información recopilada en la revisión de literatura es confiable y veraz, (b) la información recopilada en las entrevistas en profundidad es confiable y veraz, y (c) la teoría cubierta en la revisión de la literatura es aplicable al caso peruano.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son en primer lugar, la poca existencia de literatura sobre la Licencia Social, el tema es relativamente nuevo y se encuentra en pleno desarrollo. En segundo lugar, el número de expertos en LSO en la industria extractiva en el Perú es reducido, y en tercer lugar, los resultados no se pueden generalizar puesto que la muestra de cinco expertos fue seleccionada utilizando un método no aleatorio y por conveniencia.



Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1 La Industria Extractiva

La industria extractiva fue definida por Rea (2003) como el conjunto de actividades económicas que tiene como finalidad extraer del subsuelo recursos naturales útiles, eliminando mediante el proceso productivo sustancias adyacentes a ellas que no se puedan comercializar. La industria extractiva se divide en: (a) petróleo crudo y gas natural y (b) minería. Según señalaron Dammert y Molinelli (2007), el desarrollo de la industria extractiva ha constituido un soporte para la mayor parte de la industria manufacturera y una importante fuente de crecimiento económico para los países en vías de desarrollo. Asimismo, agregaron que las actividades extractivas se encuentran vinculadas tanto a la economía como al medioambiente. Dejaron entrever que atraen inversiones que significan un mayor ingreso de divisas y mayores valores de exportación. En cuanto a los aspectos negativos, declararon que la industria extractiva ha sido fuente de pasivos ambientales y conflictos sociales por la naturaleza y desarrollo de su actividad.

Según definió el Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática (INEGI, 2004), la minería es toda actividad productiva en la que se extraen, explotan, y benefician los minerales depositados en el suelo y en el subsuelo. Además, agregó que de acuerdo con sus características físicas y químicas, los minerales se clasifican en metálicos, no metálicos, y energéticos. Entre los minerales metálicos se encuentran oro, plata, plomo, zinc, cobre, hierro, manganeso, entre otros. Entre los no metálicos, que son más abundantes en el territorio, se encuentran los materiales pétreos, arena, arcilla, calizas, yeso, minerales para obtener productos químicos, y gemas minerales. En cuanto a los minerales energéticos se encuentran el petróleo, gas natural, carbón mineral, y determinados minerales radiactivos. Para una mejor comprensión se ilustró

lo antes mencionado con la Tabla 1 donde se ensayó una clasificación para los diversos tipos de minerales existentes.

Tabla 1

La Variedad de Minerales

Grupo	Minerales
Metales	Preciosos: oro, plata, y otros platinos Siderúrgicos: hierro, níquel, cobalto, titanio, vanadio, y cromo Básicos: cobre, plomo, estaño, y zinc Ligeros: magnesio y aluminio Nucleares: uranio, radio, y torio Especiales: litio, germanio, galio, y arsénico
No metales	Industriales: potasio, azufre, cuarzo, trona, sal, amianto, talco, y fosfatos Materiales: arena, grava, áridos, arcillas, cemento, caliza, pizarra, y granito Gemas: diamantes, rubíes, zafiros, y esmeraldas
Energéticos	Combustibles: carbón, lignito, turba, petróleo, y gas

Nota. Adaptado de “Panorama de la Minería en el Perú”, por A. Dammert y F. Molinelli, 2007. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf

2.1.1 La industria extractiva minera

Según describieron Dammert y Molinelli (2007), la actividad minera consiste en la obtención selectiva de minerales y otros materiales a partir de la corteza terrestre, esto implica la extracción física de altas cantidades de materiales de la misma, con el fin de recuperar solo pequeños volúmenes del producto deseado. Por otro lado, añadieron que el uso que se le da a los principales metales de la minería metálica del mundo va desde su empleo en productos industriales hasta en productos médicos. En ese sentido, en la Tabla 2 se clasificó las principales formas de empleo y utilización de los minerales de la siguiente manera:

Según señalaron Dammert y Molinelli (2007), para que el mineral que se encuentra en la tierra tenga valor y se pueda comercializar, se requiere inversión en trabajos de extracción y procesamiento. Asimismo, separaron la actividad minera en las siguientes etapas: (a) prospección, que comprende el cateo y la prospección

geoquímica; (b) exploración; (c) explotación; (d) concentración; (e) comercialización de concentrados; y (f) fundición y refinación. A continuación se desarrolla con mayor detenimiento cada una de las etapas identificadas.

Tabla 2

Principales Usos de los Minerales

Producto	Propiedades	Usos
Cobre	Conductividad eléctrica, resistencia a corrosión, ductilidad, conductividad de calor	50% electricidad, maquinaria no eléctrica 20%, construcción 16%, vehículos 10%
Zinc	Protege de corrosión, fácil de moldear	Construcción 32%, transporte 22%
Plata	Forma compuestos químicos foto sensitivos, resistencia corrosión	Fotografía 26%, electrónica 23%, cubiertos 21%
Plomo	Resistencia a ácidos, humedad, propiedades químicas	Baterías 50%, aditivos 15%, forro de cables 14%, óxidos 10%
Estaño	Protege el acero de corrosión, bajo punto de fusión, forma aleaciones	Envases 32%, transporte 14%, maquinaria 11% electricidad 17%, construcción 14%
Oro	Buen conductor eléctrico y térmico, resiste corrosión, bajo costo de extracción	Joyería, monedas, reserva de valor, empaste dental, tratamiento de cáncer, satélites

Nota. Adaptado de “Panorama de la Minería en el Perú”, por A. Dammert y F. Molinelli, 2007. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf

La prospección. Según han señalado Dammert y Molinelli (2007), la actividad minera comienza con la prospección, en esta etapa se incluyen el cateo y la prospección geoquímica. Asimismo, explicaron que el cateo consiste en la búsqueda del yacimiento mineral mediante la ubicación de anomalías geológicas en la corteza terrestre. El cateo fue definido por el Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) como la acción conducente a evidenciar indicios de mineralización por medio de labores mineras elementales. La norma legal definió también la prospección como la investigación conducente a determinar áreas de posible mineralización, por medio de indicaciones químicas y físicas, medidas con instrumentos y técnicas de precisión. Estableció que el cateo y la prospección son libres en todo el territorio peruano. Además, señaló que estas actividades no podrán efectuarse por terceros en áreas

donde existan concesiones mineras, áreas de no admisión de denuncios, y terrenos cercados o cultivados, salvo previo permiso escrito de su titular o propietario, según sea el caso. Asimismo, prohibió el cateo y la prospección en zonas urbanas o de expansión urbana, en zonas reservadas para la defensa nacional, en zonas arqueológicas y sobre bienes de uso público; salvo autorización previa de la entidad competente.

La exploración. Según han señalado Dammert y Molinelli (2007), luego del cateo y prospección continúa la exploración, de su ejecución se consigue elaborar un perfil del yacimiento. Si el perfil es prometedor, se programa una exploración más avanzada que cuantifique y limite las anomalías determinadas. El objetivo de esta etapa es calcular el tonelaje y leyes para elaborar un estudio técnico económico en el que se calculen las reservas, costos de extracción, costos de tratamiento, beneficios, y se determine si es factible o no llevar a cabo la explotación. Asimismo, agregaron que en esta etapa los inversionistas acuden a los entes financieros para financiar el proyecto y obtienen las autorizaciones del Estado donde se encuentra la concesión para iniciar las operaciones de explotación. Además, añadieron que es en esta etapa que se debe definir el método de explotación más económico y eficiente (superficial o subterráneo) y en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) se deberá demostrar que las operaciones no alterarán el entorno.

Con respecto a las concesiones mineras, el Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) estableció que la concesión minera otorga a su titular el derecho a la exploración y explotación de los recursos minerales concedidos, que se encuentran dentro de un sólido de profundidad indefinida, limitado por planos verticales correspondientes a los lados de la poligonal cerrada, cuyos vértices están referidos a coordenadas Universal Transversal Mercator (UTM). Estableció, además, que la concesión minera otorga a su titular un derecho real, que consiste en la suma de los

atributos que esta ley reconoce al concesionario y que las concesiones son irrevocables, en tanto el titular cumpla las obligaciones que la ley exige para mantener su vigencia.

El Decreto Supremo N°014-92-EM (2013) definió que la unidad básica de medida superficial de la concesión minera es una figura geométrica, delimitada por coordenadas UTM, con una extensión de 100 hectáreas, según el Sistema de Cuadrículas que oficializará el Ministerio de Energía y Minas, y que el área de la concesión minera podrá ser fraccionada a cuadrículas no menores de 100 hectáreas, para lo cual sería suficiente la solicitud que presente el titular de la concesión.

La explotación. Dammert y Molinelli (2007) describieron la explotación como el trabajo que se debe realizar para extraer el mineral. Asimismo, indicaron que pueden haber dos casos: (a) minas subterráneas, donde el proceso cíclico típico es el de perforación, voladura, acarreo, y transporte fuera de la mina y (b) minas superficiales, la explotación en este caso, señalaron los autores, comprende las actividades de perforación, voladura, carga, y transporte. Generalmente, este último método es empleado por la gran minería e implica altas producciones.

Concentración y comercialización. Luego de extraer el mineral, debe ser procesado para aumentar su concentración (i.e., proporción o ley por tonelada), pues en estado natural generalmente no es comercial. El método de concentración a emplearse depende del tipo de mineral, su estructura y otros elementos presentes, y del capital disponible. Por otro lado, los autores agregaron que los concentrados tienen un mercado internacional. Asimismo, indicaron que los principales demandantes son las principales fundiciones y refinерías a nivel internacional, que se encuentran ubicadas en Japón, EE.UU., Brasil, y Europa. Para regular esta comercialización, el Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) estableció que la comercialización de productos minerales es libre, interna y externamente, y para su

ejercicio no era requisito el otorgamiento de una concesión. Dispuso, además, que los productos minerales comprados a personas autorizadas para disponer de ellos, no sean reivindicables, y que la compra hecha a una persona no autorizada sujeta al comprador a la responsabilidad correspondiente, estableciendo así que el comprador esté obligado a verificar el origen de las sustancias minerales.

Fundición y refinación. Los metales, según señalaron Dammert y Molinelli (2007), se obtienen al procesar los concentrados, de esta forma se eleva su pureza. Las dos principales formas de procesar los concentrados son mediante tratamientos pirometalúrgicos (cobre y plomo), e hidrometalúrgicos (zinc). Asimismo, agregaron que en esta etapa se realizan la fundición y refinación. La fundición consiste en elevar a altas temperaturas el mineral para eliminar sus impurezas. Después de este proceso, el mineral es llevado a un proceso de refinación donde alcanzará la pureza más elevada mediante un proceso de fundiciones sucesivas (acendrado), o alternativamente por disolución eléctrica.

Por otro lado, el Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) definió que las actividades de exploración, explotación, beneficio, labor general, y transporte minero, son ejecutadas por personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras, mediante el sistema de concesiones. La norma también definió que la exploración es la actividad minera tendente a demostrar las dimensiones, posición, características mineralógicas, reservas, y valores de los yacimientos minerales; que la explotación es la actividad de extracción de los minerales contenidos en un yacimiento; y finalmente que desarrollo es la operación que se realiza para hacer posible la explotación del mineral contenido en un yacimiento.

Para el caso de la concesión minera el Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) estableció que la concesión minera otorga a su titular el derecho a la exploración y explotación de los recursos minerales concedidos, que se encuentran dentro de un

sólido de profundidad indefinida, limitado por planos verticales correspondientes a los lados de la poligonal cerrada, cuyos vértices están referidos a coordenadas Universal Transversal Mercator (UTM). Estableció, además, que la concesión minera otorga a su titular un derecho real, que consiste en la suma de los atributos que esta ley reconoce al concesionario y que las concesiones son irrevocables, en tanto el titular cumpla las obligaciones que la ley exige para mantener su vigencia.

El Decreto Supremo N° 014-92-EM (2013) definió que la unidad básica de medida superficial de la concesión minera es una figura geométrica, delimitada por coordenadas UTM, con una extensión de 100 hectáreas, según el sistema de cuadrículas que oficializará el Ministerio de Energía y Minas, y que el área de la concesión minera podrá ser fraccionada a cuadrículas no menores de 100 hectáreas, para lo cual sería suficiente la solicitud que presente el titular de la concesión.

2.1.2 La industria extractiva de petróleo crudo y gas natural

Según señaló Parra (2003), el origen de la industria petrolífera se sitúa en 1859, en Pensilvania, con la perforación del famoso pozo de Edwin Drake, dando inicio al uso del petróleo en lámparas, luego aparecieron las gasolinas y aceites para automóviles, y más tarde se incorporó el uso en la aviación y la marina; asimismo, agregó que desde 1950 es la fuente de la petroquímica.

En el mismo sentido, Parra sostuvo que desde la explotación de aquel pozo, ocurrió una transformación importante en el planeta, así como en el estilo de vida del siglo XX. Señaló, además, que el petróleo es un combustible fósil en cuya categoría se encuentran también el carbón y el gas. Por otro lado, sentenció que en estado natural el petróleo sirve para poco, por eso es necesario tratarlo para separar unos tipos de moléculas de otras poco útiles, o cambiarlas por otras más demandadas. Por lo tanto, cuando se habla del uso del petróleo se hace referencia a los usos de sus productos derivados del petróleo, que según su punto de ebullición podrán ser: (a) gas

de refinería, empleado como combustible en la propia refinería; (b) gases licuados de petróleo, son el gas propano y el butano, que son empleados como combustibles industriales y domésticos; (c) gasolinas, para motores de combustión interna de ciclo Otto; (d) naftas, materia prima de industria petroquímica; (e) querosenos, empleado para combustible de aviones modernos a reacción; (f) gasóleos, empleado en motores diésel; (g) fuelóleos, combustibles de barcos, generación de electricidad en centrales térmicas y producción de calor; (h) lubricantes, toda máquina con partes móviles necesita un lubricante específico; y (i) asfaltos, usados en pavimentación de carreteras y como impermeabilizantes.

Asimismo, Ortuño (2010) señaló los siguientes usos para el gas natural: (a) consumo doméstico para generación de calor, calefacción, cocinar, o calentar agua; (b) consumo industrial, utilizado como vector energético dentro de los procesos químicos o físicos que requiere la generación de calor, de electricidad, vapor, entre otros; (c) consumo vehicular, en motores de combustión interna; y (d) como vector energético para la generación de energía eléctrica.

Según señaló Parra (2003), de los usos citados se observaría un claro retroceso en el calor industrial y la generación de electricidad, en los que la tendencia es que sean sustituidos por el gas natural. Asimismo, añadió la importancia creciente del uso de energía renovable en la generación eléctrica, fundamentalmente en la generación hidroeléctrica y eólica.

Por otro lado, Parra indicó que dado el origen del petróleo, se busca en cuencas sedimentarias, que se caracterizan por los afloramientos superficiales, los cuales estudiados sobre el terreno, se recogen muestras de rocas y fósiles que son analizados detenidamente para conocer su origen y edad. Además, agregó que de no existir estas manifestaciones superficiales, los geólogos harán inferencias más complejas para deducir qué hay bajo la superficie. Indicó, también, que hasta hace 20

años, la perforación era el medio más empleado, se consideraba un buen resultado si se obtenía petróleo en uno de cada diez pozos. Finalmente, señaló que a la fecha se recurre a múltiples técnicas: (a) fotografía aérea, (b) gravimetría, y (c) magnetometría, que se emplea para medir los cambios en la gravedad y el campo magnético terrestre, los cuales dan información sobre las rocas presentes. En este sentido, la exploración petrolífera ha tenido un mayor avance desde que se hacen estudios sísmicos donde se crean micro terremotos, los cuales son transmitidos hacia el interior, en donde se utilizaron explosivos en un primer momento, pero ahora se usan camiones que martillan el terreno o barcos especiales que lanzan burbujas de aire contra el fondo marino y producen la vibración buscada. La industria petrolera, según señaló Ortuño (2010), tiene tres grandes procesos que representan la primera parte su cadena de valor: (a) la exploración y producción, (b) el transporte, y (c) la refinación y comercialización de los productos del petróleo.

La exploración y producción. Ortuño (2010) agregó que, en esta etapa, la empresa se dedica a la búsqueda de nuevos yacimientos petroleros, para el desarrollo de nuevos campos, y explotación de estos. Además, agregó que el proceso exploratorio es el primer eslabón de la cadena, el cual a su vez se integra a las siguientes etapas o subprocesos fundamentales: (a) evaluación del potencial petrolero, (b) incorporación de reservas, y (c) caracterización y delimitaciones iniciales. Añadió, a su vez, que cada una de estas etapas conlleva una serie de actividades, de disciplinas geológicas, tecnologías, y productos involucrados para que la cadena de valor de los hidrocarburos sea dinámica y efectiva en la consecución de los resultados buscados.

Parra (2003) señaló que, a pesar de los avances tecnológicos, se necesita hacer pozos. El primer pozo exploratorio en una zona no perforada servirá para confirmar la presencia de petróleo y gas; así como para hacer una primera evaluación de reservas. Además, agregó que los siguientes pozos sirven para delimitar el yacimiento, pozos

de evaluación, y hacer cálculos más precisos. Finalmente, indicó que si los resultados son positivos se pasará a la fase de desarrollo de campo y posterior producción, que llevará consigo la construcción de más pozos.

Según agregó Ortuño (2010), los pozos perforados pueden ser verticales, horizontales, multilaterales, o desviados, dependiendo de las condiciones de las rocas y de las particularidades de los yacimientos detectados. A la fecha, indicó que la perforación y el desarrollo de yacimientos petroleros se llevan a cabo tanto en tierra como en mar. Además, señaló que existen varios sistemas o métodos de producción de hidrocarburos. Algunos de los más importantes son: (a) método de producción natural de petróleo y gas, también llamado recuperación primaria, porque aprovecha la presión natural que posee el yacimiento, así como la permeabilidad de las rocas almacén. Bajo esta condición, existe cierta cantidad de hidrocarburos que podrá ser recuperada y que normalmente es solo una parte del volumen total de hidrocarburos *in situ*. Existe un factor de recuperación de hidrocarburos que generalmente corresponde del 20 hasta el 35% en los yacimientos de petróleo, y excepcionalmente ese porcentaje puede ascender a 50% o más en yacimientos que contienen gas. Cuando la presión natural del yacimiento comienza a descender, se presentará la declinación de la producción; (b) métodos de producción mejorada, llamado también secundaria o terciaria, los cuales permiten recuperar mayores porcentajes de hidrocarburos por medio de la inyección de fluidos que evitan la caída de presión del yacimiento o la aumentan para mejorar la producción. Este método incluye técnicas de inyección de gas, inundación de agua en el yacimiento, o inyección de fluidos como vapor de agua, dióxido de carbono, diferentes productos químicos o nitrógeno.

El transporte. Es el proceso siguiente a la explotación, por medio del cual se lleva el petróleo crudo a las refinerías, o el gas hacia los centros de tratamiento, almacenamiento, o distribución. Ortuño (2010) señaló que, una vez que los

hidrocarburos son extraídos del yacimiento, y son colectados por los sistemas de producción transporte, el gas será enviado a las plantas de proceso o, en algunos casos, hacia los centros de distribución cuando se trata de gas natural o gases más puros. Por su parte, el petróleo crudo será conducido hacia procesos de separación de agua, de sedimentos o de otras impurezas para luego ser almacenado o enviado a plantas de refinación. Por último, agregó que para transportar el petróleo crudo y el gas por lo general se usan oleoductos o gasoductos, asimismo, son frecuentemente usados los barcos o buques tanque.

La refinación y comercialización. Los procesos de refinación y comercialización hacen posible la obtención de los productos del petróleo crudo y su disponibilidad en los centros de distribución y consumo. Según señaló Chow (2008), en las refinerías petroleras se inicia el proceso de separación del crudo en torres de fraccionamiento o de destilación primaria, donde se calienta el crudo a 400 grados centígrados, para que entre vaporizado a la torre de destilación. Aquí los vapores suben a través de pisos o compartimientos que impiden el paso de los líquidos de un nivel a otro. Al ascender por los pisos, los vapores se van enfriando, este enfriamiento da lugar a que en cada uno de los pisos se vayan condensando en distintas fracciones, cada una de las cuales posee una temperatura específica de licuefacción.

Según señaló Ortuño (2010), la refinación consiste en el proceso por el cual se purifica el petróleo crudo y se extraen sus constituyentes. Para ello se aprovechan los diferentes puntos de ebullición en los cuales se desprenden sus variados componentes. Estos procedimientos de refinación se llevan a cabo en enormes plantas de proceso conocidas como refinerías. Finalmente, señaló que el uso de los hidrocarburos fósiles, productos del petróleo y del gas natural, representan más del 65% de los suministros de la energía en el mundo. Este esquema, dadas las condiciones actuales, será predominante en los próximos años, aunque al mismo tiempo, se pueden entrever

cambios progresivos que van siendo introducidos por el impacto que su uso tiene en el ambiente, la distribución de las reservas, el mapa geopolítico, así como la posible y pronta etapa de declinación de la producción petrolera mundial, que de acuerdo con algunos especialistas ocurrirá pronto.

2.2 Licencia Social para Operar (LSO)

Existe una diversidad de definiciones de la LSO, Salim (como se citó en Shepard, 2008) señaló que estas definiciones, en su mayoría, son variaciones del consentimiento libre, previo, e informado otorgado por los pueblos indígenas o las comunidades locales mediante acuerdos mutuos. Por su parte, Lassonde (como se citó en Nelsen & Scoble, 2006) señaló que la LSO no es algo que se obtiene yendo a un ministerio del Gobierno, haciendo una solicitud, o realizando un pago. Se necesita más que un simple pago para que una comunidad permita el acceso y la extracción de sus recursos naturales; para obtener la LSO, primero, la parte interesada en ejecutar un proyecto debe convertirse en parte de la comunidad en la cual operará.

En esta misma dirección fue la definición que propuso The Ethical Funds Company en 2009 (como se citó en Wilburn & Wilburn, 2011), quienes reconocieron que, además del derecho legal otorgado por el Gobierno para operar un negocio, una compañía solo puede ganar una LSO mediante la amplia aceptación de sus actividades por la sociedad o las comunidades locales. Sin esta aprobación un negocio puede incurrir en serios retrasos y sobrecostos. Según lo señalado por Shepard (2008), la LSO es un proceso exhaustivo en que se documentan al detalle los valores y creencias de los grupos de interés locales y otros con intereses creados, que participan en la determinación del alcance y evaluación de los impactos ambientales y planes alternativos del proyecto. Por su parte, Espinal (2011) la definió como la aprobación que da una determinada comunidad, esta aprobación es a la forma como una persona natural o jurídica desarrolla su actividad extractiva. Además, consideró a la LSO

como un mecanismo moderno de democracia social, incorporada en los nuevos tratados internacionales relacionados con el cuidado y sostenimiento del medioambiente y de su entorno.

2.2.1 Elementos componentes de la LSO

Thomson y Joyce (2008) indicaron que dentro del concepto de LSO se encuentran inmersas las percepciones que la población y los grupos de interés tienen acerca de la legitimidad social y credibilidad del proyecto, así como la presencia o ausencia de confianza auténtica. Además, agregaron que estos elementos son adquiridos de forma secuencial y acumulativa hasta construir la LSO. Finalmente, señalaron que un proyecto será aceptado por los grupos de interés y comunidades, cuando sea considerado por éstos como legítimo antes de que la credibilidad tenga algún valor, y ambos necesitarán estar presentes para que se pueda construir auténtica confianza.

Thomson y Boutilier (2011) señalaron que, en la práctica, si un proyecto no tiene legitimidad será rechazado; por el contrario, ante la presencia de legitimidad y credibilidad, se facilita el proceso para llegar con mayor facilidad a la aceptación del proyecto; mientras que un alto nivel de credibilidad sumado a confianza forma la base para la aprobación del proyecto. Pero para llegar al nivel más significativo de licencia social, es decir, a la copropiedad, se necesitará un alto componente de confianza. A continuación se explicarán los componentes de la LSO propuestos por Thomson y Boutilier (2011):

Legitimidad social. Se basa en las normas establecidas o las normas de la comunidad, que pueden ser legales, sociales, y culturales. Estas pueden ser formales así como informales. Es importante, entonces, que las empresas se involucren y comprometan en conocer y comprender las normas de la comunidad, deben ser capaces de trabajar con estas normas como una forma de respetar las costumbres y

reconocer a los pueblos y comunidades. De no considerar estas normas, arriesgan la factibilidad y sostenibilidad del proyecto puesto que es posible que la comunidad muestre su rechazo; en la práctica, la base inicial para la legitimidad social proviene del compromiso con todos los miembros de la comunidad y la divulgación de información acerca del proyecto, así como de informar de los efectos, tanto positivos como negativos, que podrían ocurrir en el futuro.

Credibilidad. Se refiere a la capacidad que tiene la compañía de ser creíble. Generalmente es creada mediante el intercambio constante de información de forma clara y verdadera; para lo cual es fundamental el cumplimiento de cada una de las promesas y acuerdos hechos con la comunidad. Para mantener y fortalecer la credibilidad se deben de aplicar acuerdos formales en los cuales las reglas, roles, y responsabilidades de la compañía y la comunidad son negociados, definidos, y consolidados. Este marco de referencia ayuda a manejar las expectativas y reduce el riesgo de pérdida de credibilidad, al ser percibido como incumplidor de promesas por no haber definido adecuadamente las relaciones. Por ningún motivo se deben de permitir acuerdos verbales, puesto que estos, en ausencia de documentación permanente, están siempre abiertos a la reinterpretación a posteriori; los documentos de acuerdos deben de estar redactados de forma clara y no dejar lugar a ambigüedades que pueden ser sujetas a interpretaciones diferentes al espíritu del acuerdo original.

Confianza. Es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Confiar es entonces estar dispuesto a ser vulnerable a las acciones de otro, es una relación de alta calidad, y necesita tanto tiempo como esfuerzo para ser creada. La confianza, entonces, se va creando conforme se van compartiendo experiencias. La compañía tiene el desafío de ir más allá de las transacciones con la comunidad y crear oportunidades para colaborar, trabajar juntos, y generar las experiencias compartidas

que generarán un ambiente propicio para desarrollar la confianza. En la Figura 1, se ilustraron las relaciones entre los componentes de la LSO, los estados en que se encuentra esta, y el comportamiento de los *stakeholders* basado en lo propuesto por los autores.

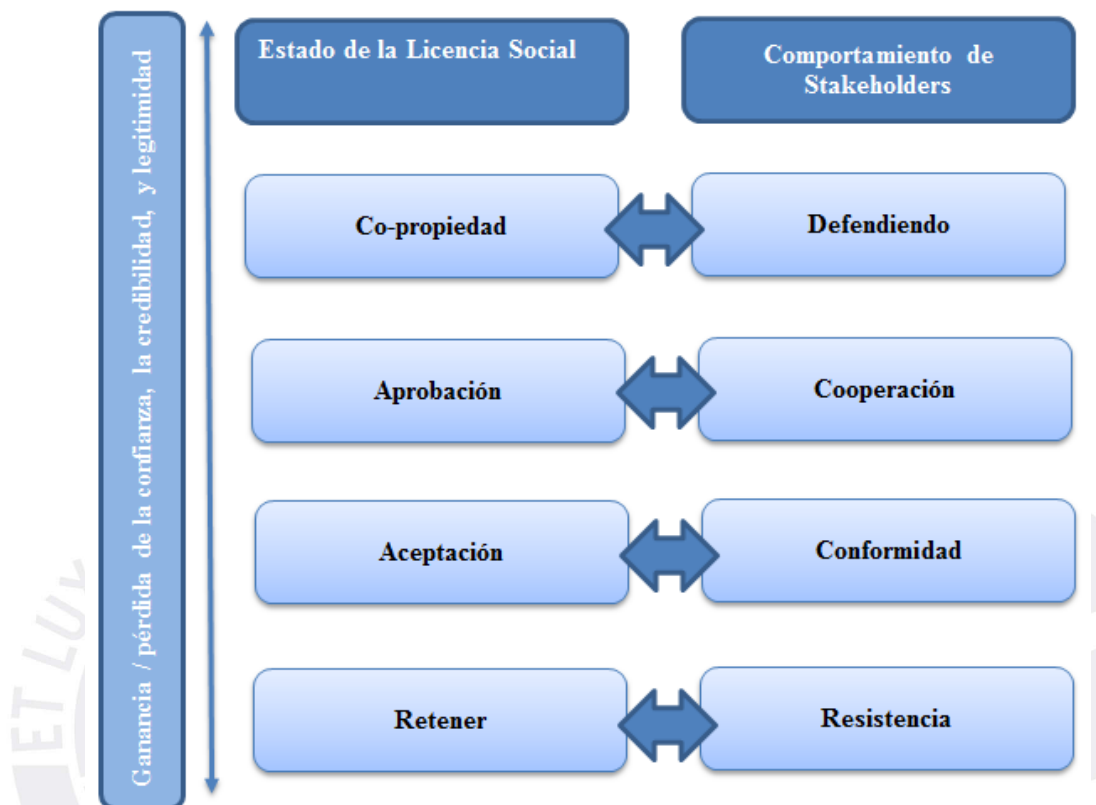


Figura 1. Relación entre los componentes de LSO y el comportamiento del stakeholder.

Adaptado de “Investigating Constructive Technology Assessment within the Minerals down under Flagship: Interview Results”, por D. Franks y T. Cohen, 2011.

Recuperado de

<http://www.csiro.au/~media/CSIROau/Flagships/Minerals%20Down%20Under/MF%20Cluster%20publications/Franks%20and%20CohenReport22%20Investigating%20OCTA.pdf>

2.2.2 Evolución de la LSO

La evolución de la LSO puede ser entendida desde el enfoque del crecimiento de la participación de las comunidades en la toma de decisiones. Esta mayor participación de las comunidades en la toma de decisiones de los proyectos de la industria extractiva, rompió con el viejo esquema de la relación dual Estado-Empresa.

Según puntualizó Osay (2003), la relación es compartida por los tres actores: (a) Estado, (b) empresa, y (c) comunidad.

Un antecedente a la participación ciudadana se encuentra en el síndrome *Not In My BackYard* (NIMBY), el origen, según Burningham, Barnett, y Thrush (2006), fue en el año 1980 y suponen que este fue acuñado por Walter Rodgers de la Sociedad Americana Nuclear. Martín-Crespo (como se citó en Pascual & De Uribe-Salazar, 2012) definió un NIMBY como la “resistencia que provocan entre la población ciertas instalaciones o emplazamientos asociados a diferentes factores de riesgo” (p. 6).

En resumen, el síndrome NIMBY, es decir, el aquí no, sintetiza y describe la reacción de la ciudadanía organizada para oponerse y manifestar su negativa y su rechazo a proyectos de instalación de infraestructuras, servicios o equipamientos que son considerados como potencialmente peligrosos o desagradables en su entorno inmediato, generalmente por razonamientos como pérdida de valor de viviendas o fincas rústicas, menos tranquilidad y mayor conflictividad en el barrio o municipio, alternación del paisaje, malos olores, entre otros. Es decir, oposición a instalaciones que presentan unos beneficios significativos para toda la comunidad, pero a expensas de los vecindarios más próximos (Pascual & De Uribe-Salazar, 2012).

Etapas Estado-empresa. Según señalaron Thomson y Boutilier (2011), durante los 90, los proyectos mineros estaban determinados por la relación dual empresa-Estado, el Estado determinaba las reglas de adquisición o pérdida del derecho minero y la empresa mantenía el derecho adquirido cumpliendo con la normativa legal. Además, señalaron que en esos años la industria minera se encontraba en su momento más crítico, bajo un minucioso escrutinio debido a la ocurrencia de una serie de fallas, derrames, y conflictos. Es en este contexto que empieza a definirse el término de LSO. Según señalaron Thomson y Boutilier (2011), en el año 1997, durante una

reunión con personal del Banco Mundial (BM) en Washington, Jim Cooney, por entonces Director de Asuntos Internacionales y Públicos de Placer Dómer, propuso que la industria minera tenía que actuar de manera positiva para recuperar su reputación y obtener una LSO mediante un proceso que comenzaría en el nivel de minas y proyectos individuales, que con el tiempo crearía una cultura y perfil públicos para la industria minera.

Etapa Estado-empresa-comunidad. En esta etapa, la LSO aparece como un instrumento de participación democrática de las comunidades en la toma de decisiones acerca de los proyectos mineros que los afectan directamente. Espinal (2011) consideró la LSO como un mecanismo moderno de democracia social incorporado en los nuevos tratados internacionales, relacionados principalmente con el cuidado y sostenimiento del medioambiente y su entorno.

Esto se observó en las primeras definiciones de la LSO del Banco Mundial (como se citó en Pike, 2012), quien la definió como la adquisición mediante el consentimiento libre, previo, e informada de las comunidades locales y los *stakeholders*; aparecen en esa época otras definiciones, pero según señaló Salim (como se citó en Shepard, 2008), son derivaciones primarias de consentimiento libre, previo, e informado de las poblaciones indígenas y las comunidades locales mediante acuerdos mutuos. En este marco, la LSO consistió en el desarrollo de un proceso de consulta de forma democrática.

Conforme el concepto evoluciona y deja de ser visto como la mera aprobación por parte de la comunidad y de los grupos de interés consolidados, se convirtió en la búsqueda de una aceptación y mantenimiento continuo a través del ciclo de vida del proyecto. En la revista *Negocios para la Responsabilidad Social* (como se citó en Thomson & Boutilier, 2011), la LSO es definida como existente cuando una mina o proyecto tiene la aprobación continua de la comunidad local y otros grupos de interés.

Joyce y Thomson (como se citó en Thomson & Boutilier, 2011) lo consideraron existente si tenía una aprobación continua o amplia aceptación social, y se adiciona el concepto de LSO en la medida en la cual las empresas están limitadas a lograr las expectativas sociales y evitar medidas o ejecuciones que la sociedad, o elementos dentro de ella, consideran inaceptables, ya sea que estas se encuentren o no comprendidas en la ley (Gunningham, Kagan, & Thorton, 2004).

Finalmente, Thomson y Boutilier (2011) señalaron que, en ocasiones, la LSO puede trascender la mera aprobación cuando una porción substancial de la comunidad y otros grupos de interés incorporan a la mina o proyecto en su identidad colectiva. Agregaron que es en este nivel de relación que la comunidad se transforma en promotor o defensor de la mina o proyecto puesto que se consideran copropietarios de la misma y emocionalmente sienten que el futuro de la mina o proyecto les pertenece.

Etapas desarrollo sostenible. En esta última etapa la comunidad toma una mayor importancia y se produce un cambio de roles en la sociedad en donde, paulatinamente, va creciendo el empoderamiento de las comunidades. Prno y Slocombe (2012) señalaron que la LSO se convirtió en un requisito exigido por las comunidades, independientes de los requisitos legales para su explotación. Además, agregaron, esta tendencia ha sido impulsada por el creciente paradigma del desarrollo sostenible y por los cambios de actores en la gobernanza. Esto último fue señalado debido al incremento de la transferencia de los roles de las autoridades del Gobierno hacia otras organizaciones no gubernamentales. Lo cual obliga a revisar el tema desde una nueva perspectiva, como las de las teorías de gobernanza y sostenibilidad.

2.2.3 Actores clave que intervienen en el otorgamiento de la LSO

En la teoría sobre la responsabilidad social empresarial (RSE), existen los grupos de interés. La RSE es un término que apareció en el siglo XX, pero con el transcurso del tiempo ha ido evolucionado. Desde los conceptos de Friedman (1970) y

Levitt (1958), quienes sostenían que la RSE era solo para con el negocio, el término ha ido evolucionando y a la fecha no hay una sola definición de responsabilidad social mundialmente aceptada (Schwalb & Malca, 2004). Una definición más avanzada y con mayor aceptación de RSE es la que se encuentra en el *Libro Verde* de la Comisión de las Comunidades Europeas de 2001 (como se citó en Solano, 2009), la cual definió la RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas e instituciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Teoría de los grupos de interés. Esta teoría contribuyó a la identificación de los grupos de interés que son prioritarios para las empresas y a los cuales esta deberá responder. Además, esta teoría consideró que existen distintos grupos de personas que podrían verse afectadas de manera distinta, de acuerdo con sus propios intereses, por las acciones y decisiones de la empresa. Lo cual implica la existencia de exigencias sociales que surgen en cada grupo de interés y que la empresa debe atender con acciones de RSE. Schwalb y Malca (2004) lo definieron como grupos específicos de personas a los que afectan, de una u otra manera, las acciones y decisiones de la empresa.

Wilburn y Wilburn (2011) señalaron que, desafortunadamente, no se ha desarrollado un proceso para obtener una LSO o un consentimiento previo, libre, e informado que abarque más allá de grupos indígenas, puesto que negociar con un grupo indígena generalmente involucra una comunidad definida que tiene un líder y que representa a la comunidad; sin embargo, cuando una empresa trata de obtener una LSO en una comunidad más amplia, generalmente se encuentra con que la comunidad está conformada por diferentes grupos de *stakeholders*, con diferentes líderes e intereses, y no hay líderes reconocidos o representantes con quienes empezar un diálogo.

Asmus (como se citó en Wilburn & Wilburn, 2011) identificó tres temas clave que deberían ser resueltos para plantear un proceso para la obtención de la LSO: (a) ¿cómo se define “comunidad”?; ¿hay alguna estricta delimitación geográfica para “comunidad”?; y ¿los funcionarios electos reciben mayor o igual condición que los ciudadanos locales?; (b) si hay una falta de consenso dentro de la “comunidad”, ¿qué proceso valida cualquier decisión (ej.: voto por mayoría del concejo de Gobierno local, referéndum)?; y (c) ¿en ausencia de un proceso político, qué exactamente representa un nivel adecuado de consentimiento?

Wilburn y Wilburn (2011) propusieron un proceso como medio para definir la comunidad y quién en la comunidad tiene el poder de dar su consentimiento para una LSO, planteando así una forma para responder las tres preguntas clave señaladas por Asmus. Para ello propusieron hacer uso de la teoría de *stakeholders* para identificar a los grupos dentro de una comunidad; según definieron Mitroff y Linstone (como se citaron en Wilburn & Wilburn, 2011): “*Stakeholder* es cualquier individuo, grupo, organización, institución que puede afectar o ser afectada por las políticas de otro individuo, grupo, organización o institución”. Por lo tanto, *stakeholders* podrán ser clientes, proveedores, y compañeros, así como también entidades sociales, políticas, y gubernamentales. En una comunidad, *stakeholders* pueden ser familias, grupos de interés, propietarios, usuarios de las propiedades, negocios, granjas, entre otros; asimismo, en determinadas situaciones grupos de *stakeholders* pueden operar en ámbitos nacionales o internacionales, como ONG, grupos religiosos, grupos de justicia social, entre otros. Asimismo, indicaron que pueden argumentar que tienen intereses en las acciones de una corporación. Sin embargo, para evitar que la voluntad de algunos *stakeholders* se imponga sobre la de otros de modo que impidan una justa intervención en el otorgamiento de la LSO, los autores propusieron la categorización de los *stakeholders* en dos grupos: uno con derecho a voz y voto en la decisión de conceder la LSO y el otro con derecho solo a voz.

En este modelo, el *stakeholder* con derecho a voto fue definido como aquel que tiene derecho a la posesión de algo tangible en la comunidad en la cual la LSO es requerida. Esta tangibilidad puede consistir en una propiedad física o habitar una propiedad en la que necesite recursos tales como agua, tierra cultivable, y aire limpio. Se debe considerar que un *stakeholder* de este tipo puede reclamar como participantes actuales o como participantes futuros de las siguientes generaciones. Este *stakeholder* tendrá derecho a voz y voto en el otorgamiento de la LSO, con lo que se responden las dos primeras preguntas anteriormente planteadas. El *stakeholder* sin derecho a voto sería aquel que tiene un interés en las actividades para la obtención de la LSO y que podría argumentar y ofrecer ejemplos de consecuencias de implementaciones similares en el pasado o en otras áreas. Estos *stakeholders* serían grupos que tienen interés en problemas globales como la protección del medioambiente, los bosques, el calentamiento global, etc. y, por lo general, tienen alto poder de convocatoria a través de los medios, pero al no serle concedido el derecho a voto, tendrá que asociarse o convencer a un *stakeholder* con derecho a voto para que su voz influya en la decisión de otorgar la LSO.

2.2.4 Factores clave de éxito para conseguir la LSO

El éxito de un proyecto extractivo depende de la construcción de relaciones duraderas entre la empresa y la comunidad local. Nelsen (2007) precisó que la empresa extractiva que inicia negociaciones con las comunidades locales para obtener la LSO, aumentará sus probabilidades de éxito si tiene en consideración los siguientes factores: (a) comprender la cultura, costumbres, idioma, historia, entre otros; (b) educar a los *stakeholders* locales sobre el proyecto; (c) promover comunicación abierta y transparente entre todas las partes interesadas; (d) impulsar negocios compartidos con los *stakeholders* locales; (e) capacitar la fuerza laboral; (f) emplear innovación y tecnología para mitigar impactos indebidos; (g) apoyar a la comunidad y

desarrollar capacidades; (h) colaborar con las comunidades para satisfacer sus necesidades de infraestructura; y (i) satisfacer los criterios de desarrollo sostenible.

Según señalaron Goldstuck y Hughes (2010), algunos de estos factores aparecieron por primera vez el año 2005 en una encuesta dirigida a empresas mineras, en donde se pidió que listaran, según su consideración, cuáles eran las actividades esenciales para ganar la LSO. Como resultado de esta encuesta, adicionalmente a los factores ya mencionados, se obtuvieron: (a) mantener una reputación corporativa positiva, (b) compensación responsable de *stakeholders* locales, (c) ir más allá del cumplimiento legal y reglamentario, (d) colaborar con la ONG cuando sea necesario, y (e) la promoción de un valor de marca positiva como imagen corporativa.

Según señalaron Prno y Slocombe (2012), además de los autores ya mencionados, otros autores han hecho recomendaciones para la obtención de la LSO con las comunidades locales, y estas incluyen: (a) identificar la necesidad más apremiante, (b) mantener comunicación permanente, (c) divulgar de forma transparente la información, (d) desarrollar mecanismos para resolución de conflictos, y (e) toma de decisiones culturalmente apropiada. Además, agregaron que es importante durante la planificación de la mina, realizar un análisis situacional, donde se examinen las distintas políticas, factores económicos, sociales, y tecnológicos que puedan afectar el resultado de la LSO.

Según recomendaron Franks y Cohen (2011), seguir estas consideraciones evitará los siguientes errores en que incurren las empresas: (a) sobreestimar la calidad de la LSO obtenida. Las empresas suelen confundir o combinar la aceptación con la aprobación, la cooperación con la confianza, y el silencio con la posesión de LSO; (b) las empresas suelen mezclar calendarios corporativos con el cronograma de la comunidad; y (c) las empresas suelen confundir transacciones con reciprocidad y colaboración.

En la Figura 2 se presentó gráficamente una selección de los principales factores de éxito que han sido considerados por los autores como determinantes para obtener la LSO. Estos factores fueron: (a) comprender la cultura, costumbres, idioma, historia, entre otros, (b) comunicación abierta, (c) negocios compartidos, (d) información sobre el proyecto, (e) desarrollar capacidades, (f) utilizar innovación tecnológica, (g) capacitar fuerza laboral, (h) satisfacer necesidades de infraestructura, y (i) desarrollo sostenible. Estos factores han sido presentados en circunferencias de diversos tamaños, a mayor tamaño se expresa una mayor relevancia del factor frente a los de menor tamaño; por otro lado, se contrastó con el proceso de obtención de LSO, haciéndose evidente la necesidad de considerar unos factores antes que otros.



Figura 2. Factores de éxito para obtener la LSO.

2.2.5 Modelos de negociación

En la literatura académica existen pocos modelos de negociación para lograr la LSO. Una investigación realizada por Wilburn y Wilburn (2011) propuso un proceso basado en la teoría de los grupos de interés mediante su identificación y clasificación.

Según esta teoría, los grupos de interés pueden ser clasificados en dos categorías: consolidados y no consolidados. Los grupos de interés consolidados tienen el derecho a voto en el otorgamiento de una LSO y los grupos de interés no consolidados solo tienen voz, pero no derecho a voto. Otro modelo desarrollado por la Red GECOMIN, mostró una secuencia de pasos que fueron aplicados a través de todas las etapas del ciclo minero (Organismo Latinoamericano de minería [OLAMI], 2011).

Modelo basado en la teoría de los grupos de interés. Sobre la base de esta teoría, Wilburn y Wilburn (2011) propusieron un proceso basado en alinear los valores y normas de la empresa con los valores y normas de los grupos de interés identificados. Usando este proceso, la LSO puede ser negociada con éxito en diferentes países y culturas. Este proceso consta de cinco pasos que son definidos de la siguiente manera:

1. *Primer paso.* Una empresa que contempla un proyecto dentro de un área podría describir cómo la compañía cumplirá durante el proyecto con el respeto por la cultura local, los derechos humanos, el código de ética internacional, las normas, y sus valores.
2. *Segundo paso.* Se recoge información sobre el contrato micro social de los grupos de interés de la comunidad en la que operará. Esta información podría incluir datos de fuentes gubernamentales, no gubernamentales, y, principalmente, mediante la comunicación directa con cada grupo de interés.
3. *Tercer paso.* La empresa analiza la mejor forma de alinear las normas y los contratos micros sociales de los grupos de interés.
4. *Cuarto paso.* La empresa debe involucrar a todos los grupos de interés en un debate sobre el proyecto, para producir una propuesta que resultará en el

consentimiento de la mayoría de los grupos de interés, en este punto se debería obtener la LSO.

5. *Quinto paso.* La empresa controla el progreso del proyecto para asegurar que el proyecto avance según lo acordado.

En la Figura 3 se graficó el modelo propuesto por Wilburn y Wilburn para una mejor apreciación de los diferentes pasos se los ha relacionado con los elementos de LSO tales como: (a) legitimidad, (b) credibilidad, y (c) confianza.

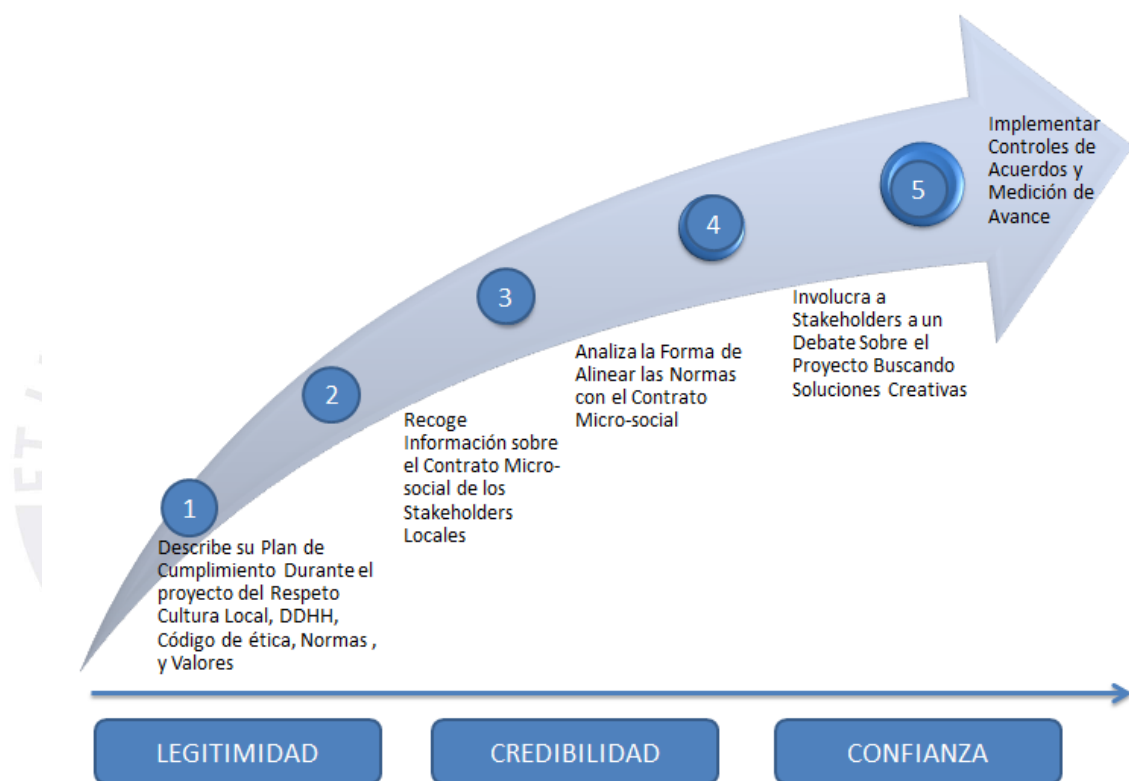


Figura 3. Modelo basado en la teoría de los grupos de interés de Wilburn y Wilburn. Adaptado de “*Achieving Social License to Operate Using Stakeholder Theory*”, por Wilburn y R. Wilburn, 2011. *Journal of International Business Ethics*, 4(2), 3-16.

Recuperado de

http://www.americanscholarspress.com/content/BusEth_Abstract/v4n211-art1.pdf

Modelo de intervención en un proceso de relacionamiento comunitario. El modelo desarrollado por el OLAMI, consistió en una serie de pasos del proceso, que si bien responden a una secuencia, en la mayoría de los casos no necesariamente deben ser asumidos de manera estrictamente secuencial (OLAMI, 2011).

Este modelo de intervención se aplica en todas las etapas del ciclo minero: (a) prospección, (b) exploración, (c) construcción, (d) operación y cierre de mina, (e) planta de procesos, e (f) instalaciones de apoyo. Los pasos sugeridos por este modelo se dan a continuación:

1. Identificación de las normas jurídicas referentes a la minería en el país donde se localiza el emprendimiento.
2. Vinculación con autoridades nacionales.
3. Identificación de grupos de interés o *stakeholders*.
4. Relacionamiento con la industria minera.
5. Relacionamiento con la asociación de trabajadores.
6. Identificación de actores sociales y sus representantes.
7. Definición de los equipos de relacionamiento comunitario de la empresa.
8. Primer acercamiento con los actores sociales de la zona de influencia.
9. Búsqueda de un lenguaje común.
10. Creación de bases de confianza entre actores.
11. Integración de la mujer en el proceso de prevención.
12. Conformación del grupo de veeduría ciudadana en el ciclo del proyecto minero.
13. Comités de sostenibilidad.

2.3 Conceptos Relacionados con la LSO

2.3.1 Consulta previa, libre, e informada y la LSO

El Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes (1989) fue suscrito por el Estado peruano y ratificado mediante Resolución Legislativa N°26253, promulgada y publicada en 1994. En 2012, finalmente se logra reglamentar su aplicación con la Ley 29785, DS 001-2012-MC. Como sucede con los Estados que lo adoptan y aprueban, es un instrumento jurídico internacional vinculante, el cual está orientado a la

problemática de los pueblos indígenas y nativos del mundo (Ministerio de Cultura del Perú, 2013).

Principios básicos del convenio 169 de la OIT. Los principios básicos del Convenio 169 de la OIT (1989) son:

- Respeto y participación.
- Respeto al territorio, a la vida, a la salud, a la cultura, a la religión, a su organización. político-social, económica, e identidad propia.
- Participación en las decisiones estatales que los afecten directamente y participación en la vida política y económica nacional.
- Ley de consulta previa a pueblos indígenas.

Según señalaron Aranibar, Chaparro, y Salgado (2011), los pueblos indígenas u originarios tienen derecho a ser consultados previamente sobre medidas legislativas o administrativas que afecten directamente sus derechos colectivos, su existencia física, identidad cultural, calidad de vida, o desarrollo. Por otro lado, indicaron que corresponde efectuar la consulta respecto a los planes, programas, y proyectos de desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos.

Finalmente, agregaron que la consulta previa se rige bajo los siguientes criterios objetivos: (a) descendencia directa de las poblaciones originarias del territorio nacional; (b) estilos de vida, vínculos espirituales, e históricos con el territorio que tradicionalmente ocupan; (c) instituciones sociales, y costumbres propias; y (d) patrones culturales y modo de vida distintos a los otros sectores de la población. Asimismo, el criterio subjetivo se encuentra relacionado con la conciencia del grupo colectivo a poseer una identidad indígena u originaria.

Wilburn y Wilburn (2011) precisaron que estas consultas deben ser hechas utilizando los medios apropiados y más idóneos para conocer la opinión de los

pueblos indígenas, los que deben garantizar la plena libertad de ellos para expresarla sobre los asuntos y materias de consulta. Agregando que la consulta previa, libre, e informada y la LSO tienen en común asumir que quienes viven o los medios de vida pueden ser perjudicados por los usos que hace la compañía de las propiedades y, por tal motivo, deben ser informados de los planes de la compañía y deben solicitarles su consentimiento.

Una diferencia entre ambos conceptos se da respecto al otorgamiento del consentimiento. Mientras, que la LSO no necesita el consentimiento de toda la comunidad, la consulta previa, libre, e informada sí lo requiere. Una compañía puede tener una licencia social para operar de un pequeño segmento de la comunidad o de los líderes de un grupo, aunque otros se opongan o estén en contra de ello (Wilburn & Wilburn, 2011).

Escobedo (2011) hizo una distinción al señalar que la LSO no es consulta previa, libre, e informada porque está contemplada en el Perú como un derecho exclusivo de los pueblos indígenas, para ser exactos, son comunidades campesinas y nativas quienes lo ejercen en momentos previos a la aprobación de un proyecto de inversión, en la medida en que pueda afectarles directamente. Finalmente, agregó que por el lado de la LSO, incluye a cualquier comunidad, independientemente de que sea indígena, así como a otros grupos de interés, y tiene efectos tanto antes como con posterioridad a la instauración de un proyecto de inversiones.

2.3.2 Conflictos sociales

En cierto sentido, el conflicto es el otro lado de la medalla del *desarrollo* o del *cambio social*. Es inherente a la sociedad, y algunos de estos conflictos son disputas puntuales, dirigidas por grupos interesados en captar parte de las rentas generadas por la industria extractiva. Otros, en cambio, son conflictos profundos que nacen de contradicciones particulares en la sociedad. Son estos los conflictos que traen mayores oportunidades, pero también más riesgos; su efecto final depende, en mayor medida,

de cómo el Estado y el sector empresarial respondan (Bebbington & Humphreys, 2009). Existen diversas definiciones de lo que es un conflicto, se trata de un concepto ambiguo y dinámico. La forma en que se lo caracteriza generalmente es por la forma en que será abordado. A continuación se presentan algunas definiciones que ayudarán a la comprensión del término en estudio.

Concepto de conflicto social. Según señaló Lumerman (2011), se entiende por conflicto, cualquier disputa organizada, un diferido o desacuerdo de proporciones relativamente importantes, que con frecuencia incluye múltiples disputas, que se pueden dar en torno a valores, reclamos de acceso al poder, o recursos escasos. Para la Defensoría del Pueblo (2013), 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. El conflicto adquiere connotación social cuando la demanda trasciende el interés individual e implica el compromiso de una determinada colectividad. Puede expresarse como confrontaciones por la representación política, el liderazgo, o el control de Gobiernos locales (Caballero & Cabrera, 2008).

Panfichi (2011) señaló que en la última década, los conflictos sociales han sido la *expresión contenciosa* de una emergente y fragmentada representación de intereses locales, por parte de participantes con poco acceso o confianza en las instituciones de mediación política estatal. Según señalaron Tanaka, Zárate, y Huber (2011), todo conflicto implica: (a) un tema de controversia, donde dos o más intereses se contraponen; (b) acción colectiva de cuanto menos un grupo de ciudadanos que van desde los espacios locales, regionales, nacionales, e incluso transnacionales; y (c) la acción del Estado como centro de disputa.

Por otro lado, Alayza (2009) indicó que cuando se hace referencia a los conflictos sociales, se habla, por lo general, de grupos movilizados socialmente por reivindicaciones, enfrentados a una autoridad local, regional, o nacional. Frecuentemente, estos grupos locales incluyen distintos tipos de actores entre los lugareños, los afectados por el problema en cuestión, sus dirigencias, otras organizaciones locales que los apoyan, entre otros. En diversos casos las movilizaciones implican acciones de bloqueos con la finalidad de llamar la atención de las autoridades nacionales.

Por su parte, Galtung (como se citó en Lumerman, 2011) propuso entender el conflicto desde tres perspectivas concurrentes: (a) la contradicción de objetivos existente entre las partes, (b) la actitud con la que estas partes perciben la contradicción, y (c) el comportamiento con el que las partes interactúan. La representación gráfica de las perspectivas del conflicto propuestas por Galtung se pueden observar a continuación en la Figura 4.



Figura 4. Perspectivas del conflicto. Tomado de “Transformación Democrática: Una Propuesta para el Abordaje de los Conflictos Sociales”, por P. Lumerman, 2011. Recuperado de http://www.cambiodemocratico.org/img/Marco_conceptual.pdf

Lumerman (2011) señaló que cuando los objetivos de las partes se perciben como incompatibles, se evidencia una contradicción. Esta contradicción, surgida de la interdependencia, puede expresarse en fenómenos de injusticia estructural tales como: (a) la concentración de tierras y desplazamiento rural, (b) el efecto contaminante de una industria, o (c) la aplicación de una ley de promoción económica regional que no incluya a las sociedades locales promocionadas. Seguidamente explicó que la percepción y actitudes se refieren a cómo los actores interpretan la contradicción de intereses u objetivos y la forma como actúan. Finalmente, indicó que existe una estrecha vinculación entre la actitud de los actores que poseen los intereses o valores en contradicción, y el comportamiento que estos desarrollan para resolverla. Los comportamientos pueden ser confrontación violenta o no violenta, así como el diálogo y cooperación.

Evolución de los conflictos sociales. Según la Defensoría del Pueblo (2013), los conflictos pueden encontrarse en dos estados: activos y latentes. Agregó que el conflicto activo se expresa mediante reclamaciones públicas formales o informales, mientras que el conflicto latente es un conflicto oculto o inactivo. Sin embargo, en este último estado, permanecen los factores que conllevan a la expresión del reclamo público, es por ello que se puede decir que el conflicto está dormido, pero no extinto.

Por otro lado, Cárdenas (2009) lo concibió como un proceso, donde el conflicto nace, crece, y puede terminar en una crisis o permanecer en estado latente. El análisis de la evolución de un conflicto implica la evaluación de su intensidad a lo largo del tiempo. El análisis deberá identificar los principales hitos o puntos de inflexión en la evolución del conflicto y destacar cuáles son los factores que lo hacen aumentar o disminuir.

Problema social. El conflicto se mantiene latente. En este sentido, son conflictos probables, en buena medida previsibles, que se presentan en una determinada constelación sociopolítica (Tanaka, Zárate, & Huber, 2011). Existe una situación de frustración o insatisfacción de necesidades del grupo social; contradicción de intereses o valores con otros grupos; o riesgo de daño colectivo provocado por la acción u omisión por parte del Estado. Sin embargo, la contradicción no se ha traducido aún en confrontación por ninguno de los actores involucrados (Lumerman, 2011).

Disputa o controversia pública. Se manifiesta cuando los actores sociales generan acciones públicas de promoción o rechazo a una decisión u omisión por parte del Estado, y se confrontan mediante procesos públicos. El antagonismo entre las partes es visible y se conforman coaliciones en torno a los puntos de quiebre que dividen a las posiciones. Los factores que dinamizan la escalada hacia la crisis o violencia son: (a) polarización, donde predominan posiciones rígidas, narrativas excluyentes, y comportamientos hostiles y (b) relaciones asimétricas, esto incentiva al más débil a tomar acciones drásticas con el propósito de hacerse escuchar o inclinar la relación de poder a su favor (Lumerman, 2011).

Crisis. El conflicto desborda los canales institucionales que la normativa ofrece para su tratamiento (Constitución y legislación vigente). La crisis suele presentar una situación de equilibrio dinámico de fuerzas que incentiva a los participantes a avanzar hacia una salida negociada. Debido al aumento de incertidumbre, el reclamo de los terceros se hace más intenso para que las partes lleguen a procesos negociados, donde terminan actuando como árbitros, jueces, o reguladores (Lumerman, 2011).

Violencia. Si no se contienen los factores que motivan la escalada, la crisis puede provocar, inmediatamente o después de un tiempo, una situación de violencia directa. (Lumerman, 2011). Para una mejor comprensión se presenta la Figura 5.



Figura 5. Evolución del conflicto.

Tomado de “Transformación Democrática: Una Propuesta para el Abordaje de los Conflictos Sociales”, por P. Lumerman, 2011. Recuperado de http://www.cambiodemocratico.org/img/Marco_conceptual.pdf

Principales causas de los conflictos sociales vinculados a las actividades extractivas. Ramón (2012) indicó como las principales causas de los conflictos sociales las siguientes: (a) necesidades básicas insatisfechas, (b) limitada participación en la vida pública de los grupos más vulnerables, (c) falta de mecanismos para plantear políticas de Estado que permitan una adecuada distribución de recursos, y (d) falta de mecanismos para plantear demandas.

Para la Defensoría del Pueblo (2013) existen diversas causas detrás de los conflictos sociales, los principales serían: (a) las expectativas de la población ante el potencial efecto de la industria extractiva, (b) la falta de confianza, (c) el reconocimiento de impactos negativos en otras zonas, y (d) el debilitamiento de la capacidad de las autoridades locales y regionales en la prevención de conflictos.

Por otro lado, Cárdenas (2009) identificó las siguientes causas estructurales: (a) el medioambiente y las diferentes percepciones de riesgo, (b) la competencia por los recursos naturales como sustento económico, (c) la distribución de los beneficios económicos, y (d) la defensa de la autonomía comunal. Finalmente, agregó que ni el canon ni las regalías han logrado cumplir con las expectativas de la población, en parte, debido a las deficiencias en su aplicación.

Lo que estaría detrás de las protestas es una disputa por estilos de vida, relaciones entre poblaciones, y entorno; la llamada *dimensión cultural identitaria*. De un lado, comunidades que buscan preservar relaciones tradicionales y, del otro, empresas y Estado que aceptan que la minería altera sustancialmente esas relaciones, pero consideran que los beneficios que se generan sobrepasan largamente los costos (De Echave et al., 2009). Gouley (2005) consideró, siguiendo esta misma línea, que la causa del conflicto dentro del contexto minero se debería al desencuentro entre lo andino y la modernidad. Asimismo, concluyó que parte del descontento de las poblaciones locales se debería a que la minería moderna es poco intensiva en mano de obra no calificada, y los ingresos que provienen del canon no favorecen a los distritos más pobres. Afirmó también, que el canon resulta insuficiente para elevar el bienestar y generar desarrollo en los distritos que lo reciben, y, finalmente, añadió que se da un desencuentro de expectativas de empleo.

Por otro lado, De Echave et al. (2009) propuso analizar la protesta relacionándola con los costos y beneficios de la movilización, mediante el llamado *paradigma de la movilización de recursos*. Recomendó centrar la atención sobre la importancia del proceso organizativo, donde solo puede protestar quien es capaz de articular todo lo necesario para ello, y para esto es necesario experiencia, redes preexistentes, recursos, tiempo, y mostrar que los beneficios de la movilización superarán los costos en términos de riesgos, posibilidades de éxito, entre otros.

Agregó la importancia de la intervención de agentes externos (i.e., ONG, iglesias, y partidos políticos), que por consideraciones políticas, ideológicas, y de diversos tipos, intervienen en los conflictos, asumiendo parte de los costos de la acción colectiva, realizando gran parte de las tareas organizativas, y, finalmente, haciendo posible la movilización. Se pone el énfasis en los cálculos estratégicos que hacen los participantes de las ganancias y pérdidas asociadas a la movilización.

Entonces se tiene, por un lado, el paradigma de la identidad que explica bien el por qué ocurren las acciones de protesta y los movimientos sociales, mientras que por otro lado, el paradigma de la movilización de recursos explica bien el cómo se organizan las acciones colectivas, de qué forma se aprovechan o no determinadas oportunidades de la coyuntura, para lo cual la intervención de intermediarios sociales y políticos resulta importante. Los principales autores contemporáneos defienden un modelo integrado, en el cual se deben atender por igual, tanto las variables relacionadas con los temas de identidad, percepciones, y visiones culturales, como las variables organizativas, y los cálculos y evaluaciones de costos y beneficios que realizan los actores. De este modo, la teoría más reciente de los movimientos sociales permite enfrentar simultáneamente el cómo y el porqué de su dinámica (De Echave et al., 2009).

2.3.3 Licencia ambiental

Según señaló la Corporación Interamericanas de Inversiones (CII), la legislación peruana creó la Evaluación del Impacto Ambiental (EIA), que corresponde a la valoración de los efectos que un proyecto extractivo causa en el ambiente. Los EIA contienen una descripción del proyecto y de los efectos directos e indirectos previsible del mismo en el medioambiente físico y social, a corto y largo plazo; así como su evaluación técnica. Los EIA deben indicar los límites máximos permisibles (LMP), es decir, las medidas necesarias para evitar o reducir el daño a niveles

tolerables. Por mandato legal, los EIA son procesos preventivos y se deben realizar antes del inicio de cualquier proyecto. Una vez realizado el correspondiente EIA, la empresa deberá presentar el respectivo estudio a la autoridad competente para su revisión; existen determinados casos que deben ser establecidos mediante decreto supremo, donde se hace necesaria la opinión de otros organismos públicos e instituciones (Corporación Interamericanas de Inversiones, [CII], 2008).

Una vez terminado el proceso de revisión del EIA, la autoridad competente emitirá la resolución que aprueba o desaprueba dicho estudio indicando las consideraciones técnicas y legales que apoyan la decisión, así como las condiciones adicionales surgidas de la revisión del estudio si las hubiera. Esta resolución constituye la certificación ambiental, quedando así autorizada la ejecución del proyecto propuesto (CII, 2008).

El sistema nacional de evaluación de impacto ambiental contempla al EIA como parte del proceso de autorización de una concesión de exploración y explotación de recursos naturales. Estas licencias ambientales son títulos formales y regulados que implican la aprobación, desde el Gobierno, para realizar proyectos de inversión. Si se le compara con la licencia social para operar, se trata más bien de un instrumento informal que refleja la aprobación continua o amplia aceptación de la comunidad local y otros grupos de interés a un proyecto de inversión (Escobedo, 2011).

2.3.4 Participación ciudadana

Según definió el Jurado Nacional de Elecciones (JNE, 2008), la participación ciudadana es un derecho individual o colectivo, que aprovechan los ciudadanos como una oportunidad para manifestar sus intereses y demandas mediante actos, con la finalidad de influir en las decisiones de los Gobiernos local, regional, o nacional; agregó que contribuye de esta forma a una mejor gestión pública y calidad de vida de

los ciudadanos. Finalmente, consideró que se da vida al ejercicio democrático, mediante ciudadanos informados, conscientes de sus derechos y obligaciones, e interesados en la conducción de los asuntos públicos de su comunidad.

La participación ciudadana, según señaló Escobedo (2011), tendrá un desarrollo especial en función del sector de Estado o la materia donde se ejercitará. Agregó, en ese sentido, que en lo que corresponde a los recursos naturales, la legislación peruana minimiza la participación ciudadana a intervenir en asuntos ambientales. Esta forma de participación no se alinea con la idea de licencia social para operar, porque no pone en agenda la discusión acerca de la pertinencia de una inversión, a lo cual se suma que es el propio inversionista quien propone el plan de participación y que el requerimiento de la opinión comunitaria es enunciativo o ambiguo. Finalmente, señaló que tal como se encuentra diseñada la participación ciudadana en materia de recursos naturales, responde más bien a las necesidades de la empresa y la cristalización de sus proyectos.

2.3.5 Valor compartido

Porter y Kramer (2011) definieron la creación de valor compartido como las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera. Además, agregaron que una empresa necesita una comunidad exitosa para poder tener demanda a sus productos, activos públicos, y todo el entorno favorable para el negocio; de igual manera, una comunidad necesita de empresas exitosas que ofrezcan empleo y oportunidades para crear riqueza a sus ciudadanos.

Porter y Kramer (2011), señalaron que últimamente las empresas están siendo vistas como la principal causa de los problemas ambientales, económicos, y sociales, lo que ha provocado por primera vez un descenso en sus niveles de legitimidad. Esa falta de confianza de las comunidades hacia las empresas y las externalidades habrían

llevado a que los Gobiernos hayan hecho más rígidas las leyes que acaban disminuyendo la competitividad y el crecimiento económico. Por otro lado, agregaron que aún la mayor parte del sector empresarial continuaría enfocándose solo en maximizar el desempeño financiero a corto plazo, ignorando los verdaderos factores que determinan el éxito a largo plazo. Finalmente, plantearon que la solución consistiría en crear valor compartido, lo cual se traduce en crear valor económico y social en las comunidades en donde las empresas operan. Las claves de la creación de valor compartido serían: (a) reinención de productos y mercados, (b) redefinición de la productividad en la cadena de valor, y (c) desarrollo de clústeres donde se inserta la empresa.

La creación de valor compartido reconoce las necesidades de la sociedad y que el daño hacia la misma puede crear costos relevantes para la empresa en materia energética y/o manejo de materias primas. Por esa razón, las empresas deben innovar en nuevas tecnologías en la cadena de valor y crear formas para incrementar su productividad, penetración en el mercado, y diferenciarse de su competencia. La creación del valor compartido no es redistribución del valor de las empresas, es crear un círculo virtuoso que se configura al aumentar el valor de un área determinada, lo que genera que se incrementen las oportunidades en los actores restantes (Porter & Kramer, 2011). En la Figura 6 se graficó la relación que existe entre los conceptos antes vistos (RSE, licencia ambiental, participación ciudadana, y consulta previa, libre, e informada) y la LSO, si bien es cierto son conceptos diferentes, también resulta innegable la influencia que estos han tenido en la construcción del concepto de LSO. Por otro lado, se muestran en extremos antagónicos el conflicto social, como la negación de la LSO, y el valor compartido como estrategia para el mantenimiento de la LSO.



Figura 6. Relación entre LSO y otros conceptos.

2.4 Factores Clave de Éxito

Rockart (1979) fue el primero que utilizó el término Factores Críticos de Éxito (FCE), en un artículo donde estableció un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación de la *Sloan School of Management* del *Instituto Tecnológico de Massachussets* (MIT) llamado Método de los Factores Críticos de Éxito. El autor definió los FCE como un conjunto limitado de aspectos del negocio en los que si los resultados son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo del mismo. Es decir, son aspectos principales donde los resultados deben ser exitosos para que el negocio tenga éxito. Si los resultados en dichos aspectos no son los adecuados, los resultados del negocio para un determinado periodo no serán predecibles y no se garantizará que se alcancen los objetivos del negocio. La importancia del concepto introducido radicaba en la idea que unos determinados factores eran los que explicaban, principalmente, el éxito de una tarea determinada, incorporando un criterio de discriminación de la abundancia de información y factores disponibles. En la presente investigación, se ha utilizado el término Factores Clave de Éxito como sinónimo de FCE.

2.5 Conclusiones

En el presente capítulo se ha revisado la literatura existente estableciendo los principales conceptos de la investigación: la industria extractiva, el concepto de LSO, los elementos de la LSO, la evolución, los actores que intervienen en su otorgamiento, y los factores clave de éxito para obtener la LSO. Asimismo, se han indagado los conceptos relacionados con la LSO como: consulta previa, libre, e informada; conflictos sociales; licencia ambiental; participación ciudadana; y valor compartido existentes en la literatura especializada, obteniendo los puntos de vista y conceptos de los principales autores a nivel mundial sobre la materia.



Capítulo III: Metodología

3.1 Introducción

El presente capítulo describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación, que incluye el diseño de investigación seleccionado, así como las características de población, muestra e instrumentos de medición escogidos y cómo contribuyeron al análisis del problema y a dar respuesta a las preguntas de la presente investigación. La presente investigación hace una primera aproximación a los aspectos relevantes de la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú. Para realizar una investigación cualitativa, Hernández et al. (2010) recomendaron ubicarse en el lugar donde se desarrollará la investigación y la recolección de datos, y a este proceso lo denominaron inmersión en el campo. Para la obtención de información relevante, se procedió a recoger información de fuentes primarias y secundarias con el propósito de recolectar información acerca del concepto y de los temas relacionados.

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y el diseño empleado fue no experimental transeccional. Fue cualitativo porque se estudió el fenómeno de acuerdo con el significado que tiene para los actores involucrados, sin intentar manipular variables ni hacer inferencias más allá de lo estudiado. No se ha expuesto a los actores involucrados a situaciones que afecten su ambiente natural. El desarrollo de esta investigación se centró en entrevistas a expertos involucrados en el tema de la obtención de la licencia social. La participación del grupo se limitó a recolectar información relevante con respecto al tema de estudio. En el presente trabajo se aplicó una investigación del tipo

transeccional o transversal, es decir, la información recolectada se llevó a cabo en un determinado momento.

3.3 Conveniencia del Diseño

En la medida que es una investigación de carácter exploratorio en la que no queremos medir variables sino explorar los aspectos relevantes que ayuden a entender la LSO, su proceso de obtención, gestión y mantenimiento, es que se determinó un diseño no experimental. Asimismo, se buscó abarcar en las entrevistas a expertos en las categorías de actores involucrados, de modo que se pudiese recoger su opinión y punto de vista en un determinado momento.

3.4 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de investigación sobre la LSO en las industrias extractivas en la presente investigación fueron las siguientes:

3.4.1 Pregunta General

¿Cuáles son los aspectos más relevantes para entender e implementar la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

3.4.2 Preguntas Específicas

¿Qué es la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cuáles son los aspectos a considerar para la identificación de los actores que otorgan la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cómo ha evolucionado el conflicto social en el Perú en el contexto de las industrias extractivas en los últimos quince años?

¿Cómo se gestiona y mantiene la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

¿Cuáles son los factores claves de éxito para la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú?

3.5 Población y Participantes

La población sujeta a estudio correspondió a todos aquellos proyectos de las industrias extractivas que han tenido negociación encaminadas a lograr obtener LSO. La unidad de análisis es el proyecto y la subunidad de análisis son los expertos que participaron y/o estuvieron vinculados a dichos proyecto y que de alguna u otra forma participaron de forma significativa en el proceso.

3.6 Información sobre el consentimiento

Los expertos seleccionados fueron contactados telefónicamente con la finalidad de invitarlos a participar en la presente investigación, los autores les explicaron el tipo de investigación a realizar, el objetivo de la misma y los usos que se le daría a la información que proveyeran. Cada uno de los entrevistados aceptó participar y autorizaron la grabación de la entrevista mediante un formato de consentimiento. Asimismo, se les solicitó su aprobación para poder citar sus nombres conjuntamente con sus declaraciones en la presente investigación.

3.7 Marco del muestreo

La muestra consistió en una selección no aleatoria, por conveniencia, de expertos nacionales seleccionados para las entrevistas en profundidad, en base a su experiencia, conocimientos y participación en procesos de obtención de licencia social en el contexto de las industrias extractivas en el Perú. A continuación se describe brevemente el perfil de los expertos de la muestra seleccionada:

Manuel Bernales Alvarado. Politólogo de la primera promoción de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 1967. Es Asesor de la Alta Dirección del Ministerio de Energía y Minas, se ha desempeñado

como Director General de la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas (MEM), ha sido presidente del Consejo Nacional del Ambiente, integrado como base del actual Ministerio del Ambiente. También ha sido presidente del Fondo Nacional del Ambiente (FONAM) y durante algunos años trabajó como funcionario internacional de la UNESCO-Sector Ciencias Sociales y Humanas. Ha sido presidente de la mesa de dialogo de Quellaveco (Minera Angloamerican), Integrante de la comisión investigadora para el "Baguazo".

Javier Aroca. Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú. Ha sido Asesor del Ministerio de Cultura del Perú en temas de pueblos indígenas y diálogo intercultural, Coordinador Regional del Programa de Industrias extractivas de OXFAM América durante 12 años y Jefe del Programa de Comunidades Nativas de la Defensoría del Pueblo. Ha representado a Oxfam América ante la Mesa de Diálogo de Tintaya y el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible.

José de Echave. Doctor en Economía y Estudios de post grado en Economía Internacional y Desarrollo en la Universidad La Sorbona Francia. Es investigador y fundador de la ONG CooperAcción. Ha sido Ex viceministro de Gestión Ambiental del Ministerio del Medio Ambiente y Consultor de la Organización del Trabajo (OIT). Ha participado en Mesa de Diálogo de Tintaya y en diversas negociaciones entre comunidades y mineras.

Leopoldo Monzón. Ingeniero de Minas de la Universidad Católica del Perú, experto en temas mineros. Gerente General de PROESMIN S.A, empresa con asesorías en el Perú y el extranjero que obtuvo el premio Creatividad Empresarial el año 2009 por desarrollar una herramienta para el Desarrollo Sostenible de Cajamarca.

Roque Benavides. Ingeniero Civil por la Pontificia Universidad Católica del Perú y master en Administración en Henley, Escuela de Administración de la Universidad de Brunel del Reino Unido. Presidente Ejecutivo de Minas Buenaventura, director de nueve empresas relacionadas, así como del Banco de Crédito del Perú y de Cementos Lima. Ha sido Presidente de la SNMPE (Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía) y CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas).

3.8 Confidencialidad

Para el presente estudio, la totalidad de entrevistados dio su consentimiento por escrito para hacer referencia a sus declaraciones, por lo que no se aplica un proceso especial para mantener la confidencialidad.

3.9 Localización geográfica

El presente estudio se limita a la industria extractiva en el Perú, motivo por el cual las preguntas de las entrevistas del estudio se han enfocada a este contexto. Los expertos seleccionados han tenido experiencia y participación en procesos de obtención de licencia social en el contexto de las industrias extractivas en el Perú.

3.10 Instrumentación

Los instrumentos utilizados incluyeron el análisis documental, el cuestionario con preguntas abiertas (entrevistas) y bases de datos (fuentes secundarias). La información obtenida de las fuentes primarias fue recolectada mediante entrevistas de profundidad a expertos en la materia con una guía de preguntas abiertas. Para la investigación se diseñó una guía de entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas, que permitían al entrevistador la posibilidad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información o profundizar en algún detalle o concepto (Apéndice A). Esta guía contempla el propósito de la investigación planteada en el

presente trabajo de investigación a través de las preguntas establecidas, su extensión toma en cuenta la disponibilidad de tiempo que los participantes nos concedían en la etapa de reclutamiento previa a la entrevista.

3.11 Recopilación de datos

Para la presente investigación la recopilación de datos se realizó de la siguiente manera:

- Mediante entrevistas a expertos en el tema de la licencia social en las industrias extractivas en el Perú, con la finalidad de recabar información sobre el tema en el país, según el objetivo de la presente investigación.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas con el consentimiento de los participantes.

- La anterior información se complementó mediante la recopilación de información de fuentes secundarias, tales como: (a) *papers*, (b) libros, (c) informes, (d) periódicos, (e) páginas web, y (f) revistas especializadas relacionados con la licencia social. Entre los reportes analizados se encuentran, por ejemplo, los emitidos por la Defensoría del Pueblo, y los demás documentos declarados en detalle en las referencias del presente documento. El objetivo, por parte del grupo, fue recolectar la mayor cantidad de información relevante del concepto de licencia social para operar, esto con la finalidad de esclarecer el concepto.

3.12 Análisis de Datos

Para el análisis de datos de la presente investigación, las grabaciones de las entrevistas a los expertos fueron transcritas, para luego ser analizadas con la asistencia del *software* Atlas.ti (versión 5.0), el cual nos permitió asociar las variables de estudio con la codificación de las opiniones y posturas sobre el tema expuestas por los

expertos, en respuesta a las preguntas de investigación y los objetivos específicos planteados, y basados en el contexto del marco teórico obtenido de la revisión de fuentes secundarias, según lo detallado en el Capítulo II. El análisis de datos se basó en la teoría fundamentada, lo cual significa que la teoría va emergiendo fundamentada en los datos, según el procedimiento planteado por Hernández et al (2010).

La primera parte del análisis consistió en lo que se conoce como el quebrantamiento de la data, es decir, en la división del texto en estructuras seleccionadas con un contenido suficiente para expresar una idea o un concepto vinculado a las preguntas de investigación. Este proceso denominado codificación consistió en la sintetización de los conceptos expresados en los textos seleccionados y la comparación con los códigos ya creados buscando la saturación de los mismos. En algunos casos se generaron nuevos códigos con niveles de densidad o frecuencia en la repetición bajos, mientras que en otros los códigos anteriormente creados se reutilizaron. En la Tabla 3 se muestra los códigos obtenidos. Posteriormente se creó una red de contenidos semánticos que vinculan la LSO con los factores clave para la aprobación y mantenimiento de la licencia social. En este proceso se seleccionaron los nodos que conforman dicha red y se establecieron las relaciones entre los nodos.

Tabla 3

Códigos generados por el análisis de las entrevistas

Códigos
1 Acuerdos entre empresa y comunidad
2 Alcance de los cuestionamientos
3 Aprobación
4 Asimetría entre los actores
5 Autorregulación de externalidades negativas
6 Beneficios compartidos
7 Comunicación abierta
8 Comunidad
9 Comunidad como actores de la LSO

- 10 Comunidad organizada
 - 11 Concepto de territorio
 - 12 Consentimiento libre e informado
 - 13 Consulta a los actores sociales
 - 14 Cuenca extendida
 - 15 Cumplir compromisos
 - 16 Deficiente capacidad para invertir
 - 17 Diferente concepción del tiempo
 - 18 El tema ambiental como pretexto
 - 19 Empresas como actores de la LSO
 - 20 Estado sin soberanía
 - 21 Frustración
 - 22 Genera suspicacias en las comunidades
 - 23 Generar confianza
 - 24 Generar consenso
 - 25 Gobierno como actor para la LSO
 - 26 Grupos interesados
 - 27 Identificar el área de influencia
 - 28 Identificar interlocutores válidos
 - 29 Informal y flexible
 - 30 Institucionalidad
 - 31 Intensidad del conflicto
 - 32 Interacción con distintos actores
 - 33 Intereses de oportunistas
 - 34 Invertir y hacer más de lo que la ley señala
 - 35 Latentes
 - 36 Líderes dentro de la comunidad para la LSO
 - 37 Minería ilegal informal
 - 38 Mitigación del impacto ambiental
 - 39 Monitorear cumplimiento de acuerdos
 - 40 Oportunismo
 - 41 Potencialidad del territorio
 - 42 Reducir intermediación
 - 43 Representatividad variable
 - 44 Socializar el proyecto y coordinar con comunidades
 - 45 Tamaño del proyecto
-

3.13 Validez y Confiabilidad.

La validez interna se logró mediante (a) la búsqueda de evidencia positiva y negativa por igual durante la investigación, (b) considerar a todos los participantes

entrevistados sin distinción, (c) otorgar el mismo nivel de importancia a toda la información obtenida, y (d) evitar que las creencias y opiniones de los investigadores afecten la claridad de las interpretaciones de la información recolectada (Coleman & Unrau, citado por Hernández et al. 2010). La confiabilidad del proceso de investigación se obtuvo mediante lo siguiente (Hernández et al., 2010):

- La sistematización durante el proceso de recolección de los datos mediante (a) la aplicación de una guía de preguntas, (b) la grabación de las entrevistas en audio, y (c) el uso de otros medios electrónicos.
- La sistematización durante el proceso de análisis mediante el uso de herramientas informáticas de apoyo para el desarrollo del análisis cualitativo y haciendo uso de las transcripciones de las entrevistas realizadas.
- La organización de la información recolectada de acuerdo con los temas de la investigación.
- La revisión de la información mediante su lectura y discusión entre los miembros del grupo.

En la Tabla 4 se muestra la Matriz de Consistencia de la Investigación.

Tabla 4

Matriz de Consistencia de la Investigación

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	VARIABLES de Investigación	Marco Teórico y Conceptual	Metodología de Investigación
Los aspectos relevantes para comprender la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú no son aún bien comprendidos por los empresarios y las comunidades, habiendo cobrado en la actualidad una vital importancia siendo testigos de un incremento de los conflictos sociales.	<p>OG: Describir los aspectos más relevantes de la licencia social para operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú.</p> <p>OE1: Describir la evolución del conflicto social relacionado con la licencia social en el contexto de las industrias extractivas en los últimos quince años en el Perú.</p> <p>OE2: Determinar los aspectos que se deben de considerar para la identificación de los actores que intervienen en el otorgamiento de la licencia social para operar en el Perú en el contexto de las industrias extractivas.</p> <p>OE3: Describir el funcionamiento, la gestión, y el mantenimiento de la licencia</p>	<p>V1: Licencia Social</p> <p>V2: Conflicto Social</p> <p>V3: Industrias Extractivas</p> <p>V4: Actores</p> <p>V5: Factores Clave de Éxito</p> <p>V6: Valor Compartido</p>	<p>V1: Definición de LSO por el Banco Mundial en 1997 (como se citó en Thomson y Boutilier, 2011).</p> <p>V2: Definición de conflicto social, Lumerman (2011).</p> <p>V3: Definición de Industria Extractiva, Rea (2003).</p> <p>V4: Proceso para identificar los actores que otorgan la LSO, Wilburn y Wilburn (2011)</p> <p>V5: Los factores claves de éxito, Nelsen (2007).</p> <p>V6: Teoría de valor compartido, Porter y Kramer (2011)</p>	<p>La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, con un diseño no experimental transeccional.</p> <p>Población: Expertos en proyectos de industrias extractivas en el Perú.</p> <p>Muestra: No aleatoria, por conveniencia, considerando expertos con conocimiento de proyectos según lo definido. Se entrevistó a cinco expertos.</p>

social para operar en el Perú en el contexto de las industrias extractivas.

OE4: Identificar los factores clave de éxito que existen y los procesos para la obtención de la licencia social para operar en el Perú en el contexto de las industrias extractivas.



Capítulo IV: Análisis de los Resultados

4.1 Introducción

En este capítulo se describe el proceso de análisis llevado a cabo con las entrevistas en profundidad con una serie de expertos en el tema de Licencia Social para Operar en el contexto de las industrias extractivas en el Perú, en las que se ha utilizado cuestionarios semi estructurados con diversas preguntas propuestas de tal forma que, a partir de la información que puedan proveer estos especialistas, se pueda responder las preguntas de investigación. Para tal fin, en primer lugar se realizó el análisis de los audios y posteriormente su transcripción y transformación a un archivo de texto. Se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas TI en la versión 5.0 para este efecto.

El análisis de los datos brindó los resultados de la Tabla 5 donde se muestran los códigos obtenidos con su frecuencia, así como los diversos diagramas semánticos que se describirán en el presente capítulo. Luego de la presentación de los resultados, se discute el resultado obtenido y la síntesis de las ideas provenientes tanto de la revisión de la literatura como de las entrevistas en profundidad.

Tabla 5

Códigos y frecuencias por entrevistado

Códigos	E1	E2	E3	E4	E5	Totales
1 Acuerdos entre empresa y comunidad	0	1	0	1	1	3
2 Alcance de los cuestionamientos	0	2	0	0	0	2
3 Aprobación	0	0	1	0	0	1
4 Asimetría entre los actores	0	1	1	2	0	4
5 Autorregulación de externalidades negativas	0	3	0	0	0	3
6 Beneficios compartidos	2	1	1	1	0	5
7 Comunicación abierta	1	0	1	0	1	3
8 Comunidad	0	0	0	1	0	1
9 Comunidad como actores de la LSO	3	1	0	1	2	7
10 Comunidad organizada	2	0	0	0	1	3

11	Concepto de territorio	0	0	0	1	0	1
12	Consentimiento libre e informado	0	0	0	2	0	2
13	Consulta a los actores sociales	0	0	1	0	0	1
14	Cuenca extendida	0	1	1	1	0	3
15	Cumplir compromisos	1	0	0	0	0	1
16	Deficiente capacidad para invertir	1	2	1	0	0	4
17	Diferente concepción del tiempo	0	0	0	1	0	1
18	El tema ambiental como pretexto	1	0	0	0	0	1
19	Empresas como actores de la LSO	3	0	0	0	0	3
20	Estado sin soberanía	0	0	0	1	0	1
21	Frustración	0	0	1	1	0	2
22	Genera suspicacias en las comunidades	2	0	0	0	0	2
23	Generar confianza	2	0	2	0	0	4
24	Generar consenso	0	0	0	1	0	1
25	Gobierno como actor para la LSO	1	1	0	0	1	3
26	Grupos interesados	0	2	0	1	0	3
27	Identificar el área de influencia	1	0	0	1	0	2
28	Identificar interlocutores válidos	1	2	0	0	1	4
29	Informal y flexible	0	0	0	1	2	3
30	Institucionalidad	0	1	0	0	0	1
31	Intensidad del conflicto	0	1	0	0	0	1
32	Interacción con distintos actores	0	0	1	0	0	1
33	Intereses de oportunistas	1	2	1	1	0	5
34	Invertir y hacer más de lo que la ley señala	2	0	1	0	0	3
35	Latentes	0	0	1	0	0	1
36	Líderes dentro de la comunidad para la LSO	2	0	0	0	0	2
37	Minería ilegal informal	0	1	0	0	0	1
38	Mitigación del impacto ambiental	0	1	0	0	0	1
39	Monitorear cumplimiento de acuerdos	0	1	0	0	0	1
40	Oportunismo	0	0	1	0	0	1
41	Potencialidad del territorio	0	0	1	0	0	1
42	Reducir intermediación	0	0	0	1	0	1
43	Representatividad variable	1	0	0	3	0	4
44	Socializar el proyecto y coordinar con comunidades	1	0	0	0	2	3
45	Tamaño del proyecto	0	0	1	0	1	2

Nota. E1 Javier Aroca, E2 José De Echave, E3 Leopoldo Monzón, E4 Manuel Bernal, y E5 Roque Benavides.

4.2 ¿Qué es la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias

Extractivas en el Perú?

La licencia social para operar, en el contexto de las industrias extractivas en el Perú, es un acuerdo entre la empresa y la comunidad, y se caracterizaría por ser informal y flexible, en la Figura 7 se muestra esta relación. Según la opinión de la mayoría de los expertos entrevistados la licencia social sería un acuerdo para operar un proyecto minero y se establece entre la empresa y la comunidad. Al respecto, J. De Echave (comunicación personal, 28 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

En algunos casos puede ser la negociación con una comunidad y un acuerdo que puede estar escrito o puede ser incluso verbal; en otros casos dependiendo de las circunstancias, además de la comunidad o puede ser con el alcalde distrital o provincial; y en otras ocasiones puede ser simplemente las compras de las tierras y el acuerdo de que las compras de las tierras pueden estar acompañadas de autoritarismo...pero más que eso no es un ISO es un tipo de acuerdo que se puede interpretar de diferentes maneras, el formato es múltiple. (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013).

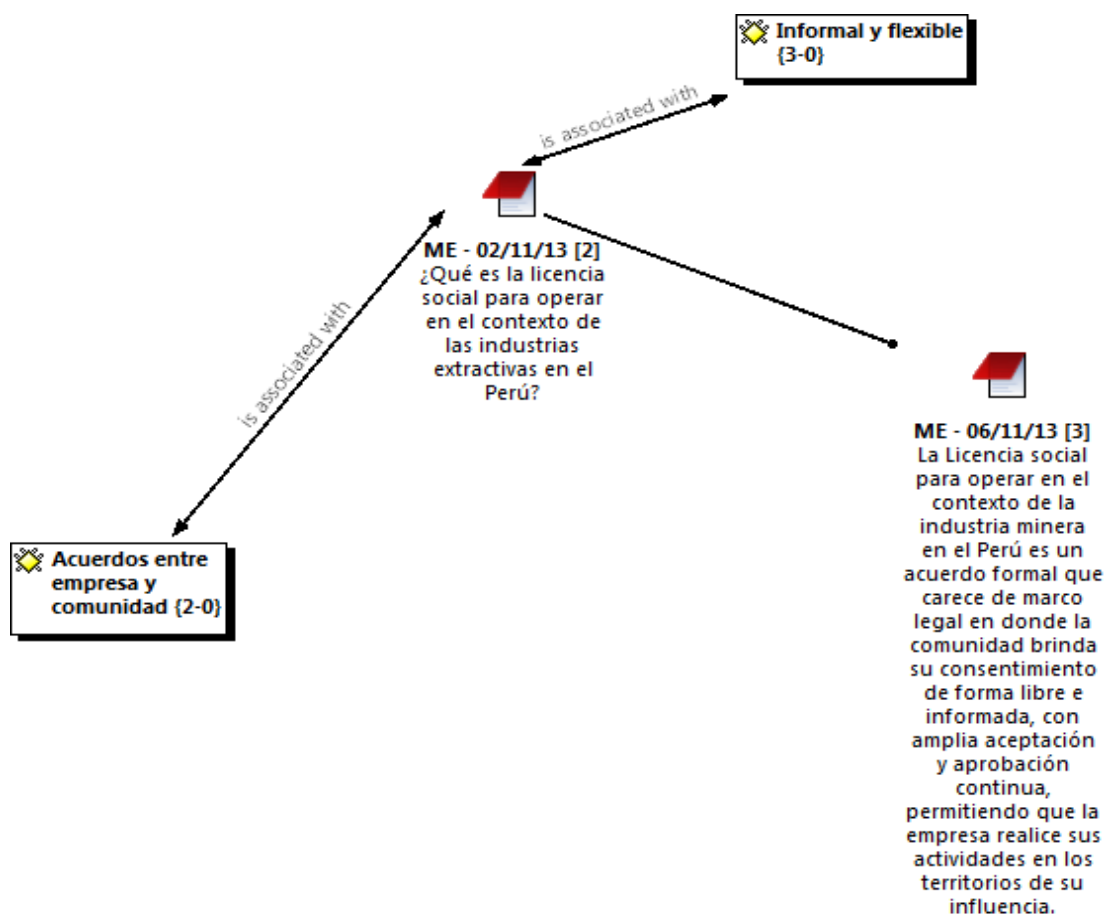


Figura 7. Licencia social para operar

Por su parte, M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

En la práctica la licencia social funciona mediante acuerdos una empresa que le pide permiso para hacer exploración y para luego tener explotación y otras actividades en un territorio, predio, en donde viven comunidades, pocas o muchas en otros casos son muy o pocas son en mayor número, más bien el predio es reducido y en otros casos el predio es más amplio. Funciona de hecho. (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013)

Asimismo, la licencia social es informal y flexible en el sentido que no está documentado como un procedimiento preestablecido, sino que es sui generis. Incluso la

normativa y la legislación nacional no la contemplan, por ello es informal. El experto M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

Legalmente en el Perú no existe norma alguna que establezca, instituya la Licencia Social, aquí en el ministerio, la Dirección General de Asuntos Ambientales tanto mineros como energéticos que te va a decir que la Licencia Social no existe, eso no existe en la legislación, que eso es un concepto académico y político que existen otros sitios sí. En tercer lugar primero es un hecho segundo no existe una norma, tercero, lo que existe es un equivalente sea como fuera que lo llames, si yo quiero hacer algo en donde tú vives en tu territorio o en tu propiedad y llegamos un acuerdo ¿Cómo le vamos a llamar a eso? ¿Convenio, contrato, acuerdo, consentimiento? (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013)

Por otro lado, la licencia social es un acuerdo formal que carece de marco legal en donde la comunidad brinda su consentimiento de forma libre e informada, con amplia aceptación y aprobación continua, permitiendo que la empresa realice sus actividades en los territorios de su influencia.

4.3 ¿Cuáles son los Aspectos a Considerar para la Identificación de los Actores que Otorgan de la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?

En este punto se trató de encontrar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cómo se identifica a la parte que otorga la LSO? ¿Qué se debe considerar para determinar si se está frente a un interlocutor válido? ¿Cómo se delimita el área de influencia del proyecto? y ¿Quiénes deben ser incluidos y quiénes no? Estas son preguntas que deberían hacerse las empresas que van a solicitar LSO. Las respuestas que surjan les brindarán información que servirá para identificar a sus *stakeholders* locales. De esta forma, podrían diseñar con

mayor efectividad, la mejor estrategia de relacionamiento con las comunidades circunscriptas al proyecto, asegurándose de tener un mapeo completo que incluya a todos los interesados.

Existe un consenso entre los expertos en que los actores que intervienen en la licencia social son tres: (a) Gobierno, (b) empresa y (c) comunidad, lo que confirma lo hallado en la revisión de la literatura (ver Figura 8).

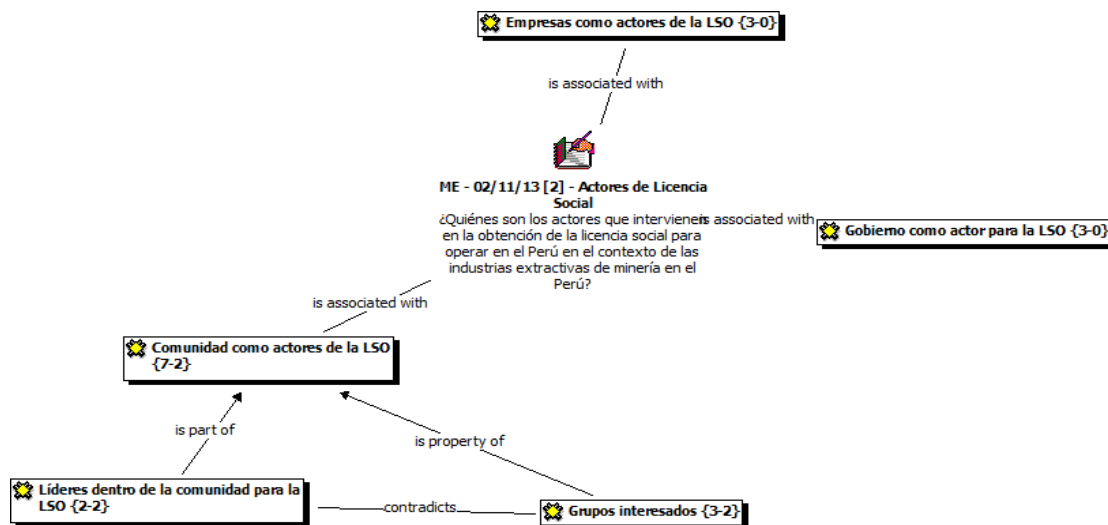


Figura 8. Diagrama semántico de actores que intervienen en la licencia social

Asimismo, se observa un consenso entre los expertos, quienes señalaron a las personas que viven alrededor del proyecto como la parte que otorgaría la LSO. Las personas que viven alrededor del proyecto serán afectadas directamente por la operación de la empresa extractiva, más allá de si el impacto les sea negativo o positivo. Lo cierto es que la presencia del proyecto extractivo representará un cambio dramático en su forma de vida, al tener que enfrentar la incertidumbre que todo cambio trae consigo. M. Bernaldes (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) señaló: “quien otorga la LSO es quien vive en el lugar donde se van a realizar las actividades”. Por su parte, J. De Echave

(comunicación personal, 28 de mayo de 2013) manifestó que: “en algunos casos puede ser la negociación con una comunidad, un acuerdo que puede estar escrito o puede ser incluso verbal, en otros casos, dependiendo de las circunstancias, además de la comunidad puede ser con el alcalde distrital, o provincial”. Para L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013), se definiría según las comunidades que fueran afectadas ambientalmente y socialmente como consecuencia de la explotación del proyecto.

Además, M. Bernaldes (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) no sólo cree que la LSO debiera ser otorgada por las personas que se ven directamente afectadas por el proyecto, sino que además aclaró que de esa decisión no deberían tomar partido intermediarios, que, en varios casos, traen agendas politizadas; esta idea la expresó claramente en la siguiente declaración:

Quienes quieren tener poder para intervenir y actuar como si fueran en nombre de los habitantes de un lugar determinado, son las organizaciones gremiales, territoriales o sectoriales, en este caso, indígenas, el sector indígena, de la identidad indígena o que se atribuyen identidad indígena, que quieren actuar en nombre de ellos. Pero es bien fácil, si yo tengo que pasar por aquí con una carretera o tengo que sacar petróleo de allá, o tengo que hacer una exploración para ver si encuentro gas o no ¿Quién vive ahí? ¿AIDSESEP? ¿CONAP? No, ¿La Confederación Nacional Agraria? Tampoco. Quien vive ahí es él, entonces es evidente que quien está sobre el territorio o propiedad sobre la cual se va a actuar, es el titular. (M. Bernaldes, comunicación personal, 23 de mayo de 2013)

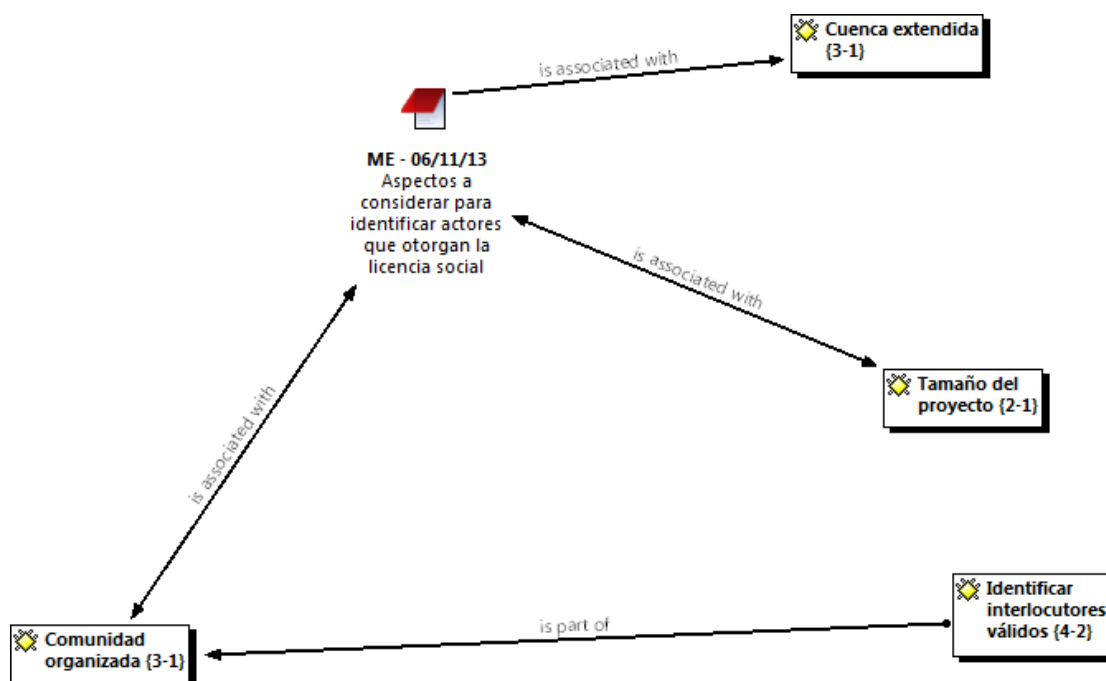


Figura 9. Diagrama semántico de los aspectos a considerar para la identificación de actores que otorgan la LSO

Como se puede observar, la identificación de los actores que deberán otorgar la LSO, por lo general, no será una tarea simple. Según los expertos, se complicaría aún más por los siguientes factores: (a) el tamaño del proyecto, (b) el concepto de cuenca extendida, y (c) la forma como estaría organizada la comunidad. Los dos primeros factores harían referencia al límite espacial que circunscribe el área de influencia directa e indirecta del proyecto, y el último factor estaría relacionado con la necesidad de identificar correctamente al interlocutor válido que otorgará la LSO.

El tamaño del proyecto sería un primer factor a considerar para poder identificar las comunidades que deberían ser incluidas dentro del área de influencia directa del proyecto, la empresa debería entender que su presencia va a generar expectativas en las comunidades alrededor del proyecto. Las expectativas de la comunidad podrían ser positivas o negativas, y estarían directamente relacionadas al tamaño de la inversión o la magnitud del proyecto;

cuanto más grande sea el proyecto extractivo, más grandes serán las expectativas de la comunidad. Esto, a su vez, atraería un mayor número de comunidades vecinas, que también reclamarán su derecho a participar de los beneficios, si es que perciben que el impacto será positivo, o sentar su posición de rechazo, si perciben el proyecto como negativo para sus intereses (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Otro factor importante para determinar el área de influencia del proyecto sería el concepto de cuenca extendida. El grado de complejidad para poder determinar las comunidades que serán impactadas por el proyecto, se irá incrementando dependiendo de si el proyecto se localiza colindante a una cuenca alta, media o baja. La cuenca alta es la zona donde nace un río, desde este punto inicia su desplazamiento natural. Conforme sigue su cauce, puede encontrarse con el asentamiento de diversas comunidades que utilizan sus aguas para consumo de sus ganados, el riego de sus cultivos, y, un alto número de veces, para su propio consumo. Por esto, sería importante considerar la ubicación del proyecto e identificar la posición de la cuenca, si se encuentra dentro del área de influencia de una cuenca alta, lo más probable es que, además de considerar a las comunidades circunscriptas al proyecto, también tendría que solicitar la LSO a las comunidades que se asientan a lo largo de la cuenca media, y cuenca baja, que es donde el río termina drenando sus aguas al mar o a una laguna, a pesar de encontrarse a cientos de kilómetros del núcleo del proyecto extractivo (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013).

Entonces, el tema debería ser visto de acuerdo con el impacto socioeconómico. Tomar consciencia de las expectativas de la población que va desde el origen de la cuenca hasta la falda de la cuenca. Las empresas mineras y el Estado deberían tener una visión

totalmente diferente del territorio de la que han venido teniendo (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Para comprender la complejidad de este tema, R. Benavides (comunicación personal, 20 de junio de 2013) hizo la siguiente ilustración sobre la problemática:

Lo que estamos haciendo en minería es considerar el primer círculo de impacto o influencia, el segundo, el tercero, y por su puesto puede llegar al número de círculos que quieran. Pero, ¿hasta dónde es que la empresa tiene un impacto o tiene una responsabilidad? Ese es un tema que también tenemos que discutir.

Definitivamente, si yo voy a la comunidad de Oyón, acá en la parte alta de Lima, yo hablo con los comuneros de Oyón; ahora, qué pasa si es que las aguas de esa comunidad discurren a la comunidad vecina, ¿entonces también tengo que hablar con esa comunidad? Es discutible, pero es razonable. Porque si hubiera, que no es el caso, si hubiera contaminación, estaríamos impactando a toda la quebrada. Entonces me diría Ud. que necesitamos ya tratar con todo el valle de Huara ¿Hasta Huacho? Bueno, ¿hasta dónde llega?, yo hago esa reflexión... ¿Hasta dónde? (R. Benavides, comunicación personal, 20 de junio de 2013)

Finalmente, otro factor importante a considerar sería identificar cómo está organizada la comunidad, este punto demandaría un trabajo de campo por parte de la empresa, quien deberá involucrarse con las comunidades locales con la finalidad de identificar a los interlocutores válidos, se debería analizar su proceso de toma de decisiones y cómo llegan a consensos. Es importante investigar también cuán representativos e influyentes son sus gremios. Se debe tener presente que podrían haber importantes variaciones en la formas de organizarse entre una comunidad campesina y otra nativa

aborigen. Todo esto no haría más que complicar la tarea, pero es un paso que la empresa debe de dar si desea conseguir la LSO. Por ejemplo, si se trata de poblaciones rurales, se debe identificar a los principales líderes; las comunidades nativas funcionarían con otra lógica, serían más colectivas, sus líderes serían simplemente voceros. Se les debería hacer las propuestas a los dirigentes para que lo conversen con la comunidad, este momento sería importante para que la población entienda el proyecto. Se requiere que la mayor cantidad de comuneros estén al tanto, las comunidades tienen la práctica de reunirse todos los meses en asambleas, pero no todos participan, es necesario identificar los espacios de reunión para las mujeres, estudiantes, profesionales, negociantes, entre otros, y brindarles información, cuando lo hayan comprendido claramente, estarían en condiciones de respaldar a sus dirigentes, es por esta razón que la toma de decisiones demorará más tiempo que en el mundo comercial. Actuando de esta manera la empresa se aseguraría que el acuerdo obtenido sea duradero (J. Aroca, comunicación personal, 30 de mayo de 2013).

Para R. Benavides (comunicación personal, 20 de junio de 2013), la forma compleja e informal como se organizan las comunidades chocan con la estructura organizacional de la empresa extractiva, lo que hace complicado el llegar a entendimiento y dificultaría obtener la LSO. Esto se reflejó en la siguiente cita:

Si bien el término LSO o la aceptación social, que me gusta mucho más, tiene que ser otorgada por la comunidad y en el fondo debe de ser otorgada por sus dirigentes, el problema es que no existe la cultura de tener un directorio, una dirigencia a la cual respetan y a la cual respaldan durante un tiempo, entonces, la inestabilidad que eso genera hace casi imposible conseguir esa LSO... Esa es nuestra gran frustración, en una empresa minera como Buenaventura existe una junta de

accionistas, digamos todos los comuneros; existe un directorio que significa la directiva; existe una gerencia que es el líder de la comunidad; pero esto es estable, esto está institucionalizado, mientras que en las comunidades no lo está, ese es el problema. (R. Benavides, comunicación personal, 20 de junio de 2013)

Estos hallazgos obtenidos mediante las entrevistas a expertos, coinciden con lo encontrado en la revisión bibliográfica, donde Wilburn y Wilburn (2011) señalaban que, desafortunadamente, no se ha desarrollado un proceso para obtener una LSO o un consentimiento previo, libre, e informado, que abarque más allá de grupos indígenas, puesto que negociar con un grupo indígena generalmente involucra una comunidad definida que tiene un líder y que representa a la comunidad; sin embargo, cuando una empresa trata de obtener una LSO en una comunidad más amplia, generalmente se encuentra con que la comunidad está conformada por diferentes grupos de *stakeholders*, con diferentes líderes e intereses, y que no hay líderes reconocidos o representantes con quienes empezar un diálogo. Por otro lado, Wilburn y Wilburn (2011) propusieron la identificación y categorización de *stakeholders*, como una forma para identificar y categorizar a los grupos de *stakeholders* en grupos: uno con derecho a voz y voto en la decisión de conceder la LSO y el otro con derecho solo a voz, situación que no ha sido encontrada en los casos estudiados en el Perú.

Respondiendo las preguntas que se hicieron al inicio de este punto, los actores que otorgan la LSO serían las personas que viven alrededor del proyecto y son directamente afectadas por este, considerando el concepto de cuenca extendida. Por otro lado, para determinar a un locutor válido se debería considerar la forma en que está organizada la comunidad, como se ha visto, podría haber importantes variaciones dependiendo si es una

comunidad campesina, nativa, u de otro tipo. Y finalmente, para delimitar el área de influencia del proyecto se debería considerar el tamaño del proyecto, a mayor inversión se debería considerar un agrandamiento del núcleo de influencia; además, se debería considerar el concepto de cuenca extendida.

En la Tabla 6 se han listado una serie de preguntas que deberían tenerse presente para facilitar la identificación de los actores con quien se debe negociar la LSO, estas preguntas surgen de las recomendaciones brindadas por los autores y son comparadas con lo aportado por los expertos entrevistados, destacándose la existencia de coincidencias entre ambos.

Tabla 6

Aspectos a Considerar para Identificar a los Actores que Otorgarán la LSO

Según Wilburn y Wilburn (2011)	Opinión de expertos (2013 mayo)
¿Cómo se define comunidad?	¿Quiénes son las personas que viven alrededor del proyecto?
¿Cómo se delimita geográficamente comunidad?	¿De qué tamaño es el proyecto?
¿Cómo llegan a consenso en la comunidad?	¿Cómo afecta el proyecto a la cuenca extendida?
¿Cuál es un nivel adecuado de consentimiento?	¿Cómo se encuentran organizados?
¿Cuán representativas son sus autoridades legales?	

4.4 ¿Cómo ha Evolucionado el Conflicto Social en el Perú en el Contexto de las Industrias Extractivas en los Últimos 15 años?

Con respecto a este punto la información para el análisis fue recolectada de la respuesta proporcionada por tres expertos, quienes fueron los únicos en responder esta pregunta. Del análisis se puede señalar que no hay una posición consensuada al respecto. Sin embargo, dos de los tres expertos entrevistados que respondieron a esta pregunta coincidieron en señalar que los conflictos sociales se originan por una frustración contenida por parte de las comunidades que, sobredimensionada en sus expectativas, se manifiesta

violentamente al no ver realizarse las promesas de una mejor calidad de vida. En la Figura 10 se muestra esta relación entre el conflicto social y la frustración contenida, se citan además la opinión de los expertos respecto a la evolución del conflicto social.

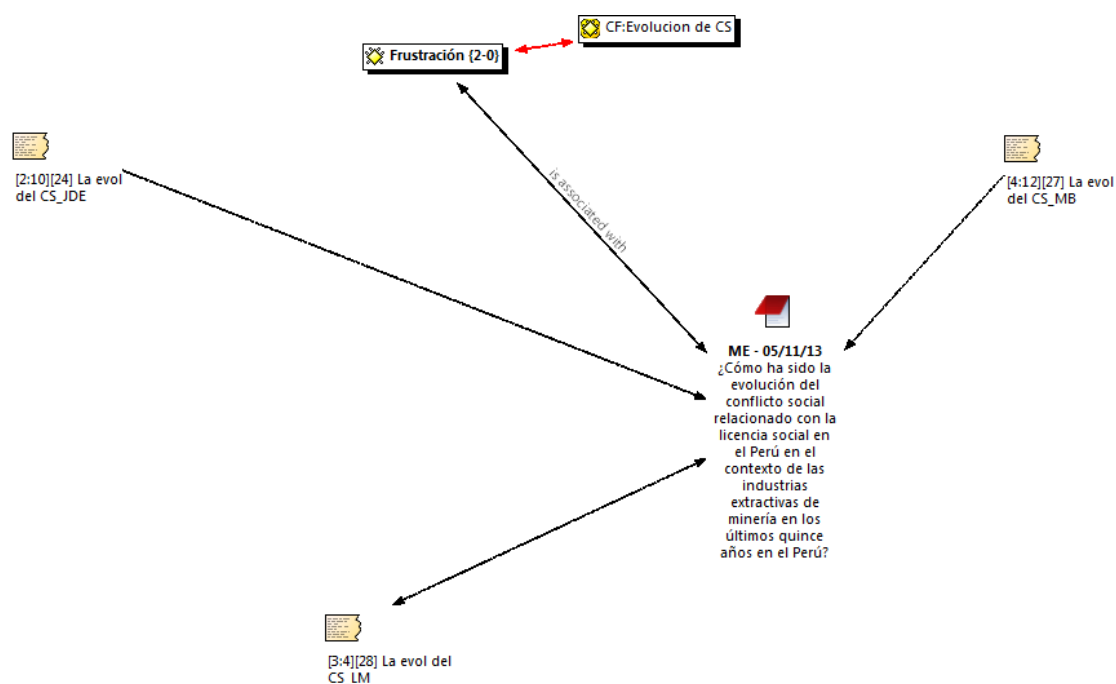


Figura 10. Diagrama semántico de la evolución de los conflictos sociales

En ese sentido, el experto L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

Los conflictos que casi siempre son de orden social, terminan siendo justificados desde el punto de vista medioambiental. O sea mis expectativas, también se las agrego al medioambiente, o sea al territorio. Mi frustración de seguir siendo pobre, también lo llevo a mi territorio a mi APU...ya no es, tú y Yanacocha en Conga, me afecta, no me das empleo, me tratas mal, marginas, si no, dañan a mi laguna, entonces el socio termina siendo la naturaleza...mi socio la laguna, está mi socio el cerro que lo van a pelar. No porque estés loco sino porque tienes una cosmovisión natural que los hacen sentirse uno con ellos, pero que nace de la frustración de ver

que cuando más minería, más pobreza. Y este círculo vicioso es el que hay que romper. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013)

Por su parte, el experto M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) indicó:

Te doy un derecho real para que puedas operar durante 30 años renovables, si tú me pagas una miseria ¿Correcto? entonces ahí...están en colisión directa...tres razones distintas sobre la propiedad, que es: el derecho posesión más libre disposición uso usufructo y libre disposición. (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013)

En la red de la Figura 8 se muestran tres citas dadas por cada uno de los entrevistados que respondieron a esta pregunta. En primer lugar, se menciona la cita número uno acerca la evolución de los conflictos sociales en la industria extractiva de la minería en el Perú, lo señalado por J. De Echave (comunicación personal, 28 de mayo de 2013) con respecto a este punto fue:

La defensoría es un buen reporte para darnos cuenta de que el conflicto ha estado pisando duro en los últimos años, ya el ultimo año han bajado un poco, pero el otro dato de la realidad es la intensidad del conflicto, antes un conflicto minero era visto desde Lima cómo un conflicto lejano, qué ocurría en una zona apartada del país no influía pues en la agenda de debate sobre temas públicos e importantes en el país. Hoy en día ya no ocurre eso, los conflictos son intensos, los conflictos polarizan, son violentos, polariza al país...los conflictos se han convertido bastante más programáticos qué lo que era antes; ante un conflicto tipo Tambo grande, tipo Cerro Quilish acababa cuando finalmente se lograba detener el proyecto, ese era la gran victoria, creo que ahora los conflictos sin duda giran en torno a la demanda de

rechazo de un proyecto pero creo que ahora es mucho más cuestionable desde la política públicas. (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013)

En segundo lugar, el experto L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013) señaló acerca del tema lo siguiente:

Claro, no es que los conflictos no sigan latentes... sino que siempre va a haber algo que les haga generar un conflicto, porque a su vez te dan un rédito político. Te da un plus, es una forma también de hacerte notar ante el común denominador de la gente. Entonces los conflictos están, son latentes, ahora cuando estás en una política, cuando los precios se deterioran eso va directamente a la utilidad, la caída de un precio, es el factor tan perjudicado, es el que recibe el canon, el Estado, como el empresario. Pero el empresario tiene una ventaja, que el empresario puede jugar con sus costos para menguar la caída con sus inversiones conexas, pero lo que queda, queda, y el que va a deteriorarse más rápido de los megaproyectos, ¿No?

Luego los conflictos que casi siempre son de orden social, terminan siendo justificados desde el punto de vista medioambiental [...] Mi frustración de seguir siendo pobre, también lo llevo a mi territorio..., pero que nace de la frustración de ver que cuando más minería, más pobreza. Y este círculo vicioso es el que hay que romper. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013)

Finalmente, la última cita menciona lo señalado por el experto M. Bernaldes (comunicación personal, 23 de mayo de 2013):

el Gobierno peruano establece Una ley que si tú eres inversionista Tu vives ahí en la zona yo Estoy en Lima o en Iquitos o en Una capital de provincia entonces yo te doy un derecho real para que puedas operar durante 30 años Renovables si tú me pagas una miseria Correcto entonces ahí estamos entrando Están en colisión directa

Tres nociones distintas tres razones distintas perdón tres razones Distintas Sobre la propiedad que es el derecho posesión más libre disposición uso usufructo y libre disposición Son tres cosas esas tema central el otro elemento del estado gobierno en este caso son que dicen que este es un gobierno descentralizados porque el estado es una república democrática Descentralizada ... En el mismo tiempo entonces tú y tu que viven allá Tienen libre disposición Entonces va en el mismo sentido por eso es que hoy día Se está hablando Se Está extremando la noción de Descentralismo casi como si fuesen Federalismo otro estado junto a este otro Estado y se está llevando el atributo de decisión sobre el lugar de vida de decisión sobre el hábitat un argumento en favor de Libre determinación de los pueblos Eso ya estaba metido en la discusión Los indígenas tienen derecho libre determinación sobre su territorio.

(M. Bernal, comunicación personal, 23 de mayo de 2013)

Tabla 7

Evolución del Conflicto Social en el Perú

Variables	Conflictos sociales antes de los 90	Conflictos sociales después de los 90
Actores	Sindicato contra empresa	Comunidad contra empresa y Gobierno
Característica	Reivindicación del trabajador	Politización del conflicto
Agenda	Mejoras de condiciones laborales e ingresos	Socioeconómica, políticas, territoriales, ambientales, y otras.
Ámbito	Focalizado localmente	Local, regional, nacional, e internacional
Nivel de violencia	Bajo	Medio y alto
Acción	Paralizaciones y huelgas laborales	Movilización, toma de carreteras, bloqueos

Para ilustrar la evolución del conflicto, considerando los principales cambios señalados por los expertos se ha elaborado la Tabla 7. En la cual se muestra los cambios ocurridos antes de los 90 y después de los 90.

En la Tabla 8 se han listado las diferentes causas del conflicto social, comparando las obtenidas por la revisión de la literatura y se las comparó con las causas expresadas por los expertos.

Tabla 8

Las Causas del Conflicto Social Relacionado con Industria Extractiva

Autores	Causas del conflicto social	Causas según expertos
Ramón (2012)	Necesidades básicas insatisfechas	Trasfondo socioeconómico
	Limitada participación pública	Ineficiente utilización del canon
	Faltan adecuadas políticas de distribución adecuadas	Discurso y politización del tema ambiental
	Faltan mecanismos para plantear demandas	Ordenamiento territorial
Defensoría del Pueblo (2013)	Expectativas de la población	Nuevo enfoque para negociar y resolver conflictos
	Falta de confianza	Pelea por recursos escasos: tierras y agua
	Reconocimiento de impactos negativos	
Cárdenas (2009)	Debilitamiento de autoridades para prevención	
	Riesgo del medioambiente	
	Competencia por los recursos	
	Distribución de recursos económicos	
Gouley (2005)	Defensa de autonomía comunal	
	Deficiente aplicación del canon	
	Desencuentro entre lo andino y modernidad	

4.5 ¿Cómo se Gestiona y Mantiene la Licencia Social para Operar en el Contexto de las Industrias Extractivas en el Perú?

Para el desarrollo de este punto se analizaron las respuestas obtenidas de las entrevistas de profundidad a los expertos, las respuestas recogidas en las entrevistas ante esta pregunta han sido heterogéneas y no se ha encontrado piezas textuales que representen ideas comunes. La Figura 11 muestra las citas dadas por los expertos respecto a este tema.

Sin embargo, se ha ensayado una respuesta a esta pregunta con la opinión dada por los expertos y lo recolectado de la revisión de literatura. Para una mejor comprensión del tema se revisó en primer lugar cómo funciona en el Perú la LSO en el contexto de las industrias extractivas, para finalmente revisar la gestión y mantenimiento de la LSO contrastándolo con los niveles de LSO postulados por Thomson y Boutilier (2011), legitimidad, credibilidad, y confianza.

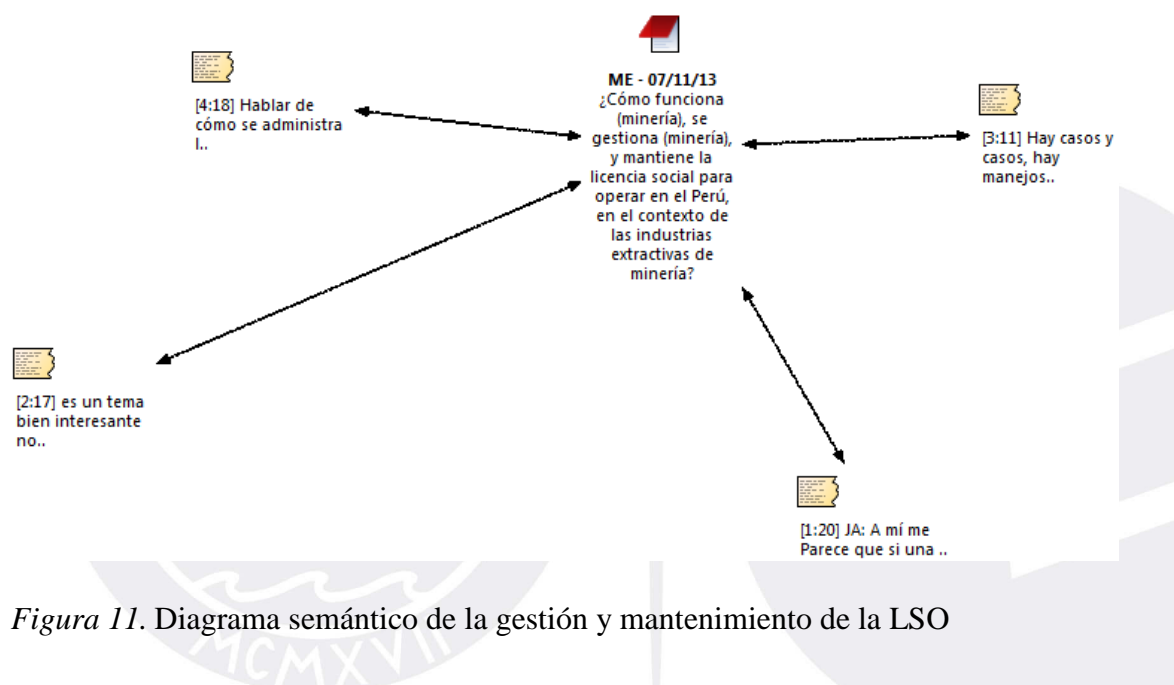


Figura 11. Diagrama semántico de la gestión y mantenimiento de la LSO

4.5.1 Funcionamiento de la LSO en las industrias extractivas en el Perú

Para M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013), en la práctica la LSO funcionaría mediante acuerdos entre una empresa y la comunidad. La empresa solicitaría permiso a la comunidad para realizar actividades de exploración, explotación, entre otras actividades dentro del territorio, predio, o donde habite la comunidad. Estas comunidades podrían estar integradas por pocas o muchas personas.

Por su parte, según J. De Echave (comunicación personal, 28 de mayo de 2013) la empresa planteó el concepto de LSO como un mecanismo de autorregulación voluntaria y alternativa a la regulación pública de un Estado que controle, regule, y fiscalice. Por lo general, las empresas transnacionales que operan en el Perú tienen mejores estándares de calidad ambiental, que superan los exigidos por la regulación nacional. Además, traen incorporados principios de RSE consecuencia de su trayectoria y experiencia en operaciones globales.

En la práctica, el proceso para obtención de LSO recién se haría evidente cuando la empresa celebra asambleas con la comunidad para informar del proyecto o estudio de impacto ambiental (EIA), el cual pasará por consulta pública y el escrutinio de los actores participantes sociales que están alrededor del proyecto (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013). Por su parte, R. Benavides (comunicación personal, 20 de junio de 2013) señaló:

LSO no es otra cosa que socializar un proyecto, que coordinar con las comunidades en dónde se desarrolla un proyecto...yo obviamente que creo que hay que socializar los proyectos, que uno no puede imponer su posición a una comunidad donde uno llega, es como llegar a una casa donde a uno lo inviten y adueñarse de la casa y eso no está bien. (R. Benavides, comunicación personal, 20 de junio de 2013)

La parte negativa, para J. Aroca (comunicación personal, 30 de mayo de 2013), es que el concepto no sería del todo comprendido y generaría suspicacia en la comunidad. Esto se haría evidente en la desconfianza de algunas comunidades nativas o campesinas, que al escuchar del tema, como primera reacción pensarían que se trata de un ardid

preparado por la empresa extractiva para alcanzar sus propios objetivos y no necesariamente un acuerdo que beneficie a ambas partes (J. Aroca, comunicación personal, 30 de mayo de 2013).

Según lo referido por los expertos, la LSO funcionaría sobre la base de acuerdos entre la empresa y la comunidad, la comunidad otorgaría su permiso y consentimiento permitiendo que la empresa explore y explote en su territorio; sería un concepto que surge desde el sector privado con la finalidad de autorregularse, en la práctica, la empresa presentaría y explicaría en asamblea comunal su EIA buscando la aprobación de la comunidad. La parte negativa sería la desconfianza que tendrían algunas comunidades cuando escuchan hablar del término, percibirían que se trata de un engaño para que la empresa consiga sus objetivos.

Características de LSO en industrias extractivas del Perú. Una característica importante de la LSO es que funcionaría de hecho. Legalmente, en el Perú, no existe norma alguna que la establezca o instituya. La LSO no existe en la legislación, es un concepto académico y político (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013). Para R. Benavides (comunicación personal, 20 de junio de 2013), “*Social Licence*, es una cosa informal, flexible en inglés...que se ha venido a traducir en países como el Perú...como algo rígido y formal...tampoco debe ser considerado como un derecho a veto de un grupo o un estamento de la sociedad”.

Otra característica es que la empresa se sometería a la voluntad de los habitantes de la comunidad donde piensa instalar su proyecto de explotación. Esto se puede apreciar en el comentario de M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013): “lo esencial de

esa LSO es que yo te doy permiso; te doy licencia, pasa, entra, trabaja, y quédate; es que sea informada adecuadamente; y que sea libre, que no sea bajo coacción”. Por último, la LSO tendría detrás de su concepto una función programática, planteada por las empresas desde una perspectiva y lógica de autorregulación. La empresa consciente del impacto negativo que provoca en el territorio donde opera, creería que puede remediarlo aplicando mecanismos de autorregulación, que se reflejarían en sus códigos de ética y conducta, y en otros instrumentos de autocontrol. Tendrían presente que sin estos mecanismos de autorregulación, sería difícil obtener LSO y sin ella, no desarrollarían ninguna actividad dado los enormes riesgos que conllevaría (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013).

Problemas para el funcionamiento de la LSO.

La legitimidad para prevenir problemas de funcionamiento de la LSO. Según señalaron Thomson y Boutilier (2011), la legitimidad se basa en las normas establecidas, y fundamentalmente en normas de la comunidad, estas normas pueden ser legales, sociales, y culturales; y también pueden ser formales e informales. La empresa debería involucrarse, y comprometerse en conocer y comprender las normas de la comunidad; deben ser capaces de trabajar bajo estas normas, respetar las costumbres, y reconocer a los pueblos y las comunidades; de no considerar esto no serán reconocidos como legítimos, y arriesgarán la factibilidad y sostenibilidad del proyecto, incrementándose la probabilidad de que la población rechace el proyecto. A continuación, se presentaron los problemas que con mayor frecuencia deberán enfrentar las empresas que quieren realizar proyectos de

extracción en las comunidades del Perú, estos problemas han sido identificados producto de las entrevistas de profundidad efectuadas a los expertos peruanos.

El problema intercultural más grave que existiría en el Perú sería la concepción del tiempo, mientras que para la empresa el tiempo sería lineal, “el tiempo es oro”, para las comunidades el tiempo sería cíclico. La empresa funcionaría igual en cualquier estación, invierno o verano, la gente tendría que trabajar porque la lógica de la acumulación del capital es trabajar todo el tiempo, no trabajar por estaciones. En cambio, para las comunidades campesinas e indígenas nativas, la lógica sería cíclica (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013).

Otro problema sería que la unidad de medida más pequeña que existe para dividir territorios es el distrito, más del 15% de los límites distritales no están definidos, sin ir lejos, en Lima se pueden encontrar problemas de límites entre los distritos de San Isidro y Magdalena del Mar. Ahora bien, que no exista una medida más pequeña, no significa que no hayan organizaciones de menor envergadura que los distritos; en el Perú hay 103 mil centros poblados, y aún más pequeño que un centro poblado, se tienen las comunidades, que a su vez podrían ser campesinas o nativas Si a este desorden se le suman los bienes nacionales, el catastro minero, y otras concesiones; se vería como se sobreponen territorialmente convirtiéndose en un caldo de cultivo para los conflictos (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Otro problema radicaría en las diferencias o asimetría entre las partes. Por un lado, la empresa es una organización moderna, con una lógica occidental capitalista; buscaría siempre la rentabilidad de sus accionistas como última instancia de sus intereses. La otra

parte, por lo general, si no es indígena, sería un campesino, un poblador rural o aborigen en la selva, con una cultura completamente distinta y otro grado de poder (M. Bernal, comunicación personal, 23 de mayo de 2013).

Finalmente, otro problema sería el nivel de compromiso con que las empresas encararan la responsabilidad social. Por un lado, se tiene empresas de gran minería, que realizarían grandes inversiones, conformarían equipos profesionales para relacionarse con las comunidades, cumplirían con los acuerdos, serían serios y responsables. En la otra parte, estarían las empresas que entienden la responsabilidad social como filantropía o asistencialismo, buscarían ganarse el favor de algunos dirigentes contratándolos para determinados servicios, con esto solo terminarían generando relaciones a corto plazo, cuando el asistencialismo se acabe se podrían convertir en adversarios críticos (J. Aroca, comunicación personal, 30 de mayo de 2013).

Entonces, de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación se desprenden determinados factores que aumentarían el nivel de complejidad para el adecuado funcionamiento de la LSO en el Perú. Estos factores serían los siguientes: (a) interculturalidad, (b) demarcación territorial, (c) modelo de desarrollo económico, y (d) nivel de interiorización del concepto en la empresa. En la práctica, según señalaron Thomson y Boutilier (2011), la base para la legitimidad social proviene del compromiso con todos los miembros de la comunidad, de la divulgación de información del proyecto, e informar de los efectos positivos así como negativos para el futuro. En la Tabla 9 se ha presentado el funcionamiento de la LSO considerando las variables desarrolladas anteriormente.

4.5.2 Gestión y Mantenimiento de la LSO en Industrias Extractivas en el Perú

Desde el momento en que la comunidad le otorga a la empresa su LSO, la empresa debería tener presente que esta licencia no sigue la lógica de las obtenidas por regulaciones gubernamentales o asociaciones empresariales. En el caso de las licencias reguladas por normas y leyes, la gestión de la empresa culminará cuando la autoridad otorgue la licencia, más allá de la naturaleza de esta. Por el contrario, la LSO se caracterizará por no ser fija, estará sujeta al consentimiento de la comunidad en un momento, pero este consentimiento podría tomar dos direcciones: (a) se incrementa fortaleciendo la relación entre comunidad y empresa, lo ideal es que llegue a un nivel de identificación o copropiedad; o (b) la comunidad retira la LSO a la empresa, con lo cual el proyecto corre el riesgo de suspenderse, podrían estallar conflictos y dependiendo de la gravedad del conflicto, el proyecto podría perder el apoyo de sus inversionistas.

Tabla 9

Funcionamiento de la LSO en las Industrias Extractivas en el Perú

Funcionamiento de la LSO	Opinión de expertos
¿Cómo funciona?	Acuerdos entre empresa y comunidad Mecanismo de autorregulación de parte de la empresa Socializar los proyectos, coordinar con comunidades Consulta pública en asambleas comunales
Características de la LSO	Funciona de hecho, no existe norma legal Es informal, flexible Somete el proyecto a la voluntad de la comunidad Función programática planteada por las empresas Sin ella, se incrementan costos y riesgos
Problemas para funcionamiento	Concepto no es entendido y genera suspicacia en la comunidad Problemas de interculturalidad Diferente concepción del tiempo No hay adecuada delimitación del territorio Asimetría entre los actores

Como se aprecia, el desafío se encuentra en mantener en el tiempo las buenas relaciones con la comunidad. Los expertos señalan que definitivamente gestionar y mantener la LSO en el Perú, sería tan o más difícil que obtenerla. Para ellos, el primer paso sería reconocer que no es una tarea fácil, es un proceso largo y complejo, lleno de altibajos, por lo cual se necesitaría de mayor trabajo y compromiso de toda la organización para sacar el proyecto adelante.

La gestión y mantención de la LSO será un proceso que irá paralelo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, y debería ser construida a diario. La obtención de la LSO sería el comienzo de un largo proceso que emprenden conjuntamente empresa y comunidad, y usarán la confianza como insumo, que a su vez será la base para conseguir el sentimiento de copropiedad.

M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013) hizo una analogía entre licencia y permiso, y entre permiso y consentimiento, el cual debería ser libre e informado para que sea genuino. Como cualquier cosa en la vida social, se necesitaría de consenso, este no sería rígido ni estaría garantizado por nadie, el consenso sería un proceso con altibajos.

Mantener la menor intermediación posible debería ser otro punto a considerarse para gestionar la LSO. Para M. Bernales (comunicación personal, 23 de mayo de 2013), lo esencial en el consenso sería mantener la menor intermediación posible, esto incrementaría la probabilidad de que el mensaje llegue sin alteraciones, reduciendo la pérdida de

información, lo que permitiría entender correctamente a la otra parte, y a su vez otorgaría, si la información obtenida fuera bien aprovechada, una buena oportunidad para conseguir resultados satisfactorios. Sin resultados satisfactorios, sería difícil que se pueda mantener un acuerdo, un consentimiento, un consenso, o una licencia.

La importancia de la adecuada implementación de los acuerdos sería fundamental para mantener la confianza de la comunidad, caer en continuos incumplimientos podría hacer que se retire la confianza y la aceptación del proyecto. El día después del acuerdo sería tan complejo y difícil como obtenerlo; la construcción de buenas relaciones son difíciles, la implementación es importante (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013). Es decir, no importa si la empresa mantiene una excelente relación con la comunidad, si no se implementan correctamente los acuerdos, es probable que pronto se instale la desconfianza. Para evitar caer en este error se deberían establecer procesos claros, cronogramas de cumplimiento de los compromisos, informar constantemente el nivel de avance, las dificultades que vayan surgiendo, y cómo piensan solucionar los problemas para cumplir con lo acordado; de esta forma se mantendría la confianza. Las comunidades en general son desconfiadas y toman largo tiempo, a veces años, en dar su confianza, pero una vez que la dan la mantienen (J. Aroca, comunicación personal, 30 de mayo de 2013).

Como se aprecia, implementar adecuadamente los acuerdos y mantener una comunicación directa y fluida con la comunidad sería importante, más si se estaría tratando con comunidades que han tenido malas experiencias con proyectos extractivos. La relación con estas comunidades seguramente será más dura, la confianza si la dan, estará en riesgo de perderse continuamente. La empresa debería poner especial cuidado en su gestión de

mantenimiento de LSO. Además, se complica si se observa que a la fecha el mapa de los proyectos mineros se superpone con la pobreza extrema, y con las zonas de conflicto social (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Se debería considerar la evolución tanto de los actores como de sus necesidades para poder gestionar y mantener la LSO, esto tendría lógica si viera a la LSO como un proceso, flexible, y complejo. En el fondo dependería de cuánto creció en capacidad el que ha iniciado esa licencia, es decir, cuánto poder tendría hoy la comunidad frente a la empresa. Lo importante sería considerar que un actor que empezó en una posición asimétrica subordinada, empieza a crecer y con este crecimiento vendrían nuevos problemas que hay que manejar. La empresa debería cambiar su visión paternalista, que pudo funcionar en un inicio, pero deberá ser consciente que la comunidad no es la misma y sus necesidades tampoco. Ya no bastaría con lo que le daba la empresa, y se debería tener la predisposición para renegociar la LSO (M. Bernales, comunicación personal, 23 de mayo de 2013).

Finalmente, otro de los factores importantes para la adecuada gestión y mantenimiento de la LSO sería contar con equipos idóneos, en este punto se deberían diferenciar dos tipos de minería, una gran minería que entiende la necesidad de adaptarse a los nuevos desafíos, para esto ha modificado su estructura organizacional, desarrollando áreas de relacionamiento comunitario, por un lado, y creando fundaciones y otros modelos, por el otro, y son mediante las fundaciones, que en la última década las empresas con amplia consciencia y compromiso con la comunidad han canalizado sus proyectos de responsabilidad social y relacionamiento con las comunidades locales. Del otro lado, se

tiene a la mediana y pequeña minería donde se observaría mayor precariedad e informalidad (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013).

Sería importante conformar equipos de relacionamiento idóneos, con personal preparado para la función, con auténtica vocación de servicio. Los integrantes de este equipo, al mantenerse en contacto con las comunidades, serán la parte visible de la empresa, y de su buena gestión dependería cómo la comunidad percibirá el proyecto (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Lo expresado por los expertos en las entrevistas confirma lo dicho por Gunningham, Kagan, y Thornton (2004), quienes refirieron que la licencia social depende del cumplimiento de las empresas de las demandas y expectativas de los *stakeholders*. Además, indicaron que un alto número de veces las condiciones demandadas son más exigentes que las impuestas por la regulación e incluso podría ser no rentable para la empresa, finalmente, señalan que la LSO depende de la relación que se desarrolle y si esta es capaz de llevar a un diálogo con soluciones de mutuo beneficio. Más detalle sobre estas relaciones los dan Thomson y Boutilier (2011), quienes indicaron que los niveles de la LSO van evolucionando según la calidad de la relación entre empresa y comunidad, esta se inicia con la legitimidad, pasando luego por la credibilidad hasta llegar a la confianza, este fortalecimiento de la calidad de la relación se da con el trato continuo y con el hecho de trabajar juntos. Definieron la credibilidad como la capacidad de trabajar juntos. La empresa debe ser creíble, lo cual se crea mediante el intercambio de información clara y verdadera, así como también es fundamental el cumplimiento de cada uno de los pactos, los cuales se mantienen y fortalecen mediante acuerdos formales mutuamente negociados entre la empresa y comunidad. Por último, señalaron que este marco de referencia ayudará a

manejar las expectativas, reduciendo el riesgo de pérdida de credibilidad, para lo que recomendaron que estos acuerdos sean documentados en forma clara y sin dejar lugar a ambigüedades ni interpretaciones.

Por otro lado, los autores definieron la confianza como el nivel que se alcanza cuando se está dispuesto a ser vulnerable a las acciones del otro, es una relación de alta calidad que necesita de tiempo y esfuerzo para ser creada. Agregaron, además, que la confianza se va creando conforme se van compartiendo experiencias, cuando se va más allá de las transacciones con la comunidad, cuando se crean oportunidades para colaborar, trabajar en conjunto y generar experiencias compartidas, es decir, cuando se crea el valor compartido que definieron Porter y Kramer (2011). La comparación entre lo que indicaron los autores y los expertos entrevistados se aprecia en la Tabla 10, donde se listan las pautas para una adecuada gestión y mantenimiento de la LSO.

Tabla 10

La Gestión y Mantenimiento de la LSO en el Perú

	Según Thomson y Boutilier (2011)	Opinión de expertos
Credibilidad	Evolución de actores y necesidades Capacidad de ser creíble Creada por intercambio de información Cumplimiento de acuerdos Acuerdos mutuamente negociados Ayuda a manejar expectativas Recomienda acuerdos documentados	RSE Comunicación sin intermediarios Implementación de acuerdos Conformar equipos idóneos Procesos claros Cronogramas de cumplimiento
Confianza	Estar dispuesto a ser vulnerable Relación de alta calidad Necesita tiempo y esfuerzo	Comunidades desconfiadas Se crean áreas de relacionamiento Se construye diariamente

Pero si viene un empresario y dice perfecto, yo voy a instalar mi mina acá en estas 300, yo tengo aquí en estas 200, muchas probabilidades de encontrar algo, voy a dejarlo para exploración, pero de las otras 7,500 has que he denunciado, voy a hacer una carretera de penetración que me va a servir para la mina, he definido que el suelo es para pastos de tipo 1 rayas, de tal tipo para ganado de tal tipo, he definido que por ahora tengo restos arqueológicos, por acá tengo una laguna, entonces la carretera la voy a mover por acá, voy a promover el turismo, la gente está concentrada acá, estoy pensando en un plan de desarrollo global. Entonces tengo identificado que hay 4,500 personas entre 18 y 25 años, les voy a hacer un programa de capacitación, voy a traer a un lugar para entrenar para que luego de dos años hagan labores metalmeccánica, obras civiles, mineras. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013)

Asimismo, otro factor clave de éxito es la generación de confianza y esta se sustenta en la credibilidad. Ello ocurre a lo largo del proceso en tanto la empresa se comprometa en determinados acuerdos y los cumpla. La generación de confianza también implica no generar falsas expectativas, para lo cual debe transmitirse las ideas de manera clara y precisa porque una expectativa no satisfecha tiene el mismo efecto que un compromiso no cumplido, para la población. Con respecto a la generación de confianza, J. Aroca (comunicación personal, 30 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

La mejor ahí es decir la verdad, si se va a necesitar gente y cuando también se va a necesitar y quizás ofrecer a largo plazo formar gente del lugar para que en el futuro también puedan trabajar en esa empresa pero no generar falsas expectativas porque luego esta gente termina sintiéndose que han sido engañadas, resentidas y son parte

de la protesta y creo que juegan como elementos las expectativas no satisfechas. (J. Aroca, comunicación personal, 30 de mayo de 2013)

La comunicación abierta es considerada otro factor clave de éxito, en el sentido que debe ser bien entendida y transmitida, incluso a manera gráfica o con la ayuda de distintos recursos. Respecto a este factor L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013) señaló lo siguiente:

Así es, no hay como ser didáctico, como ser simple y luego en una siguiente etapa, visualizado esto, aceptado, darle las herramientas para que ellos puedan accionar y usar los beneficios del canon en su totalidad. Hay casos que viven peleando, Espinar por ejemplo y usas el 30% del canon. Si tú le plantearas una visión como la que te estoy diciendo y llegas hasta la ingeniería, ya licítalo tú, lo único que tienes que hacer es licitar el proyecto. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013)

Otro factor clave de éxito importante es socializar el proyecto y el coordinar con las comunidades. Esto quiere decir que se debe mirar el proyecto de manera integral de tal forma que no solo se obtengan beneficios para la empresa, sino también que exista un impacto directo y otorgue beneficios para la población. Al respecto, R. Benavides (comunicación personal, 20 de junio de 2013) señaló lo siguiente:

LSO no es otra cosa que socializar un proyecto que coordinar con las comunidades en donde se desarrolla un proyecto que puede ser desde una carretera o línea de alta tensión hasta una mina y por supuesto pasando por una industria o una tienda, entonces el tema de LSO en castellano por lo menos a mí me parece que es un tanto ambiguo porque licencia es muy concreto y social muy ambiguo mezcle Ud. dos

palabras una concreta y una ambigua y es un término ambiguo... yo obviamente que creo que hay que socializar los proyectos que uno no puede imponer su posición a una comunidad donde uno llega, es como llegar a una casa donde a uno lo inviten y adueñarse de la casa y eso no está bien. (R. Benavides, comunicación personal, 20 de junio de 2013)

Socializar el proyecto también implica comprometerse en dar más de lo que la normativa señala, porque la ausencia del estado o la falta de capacidad para gestionar recursos del mismo pueden ocasionar frustración en la población, la misma que podría recaer en el proyecto a manera de protesta. En ese sentido, L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013) señaló:

Yo no digo que todos los conflictos sociales se van a resolver, pero yo creo que las posibilidades que haya un conflicto son menores en esa zona que cualquier otra. Esa visión estratégica cuando el empresario viene y está pensando, esa no es mi competencia, es competencia del Gobierno. El Gobierno está diciendo, ya no me hacen caso estos patas. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013)

Del análisis se obtiene que la asimetría de los actores y los intereses de oportunistas, son dos factores que pueden afectar la obtención y mantenimiento de la LSO. Esto se puede deber a que la empresa inicia el proceso de acercamiento con una determinada preparación, y los representantes de la comunidad, quienes no necesariamente son los mismos durante el ciclo de vida del proyecto no tienen esa preparación y no tienen claro cuáles son sus intereses. En estas circunstancias, pueden surgir participantes terceros como ONG o políticos locales que aprovechen estas circunstancias para soliviantar a la población e incluir dentro de sus exigencias determinados requerimientos distintos a los intereses de la

comunidad. En ese sentido, J. De Echave (comunicación personal, 28 de mayo de 2013) señaló:

Y hay agenda subalternas de que además no las niego a pueden haber por supuesto que hay de todo tipo desde los intereses políticos hasta los intereses económicos grupos de poder que son desplazados por qué hay una compañía minera se habla también de las zonas donde hay imprudencia ya de la parte culta ya la minería contrabando. (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013)

Asimismo, de la Figura 7 se puede señalar que la Licencia Social para Operar es informal y flexible, en el sentido que no ha sido documentado un proceso que la represente, y no forma parte de las exigencias del estado. Sin embargo, todos los entrevistados coinciden en que sin una licencia social no podrían operar, al margen que cumplan con la ley y que sus emisiones estén por debajo de lo permitido, si ello no lo aprueba la población en el ámbito de influencia no se puede ejecutar.

La Licencia Social para Operar implica acuerdos entre la comunidad y la empresa bajo un marco de respeto y confianza. Dichos acuerdos se toma en el marco del proceso de obtención o revisión de la LSO. Por ello, una característica es que este proceso es dinámico y no necesariamente una vez obtenido se asegurará en el tiempo, sino que es más bien dinámico.

4.7 Diagrama de Influencia e Interrelación entre Actores y Factores Clave de Éxito de la LSO

La propuesta de valor de la presente investigación es la construcción de un diagrama de influencia, basado en los hallazgos expuestos en el presente capítulo. El diagrama propuesto muestra la interrelación que se da entre los diversos actores

involucrados a lo largo de las diferentes etapas del proceso de obtención de la LSO. Se esquematizó la influencia que tienen los factores clave de éxito que fueron identificados mediante el análisis de la teoría existente y las entrevistas en profundidad a expertos, de la manera que se aprecia en la Figura 13.

En este diagrama se pueden apreciar las etapas que corresponden al proceso de obtención y mantenimiento de la licencia social para operar como son: (a) preparación, (b) pre negociación, (c) negociación, y (d) mantenimiento; se debe añadir que si bien en este diagrama no se presenta el ciclo de vida del proyecto extractivo, se sugiere iniciar la exploración recién después de obtener la LSO, es decir, cuando se inicia la etapa de mantenimiento y no antes. En el diagrama se puede observar cómo se van interrelacionando, a través de diferentes etapas, los actores y diversos factores de éxito. Las líneas funcionan como conectores entre actores y factores; señalando su importancia e intensidad, las líneas continuas indican relaciones importantes, y las líneas punteadas significan que las relaciones no son relevantes para el éxito del proceso. Por otro lado, las líneas pueden terminar en flechas, que ayudan a comprender la dirección hacia donde fluye la comunicación entre actores y factores. La flecha puede ir en un solo sentido o puede ser de ida y vuelta, estas flechas indican la necesidad de obtener *feedback* entre los actores.

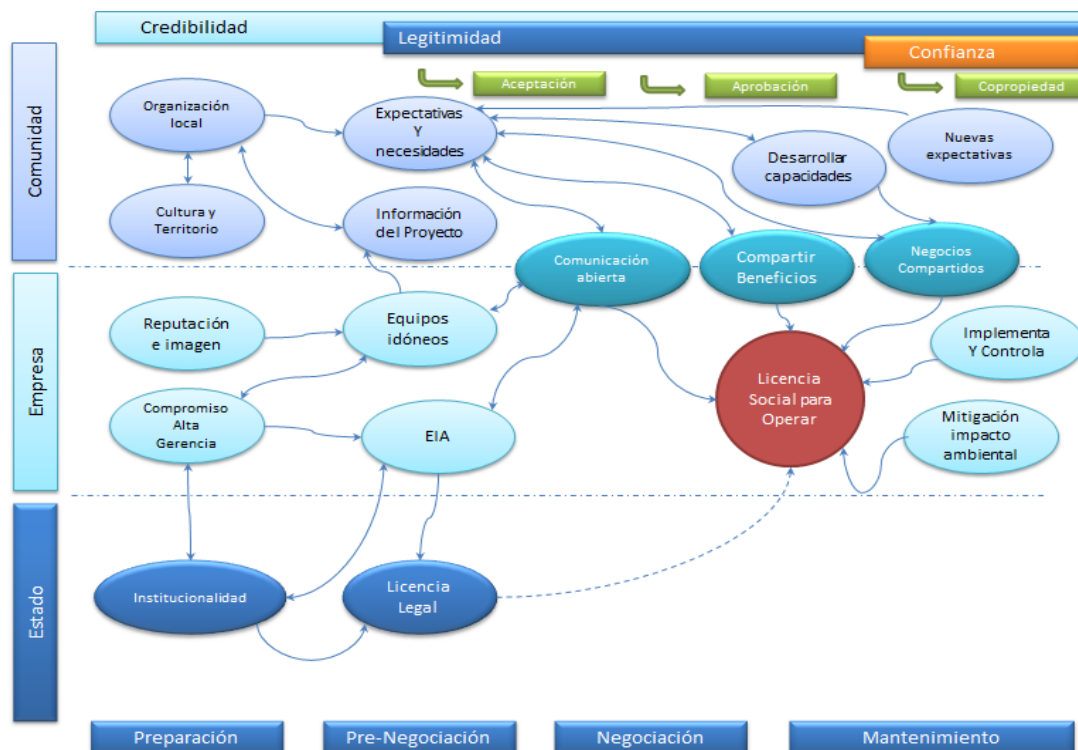


Figura 13. Diagrama de factores, actores y su interrelación.

En este punto se debe aclarar que el significado que se plantea para comunidad debe ser entendido como comunidad de núcleo amplio, esta amplitud irá en relación con la envergadura del proyecto. Comunidad en el diagrama propuesto, entonces, incluye a todos los *stakeholders* directos e indirectos que se ven afectados por el proyecto. En esta etapa se realiza el mapeo de actores y medios de sustento, se define el tamaño y el número de actores involucrados, los cuales dependerán de la cultura y el tamaño del territorio que se considera afectado por el nuevo proyecto. En esta etapa es importante analizar la forma de organización de la comunidad para identificar a los interlocutores válidos. Por parte de la empresa es importante el compromiso de la alta gerencia con el proceso de obtención de la licencia social para operar, y un punto a favor es la buena reputación e imagen de la empresa debido a su buena labor en las prácticas de la RSE; mediante estas buenas prácticas y compromiso de toda la empresa se iniciará la construcción de su credibilidad,

que facilitará conseguir la legitimidad necesaria para la siguiente etapa. Por parte del Estado se considera la institucionalidad, la cual consiste en el marco jurídico existente y el conjunto de instituciones reguladoras que la componen.

En la etapa de la pre-negociación se da la primera interacción de los actores, aparecen nuevos factores como resultado de esta interacción. En esta etapa se manifiestan las expectativas de las comunidades con respecto al nuevo proyecto, salen a relucir las necesidades reales de la comunidad, que pueden ser distintas a las expectativas en diversos casos, la empresa, por su parte, contribuye con informar de manera clara y transparente sobre los impactos tanto positivos como negativos del proyecto. En esta parte del proyecto, la empresa busca llegar al nivel de legitimidad, también se presentará el estudio de impacto ambiental (EIA), el cual será sujeto del escrutinio de la comunidad y del Gobierno; de la adecuada elaboración del EIA dependerá la aceptación del proyecto y facilitará el proceso para negociar la obtención de la licencia social para operar.

En la tercera etapa del proceso de obtención de LSO, la comunidad cree en lo que la empresa ofrece y otorga la licencia social para operar, este otorgamiento se da en la medida que se cumplan los siguientes factores: (a) comunicación abierta, (b) beneficios compartidos, y (c) negocios compartidos. Otro factor importante, pero no necesariamente determinante, es la capacitación de la fuerza laboral, la cual consiste en preparar personal de las comunidades locales con el fin de contribuir con la generación de empleo en la zona y, sobre todo, desarrollo de capacidades de la comunidad para realizar emprendimientos conjuntos.

La última etapa es la de mantenimiento de la LSO, en esta etapa la empresa debe implementar correctamente y cumplir con lo acordado, generando confianza y

construyendo el sentimiento de copropiedad en la comunidad, deben implementarse los controles pertinentes para asegurar el éxito de la gestión y mantenimiento de la LSO, debe prestar atención a las nuevas expectativas que pueden ir surgiendo por la inclusión de nuevos actores o por la evolución de necesidades. El cuidado ambiental es un factor importante a considerar y la continuación en el apoyo de los negocios compartidos permitirá que esta relación perdure durante todo el ciclo de vida del proyecto.

4.8 Apreciaciones de los Autores de la Investigación sobre aspectos relevantes que deberían ser considerados

A continuación se exponen algunas apreciaciones del equipo de investigación, que no habiendo surgido como aspectos relevantes en el análisis fundamentado, por haber sido mencionados únicamente por uno o dos de los expertos entrevistados, o que no han sido destacados en la importancia con que deberían, consideramos que se deberían tener en consideración.

4.8.1 Potencialidad Económica del Territorio

Dependiendo del tipo de actividad económica que la comunidad desarrolla, y de la potencialidad que este territorio ofrecería para el desarrollo de actividades alternativas a las industrias extractivas, como podrían ser agricultura, ganadería, turismo, comercio, entre otros; afectará positiva o negativamente las posibilidades de obtener la LSO. Si en el área no hay posibilidades para desarrollar una actividad económica que pueda ser alternativa a la de la actividad extractiva, dependen mucho de los beneficios que puedan recibir del proyecto para su desarrollo y subsistencia; bajo estas condiciones, va a ser más fácil que la empresa logre obtener la LSO. Mientras, que si las comunidades desarrollan actividades alternativas que se van a ver afectadas por el proyecto, la obtención de la LSO puede ser

más difícil. Esto se puede ilustrar con el siguiente comentario de L. Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

Hay casos y casos, hay manejos y manejos, hay políticas y no políticas. Un factor es el territorio, no es lo mismo estar sobre un territorio que tiene diferentes potencialidades de desarrollo que no se circunscribe solo a la minería sino que tiene otras posibilidades de desarrollo, que uno que solamente pueda vivir de la minería, es un primer tema. (L. Monzón, comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

4.8.2 Tamaño del Proyecto.

El tamaño del proyecto sería un factor importante a considerar para poder identificar las comunidades que deberían ser incluidas dentro del área de influencia directa del proyecto, la empresa debería entender que su presencia va a generar expectativas en las comunidades alrededor del proyecto. Las expectativas de la comunidad podrían ser positivas o negativas, y estarían directamente relacionadas al tamaño de la inversión o la magnitud del proyecto; cuanto más grande sea el proyecto extractivo, más grandes serán las expectativas de la comunidad. Esto, a su vez, atraería un mayor número de comunidades vecinas, que también reclamarían su derecho a participar de los beneficios, si es que perciben que el impacto será positivo, o sentar su posición de rechazo, si perciben el proyecto como negativo para sus intereses, según lo expresado por Monzón (comunicación personal, 29 de mayo de 2013).

4.8.3 Cuenca Extendida

Para determinar el área de influencia del proyecto en el Perú, es importante utilizar el concepto de cuenca extendida. El grado de complejidad para poder determinar las comunidades que serán impactadas por el proyecto, se irá incrementando dependiendo de si

el proyecto se localiza colindante a una cuenca alta, media o baja. La cuenca alta es la zona donde nace un río, desde este punto inicia su desplazamiento natural. Conforme sigue su cauce, puede encontrarse con el asentamiento de diversas comunidades que utilizan sus aguas para consumo de sus ganados, el riego de sus cultivos, y, un alto número de veces, para su propio consumo. Por esto, sería importante considerar la ubicación del proyecto e identificar la posición de la cuenca, si se encuentra dentro del área de influencia de una cuenca alta, lo más probable es que, además de considerar a las comunidades circunscriptas al proyecto, también tendría que solicitar la LSO a las comunidades que se asientan a lo largo de la cuenca media, y cuenca baja, que es donde el río termina drenando sus aguas al mar o a una laguna, a pesar de encontrarse a cientos de kilómetros del núcleo del proyecto extractivo (J. De Echave, comunicación personal, 28 de mayo de 2013).

4.8.4 Causas del Conflicto Social

El conflicto tendría como principal motivador las causas socio-económicas. La frustración de las comunidades por no ver mejoras en su calidad de vida, terminarían siendo detonante para la protesta. Por otro lado, las causas medioambientales serían utilizadas, primero, para justificar la protesta y, segundo, por el poder que le daría a su causa, al atraer y activar a diversos actores locales, nacionales, e internacionales. También se haría necesario un ordenamiento territorial para evitar la indiscriminada competencia por recursos escasos como tierra y agua, por los cuales compiten las comunidades y las empresas extractivas. Este ordenamiento debería ser parte de un plan nacional de desarrollo para que sea exitoso.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Se describen las conclusiones de la investigación y se proponen las recomendaciones que pueden aplicarse para profundizar el análisis de los aspectos relevantes para la comprensión del concepto de LSO dentro del contexto de las industrias extractivas.

5.1 Conclusiones

1. Los aspectos más relevantes encontrados para entender e implementar la LSO en las industrias extractivas en el Perú, según las opiniones de los expertos entrevistados, fueron los siguientes: (a) las empresas necesitan internalizar la existencia de la LSO y, además, desarrollar capacidades para gestionarla; (b) tener una definición común entendida por todos; (c) haber identificado plenamente a los actores involucrados en la negociación de la LSO y haber sido aceptados por todos; (d) tener claras las expectativas de las poblaciones de las comunidades donde operan los proyectos de industrias extractivas para gestionarlas adecuadamente y evitar el surgimiento de conflictos sociales; (e) tener en cuenta los factores clave de éxito al momento de negociar la LSO, los cuales posiblemente cambien de una situación a otra.
2. La definición de la LSO en el contexto de las industrias extractivas en el Perú es, según la opinión de los expertos, un acuerdo informal que carece de marco legal pero que es reconocido e implementado por las partes y celebrado entre una empresa y las comunidades que se encuentran dentro del núcleo de influencia directa o indirecta del proyecto. La comunidad brinda su consentimiento de forma previa, libre e informada; permitiendo a la empresa ingresar a su territorio, instalarse por el tiempo que dure el proyecto, realizar actividades de exploración y extracción de sus recursos naturales no renovables.

3. Los aspectos a considerar para identificar los actores que otorgarán la LSO son, según opinión de los expertos, los siguientes: (a) el área de influencia, y (b) el interlocutor válido. El área de influencia permite identificar a los grupos de interés vinculados directamente al proyecto, y esta área de influencia estará determinado por dos factores: (a) el tamaño del proyecto, y (b) el concepto de cuenca extendida. Luego de identificar a los grupos de interés vinculados directamente con el proyecto se procede con la identificación del interlocutor válido, para lo cual es necesario conocer como está organizada la comunidad.
4. No existe consenso entre los expertos entrevistados respecto a cómo ha evolucionado el conflicto social en el contexto de las industrias extractivas. Sin embargo, uno de los expertos especializado en conflicto social manifestó que antes los conflictos eran visto desde Lima como un conflicto lejano, que ocurría en una zona apartada del país, de carácter laboral y no influía en la agenda de debate sobre temas públicos e importantes en el país. Actualmente, esto no ocurre los conflictos son intensos, los conflictos polarizan, son violentos e involucran a una mayor parte de la sociedad.
5. Respecto a cómo se gestiona y mantiene la LSO no existe coincidencia entre lo expresado por los expertos, las respuestas recogidas en las entrevistas ante esta pregunta han sido heterogéneas y no se ha encontrado piezas textuales que representen ideas comunes. Pero, se puede rescatar algunas opiniones importantes acerca de este punto, la LSO funciona mediante acuerdos entre empresa y comunidad, funciona de hecho, puesto que no existe norma legal que la regule. Es un concepto que es introducido por el sector privado como respuesta al creciente cuestionamiento de los *stakeholders* a las

actividades extractivas y la desconfianza que generan. La LSO sigue una lógica de autorregulación por parte de la empresa.

6. Los factores claves de éxito para obtener y mantener la LSO según la opinión de los expertos son: (a) los beneficios compartidos, es decir aquellos beneficios que se comparten entre la empresa y la comunidad y están dirigidas a cubrir las necesidades de ésta última; (b) la generación de confianza sustentada en la credibilidad, la cual ocurre a lo largo del proceso en tanto la empresa se comprometa en determinados acuerdos y los cumpla; (c) la comunicación abierta, en el sentido que debe ser bien entendida y transmitida y (d) socializar el proyecto y el coordinar con las comunidades.

5.2 Recomendaciones

1. Tener en cuenta para futuras investigaciones los siguientes factores que pueden afectar la obtención y mantenimiento de la LSO: (a) la asimetría de los actores y (b) los intereses de oportunistas. Esto se puede deber a que la empresa inicia el proceso de acercamiento con una determinada preparación, y los representantes de la comunidad, quienes no necesariamente son los mismos durante el ciclo de vida del proyecto no tienen esa preparación y no tienen claro cuáles son sus intereses. En estas circunstancias, pueden surgir participantes terceros como ONG o políticos locales que aprovechen estas circunstancias para soliviantar a la población e incluir dentro de sus exigencias determinados requerimientos distintos a los intereses de la comunidad.
2. La presente investigación debería continuarse de modo que incorpore las opiniones de los diferentes actores involucrados, que por la ubicación de los proyectos extractivos a lo largo del país, no pudieron ser considerados para las entrevistas en

profundidad. Este estudio ayudaría a identificar cómo la industria extractiva en el Perú puede colaborar con las prioridades y necesidades de las comunidades en el mediano y largo plazo.

3. Realizar una investigación cualitativa sobre la percepción de los diferentes actores involucrados acerca del funcionamiento, gestión y mantenimiento de la LSO en el contexto de la industria extractiva en el Perú, con el objeto de obtener información que permita profundizar el concepto.
4. Llevar a cabo una investigación complementaria que permita comparar los alcances y las complementariedades entre la LSO y la Consulta Previa estipulada en la Ley N° 29785 “Ley del Derecho a Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios Reconocidos en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo”, en los casos en que los proyectos de industrias extractivas se lleven a cabo en territorios de comunidades nativas y ancestrales, con el fin de encontrar sinergias entre ambas. Esto contribuiría a reducir aún más los riesgos de surgimientos de conflictos sociales relacionados con las inversiones en proyectos de industrias extractivas.

Referencias

- Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, Defensoría del Pueblo. (2013). *Reporte de conflictos sociales N° 111*. Recuperado de http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/58reporte-m-de-conflictos-sociales-n--111-may_-2013.pdf
- Alayza, A. (2009). Minería, comunidades y participación consulta y consentimiento previo, libre e informado en el Perú. En Extractivismo (Ed.). *Sociedad y desarrollo* (pp. 157-185). Recuperado de <http://www.extractivismo.com/documentos/capitulos/AlayzaExtractivismoSociedadDesarrollo09.pdf>
- Araníbar, A., Chaparro, E., & Salgado, R. (2011). *La industria extractiva en América Latina y el Caribe y su relación con las minorías étnicas*. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/45094/Lc13411e.pdf>
- Bebbington, A., & Humphreys D. (2009). *Actores y ambientalismos: comunidades y cambios en los conflictos socio-ambientales en el Perú*. Recuperado de http://www.sed.manchester.ac.uk/research/andes/publications/papers/Bebbington_Bebbington_ActoresyAmbientalismos.pdf
- Burningham, K., Barnett, J., & Thrush, D. (2006). *The limitations of the NIMBY concept for understanding public engagement with renewable energy technologies: A literature review* (Working paper 1.3). Recuperado de http://geography.exeter.ac.uk/beyond_nimbyism/deliverables/bn_wp1_3.pdf
- Caballero, V., & Cabrera, T. (2008). Conflictos sociales en el Perú 2006 – 2008. En E. Toche (Ed.). *Perú hoy: Por aquí compañeros: Aprismo y neoliberalismo* (pp. 99-130). Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

- Cárdenas, M. (2009). *Los conflictos sociales y socio-ambientales en el sector rural y su relación con el desarrollo rural: Conflictos sociales y desarrollo: El caso peruano*. Recuperado de http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/Conflictos_sociales_y_desarrollo.pdf
- Chow, S. (2008). *Petroquímica y sociedad*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Corporación Interamericana de Inversiones [CII]. (2008). *Marco legal medioambiental: Perú*. Recuperado de: <http://www.ciefa.org/acrobat/modulos/LECTURA%20DOS%20MODULO%20DOS%20EIA.pdf>
- Dammert, A., & Molinelli, F. (2007). *Panorama de la minería en el Perú*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y conflicto social*. Recuperado de <http://archivo.iep.pe/textos/DDT/mineriyconflictosocial.pdf>
- Decreto Supremo N°014-92-EM. Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería. Presidencia de la República del Perú - Ministerio de Energía y Minas. (2013).
- Defensoría del Pueblo (2013). *Reporte de conflictos sociales* (No 115). Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/65reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-115-septi.pdf>

- Escobedo, J. (2011, noviembre). Licencia social: el núcleo de los conflictos sociales del Perú. *La Revista Agraria*, 12(135), 8-9. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files//revista/LRA135/Licencia%20social%20el%20nucleo%20de%20los%20conflictos%20sociales%20del%20Peru.pdf>
- Espinal, A. (2011). Gestión pública y consulta previa: Némesis de la “Licencia Social”. *Gestión Pública y Desarrollo* (Especial de Derecho Minero y Ambiental – Consulta Previa). Recuperado de http://www.gestionpublica.org.pe/plantilla/rxv5t4/1029474941/enl4ce/2011/dic/e/revges_1413.pdf
- Franks D., & Cohen T. (2011) *Investigating constructive technology assessment within the minerals down under flagship: Interview results*. Prepared for CSIRO Mineral Down Under Flagship, Minerals Futures Cluster Collaboration. Recuperado de <http://www.csiro.au/~media/CSIROau/Flagships/Minerals%20Down%20Under/MF%20Cluster%20publications/Franks%20and%20CohenReport22%20Investigating%20CTA.pdf>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. En W. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.). *The New York Times Magazine*, 32(13), 1-5. New York, NY: Springer.
- Goldstuck, A., & Hughes, T. (2010). *Securing a social licence to operate? From stone age to new age mining in Tanzania* (Research report No 7). Recuperado de

<http://www.saiia.org.za/research-reports/securing-a-social-licence-to-operate-from-stone-age-to-new-age-mining-in-tanzania>

Gouley, C. (2005). *Conflictos mineros, interculturalidad, y políticas públicas: El caso de las Bambas, provincia de Cotabambas, y Grau, departamento de Apurímac* (Informe final). Recuperado de: <http://cies.org.pe/files/active/0/gouley.pdf>

Gunningham, N., Kagan, R., & Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law and Social Inquiry*, 29, 307-341. Recuperado de <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1674&context=facpubs>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.) México D. F., México: McGraw-Hill / Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática [INEGI] (2004). *La Industria minera ampliada: Censos económicos 2004*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/mineria_ce2004.pdf

Jurado Nacional de Elecciones [JNE]. (2008) *Guía de participación ciudadana del Perú*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/projects/PER/00059669/Proyecto%2074731%20Publicacion%20Guia%20de%20participacion%20ciudadana.pdf>

Levitt, T. (1958, September). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.

- Lumerman, P. (2011). *Transformación democrática: Una propuesta para el abordaje de los conflictos sociales*. Recuperado de http://www.cambiodemocratico.org/img/Marco_conceptual.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Evolución de las exportaciones – diciembre 2012*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Exp_o_Diciembre_2012.pdf
- Ministerio de Cultura del Perú (2013). *Consulta a los pueblos indígenas* (Guía metodológica). Recuperado de <http://consultaprevia.cultura.gob.pe/guia-ley-consulta-previa-1-5.pdf>
- Nelsen, J. (2007). *Licencia social para operar: La integración en la planificación y desarrollo de la mina*. (Master's Thesis). Recuperado de https://circle.ubc.ca/bitstream/handle/2429/31783/ubc_2007-0528.pdf
- Nelsen, J., & Scoble, M. (2006). *Social license to operate mines: Issues of situational analysis and process*. Vancouver, Canada: University of British Columbia.
- Organismo Latinoamericano de Minería [OLAMI]. (2011). *Guía de prevención de conflictos vinculados a la actividad minera*. Recuperado de <http://www.gecomin.org/archivo/guiaespanol.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1989). *Convenio No 169*. Recuperado de <http://www.ilo.org/indigenous/Conventions/no169/lang--es/index.htm>
- Ortuño, S. (2010). *El mundo del petróleo: Origen, usos y escenarios*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

- Osay, O. (2003). Derecho de la sustentabilidad y la licencia social para minería [Ponencia en el V Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Legislación Minera].
Recuperado de
<http://www.cp.org.ar/pdfs/El%20derecho%20de%20la%20sustentabilidad%20y%20la%20licencia%20social.pdf>
- Panfichi, A. (2011). *Contentious representation in contemporary Peru*. Recuperado de
<http://blog.pucp.edu.pe/media/251/20110526-La%20representacion%20contenciosa%20Aldo%20Panfichi.pdf>
- Parra, E. (2003). *Petróleo y gas natural: Industria, mercados y precios*. Madrid, España: Ediciones Akal.
- Pascual, J., & De Uribe-Salazar, C. (2012). *Los NIMBYs como generadores de situaciones de crisis: Resolución de crisis generadas por NIMBYs*. Recuperado de
<http://www.alice-comunicacionpolitica.com/files/ponencias/150-F500006921501342178962-ponencia-1.pdf>
- Pike, R. (2012). Social license to operate: The relevance of social license to operate for mining companies. (Research paper). Recuperado de
<http://www.schroders.com/staticfiles/schroders/sites/Americas/US%20Institucional%202011/pdfs/Social-Licence-to-Operate.pdf>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Presente y futuro de la inversión minera. ¿Cuál es el aporte del sector a la economía y desarrollo nacional? (2013, mayo). *América Economía Perú*. Suplemento Minería No 001, 6-10.

- Prno, J., & Slocombe, S. (2012). Exploring the origins of “social license to operate” in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 27(3), 346-357.
- Ramón, J. (2012) El papel del Estado frente a la violencia en los conflictos sociales en el Perú. *Quipukamayoc*, 20(37), 99-105. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2012/V20n35-I/pdf/a09v35n1.pdf>
- Rea, R. (2003). *La industria extractiva del Estado de Nayarit: Perfil socio-económico (1980-1990)*. Tepic, México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Reyes, J. (2013, 8 de mayo). Más de US\$41 mil millones en inversiones están paralizados. *Perú21.PE*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/mas-us41-mil-millones-inversiones-estan-paralizados-2130044%20-%202008/05/13>
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Schwab, M., & Malca, O. (2004). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Shepard, R. (2008, April 1). Gaining a social license to mine. *Mining.com*. Recuperado de <http://www.mining.com/gaining-a-social-license-to-mine/>
- Solano, D. (2009). *Responsabilidad social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima, Perú: ESAN ediciones.
- Tanaka, M, Zárate, P., & Huber, L. (2011). *Mapa de la conflictividad social en el Perú. Análisis de sus principales causas*. Recuperado de

http://orlandodiez.com/prevcon/herramientas_contenido_web/MAPA%20DE%20CONFLICTOS%20Y%20ACTORES%20A%20NIVEL%20NACIONAL/Bases%20de%20datos/INFORME%20FINAL/Mapa%20de%20conflictos.pdf

Thomson, I., & Boutilier, R. (2011). La licencia social para operar. En P. Darling (Ed.), *SME Manual de Ingeniería Minera* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.

Thomson, I., & Joyce, S. (2008). *The social licence to operate: What it is and why it seems so hard to obtain?* [PDAC Convention]. Recuperado de http://oncommonground.ca/wp-content/downloads/PDAC_2008_Social_Licence.pdf

Wilburn, K., & Wilburn, R. (2011). Achieving social license to operate using stakeholder theory. *Journal of International Business Ethics*, 4(2), 3-16. Recuperado de http://www.americanscholarspress.com/content/BusEth_Abstract/v4n211-art1.pdf

Apéndice A: Guía de Preguntas para la Entrevista en Profundidad

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: ____

1. Introducción (1 min.)

Buenos días/tardes, mi nombre es: _____ soy estudiante de una maestría en la escuela de negocios CENTRUM Católica, junto con mi grupo de estudio estamos realizando una investigación con el propósito de conocer el significado del término Licencia social para operar. La información que Ud. nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global. Agradecemos mucho su tiempo y atención en responder las siguientes preguntas.

- I. Por favor, me podría decir ¿Qué es y cómo funciona la licencia social para operar en el Perú en el contexto de la industria extractiva?
- II. ¿Quién es la parte que otorga la licencia social para operar en el Perú en el contexto de la industria extractiva?
- III. ¿Cómo se gestiona y mantiene la licencia social para operar en el Perú en el contexto de la industria extractiva?
- IV. ¿Cómo ha sido la evolución del conflicto social en el Perú en el contexto de la industria extractiva?
- V. ¿Cuáles son los factores claves de éxito para la obtención de la licencia social para operar en el Perú en el contexto de la industria extractiva?

Muchas gracias por su tiempo

Apéndice B: Entrevista a Manuel Bernales

Entrevistador: ¿Qué es y cómo funciona la licencia social en la práctica?

MB: En la práctica la licencia social funciona mediante acuerdos, una empresa que le pide permiso para hacer exploración y para luego tener explotación y otras actividades en un territorio, predio, donde viven comunidades pocas o muchas en otros casos son muy o pocas son en mayor número. Más bien el predio es reducido y en otros casos el predio es más amplio funciona de hecho. Legalmente en el Perú no existe norma alguna que establezca e instituya la Licencia Social, aquí en el Ministerio, la Dirección General de Asuntos Ambientales tanto mineros como energéticos te va a decir que la licencia social no existe, eso no existe en la legislación, que eso es un concepto académico y político que existen en otros sitios si, efectivamente. En tercer lugar, es un hecho, no existe una norma, en tercer lugar lo que lo que existe es un equivalente sea como fuera que lo llames, si yo quiero hacer algo en donde tú vives en tu territorio o en tu propiedad y llegamos a un acuerdo ¿cómo le vamos a llamar a eso? ¿Convenio, contrato, acuerdo, consentimiento? Cuarto, ¿Qué es lo esencial de esa licencia social? Lo esencial de esa licencia social, es que yo te doy permiso, te doy licencia; pasa entra, trabaja, quédate. Que sea informada adecuadamente y que sea libre que no sea bajo coacción. Quinto, ¿cuáles son los problemas prácticos? que hay una diferencia muy grande entre las partes. La parte empresarial es una empresa moderna con lo que se llama hoy día copiando a los franceses: una lógica empresarial, occidental, capitalista que le interesa básicamente la rentabilidad de las acciones de sus propietarios, y lo que va buscar siempre va a ser la rentabilidad que es la última instancia de su interés y la otra parte por lo general si no es indígena, es un campesino, o un poblador rural, o en la selva un aborígen, un indígena o un ribereño o poblador rural que no sea ribereño pero otro poblador rural que tiene otra cultura

completamente distinta y que tiene otro grado de poder, entonces hay una asimetría muy grande. Sexto, hay un problema de interculturalidad y de transculturalidad, el tiempo para la empresa es uno, el tiempo es oro, el tiempo para esta gente es otro. Sexto, el tiempo básicamente para una empresa, el tiempo es lineal para estas poblaciones el tiempo es cíclico por una sencilla razón, la empresa igual va a funcionar con cualquier estación, en verano, en invierno la gente chamea por supuesto hay casos extremos, pero no es así, pero la lógica de acumulación de capital es trabajar todo el tiempo y no trabajar con limitaciones. Para ello la lógica es la sobrevivencia es una lógica cíclica, eso ha sido estudiado no solamente por nosotros, hace 2000 años que se sabe esto.

Entrevistador: Dr. una pregunta para enmarcar un poco esto ¿Es muy complicado identificar quién es la parte que otorga la Licencia Social?

MB: No para mí es muy sencillo. Quien otorga la licencia social es quien vive en el lugar donde se van a realizar las actividades y no es la organización representativa de ellos, en el fondo es uno de los temas de esta discusión nacional es quienes quieren tener poder para intervenir y actuar como si fueran o en nombre de los habitantes de un lugar determinado. Son las organizaciones gremiales, territoriales o sectoriales en este caso indígenas. En el sector indígena de la identidad indígena o que se atribuyen identidad indígena que quiere actuar en nombre de ellos pero es bien fácil; si yo tengo que pasar por aquí una carretera o tengo que sacar petróleo de allá, o tengo que hacer un exploración a ver si encuentro gas o no ¿Quién vive ahí? ¿Aidesep? ¿Conapa? No, ¿La cooperación nacional agraria? Tampoco, quien vive ahí es él, entonces es evidente quien está sobre el territorio o propiedad sobre el cual se va actuar es el titular, ahí no hay vuelta que darle. Ahora, en segundo lugar que por razones políticas, intervengan las federaciones, las organizaciones gremiales, etc. eso se acepta por dos razones: uno, porque no la pueden abolir y dos - que

puede ser justificable, yo mismo podría argumentar en una discusión, en un litigio- qué son esas organizaciones que ellos se valen para tratar de contrapesar, esa diferencia, esa asimetría de poder que existe. ¿Acaso las empresas no tienen su gremio? ¿Acaso el gremio empresarial no viene, entra, y sale de este Ministerio, de Economía y Finanzas, de Proinversión, de universidades, y de todas las instituciones? ¿Acaso no tiene su lobby en el Congreso? ¿Acaso no tienen sus jueces, fiscales, y sus procuradores que trabajan en el poder judicial? Tienen todo eso y son los que intervienen, hay una mayor organización y sus influencias, sus intervenciones son pertinentes pero no visibles, están detrás en algunos casos; y otros son completamente visibles como en el caso que está en la literatura y en el cine la organización de invasiones a países de África y aquí también ha sido así en Centroamérica y República Dominicana. No estamos hablando de Mongo y Marte. Fuerzas militares para ocupar y poner otra gente para que puedan operar las empresas hasta en el cine.

Entrevistador: ¿Cómo se administra y se obtiene la licencia social?

MB: Hablar de cómo se administra lo voy a tomar en el sentido de cómo se gestiona cómo se maneja, como se desenvuelve no en el sentido restringido de la palabra administración. Vamos hacer en primer lugar una sinonimia: licencia es permiso, es consentimiento y hemos dicho que es consentimiento libre e informado, que sea genuino. Igual que cualquier cosa en la vida social eso es consenso, yo tengo consenso con mi mujer, tú tienes consenso con tu pareja y tú también, hay un consenso; el consenso no es rígido ni está garantizados por seguros Rímac o por Merrill Lynch. El consenso es un proceso que tiene altibajos ¿qué es lo esencial en el consenso? Mantener la menor intermediación en lo posible; y la mejor calidad de información y móviles para que la gente mantenga ese consenso. Cuando se pierde la información la oportunidad cuando no se logran los móviles

apropiados o no se mantienen los móviles apropiados y sobre todo cuando no hay resultados satisfactorios sobre todo o en primer lugar como no hay resultados satisfactorios. Es difícil que se pueda mantener un acuerdo, un consentimiento, un consenso o una licencia también entonces depende de varios factores no depende de un solo factor y no es un asunto únicamente legal sobre todo hay una diferencia de sociedades y de culturas como la que existe todavía en el Perú a pesar del mestizaje. Yo soy el que sostengo de que en el Perú hay mucho más mestizo de lo que se dice; yo no estoy de acuerdo con la indigenización del Perú porque es una argumento político falso, esa es una bandera política porque ahora no tienen programas, como no tienen partidos, no tienen plataformas políticas entonces por eso se agarran de otras para sustitutos funcionales pero evidentemente eso no quiere decir que no exista una relación intercultural o interculturalidad del país. Ese es el fondo que tiene que tenerse en cuenta de una manera muy clara que te doy un último ejemplo: tiene que ver con lo que decías tú: la visión cíclica. Mira para los aymaras el futuro está atrás y el pasado está adelante. Para los nosotros cuando tú dices el futuro se señalan así, la verdad a nadie se le ocurra decir el futuro ¿Sí o no? ¿Por qué?

Entrevistador: Porque nuestra visión es que el futuro va hacia delante o no lo conocemos aún.

MB: El futuro no se ve, el pasado es el que se ve, una lógica rigurosa tan rigurosa tanto como su idioma que es como el alemán y que se usó para la filosofía y la química y otras cosas que permitieron el avance del mundo. Pero ¿Te queda claro? es un proceso, es algo flexible, complejo, en el fondo depende de cuánto crece en capacidad el que ha iniciado ese contrato, esa Licencia, ese acuerdo con menor capacidad.

Entrevistador: ¿A qué se refiere exactamente?

MB: La comunidad tiene que incrementar su poder frente a la empresa. Lo mismo que si una persona se casa con cuáles son los problemas que su beneficio, su poder, por su capacidad por su poder social así es No sólo su beneficio, que pasa si te casas con una chica y después de 15 años ella ha madurado y tiene su propio espacio y de repente no te acomoda y eso es lo que pasa con muchas parejas exactamente eso sucede en las asociaciones y en las relaciones tanto contractuales y dependientes de empresas o de otro tipo cuando un actor que empezó en una posición asimétrica subordinada empiezan a crecer y empiezan a producirse problemas entonces hay que manejar. La empresa tiene sus capacidades y estos beneficiarios también tienen capacidades y empiezan a crecer. Mientras esto no se vea se va tener una visión paternalista, no pero se está dando, usando tu palabra están beneficiando en muchos casos no es el problema el beneficio sino el poder de decisión es ese el fondo, es el manejo del poder de decisión y no estoy hablando del poder político estoy hablando de poder social en algunos casos interviene el poder político, el factor político en otro caso no.

Entrevistador: ¿Cómo identificamos los límites espaciales o geográficos para saber hasta dónde se debe negociar el tema?

MB: Impedir la ley actual te dije con claridad que hay una zona de influencia directa y una zona de influencia indirecta.

Entrevistador: ¿Eso está demarcado?

MB: Hay un criterio general que te permiten demarcar, de eso no hay ninguna duda ya, pero eso no sirve probablemente ahora hay ¿Saben porque? hoy día La realidad de las expectativas dinámica de la gente ha convertido el núcleo, se ha ampliado y como por otras razones algunas razones válidas y otras como simple argumento político, en sustitución de un programa político que no tiene la noción de cuenca se está manejando con un argumento

político. Pero eso no quita que efectivamente que una cuenca sea una unidad de asignación de inversiones entonces hoy día concluyo la noción legal de zona de influencia directa y de zona indirecta se ha visto rota por la dinámica de la realidad entonces hoy día ese es una de las cosas que hay que revisar legalmente en mi opinión y es un añadido simplemente opinión es que las empresas deberían entrar con otro criterio desde el inicio ampliar su zona de influencia directa, más comprensiva, dentro de lo razonable. ¿Hay para eso una fórmula? No hay, eso se negocia y eso debe formar una parte de los primeros pasos de la empresa para la exploración, o sea no quiero decir que para la exploración haya que establecer eso porque es para el proyecto que el proyectos se está desarrollando pero deben pensar a vender la idea y a trabajar con las comunidades en ese sentido facilitaría enormemente la localización de la inversión, los límites del área de influencia directa. Y del área de influencia indirecta, hoy día cuando les estoy diciendo esto tengo en mi mente Uds. mapeen lo que son los ríos Corrientes, Mormona y Marañón, mapéenlo y mapeen las concesiones entonces ahí ustedes van a ver, mapeen encima de eso pongan los grupos poblacionales para que vean cómo. Mientras la empresa dice nosotros estamos dando, estamos beneficiándoles nuestra zona de influencia directa todas las han firmado, nosotros en parte por razón político partidaria , otro dicen no que esos han sido comprados que el beneficio debe ser para todos aunque no digan esto creo que el beneficio de ser para todos porque a veces son familia dentro de la misma comunidad y eso es lo que no se entiende y lo que hay algunas zona del país como unidad social básica no es la familia nuclear de la constitución peruana.

Entrevistador: ¿Son todos parientes?

MB: Es la familia extensa y como no se manejan estas cosas hoy día todo eso está crujiendo.

Entrevistador: ¿Cuando hablamos de Cuenca a que nos referimos?

MB: Nos referimos a una cosa, una cuenca es una zona relativamente homogénea determinada por la existencia de un curso o de un recurso acuífero y determinadas características topográficas y orográficas que lo diferencian de otras partes. Es mi noción de cuenca, tú puedes tener una cuenca cerrada del Titicaca, relativamente cerrada de cuenca por supuesto puedes tener una cuenca cerrada en el Titicaca, puedes tener una pequeñitas o micro cuencas cuentas intermedias, y macro cuencas tanto así que cuando hablamos de la Amazonía o de la gran cuenca amazónica. Pero ahí hay centenares y miles de cuencas intermedias y pequeñitas.

Entrevistador: ¿Cómo ha evolucionado el concepto de licencia social desde la perspectiva de la comunidad, de las industrias y del estado?

MB: Pero si te das cuenta todo lo que he hablado ahorita tiene que ver con esa pregunta si tu pones esa pregunta en primer lugar yo te hubiera dicho vamos por partes entonces qué partes hemos visto hemos visto algunas partes mezcladas pero claramente yo he hablado del sujeto como unidad y como unidades correcto claramente he hablado del sujeto empresa y sus aliados no he hablado del sujeto estado y menos pero claramente he hablado del sujeto territorio del tema territorio no es un sujeto es una dimensión del sujeto, como decía Ortega yo y mis circunstancias. Hablemos del Estado, el Estado Peruano, el Estado del Perú. No, es el gobierno ese es un primer error que cae la gente el estado carajo dicen y además hablan del ejecutivo el estado es territorio, población, el sistema de gobierno, un atributo de soberanía no de vende patria, si el Estado no tiene atributos de soberanía Puede ser un Estado formal pero el estado para empezar y el atributo de soberanía para que exista tiene que ser ejercido vale decir tiene que existir reconocimiento práctico internacional no esas cosas que te lo impongan de afuera cualquiera y en segundo

lugar tiene que ser administrado manejado a través de la autonomía que tenga el gobierno interno para tomar decisiones cosas que muchas veces no ocurren entonces con eso te estoy diciendo que el estado en el Perú Es una realidad en proceso de construcción Uno

¿Tenemos delimitadas todas nuestras fronteras convencionales como estado? ¿Sí o no? No es cierto cuanto hemos delimitado sin que exista hasta hoy que decimos que ya está resuelto el problema pero pueden que no más adelante uno nunca sabe. ¿Pero cuándo hemos delimitado nuestras frontera norte? el 95, la frontera sur con Chile ¿cuándo está delimitada la continental? el 29; la marítima ahí está y por otro lado está la demarcación. Es un asunto físico legal pero más allá de eso está la noción de frontera como hábitat como lugar en el cual se realizan actividades de uno y otro tipo y la frontera como centro de intercambio como lugar de intercambio no de divisoria la noción de frontera jurídica es una noción que separa, la noción de frontera en la realidad es una área de intercambio, frontera une dos países, no divide dos países; y la prueba está que en Bolivia y Perú está la gente que no sólo tiene parientes sino que tiene doble documento de identificación y pueden sentirse de doble nacionalidad lo mismo sucede en algunos puntos de Brasil y Colombia y Ecuador eso lo más común . Hasta los indígenas que además se reconocen que ellos no son ecuatorianos no son peruanos, los awajun, los huambisas, los shapras; sino que ellos son los que son y además son ecuatorianos pero cuando les conviene son peruanos. Entonces el territorio hoy día no es un objeto pasivo susceptible de ser delimitado y demarcado solamente si no que tiene que ser visto como un lugar en el que dinámicamente se realizan unas series de actividades. Ese es mi enfoque, el que yo tengo en mi cerebro cuando me ocupo todo estas cosas, es una noción de geografía integral y una noción de economía territorial, integral al problema, nuestro estado es que tiene una frontera débil, porosa, profundamente asimétrica, inclusivamente con Bolivia, asimétrica en desventaja con Ecuador el Perú hoy

día tiene fronteras en relación a sus vecinos. Ecuador tiene mayor potencia en fronteras, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile ni se diga, tenemos un intercambio desigual de las fronteras que es un asunto que genera presión sobre el interior del territorio y que tiene como consecuencia las facilidades que se les pide al gobierno y al estado que es al gobierno central para que den facilidades para carreteras, facilidades para hidroeléctricas. Facilidades para otros intercambios facilidades para que puedan entrar los camiones brasileños y vender cualquier cosa y argumentos no legales si no gremiales para mantener a los camiones que llevan ajos y cebollas de Arequipa a Río Branco 30 días varados y después tienen que votar porque tienen un requisito que cumplir, que está en la ley que exigen los del Mercado de Río Branco o de Rondonia.

Segundo, territorio como propiedad en el Perú lo que existe una mixtura, el territorio como territorio como susceptible de ser apropiado tiene unas complicaciones sobre todo en las zonas donde hay actividades de energías y minas y son las siguientes. Uno, el Estado se dice en este caso el gobierno en nombre de la población y otros elementos del Estado tiene la propiedad tiene el manejo el control de la propiedad del subsuelo porque eso es de todos los peruanos, del pueblo que es otro elemento del estado o nación, pero resulta de los que viven ahí tienen otra cultura todos son occidentales y cristianos entonces tienen otra idea de lo que es su propiedad. Para ellos deberían de tener su propiedad y además no tienen demarcación linderos por eso va a ser difícil aunque pongas 500 mil personas preparados para poner linderos y demarcación en la Amazonia Va ser difícil por una sencilla razón. Porque ellos hace 50 años eran fundamentalmente cazadores pescadores y recolectores, necesitan territorios amplios para poder tener su subsistencia y todavía eso, tiene en partes aún son cazadores, pescadores y recolectores, además está la urbanización de la Amazonía, la presencia de la Amazonía de otras

actividades que vienen de transnacionales brasileras o colombianas, legales o ilegales ha hecho que los recursos que ellos tenían - como los recursos del bosque - hayan mermado brutalmente. Entonces va ser difícil esto porque primer elemento: el subsuelo es de toda la nación, pera ellos tienen una cultura distinta a la de la mayoría, de la nación. Segundo: ellos tiene una noción extensiva casi ilimitada del territorio y mientras nosotros tenemos una noción limitada, que tienes que tener tu chacra. Tercero: el Gobierno peruano, establece una ley que si tú eres inversionista, tú vives ahí en la zona yo estoy en Lima o en Iquitos o en una capital de provincia entonces yo te doy un derecho real para que puedas operar durante 30 años renovables, si tú me pagas una miseria, correcto entonces ahí estamos entrando, están en colisión directa, tres nociones distintas, tres razones distintas perdón tres razones, distintas sobre la propiedad que es el derecho, posesión, más libre disposición, uso, usufructo y libre disposición. Son tres cosas esas tema central el otro elemento del gobierno en este caso son que dicen que este es un gobierno descentralizados porque el estado es una república democrática descentralizada hoy día en el Congreso se está introduciendo una discusión que parece tonta porque la discusión de una letra la palabra y conjunción En aquello del Estado unitario porque obedece eso a una posición política y en parte política de son políticos nacionales y en parte cultural que es el argumento que estos recogen. Si yo digo el Perú es un Estado unitario entonces yo digo que en todo el territorio, el gobierno tiene decisión sobre esa propiedad; si yo digo que es descentralizado en el mismo tiempo, entonces tú y tu que viven allá tienen libre disposición. Entonces va en el mismo sentido por eso es que hoy día se está hablando, se está extremando la noción de descentralismo casi como si fuesen federalismo otro estado junto a este otro Estado y se está llevando el atributo de decisión sobre el lugar de vida de decisión sobre el hábitat un argumento en favor de libre determinación de los pueblos, eso ya estaba metido en la discusión. Los

indígenas tienen derecho libre determinación sobre su territorio que es anterior al Estado, yo le digo no si el estado es unitario. Descartar lo que quieres es un tema de fondo bien serio. Claro pero el descentralizado es hay que entenderlo como un complemento del complemento, del predicado unitario porque si se entiende tan importante como unitario entonces entramos en un problema bien serio si tú dices que es una república descentralista entraste en un problema si tú dices la república.

Entrevistador: ¿Seríamos un Federativo tipo Brasil?

MB: Apuntas hacia eso, va apuntando hacia eso y además si se hace como en Bolivia es una república multicultural plurilingüe es complicado pero algunos países se manejan con esas categorías pero con un fortísimo poder central eso es Rusia siempre lo han hecho y son 22 millones de kilómetros, en la época de la Unión Soviética Rusia perdón la Federación rusa, la Unión Soviética tenía 51 nacionalidades reconocidas, 51 nacionalidades reconocidas con territorios que no les llamaron de relativas autonomía que algunas repúblicas tenían relativa autonomía por ejemplo Mongolia. En el caso de los yugoslavos la Federación yugoslava estableció territorios autónomos con un régimen especial cuando eso se va al carajo se desata la guerra y se matan entre ellos. Se han matado toda la vida, desde la época romana que ya esos pueblos existían y se mataban entre ellos. Bueno, pero volvamos al tema de lo de descentralizado hoy día esa es una discusión del estado eso está relacionado con otra cosa con una herramienta de gestión qué es el ordenamiento territorial una herramienta de gestión que se usa en cualquier parte del mundo vamos a discutir ahora.

Hoy día esa herramienta territorial es un argumento y es parte del discurso político anticapitalista, anti inversionista, antiestatal, anti estado peruano porque según eso no se

puede realizar actividad minera y por lo tanto tampoco exploratoria en cabeza de cuenca o en zonas frágiles.

Entrevistador: Justo eso lo acabo de pensar lo he leído muchas veces, el tema de territorio que le dicen el páramo: un lugar donde se acumula el agua y baja a los ríos, en la zona de los Andes.

MB: Parte del páramo es una especie de pantano que está 3 metros donde el agua está casi superficial va a la napa freática y otra parte se escurre.

Entrevistador: ¿Dicen que donde hay páramo no debe haber minería. El problema que el norte peruano, en casi toda los Andes del norte hay páramos. Si aceptamos esa teoría, sería imposible la minería?

MB: Yo tengo mi posición, porque parte la discusión estamos hablando el tema territorial en este caso características del territorio nuevamente bajen la información, consíganse su mapa del Ingemmet, Instituto geográfico, lo que sea. Y ahí ponen los páramos, le meten población, lo pueden hacer como hacíamos en mi época, ahora es fácil hay computadoras, pero en mi época tenías que usar transparencias, la primera transparencia en el mapa físico. La segunda hoja era el mapa hidrográfico, la tercera hoja es de mapa geografía-económica, de población y después de económica y hasta que te quedara. Así es como esos viejos mapas del cerebro tenían los representantes médicos que hacían propaganda de los consultorios, eso era más trabajoso te ayudaba a fijar en la cabeza lo que es la complejidad del territorio, sin mucho discurso eso ahorita la gente no lo tiene. Efectivamente si tu metes una mina de tajo abierta en un páramo y la manejas como se ha manejado La Oroya durante muchos años, yo voy a ser el primero en estar de acuerdo, resulta que hacer una minería de excelencia en una zona así, es muy costosa que casi

siempre resultaría en una inviabilidad económica del proyecto, por su rentabilidad para las acciones de sus propietarios.

Segundo, el impacto es menor si tú pones un ducto. El impacto es menor si atraviesa una carretera el impacto es menor si atraviesa un ferrocarril pero todo eso también es costoso.

Tercero, lo que sea hecho es mentirle a la gente y decirle que el proyecto estrella que ha servido para esa argumentación es Río Blanco Si o no y hasta ahora no hay otro que se cite yo conozco varios pero ese es. El mapa que publicó el Instituto de estado peruano, que lo hemos firmado por Bebbington, que lo trajo el gobierno para hablar este tema, no es completo porque la localización de la mina no es en el páramo, la mina está en la parte alta que viene hacer una gran divisoria de aguas entre vertiente del pacífico y la vertiente del Amazonas. La mina está en esta vertiente, el páramo está acá. ¿Desde cuándo el agua sube? Cómo se va a contaminar por la actividad de la mina si el páramo está más arriba. Entonces dicen que los humos, que los vapores, mentiras porque si la mina no va usar nada de eso, va usar en un grado mínimo efecto contaminante tienen la tecnología está diseñada como una tecnología especial que está a base del aire una pequeña u otra cosa y segundo va utilizar un mínimo del caudal del río que pasa por ahí. Esta determinado y estudiado por todo lo demás, se va reciclar y se va votar la otro parte al río, mayormente es un argumento falso son político partidista porque lo que se debe discutir ahí. No es que la mina va a contaminar, es posible hacer un ducto, hacer carretera, tren o tranvía o tren y que impactó va tener eso esa. La pregunta pertinente tú tienes que sacar eso a la costa. En el tramo final incluso el diseño ese proyecto es está bien pensado no se sí al detalle de ingeniería digamos el detalle preliminar de ingeniería; está bien pensado porque la carga de los buques y todo eso en el puerto donde esto terminaría está pensado hacerlo por ductos ni siquiera por faja

transportadora entonces es un proyecto pero hay este argumento partidista politiquero de la fragilidad de los ecosistemas. Efectivamente el territorio peruano y eso también hay que señalarlo, es un territorio complejo y frágil del cual sólo alrededor del 5% de todo el territorio es habitable por eso en gran parte es natural la concentración en la costa y en Lima no es sólo por el capitalismo, la colonia. Hoy día se ha descubierto sobre las poblaciones, ya se saben y esto, yo lo sé porque trabajamos en la Unesco en la parte si entran internet y buscan Nacional geográfica Unesco, tendrán toda la información Los dos lugares más antiguos que hay de poblamiento en las Américas es Chile y sabes dónde en la Punta. Eso de Caral no es cierto. Lo que pasa es que Caral está considerado como ciudad no como un asentamiento. Pero los vestigios los restos que se dice sitios arqueológicos con restos humanos comprobados están al sur de Chile y están en el Brasil. ¿Cómo te explicas eso? quiere decir que hubo un intercambio, un movimiento de población en miles de años importantes y la gente tuvo que vivir caminando pariendo, engendrando, muriendo caminando varios siglos varios miles de años. Ahí están los resultados la mayoría de los otros resultados están contundente en una migración de norte a sur eso si es consistente y hoy día también ya es consistente o sea no se discute ya en el hecho de existencia de intercambios entre la Oceanía y América eso ya no se discute lo que sí se discute y son puras hipótesis y teorías como le llaman equivocadamente, son hipótesis es que en medida esto fue para allá o de allá vinieron para acá, existe está probado por el genoma humano eso ya no miente eso hoy día puede saber cuáles tu genoma de dónde vienes tú y todo tu linaje atrás. Otro elemento de territorio entonces es un territorio frágil, es un territorio complejo, siempre fue ocupado de manera concentrada y la población dispersa correspondió a un estadio, a un estadio de la tecnología y el desarrollo mundial. Entonces cuando se dice que el Perú es un país minero, siempre ha sido un país minero, pero recién ahora es un país

industrialmente minero que es otra cosa, porque fue minero fue minero. Eso es decir una tontería como argumento, si vamos a una argumentación científica es una tontería porque tiene economía de otra escala. Hoy día es una cosa industrial y eso distinto ahora tenemos otro nivel tecnológico que permite tener minas y exploraciones bien avanzadas entren en Google busquen el barrio de mi hermano en California y van ver cerca a su casa cultiva chirimoyas hay una refinería y pozos de petróleo que están funcionando los carros entran y salen todo el tiempo, esto depende del nivel técnico depende del poder económico nuevamente la nación, no como poder político sino como poder de capacidad, de estar presente. Termino con el gobierno, entonces tienes un gobierno complejo para esto de actividad minera de interpretación y aplicación de la ley vamos a suscribirlo a eso tienes el municipio que era anterior de los gobiernos regionales anterior al gobierno central porque el municipio es una herencia colonial además la jura del Independencia no se hace si hace por los cabildos acuérdense Son los municipios los que se independizan, mucha gente olvida eso y no se acuerda que ahí hay un factor muy importante.

Entrevistador: Un 25 de mayo el primer cabildo de Buenos Aires

MB: Por eso y lo mismo el cabildo de Quito en todas partes Caracas también Guatemala un primer poder formal un poder nuevo que es el regional. El poder central tiene judicial y una red de jueces van hasta el último lugar con fiscales y los jueces tienen una intervención muy importante en una serie de litigios. Yo he sostenido y no se puede decir ministerio de ambiente presidente, se creó sobre la base del concepto de ambiente, que la capacitación de jueces ambientales e indigenista fundamental para que funcione el país más ordenadamente y para poder tener inversiones social y demás hoy día tienes un problema muy serio y el otro problema serio es la corrupción, hablo una cosa funcional, no todos son Santos y ahí está el problema, el otro problema son los fiscales que tampoco tienen un

conocimiento apropiado para ciertas cosas además de esta el estado peruano desde la implantación del fujimorato en 1992. Ha cambiado tú tienes un ministerio que es normativo tienes gente reguladora que te interviene entes fiscalizadores.

Y el efecto de esto es que es un carrusel donde nada se hace y todos se tiran la pelota, esto es una complejidad sumamente seria que requiere además de eso la intervención del Congreso además todos los factores. Para la baja gobernanza o ingobernabilidad están dados y manejar esto no es fácil ni para este gobierno, ni para el de Haya de la Torre, Jorge del Prado, etc. El partido esto es algo muy complejo porque tienes una diversidad de territorios, una diversidad de población, diversidad de lineamientos políticos, interpretaciones sustantivamente distintas por razón por identidad cultural de los distintos factores más la crisis institucional. Yo lo veo por ejemplo, le acabo de pasar una nota al ministro, en esa nota le dije ministro el reclamo de los indígenas, para remediación o como quieran llamarlo legalmente sus asesores no lo puede parar nadie porque ya hay jurisprudencia internacional porque ya hay resultados del propio gobierno que dicho acá está la prueba viven contaminados 40 años. Entonces si el gobierno no actúa yo indígena digo te denuncio por inacción con todo derecho porque ya está estás cometiendo un delito que pasa hasta hoy Osinergmin no hace la lista no la suscribe, el ministerio no la pública.

Entrevistador: pero al final toda esa inacción en lo que veo de pie a esta gente claro que sí Que hacen un mapeo del territorio que por ejemplo en Cajamarca y en distritos del 80% está concesionado.

MB: Pero que es concesión, que cuando a la gente en el ministerio de la Presidencia del Consejo de ministros, yo se lo dije otro día al ministro hubo un funcionario, para él una concesión es venta. Pero no lo puedes ejecutar si no te doy permiso sino te licencio si no te doy mi consentimiento, mi consenso da derecho real.

Entrevistador: Es como un permiso de exploración...

MB: No puedes ejecutar sino te doy permiso, si yo vivo ahí te doy permiso no lo puedes ejecutar así esté como poblador o de la comunidad por eso es que hay una un enredo.

Entrevistador: Una cosa que ellos dicen también Y por ejemplo los estudios de impacto ambiental son de hace como 20 años.

MB: He sostenido en una entrevista que la puedes buscar en El Comercio que un estudio de impacto ambiental mal hecho es un delito, es mi opinión en pocas palabras. Es verdad, pero muchos de los estudios de impacto ambiental son corté y pegué en algunos casos groseros y ahora la gente cree que porque va existir el SENACE los estudios de impacto ambiental van ser mejores. Tú tienes un Volkswagen si te regalan un Maserati y a los dos le vas a poner gasolina de 84 cuál te va funcionar? es igual, pones un aparato nuevo e insumos de procesamiento y si sus insumos no son los apropiados un error que se está cometiendo. Un error en el Perú grave se lo he dicho en la transferencia de gobierno y estaba en la conferencia del Consejo de Ministros además, mi firma dentro de los cien apoyando a Humala para la segunda vuelta. Se están cometiendo un error muy grave y es tratar de resolver por la vía administrativa problemas que son de análisis y de gestión no hay que crear otra institución ya no ya.

Entrevistador: ¿Cómo ve la evolución del conflicto social en el contexto de la industria extractivas minera?

MB: Mira nos acercamos a un momento estamos en un momento de cierta tranquilidad efectivamente no es que haya disminuido mucho los conflictos, ha disminuido un poco la propaganda sobre los conflictos, porque la defensoría ha bajado un poco su tono. Pero, tienes embalsado Puno. Si Cañaris se para, la paralización de Cañaris sobre los

Inversionista va hacer fatal; el tema más delicado va a ser Puno. Cañaris, el ejemplo que te dije Cañaris puede quedar en un acuerdo y que haya consulta yo no estoy en contra de la consulta hay que hacerla hay que hacerla rápido y empezar en un lugar fácil. Para aplicar un principio empresarial que dice el éxito llama al éxito y sacar lecciones, hacer buena propaganda sobre eso preparar gente, bastante gente, prepararlas para que vaya a trabajar en Cajamarca por ejemplo; aquí a este ministerio viene regularmente la gente de la zona influencia directa, los distritos de la zona todos están con la mineras tiene sus beneficios pero también tiene sus ideas, eso es lo que yo te quería decir hace un momento, no solo el beneficio. Tan fuerte como un beneficio es la ilusión, ¿me dejo entender?. Son valores que tiene la gente y eso en un enfoque economicista de la gente no lo cuenta, pero la economía no se mueve solo por tener ganancia. Tú crees que los que iban hacer los venecianos que atravesaban 8,000 km hasta China desde Venecia a pie en barco o a caballo o en dromedario, no lo hacían sólo por la ganancia. El vuelo del ser humano, un futbolista no lo hace solo por la plata. Entonces complicado Cañaris complicado Cajamarca, pero para mí más complicado es Puno o la minería informal.

Entrevistador: ¿Tiene más o menos cuál es el costo en que incurre las empresas para conseguir la Licencia Social? Algún porcentaje de repente.

MB: No, pero siempre son costos bajos mira esta es una purísima opinión. Demostrarles es en base a mi experiencia, he sido durante tres años del sector público y estuve como consultor facilitador, mi hermano Antonio que es líder de una ONG y que se llama Futuro Sostenible, es una ONG excelente trabajan en negociación facilitación, trabajan con el ombudsman del Banco Mundial; me contrato para una cosa y he visto los equipos de las empresas. El equipo menos calificado es el de las mineras, el peor pagado es el de relación con las comunidades y además los tratan como se dice vulgarmente en el

Perú como chulillos. ¿Qué vas a esperar de ellos? La noción de responsabilidad social corporativa está en el discurso de las empresas en general pero no está interiorizada como parte de su gestión. A las empresas todavía lo que está realizado verdaderamente es la rentabilidad de la acción. Ahora no estoy hablando que no haya excepciones yo trabajo y conozco esto. Antes de ayer he estado con estas empresas que están trabajando el tema de seguridad humana que aquí nadie lo trabaja. Es un tema de punta y no entendido como política y en está en el portal de Naciones Unidas, el informe principal del año 2000 lo hizo una comisión de transversal del mundo, de hombres y mujeres presididos por la Premio Nobel Martha Nussbaum, la embajadora de Japón, por Brasil estaba Celso Furtado que es gran economista pero no está de moda porque no es libre mercado. Están en el tema del comercio limpio y eso no es sólo filantropía ósea tiene que ver con esos valores que decíamos, el respeto por el ser humano, el respeto por su territorio, y por sus reglas de vida que eso de repente no te da tanta plata como un diamante manchado pero a la larga te da estabilidad y te da tranquilidad y por lo tanto te permite una tasa de retorno.

Entrevistador: Hay una empresa ahí en Puno que le ha dado participación, acciones para la comunidad, 5% de acciones para la comunidad.

MB: Es una modalidad en el capitalismo contemporáneo y el que viene ya del siglo XIX existen o no acciones preferenciales. Existe o no, en el caso de la acción dorada es la que se llama se refería el ministro el otro día que tiene, la acción dorada que tiene el Estado. En el caso de Repsol ustedes han escuchado eso sí bueno existen o no las acciones que no tienen, de un valor limitado pero que no te dan derecho a propiedad y rentabilidad porque no usamos todas esas cosas para la gente vivimos antes del siglo XIX.

Entrevistador: Creo que había un tema de asociatividad de esa gente, es que como no son organizados no puede tratar con la empresa, no tiene un interlocutor que le permite hablar con la gente?

MB: Si están organizados eso he tratado de decirte antes, lo que pasa son distintos planos de organización. Hay varias comunidades, todo esto grandote se llama pueblo indígena, pero hay una comunidad 1, 2, 3, 4, aquí hay familias esa es su organización, pero además lo que interfiere es que aquí tienes Conapa, etc. o las federaciones por cuenca. Pero lo principal está aquí abajo con eso tienes que entenderte, pero no solamente con un pedacito. Tienes que ampliar el núcleo, y si los dirigentes de la federación de organización de cuencas quieren su parte, represento entonces con tu empresa me estableces un fondo institucional y me asocias a tu actividad empresarial junto con el municipio y pero son fórmulas simplemente hay que trabajar un poco.

Entrevistador: Bueno para terminar quería que nos comente de una de las terminologías que se usan en este contexto de la licencia social, definiciones.

MB: Bueno licencia social como ya te dije que no tiene una definición legal, es una expresión polisémica, para hablar poquito porque me tengo que ir otra cosa es participación ciudadana participación ciudadana no es consulta, participación ciudadana es el proceso en que se consulta a la población para que pueda caminar y echar andar un proyecto de exploración o de explotación.

Entrevistador: Ha sido muy amable, gracias.

Apéndice C: Entrevista a José De Echave

Entrevistador: ¿Qué es y cómo funciona la licencia social en la práctica actualmente?

JDE: A ver, pero algunas cosas algunas breves digamos, el concepto de licencia social ha sido desarrollado en el país yo diría sobre todo a finales de la década de los 90s, si es que hablamos del sector extractivo, a finales de la década del 90 ya era más claro más notorio que los conflictos sociales vinculados con las industrias extractivas estaban incrementándose en el país, todavía no habían los famosos informes de la Defensoría del Pueblo pero ya parecía estos conflictos sociales digamos y la industria minera que también empieza a crecer de manera importante y al final de los 90 había una presencia muy significativa, además como una presencia muy fuerte de minería transnacional que venía de otras experiencias; digamos un escenario más globalizado, de los conceptos de licencia social que se había desarrollado incorpora, no digamos, un proceso de cambio interesante dentro de las empresas aparecen las gerencia de relaciones comunitarias, aparece un perfil de profesionales que antes no existía en estas empresas antes la relación de las empresas mineras con la población recaía sobre el ingeniero de minas, evidentemente que no estaba preparado para establecer relaciones, entonces este es el escenario en el cual se empieza a desarrollar el concepto de licencias social como con mucha fuerza sobre todo en el sector minero peruano; esté, el otro elemento que me parece fundamental es una suerte de marco conceptual y difusión incluso más programática que existe detrás del concepto de licencia social, el concepto de licencias se está planteado por las empresas en una perspectiva y una lógica de autorregulación es decir el mensaje que dan las empresas, nosotros hoy en día, empresas modernas, posmodernas nos damos cuenta que nuestras actividades generan un conjunto de externalidades negativas pero nos van a decir no se preocupe nosotros somos

conscientes de eso y a través de mecanismos de autorregulación, mecanismos voluntarios, códigos de conducta, y todo lo que venimos desarrollando como instrumentos; podemos manejar esas externalidades negativas y nosotros no desarrollamos nuestras actividades si es que no tenemos licencia social para operar, textualmente ustedes pueden ver en varias declaraciones o en varios balances sociales que nuestra mineras tienen, el país sobre todo a comienzos del 2001 para adelante, la primera empresa que hace un balance social en el Perú es Antamina y es interesante, si pueden traten de buscar el primer balance social que tienen Antamina, hasta antes de Antamina y hasta antes de ese informe, el instrumento de balance social no existía, entonces la primera empresa que lo hace es Antamina sería bueno que en esa época, el responsable de Antamina para esos temas era Felipe Cantuarias, que ahora está en otro rubro ahora está en la cervecería Backus y Johnston que ahora es presidente de Sporting Cristal, pero él era el responsable del tema, era el segundo vicepresidente de Antamina y además era responsable de la comisión de productos sociales de la sociedad nacional de minería. En esa época también, la sociedad nacional de minería comienza hablar de lo mismo y crear su código de conducta que antes no existía. Pero la lógica y adónde iba, que la lógica de licencia social es decir que nosotros podemos resolver esto con mecanismos de autorregulación, con nuestro código de conducta y otros instrumentos y no me hablen digamos la licencia social para operar el concepto de la licencia social para operar creo yo, si el sector empresarial planteamos como una alternativa a las actividades públicas, un estado que regule, controles que regulen, que fiscalicen, yo si percibo que hay un marco conceptual que plantea la licencia social desde su punto de vista de autorregulación como una alternativa a las relaciones públicas.

Entrevistador: ¿esta es la visión que tiene la industria peruana que solamente es autorregulación o es una tendencia....?

JDE: no yo creo que es una tendencia global...que evidentemente en los escenarios específicos nacionales vas marcando va precisando pero es una presencia en términos globales el concepto de licencias sociales para operar el concepto de mecanismos voluntarios son conceptos alternativos a un estado que regule controle, y que fiscalice e incluso a mecanismos de control de la licencia social civil y de la población es decir nosotros podemos o sea nuestros estándares sociales nuestros estándares ambientales, son muchos más altos que, los que por ejemplo un país como Perú nos impone hay un mensaje muy claro uno puede ver este declaraciones de diversos funcionarios de empresas importantes, que operan en el Perú pero que son global qué van en ese sentido.

Entrevistador: ¿Cómo se define a la parte que otorga la licencia social sabe cómo es que identifica la empresa?

JDE: No hay mecanismo o sea no hay una certificación de licencia social.

Entrevistador: ¿Con quién tengo que ir a negociar el tema para qué me autorice...?

JDE: Con la población local que por ser referente organizativo y a veces la comunidad campesina, puede ser el alcalde, dependiendo de del entorno, es decir, yo pido licencia sociales en mi zona de influencia ahora las empresas definen cuáles son sus influencias en caso de un poco es el tema de discusión para la empresa minera en el caso con la Conga por ejemplo es un tema de discusión para la empresa minera es que la zona de influencia es de 31 caseríos para el ministerio del ambiente eran más de 120 caseríos por eso digo que es autorregulación que no hay ninguna ley que diga antes de operar tú tienes que presentar una certificación de licencia social que puede ser un papel firmado por la comunidad hasta hace un tiempo por ejemplo, las empresas sentían que solucionaban el problema social, el problema resistencia rechazo logrando convencer a las comunidades que les vendan las tierras entonces compraban las tierras y evidentemente cambiaban la

propiedad, pasaba para la empresa, de esa manera ellos pensaban que habían solucionado cualquier problema y tenían licencia social para operar a través de la transacción comercial por eso es muy relativo pero por eso la pregunta habría que precisar la no existe un mecanismo formal de certificación. En algunos casos puede ser la negociación con una comunidad y un acuerdo qué puede estar escrito o puede ser incluso verbal; en otros casos dependiendo de las circunstancias, además de la comunidad o puede ser con el alcalde distrital o provincial; y en otras ocasiones puede ser simplemente las compras de las tierras y el acuerdo de que las compras de las tierras pueden estar acompañadas de autoritarismo. Pero más que eso no es un ISO, es un tipo de acuerdo qué se puede interpretar de diferentes maneras, el formato es múltiple.

Entrevistador: ¿Cómo identificaba la empresa con quien tenía qué negociar quién era la parte, digamos que me iba a poder otorgar válidamente la LSO?

JDE: Por lo general yo diría la población que está influencia directa ese es un tema que también es bien, en algunos casos es difícil de precisar uno puede decir pues es esta la comunidad vecina pero de repente pues la comunidad que esta cuenca en la parte baja en la parte media de la cuenca que también ha sido afectado es un tema complicado para él.

JDE: Como que el núcleo de influencias se ha ampliado hoy en día en la práctica.

JDE: Creo que esa consideración reciente esta la están evaluando las empresas hoy en día se han percatado me parece no.

Entrevistador: sí.

Entrevistador: ¿Cómo gestiona y mantiene la Licencia Social por parte de la empresa?

Entrevistador: Es un tema bien interesante no porque a veces incluso muchas empresas ya se han dado cuenta de que digamos el día después del acuerdo es tan complejo,

tan difícil como lograr el acuerdo, es la implementación de los acuerdos, el monitoreo, la construcción de buenas relaciones, es una tarea complicada y difícil, y lo que veo es pues por eso les comentaba, si uno compara las estructuras que habían anterior en las empresas antes del año 90 y las que tienen ahora hay un cambio fundamental.

O sea como monitorean, cómo gestionan, como gerencia estos acuerdos a través de estas estructuras que han ido encontrando que pueden ser la gerencia de relaciones comunitarias pueden ser las fundaciones, es de las empresas digamos más organizadas establecidas no depende mucho también no hay formato único, por lo general no veo en las empresas de gran minería una estructura más adecuada y en la mediana y pequeña minería vemos más de precariedad más informalidad y menos capacidades para mantener esa relación, pero yo diría básicamente a través de estas estructuras que no tiene más de 15 años la gran mayoría de empresas.

Entrevistador: ¿Existe algún modelo de negociación recomendado que se esté utilizando hoy en día?

JDE: No, es bien complicado y bien difícil no porque además las situaciones son diversas son variadas, los conflictos no son homogéneos no es la manera más rigurosa de organizar los conflictos, pero si uno ve en el Perú una manera simple de dividir los conflictos, uno ve conflictos de resistencia rechazo a la minería como por ejemplo de eso ahora Cañariaco, históricos como Tambogrande o Cerro Quilish, la gente dice y pero también tenemos otras realidades que también los conflictos son los conflictos de convivencia donde la gente no le está diciendo no a la minería pero si quieres quedar conversemos, negociemos, entonces modelo no hay pero si hay algunas pautas.

Nosotros sistematizados el caso de Tintaya, hace algunos años que lograron un acuerdo en el 2003, el convenio marco logró un acuerdo con las comunidades en el 2004 yo

diría ya casi 10 años de eso y había una suerte de pautas, que se sugería, modelos no hay es bien difícil hablar de modelo. En entre las pautas una pauta importante era tratar de identificar cuál era la agenda legítima que estaba planteando las comunidades muchas veces uno se encuentra con agendas que no son legítimas que no son representativas. En segundo lugar también ver cuáles son las agendas que no son legítimas y no entonces digamos el actor empresarial y el actor estado tienen que tener la capacidad para reconocer cuáles son sus necesidades legítimas cuáles son sus agentes legítimas qué es lo que preocupa a las comunidades ver si eso adecuadamente solucionado, siempre se necesita un mapa de actores siempre se necesita en un buen diagnóstico por más que sea actualizadas las agendas pueden ir cambiando, puede ir evolucionando éste no hay modelo pero sí creo que hay una serie de pistas de pautas que se deberían seguir no hay modelos porque las situaciones son muy variadas como les comentaba.

Entrevistador: Y a nivel internacional, ¿tiene algún conocimiento o experiencia de que si existe algún modelo de negociación?

JDE: Igual hay situaciones muy variada hay modelos de negociación sumamente exitoso en las cuales has terminado en situaciones de las cuales la comunidad termina siendo parte de la empresa termina siendo un accionista de la empresa hay algunos casos interesantes en Canadá, el caso de Tintaya es un caso muy estudiado mucho se habla de la universidad de Harvard de un diplomado sobre resolución de conflictos que fue un caso exitoso en su momento, la gente a veces lo dice a este modelo es exitoso entonces a los dos o tres años estalló el conflicto. Entonces a este modelo no es exitoso no necesariamente no porque el proceso dio solución a lo que era la demanda en ese momento y se logró superar el entrampamiento y la relación continuo después de 3 o 4.... después de casi 10 años estalló uno de los conflictos siempre hay una revisión crítica al conflicto porque siempre se piensa

que los conflictos se solucionan definitivamente y allí la teoría conflictos más bien habla de que los conflictos se transforma, evoluciona que evidentemente un conflicto entre una empresa minera y una comunidad con actores tan impares relaciones tan asimétricas intereses completamente distintos siempre va a ser una relación difícil por siempre va hacer una relación conflictiva, el conflicto más bien lo que tiene que hacer es evolucionar nuestras partes y tratar nuevos estadios, pero siempre tratando de que esos entrampamientos siempre se canalicen por vías institucionales por vías del diálogo, vías pacíficas y se puedan llegar a acuerdos entonces el que piensa que negocia y logre un acuerdo...es una relación y si son relaciones como decía uno qué pensar que no van a regresar porque además en 10 años los actores cambian hay una generación y eso es lo que vemos en Tintaya. Yo voy a Tintaya desde 1997, los acuerdos han cambiado los que firmaron el acuerdo en el 2003 fue una generación de dirigentes que ahora tienen 10 años más y afuera hay gente joven que ya no se sientan a pensar en el acuerdo del 2003, quieren buscar un nuevo acuerdo siempre como demande identifican cuál es la agenda legítima, porque puede haber agendas subalternas, uno de afuera puede mirar a la comunidad como entes homogéneos donde todo es solidaridad reciprocidad pero no es así una comunidad es tan dispar, no es lo mismo un comunero que tengan 20 cabezas de ganado y un camioncito qué preste servicio a la mina, que un comunero que es pastor de ese otro comunero, las cosas no son iguales, entonces cómo las cosas cambian también hay que monitorear esta relación.

Entrevistador: En ese sentido ¿Cómo ve la evolución de conflicto social en el Perú. ¿Cómo avistó el cambio de intensidad las causas?

JDE: Haber la defensoría es un buen reporte para darnos cuenta de que el conflicto ha estado pisando duro en los últimos años, ya el último año han bajado un poco no pero el otro dato de la realidad es la intensidad del conflicto ante un conflicto minero era visto

desde Lima cómo un conflicto lejano, qué ocurría en una zona apartada del país no influía pues en la agenda de debate sobre temas públicos e importantes en el país. Hoy en día ya no ocurre eso los conflictos son intensos, los conflictos polarizan, son violentos, polariza al país, se está discutiendo si Conga o Conga no va durante el año, Conga se ha traído abajo dos gabinetes: el primer gabinete de Lerner que tenía 5 meses en el ejercicio del gobierno, eso lo vi directamente y el segundo gabinete de Valdés creo que también porque entra con esta idea de que iba a solucionar el problema, iba con una estrategia más fuerte más al estilo militar. Entonces ese es un segundo caso o sea nuestros conflictos aumentado en intensidad creo que los conflictos se han convertido bastante más programáticos que lo que era antes ante un conflicto tipo Tambo grande tipo Cerro Quilish acababa cuando finalmente se lograba detener el proyecto, ese era la gran victoria. Creo que ahora los conflictos sin duda giran en torno a la demanda de rechazo de un proyecto pero creo que ahora es mucho más cuestionable desde la política públicas, entonces se cuestionan las políticas de concesiones mineras, nadie cree en los estudios de impacto ambiental por lo tanto se cuestiona los sistemas de acreditación ambiental, se cuestiona de que no haya políticas de tratamiento territorial etc., o sea. Es decir hay un cuestionamiento se cuestiona de que no haya consulta previa en los pueblos indígenas como también participación ciudadana inadecuados es decir me da la impresión que hay un cuestionamiento más claro que ya no solamente son conflictos de resistencia o rechazo sino conflictos que cuestionan... pública y claro deberían también plantear políticas públicas alternativa eso sería lo ideal pero, algo de eso está bien entonces los conflictos son más programático más cuestionados de la política pública esto creo que es otro dato importante; la prueba es que ha habido conflictos donde ya el gobierno había tomado la decisión de parar el proyecto y el conflicto no terminó a finales del gobierno anterior, el conflicto que se dio en Puno en la zona aymara de Puno que fue el

conflicto de Santa Ana, el gobierno ya había tomado la decisión de suspender el proyecto y el conflicto siguió porque que la gente lo que quería era que se suspenda los petitorios mineros y se tuvo que encontrar un mecanismo legal para suspender los petitorios mineros. Bueno y hay otros casos el conflicto de Tia María también han cuestionado a los estudios de impacto ambiental, el conflicto en Conga ha planteado un tratamiento claro a todo el tema de la minería cabeceras de cuenca y la aceptación a las lagunas. Esta idea que les digo de conflictos más programáticos y más cuestionables de las políticas públicas creo que tienen un hito en Bagua. Bagua con todo lo que tiene como capítulo en la historia reciente del país con pérdidas de vidas humanas más policías que de comuneros, en realidad fue un conflicto que se generan no por un proyecto minero, no por un proyecto de hidrocarburos, no por un proyecto de infraestructura, sino se genera por un paquete de decretos legislativos; se origina por que percibe que el paquete de decreto legislativo de García era de la doctrina de Flores Nano, era un paquete que afectaba sus derechos entonces esa gran movilización indígena de la Amazonía se genera por eso, no se genera por un producto minero entonces ya no solamente son conflictos que giran en el entorno al proyecto tal o cual sin duda son un elemento importante pero sea complejizado es un conflicto mucho más complejo y lo último que le decía es lo que ya les había comentado los conflictos no son homogéneos. Hay un error siempre cuando hay un momento de polarización en el país por estos conflictos lo que aparece en los medios desde mi particular punto de vista es una suerte de caricatura el conflicto, una simplificación al extremo, hay una agenda oculta hay un plan casi orquestado a la perfección lo que está en Conga también está en Espinar, son los mismos y este movimiento lo que creo es que muy pocas cosas deben funcionar de manera tan perfecta y en segundo lugar creo que es un error pensar que los conflictos son iguales no son iguales son distintos creo que más hay un error

gravísimo de estrategia para el estado y también para las empresas son distintos y hay empresas que les va mejor que otras. Yanacocha es una empresa que se equivoca cada rato y hay otras que no, que no tienen esos problemas.

Entrevistador: una pregunta a partir del 90 con la apertura económica surgen estas complicaciones pero antes también habían proyectos grandes como Toquepala en cambio yo no escuché mucho que haya problema y hasta ahora no tienen problemas.

JDE: lo cual no quiere decir que no existían antes, no sé si ustedes habrán leído la novela de Scorza es interesante porque...en Cerro de Pasco y una de esas comunidades huancas y con este estilo de Corza medio mágico él. Describe de cómo las comunidades veían a los mineros, si uno ve la historia de la minería cada vez que ha habido un proceso de expansión minera se ha producido un conflicto con la poblaciones vecinas, porque digamos la minería necesita controlar grandes extensiones de tierras. En los 50 hubo un cambio productivo muy importante antes de los 50 en la minería era subterránea eran socavones a partir de los años 50 se incorpora la tecnología en los campos abiertos, remover grandes cantidad de tierra, entonces hasta el Cerro de Pasco en Cerro de Pasco en la Plaza de Armas..... bueno hasta antes de los 50 no había tajo pues esto, los conflictos existía lo que pasa que no eran tan visibles digamos lo que pasaba a 4000 metros de altura a Lima no le importaba, pero lo que sí es cierto digamos en partes y te doy la razón ya para no irnos tan atrás en los años 80 cuando uno hablaba de conflictos vinculados a la minería el conflicto por excelencia era el conflicto con los trabajadores.

Entrevistador: En el 78

JDE: No han vivido eso, pero cuando hablaba de los 80 de los conflictos sociales eran laboral, sindical, la huelgas nacionales mineras paralizada del país en los 90 el conflicto laboral ahora ha pasado a segundo o tercer plano, el conflicto que ha comenzado

a ocupar, es el conflicto con las poblaciones vecinas porque yo creo que un dato de la realidad que explica esto es para darles una idea o una cifra en 1990 el área concesionada en el Perú las construcciones mineras ocupada 2.3 millones hectáreas hoy en día el área concesionada ocupa unos 26 millones. La minería siempre se habla del crecimiento de la minería importancia económica de la minería la minería además el 60 por ciento de las exportaciones, las inversiones que han llegado con la minería pero el otro dato importante es minería ha crecido en cuanto a ocupación del territorio entonces ahí hay conflictividad social. Entonces no hay minería sin el control sin grandes extensiones de tierra, no hay minería sin el control de recursos hídricos, la minería necesita agua para desarrollar su vida productiva recursos que en el Perú son recursos escasos por ejemplo: tierra agrícola son recursos escasos entonces la minería es percibida por las poblaciones rurales como actor que compete con el control de escasos recursos, para mí es una de las explicaciones que está al avance del conflicto y por eso hoy en día es tan fuerte tan visible y porque varias cosas han cambiado la poblaciones campesinas de los andes y la población indígena de la Amazonía tienen mayores posibilidades hacer visible y demostrar que esos territorios que no son territorios vacíos que ahí hay gente antes se ha caracterizado porque no había nadie y si había poquita gente muy poca ahora la situación ha cambiado creo que por ahí va un poco la explicación.

Entrevistador: ¿Cuáles son los factores claves de éxito para la obtención de la licencia social?

JDE: A ver, si yo parto y aceptó porque ojo no sé si ustedes revisen las declaraciones de algunos líderes de mineros, algunos están cuestionando el concepto de licencia social después ya viene el de Roque Benavides éste ya está retrocediendo porque se han dado cuenta de que ya no les está funcionando cómo ellos pensaban, el discurso ha

cambiado hace ya 10, 15 años Benavides o Newmont, yo tengo la relación del expediente Newmont de Yanacocha cómo desarrollar el concepto de licencia social, pero es mi particular punto de vista que es lo que les decía, yo construyo, a mí no me digan como lo tengo que hacer yo lo hago no me miren, yo lo hago, pero ahora ya incluso ya cuestionan el concepto. Roque Benavides es un excelente ejemplo, qué es un concepto que ya hay que dejarlo de lado porque que los atemoriza, la licencia que es una autorización o sea yo pido una autorización cierto licencia para conducir yo pido que me autoricen para que yo pueda conducir yo pido licencia para que yo pueda desarrollar mi proyecto, pero me puedes dar la licencia o no me la pueden dar cierto hay esas dos posibilidades, yo digo de qué yo acepto de qué y yo voy a obtener licencia social a pedir licencia social puede que me la den o puede que no me la den. El gran problema por eso les decía desde esta perspectiva el mecanismo de autorregulación es que no siempre te tienen que dar y yo voy a desarrollar todo lo posible y todo lo posible puede ser mecanismo adecuados positivos pero también puede ser mecanismos vedados. Es decir si yo fuerzo a una comunidad que me vendan sus tierras y así tengo la licencia social y para eso pues yo he metido presión los he asustado les he dicho que no tienen otra oportunidad porque si no le impongo.

Entrevistador: ¿Este retroceso en qué se convierte entonces?

JDE: En todo caso Uds. van a hablar de un tema en estos momentos analizarlo debería encontrar esta variable en 10 años, 20 años de la puesta en marcha del consenso que es estamos en el Perú es que digamos que las estrategias y los discursos del sector empresarial van cambiando habría que ver pero los factores de éxito es que yo diría en primer lugar, yo acepto que estoy entrando en una perspectiva de tener la licencia social me pueden dar o no me pueden dar la licencia, no puedo esperar con la única manera de que me la tienen que dar de todas maneras.

JDE: Es interesante que haya un organismo a nivel mundial que se llama el Consejo Internacional De Minería y Metales que es ICMM, son las siglas que agrupan las principales empresas mineras en el mundo y que incluso está asociada a la minería tanto a las grandes empresas que operan en el Perú. Allí está el pensamiento más avanzado del pensamiento estratégico, digamos de plazos determinados están totalmente ligados a otros plazos, la medida ambiental igual o sea en cuanto se demora en hacer un estudio ambiental más o menos un promedio de dos años es lo que demora y cómo le pongo un plazo a la línea social, o sea cuando es tan difícil digamos de controlar o sea una variable de confianza. Yo vivo en una zona, ¿cómo le pongo un plazo a la construcción de confianza?, ellos dicen que los conflictos se producen por lo general cuando los plazos de la viabilidad social pretende ser supeditados a los plazos ellos llaman a los plazos de negocio a los dos años, ellos quieren forzar y ahí cometemos errores respondiendo a tu pregunta difícil por supuesto que es difícil lo primero que hay que reconocer que no es fácil estás llegando a con una población le vas a cambiar la vida al lado de mi casa están construyendo un edificio de 25 pisos me está cambiando la vida hasta yo estoy pensando en mudarme me cambia totalmente la vida primero los tres años que dura la construcción es daño ahora imagínate una mina, tajo, indumentaria, llegada de camiones llegadas de gente de afuera me van a cambiar la vida para ya no hablar de los antropólogos algo ya he aprendido para ya no hablar de temas qué significa la relación de la tierra para comunidades alto andinas comunidades amazónicas o sea es un impacto drástico dramático en algunos casos esa variable antes no era tomado en cuenta para éstos o sea difícil por supuesto que es difícil , tengo que reconocer de que no es sencillo tengo que conocer de que no estoy captando un número de gente, qué son tan personas como yo y qué no es sencillo, no va a ser sencillo tengo que ponerle todo el esfuerzo posible para que eso pueda terminar en un resultado

adecuado y lo interesante porque a veces uno tiene la tendencia de que como ha pasado tantos conflictos duros y en esta sensación de que no sale y hay agenda subalternas de que además no las niego a pueden haber por supuesto que hay de todo tipo desde los intereses políticos hasta los intereses económicos grupos de poder que son desplazados por qué hay una compañía minera se habla también de las zonas donde hay imprudencia ya de la parte culta ya la minería contrabando qué sé yo pero hay que reconocer que el reto es.... pero a lo que iba es que hay empresas que lo están haciendo mejor que muchas empresas que lo está haciendo bien hay varios proyectos que la misma magnitud de Conga que están madurando sin mayor problema sin ningún inconveniente un ejemplo de eso Antamina es un caso que ha habido conflictos y pero hay una capacidad nunca ningún conflicto en Antamina ha provocado la paralización y ahorita también en expansión, o sea hay empresas que qué hacen mejor las tareas que otros.

Entrevistador: ¿También está en la misma zona?

JDE: Está en la misma zona y ese proyecto se ha desarrollado y eso que Yanacocha tiene una mochila súper pesada y eso no se dan cuenta es una imagen que se ha construido y esa imagen la siguen o sea quieren dar un comportamiento y un control yo estuve en Ministerio del Ambiente en una época y una vez cuando se tomó la decisión en el Ministerio de mirar el estudio de Conga porque se venía un conflicto, este tomó la decisión de ir a visitar la mina, pero cuando él fue por tierra en un momento se encuentra con una barrera. Un ministro de estado acompañado de su escolta con guías particulares y dos policías. ¿Qué es esa barrera?, es de la empresa. No es propiedad de la empresa la carretera, es una carretera lo ha hecho el estado no es del estado ,pero sí pero está entrando en propiedad que estás diciendo que has comprado la carretera nos metimos en un discusión...detenidos por vigilantes particulares y dos policías pero que estaban trabajando.

Hay esa percepción y claro ellos no tienen una propiedad en la carretera, lo que pasa esta por concesiones mineras, la concesión no le da derecho a propiedad, no le da el derecho superficial, entonces si esto le ha pasado al ministro de estado. Entonces ahí hay cosas que no se dan cuenta, van generando una imagen tan negativa, pero yo insisto, hay empresas que hacen mejor las cosas.

Entrevistador: Ud. cuestionaba me parece que el tema de que el impacto ambiental databa de hace 20 años como habían sido actualizados, como sí que no respondían a esa realidad, la realidad que tenemos hoy en día. ¿Qué está haciendo el estado para mejorar esto?

JDE: Bueno algunas cosas. En primer lugar el cuestionamiento a los estudios del impacto ambiental lo ha hecho el Banco Mundial hay un informe que se llama Riqueza y Sostenibilidad Ambiental, en el país de hace algunos ya, en donde una de las cosas que señalan es que si bien han habido avances en la formativa ambiental y en los instrumentos de gestión ambiental en el país, los EIAs, tiene 20 años, tiene 40 años en el mundo porque en el mundo son más antiguos que eso y como que no se han actualizado, no están funcionando con los mejores estándares de calidad los protocolos son protocolos que no son vinculantes, que no son obligatorios, entonces hay mucha flexibilidad, el sistema está muy privatizado es decir, el estado no interviene, salvo al final; o sea una empresa va a elaborar sus su estudio de impacto ambiental y contrata una consultora y la relación es entre privados entre la empresa y la consultora. En todas en los dos años que demora la elaboración del estudio del impacto ambiental, entonces el cuestionamiento del Banco Mundial, gira en torno a eso, que estén actualizados, si es necesario actualizarlos y el otro cuestionamiento importante a esta herramienta es que una EIA es uno por uno, es decir es el EIA del proyecto tanto y uno de los temas que con los pocos gastos que hizo por primera

vez Conga. Creo que lo hizo mucho más visible, qué pasa cuando en una zona no va a haber un proyecto, sino van a haber dos o van a haber tres. En el caso de Conga, era Conga, pero al lado estaba Galeco, al otro lado Pichiquiyay, también proyectos de envergadura, también a tajo abierto que iban a impactar en la misma cuenca, entonces ahí el EIA ya no sirve porque que también veían también los impactos de otras minas. Entonces, hay el concepto de los impactos acumulativos y ahí hay otro tipo de herramientas, entonces todo este tipo de instrumentos que ya existe en un país con recursos de alta duración como el Perú debería ahora. La principal reforma que creo, claro no está avanzando tan rápido como yo quisiera ,pero la gestión ambiental en el Perú es una gestión ambiental sectorial, es decir existe un Ministerio del Ambiente, pero el Ministerio de Ambiente no es la autoridad ambiental del país, en la práctica cada Ministerio es la autoridad ambiental de su sector, donde se aprueban el estudio de impacto ambiental de los proyectos mineros es el Ministerio de Energía y Minas, la dirección general ...el ministerio de energía y minas la dirección... y la dirección general de asuntos ambientales..... entonces y esto pasa en el transportes y comunicaciones pasa en ministerio de comunicaciones pasa en viviendas tenemos una gestión ambiental que es transectorial y en todo y las mejores gestiones ambientales en el mundo son las que tienden a hacer transectoriales el ministerio del ambiente en ninguna parte del mundo veamos es un sector, es una autoridad transversal entonces ahora se ha creado el sistema nacional de certificación ambiental que creo yo es el primer paso para construir una gestión ambiental que puede ser transectorial no ahora los estudios de impacto ambiental van a ir a este nuevo organismo que va hacer un organismo adscrito al ministerio del ambiente cómo debería serlo no cómo....

Entrevistador. La verdad que no sabía eso... o sea que con la creación del ministerio del ambiente ya ellos empezaban a hacer...

JDE: el caso Conga fue patético porque cuando el ministro decide realizar el estudio de impacto ambiental en realidad no utilizamos la palabra de realizar porque además esto exponía al estado peruano porque la gran diferencia entre Conga y otros conflictos era que Conga ya tenía su sector minero aprobado el estudio de impacto ambiental de Conga se aprobó en el 2010 entonces encontró ya el estudio de impacto. El estudio ambiental en términos legales significa que el proyecto empresa ya cumplió con todos los requisitos y tiene las luces verdes para poder pasar la base de exploración y además si no pasa el país se expone aún nacional puede utilizar estos mecanismos de arbitraje internacional lo puede hacer claramente pero en el caso de Conga había una cosa curiosa que empezamos a ver y nos damos cuenta que el ministerio de ambiente no había sido consultado sobre el estudio del impacto ambiental de Conga y en segundo lugar que el ministerio del ambiente tampoco había pedido oye ya existimos desde el 2008 que venía ya Conga se aprobó desde el 2010 tampoco levantó la mano y dijo oye yo existo yo soy la autoridad ambiental del país y tengo que darle una mirada no hay obligación legal a que eso se lo que todavía. El encargado es el Ministerio de energía y minas entonces de eso nos agarramos hicimos como el proyecto minero más importante del país como el Ministerio del ambiente no lo hayan dado mirada o mirado y solamente se aprobó con la opinión de la autoridad del ministerio nacional del agua el Ministerio de agricultura entonces de ahí nos agarramos para darle una mirada no utilizamos la palabra revisar porque exponíamos a qué la empresa pueda demandar al estado peruano.

Entrevistador: aparte el estudio que le hicieron a Conga igual menciona que le Ministerio de Energía y Minas había observado ciertas cosas en la laguna.

JDE: siempre hay observaciones...

Entrevistador: ¿Pero aun así lo aprobó...?

Entrevistador: claro es que forma parte del proceso no o sea viene el estudio de impacto ambiental y hay las opiniones y hay las observaciones las conciencia pública y se presentan las observaciones y la empresa la expone a las observaciones o sea no solamente hay que fijarse en las observaciones que hace el estado peruano con las autoridades sino también la manera de cómo responde la empresa y la empresa estaba totalmente cerrada en el tema de la laguna o sea para ellos tenían que desaguar tenían que secar las cuatro lagunas entonces ya cuando nosotros opinamos porque efectivamente muchos de los argumentos que utilizamos ya había aparecido antes y estas frases que además atribuyeron al Ministerio del ambiente que el proyecto iba a causar impactos irreversibles incluso usaron frases así escandalosas ya estaban en los informes previos de la Autoridad Nacional del Agua porque claro si tú vas a secar cuatro lagunas efectivamente que están como cabecera de cuenca es un impacto irreversible, claro voy a reemplazar lagunas por reservorios y los reservorios van a tener mayor cantidad de agua no esté el argumento y lo que nosotros le decíamos que las lagunas no lo pueden mirar cómo 4 huecos no, es un sistema, ecosistema y si ya quieres hablar de cantidad de agua no, mira lo que hay en las cuatro lagunas y no las compare como reservorio sino mídeme todo el ecosistema donde hay un ojos de agua, bojedales, manantiales y esa era una primera discusión pero en el tema de las lagunas el otro tema de discusión era oye debo entender que de día voy a secar dos lagunas por qué debajo está la zona mineralizada y ahí va estar el proyecto. Ya se ha hecho antes no Antamina es una laguna también. Yanacocha es una laguna pero qué me digan voy a secar dos lagunas más por qué vas hacer depósito de los desechos de no ya no pues, por lo menos debería haber una posibilidad de buscar una alternativa esto es demasiado cosa que después los peritos también coincidieron con nosotros pero si el tema es complicado mi evaluación es que ese año el 2010 que fue el último año de gobierno anterior el último año completo ese año se

aprobaron 252 estudios de impacto ambiental el estudio de impacto ambiental de Conga tenía veintidós mil páginas entonces usted se imagina no les digo que los 252 eran de la misma extensión pero un poquito más un poquito menos o bastante menos pero era evidente que el ministerio de energía y minas en la dirección general de estudios ambientales mineros cuando estuvimos en la comisión de transferencia trabajaban 15 personas imagínense ustedes 15 personas aprobando 252 estudios de impacto ambiental en un año es materia bien difícil, no. en algunos casos contrataban gente no que efectivamente no era institucionalidad adecuada, entonces hay un problema y un problema de ... el tema de fondo es que yo tengo la impresión que el estado peruano así como habido un crecimiento parcial de la minería que dicho sea de paso no me parece mal yo creo que la minería es una actividad muy importante en el país y va a seguir siendo una parte importante y forma parte de la matriz productiva del Perú pero creo que el boom minero no está acompañado de un boom de institucionalidad para gestionar adecuadamente y ver cuál son los equilibrios necesarios para una actividad como ésta y eso es lo que está haciendo crack hace tiempo hay un informe del programa de Naciones Unidas para el desarrollo que habla de que ha construido un mapa los llaman el mapa de actividad del estado que está dividido en son quintiles que muestran dónde está presente el estado y dónde no está presente el estado la categoría máxima las minas y categorías intermedia..... y ahora la primera conclusión es que ahí donde hay actividad como la minería vemos alguna baja presencia ahí del estado el boom de la minería no estado acompañado de un crecimiento de institucionalidad que era necesario para gestionar ese boom.

Entrevistador: otro tema también es que ahora la situación es que la distribución de los Canon no se ve tampoco....

Entrevistador: no se ven si ahora ahí no es cierto y ese dato de la realidad termina señalando que hay una incapacidad absoluta en el gobierno regionales de las municipalidades ahora lo que también habría que ver es que si está viendo aprendizaje sobre los temas de primero..... hay muy poco gobiernos regiones que tienen continuidad y donde han habido continuidad. También en San Martín hay una experiencia que no tiene Cano en su primer gobierno pero qué pasa el boom de Canon de la transferencia de Canon comienza en el 2003, 2004 o sea no tiene 10 años por lo tanto no hay más de dos gestiones de gobiernos regionales y de municipalidades es decir somos un estado porque además uno focaliza la crítica de lo que en los gobiernos regionales, de los alcaldes que termina siendo vuelta y media o no tiene capacidad de gasto porque hay muchos problemas capacidad de gasto y calidad de gasto pero cuando ves los niveles de gastos del estado central tampoco no es nada extraordinario eso lo que nos demuestra que es que históricamente hemos sido un país que hemos vivido siempre preparado para la época de las vacas flacas entonces ahora que es una época distinta donde hay mayores recursos y dónde está preparado para actuar adecuadamente entonces ahí hay un problema creo yo que están habiendo procesos de aprendizaje hay algunas experiencias interesantes de algunos gobiernos regionales y algunas municipalidades están teniendo mayor capacidad de gastos en mayor calidad de gastos en realidad no es el palacio municipal de Ocharate donde en cada ambiente hay un televisor plasma carros con lunas polarizadas o una piscina al aire libre a 4.000 metros de altura como también pasa en algunas provincias de Ancash o plazas de toros ese tipo de cosas no entonces hay y seguramente va a seguir habiendo pero también hay algunas gestiones interesantes donde están capacidades y tenemos que acostumbrarnos ojalá sigamos viendo una situación de crecimiento que tenga mayores recursos pero hay un proceso de aprendizaje. el mismo sistema nacional de inversión pública es un filtro que

respondía a un contexto distinto donde habían pocos recursos y había que cuidarse pero ahora hay mayor recursos sin duda hay que seguir cuidando de que se gaste bien pero el Canon por ejemplo solamente puede ser utilizado con cemento no y uno de los grandes problemas que tiene el municipio es que no tienen recursos humanos capacitados como para una gestión pública entonces, hay porcentajes no pero la mayoría es para...

Entrevistador: no tiene plata como para poder contratar que pueda hacer el papel.

Entrevistado. Que haga los perfiles de proyecto qué y quieren topes remunerativos entonces y cuello de botella que hay que comenzar a...claro pues todo esto es difícil complicado porque, vuelvo al tema, somos un país que nos hemos organizado en épocas de vacas flacas y ya pues hay un tema de corrupción que siempre es complicado.

Entrevistador: ¿Hay una ley de ordenamiento territorial?

JDE: Está en proceso.

Entrevistador: Porque con la cantidad de inversiones de minería y con la cantidad de concesiones hemos visto su mapa de Cajamarca...

JDE: Ahora concesión no quiere decir que todo eso vaya pero si es una si utilizamos eso porque muchos critican. Uno sin ese dato no puede entender lo que ha pasado con la minería. En los últimos 20 años cosa que tiene 26 mil hectáreas hay una expansión territorial y la concesión finalmente también es un derecho es decir en la concesión es un derecho minero vigente que no es lo mismo que el derecho superficial, pero muchas empresas con la concesión minera tratan de comprar también las tierras pero yendo al tema de reordenamiento territorial el sistema de concesiones mineras que además fue una de las principales reformas que se aplicó en los 90 antes los derechos mineros era el estado se los reservaba a partir de los 90 sería solo el territorio peruano... y se amparó en las famosas cuadrícula minera y a partir de las cuadrículas es que puedo decir la coordinadora la

coordinadora cual, me da la concesión, este... eso ha permitido un crecimiento yo creo que eso va a tener que ser ajustado mejorado para empezar hay muchas quejas de las autoridades regionales y los alcaldes qué son los últimos en enterarse que su territorio es que están siendo concesionados entonces no hay información adecuados, pero también está habiendo muchos cruces porque el estado así como hay concesiones mineras y concesiones para otras cosas entonces el mismo estado genera problemas y la confusión porque concesiona para otras cosas concesiona para otra cosa y ahí superposición de concesión entonces sí creo que hay un desorden, si creo que hay una fuerte presión sobre territorios y por lo tanto hay que comenzar a hablar ordenamiento territorial cómo planificar no como discutimos dónde si puede haber dónde no debería haber no hace poco había un problema ni un problema porque se hace flexibilizado este paquete de normas que el gobierno ha dado la semana pasada por ejemplo ha flexibilizado el sistema de certificación de restos arqueológicos en el país entonces ahora en 10 días si no dicen nada silencio administrativo positivo y el proyecto.. Entonces los que trabajan en este tema de preservación de restos arqueológicos están poniendo..... entonces el tema finalmente es cómo se genera equilibrio yo sé que el tema de la inversión es sumamente importante y necesaria y la minería también pero evidentemente los problemas y los conflictos debería ayudar a pensar de qué cómo generamos nuevos equilibrios y para eso de la licencia social puede ser un aporte.

El tema de la pequeña minería la minería informal más la minería ilegal hay que denominarle con su verdadero nombre, este, es el otro lado del boom de la minería, hasta hace algunos años hasta hace unos 10 años como que eran dos actividades bien separadas ni siquiera se cruzaban la minería ilegal informal actuaba en yacimientos que no le interesaba a la gran minería entonces estaban en territorio separados, entonces históricamente la zona de minería informal era Madre de Dios Ane Puno, sur medio, sur de Ica, norte de Arequipa,

noreste de Ayacucho y Lima eran 4 polos, ese mapa ha volado hay una explosión y ahora la minería ilegal prácticamente, bueno si no quieren irse muy lejos Uds. van a lima norte Carabayllo y suben un poquito la cuenca del Chillón ahí hay minería informal, entonces además en el país tenemos minería informal en socavón y minería informal aluvial, como ocurre en madre de Dios y en buena parte de la amazonia. Pero además compiten ahora en zonas y además se han desarrollado así como decimos que el Perú es un país minero y pensamos en la gran minería ya se ha desarrollado un saber hacer en pequeña minería y ya hay gente especializada que va recorriendo el país, no y va identificando hay circuito comerciales, circuitos económicos, plantas de procesamiento donde llegan los minerales de esta explotación ilegal, hay sectores formales que compran también allí ¿no? Muchas de estas plantas de procesamiento son formales...entonces a ver, en muchas zonas han habido conflictos muy fuertes, en Cajamarca han habido conflictos muy fuertes y lo de Madre de Dios es impresionante lo que ha pasado allí, ahora este, ya la cosa esta fuera de control tienen una dimensión enorme, hay mafias, dentro de las experiencias también hay buenas experiencias muy poquitas pero hay buenas experiencias donde empezaron como informales, como ilegales, había trabajo infantil, han erradicado el trabajo infantil, se han organizado, se han formalizado y ahora están en circuitos de lo que se denomina como Oro verde hay procesos de certificación donde finalmente obtienen la certificación...hay un caserío que se llama Santa Filomena que está en la provincia de Lucanas en Ayacucho entonces es la primera experiencia que han logrado certificación, eliminaron el trabajo infantil, mejoramos procesos ambientales , se formalizaron , siguiendo una serie de etapas ... pero es más sencillo dejar de ver las excepciones no?

Bueno Tambo Grande, Tambo Grande yo voy una vez al mes ahora, conozco muy bien Tambo Grande conozco Tambo Grande desde hace 15 años. Hay una tremenda

confusión hay una persona que soltó esta historia de que tambo grande estaba lleno de mineros informales y ahora todo el mundo repite eso, este... Hace un mes y medio he hecho nuevamente un recorrido de todos los caseríos de tambo grande y la información oficial del gobierno regional de Piura dice que el distrito... porque en Piura hay un problema con minería informal e ilegal muy fuerte el distrito que está lleno de minería informal es el distrito Suyo... que es Ayabaca y otro de los distritos es Las Lomas que pertenece a la provincia de Piura. Las Lomas limita con Tambo Grande, en tambo grande no hay minería informal hay veces que los mineros tratan de ingresar a tambo grande viene el alcalde con la población y los bota, a veces botarlos puede demorar una semana o dos semanas pero hay una guerra permanente tratan de ingresar y los botan. Las Lomas con tambo grande si tiene un problema histórico de limitación y hay veces que se confunde que la zona donde se está haciendo minería informal en las lomas es Tambo Grande pero no es. Ahora entonces, minería informal en tambo grande no hay salvo en momentos o semanas en que los mineros demoran en ser expulsados, lo que si es que la minería de las lomas y la mimería de Suyo tiene impactos ambientales en Tambo Grande si, tiene impactos ambientales en tambo grande, están afectando cuencas, pero ya la cosa se ha, alguna vez que han intentado ir a Suyo, es que se desarrolla pues un circuito de mafias cada vez mucho más violenta... es el Oeste y han matado dirigentes, bien complicado, pero tambo grande está defendiendo su territorio, tambo grande es pues un valle agrícola producto de un proyecto de irrigación eso hace 40 o 50 años eso era un desierto que se volvió un valle productivo además frutícola, entonces la gente está muy identificada con su valle. Porque además ha sido colonizado, fue una zona de colonos... Es una guerra permanente, ahora, la gente en Tambo Grande tuvo éxito en su lucha de decirle NO a la minería en función de un empresa que se iba a instalar en su territorio... implantar en su territorio ya lo que pase en otro distrito es más complicado

pero si es un problema que les afecta sin dudas...es un tema que si lo dejas crecer, ya revertirlo es bien complicado, bien difícil...hay un saber hacer que se está moviendo por diferentes partes del país.

Hace poco yo fui a Loreto, y de repente, bueno, cuando estuve en el ministerio fui bastante a Madre de Dios estuve en varios operativos para eliminar las dragas y todo eso, y de repente me encontré en Napo en Loreto ya hay dragas, es decir el saber hacer se expande y el saber no solamente en la parte de cómo identificar sino también las maquinarias, los préstamos, hay un circuito comercial que funciona, y como es informal esa gente se mueve con mecanismos de seguridad propios, entonces hace que los procesos se conviertan en procesos bien violentos bien complicado...en todo caso siempre son informales, porque hay veces, hay la confusión, ellos dicen yo no soy informal porque yo tengo la concesión, discúlpame pero que tengas la concesión no quiere decir que puedas hacer actividades mineras, muéstrame tu certificación ambiental para hacer explotación, no, no la tienen por supuesto no yo tengo la concesión, efectivamente muchos tienen la concesión pero no tienen autorización para explotar...

Entrevistador: El tema de los factores claves para mantener la LSO

JDE: Lo que les decía yo creo que debería haber una capacidad entendiendo la LSO vista desde la empresa, de identificar los autores legítimos, es clave eso, quienes son los actores representativos, hay veces incluso muchas empresas tratan de negociar por familias de manera individual, puede ser pero no si lo hacen exclusivamente no funciona puede ser representativa. ¿Cuál es la agenda que les preocupa a la comunidad, la agenda legítima identificarla?. Y si se logra el acuerdo, bueno el día siguiente del acuerdo. Ahora eso también nos ha pasado muchas veces este, uno puede de repente puede establecer una relación con los directivos de la empresa buena cordial con compromisos muy franca y muy

honesto de todos lados. Pero a veces falla en los niveles intermedios y los de abajo, los operadores son los que hacen la implementación, tiene que haber capacidad de monitorear la implementación y cómo los que están implementando del lado de la empresa los acuerdos también se mueven con los mismos criterios, sino ocurre que por abajo la cosa no funciona.



Apéndice D: Entrevista a Leopoldo Monzón

Entrevistador: ¿Qué es y cómo funciona la licencia social en la práctica?

M: Actualmente lo que tú tienes es que aprobar, dependiendo del estado de desarrollo que tenga el proyecto. Primero hay que identificar, los proyectos tienen diferentes etapas. Primero es cuando estas solo en exploración, la otra es cuando pasas a la etapa de la construcción y luego a la etapa de la explotación. Entonces cuando tu estas explorando, dependiendo del volumen de exploración que hagas tienes categorías para presentar tu Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y cuando es muy grande tienes que hacer un EIA detallado, y cuando tienes que hacer un EIA detallado, tienes que pasar por una consulta a los actores sociales que están alrededor del Proyecto, y esa audiencia pública en donde se discute acerca del proyecto, es parte integrante e importante que te acepten el EIA. Donde sí es definitivamente obligatorio pasarlo es cuando ya vas a empezar a producir o a construir el yacimiento, o lo que ofreces de la operación minero industrial.

Hoy en día ese es el mecanismo, la audiencia pública. Pero como tú sabes ya se dictó la Ley de Consulta Previa y a partir de los próximos proyectos que lleguen van a tener que pasar por una aprobación, de la consulta previa, que tiene algunos problemas, porque ¿Cómo identificas exactamente a los pobladores, o a las etnias que representan a tal o a cual sitio, sin tener un sistema de catastro previamente validado, con límites, con linderos, que identifiquen que tal sitio pertenece a tal zona, y que las comunidades estén debidamente inscritas, ya sean indígenas, o amazónicas o nativas? Entonces ahí nos vamos a enfrentar a un primer gran problema.

Entrevistador: ¿Quiénes van a ser consultados, quienes no, quienes son indígenas?

M: Exactamente, pero es que parte de los conceptos, nuestros límites en el Perú están, la división política del país se divide, la unidad mínima de medida es el distrito, ya

mira, con decirte que un 10 o 15% de los distritos no tiene límites definidos. Sin ir muy lejos, acá en Lima, basta que veas entre Magdalena y San Isidro, no hay límites definidos. Alcaldes de unos y de otros, en tres cuadras, que se disputan el que pertenezca a uno o a otro. Entonces imagínate a un pueblo rural, más alejado, con menos acceso a logística, a equipamiento, a dinero, para hacer esto. Y ahora, sumado a esto estás hablando de, yo estoy hablando de 1,838 distritos, y qué pasa cuando dentro de esos distritos hay centros poblados, que tienen diferentes categorías, pueblos, caseríos, unidades agropecuarias, son otra definiciones, ahí no hay límites en los centros poblados y son 110,000 centros poblados alrededor del país. Y súmale y superponle a esos centros poblados: comunidades, porque son clasificaciones diferentes, tienes comunidades nativas indígenas, encima de...

Entrevistador: ¿Se sobreponen territorialmente?

M: Claro, se superponen, encima de eso y vienen empresas internacionales que se superponen a eso y catastros de otras índoles al agropecuario y el minero que se superpone y áreas intangibles, entonces esta configuración del país no está hoy día definida al 100%.

Entrevistador: Entonces va a ser bastante difícil para la empresa que va a iniciar operaciones, saber a quién le tiene que hacer la consulta. O sea ¿Cómo definen quién es la parte que le va a otorgar la Licencia Social?

M: Y cuál es el radio de acción en la cual tú debes intervenir sobre una licencia social. ¿No? Y sólo para que lo pongas en perspectiva, mira, yo soy de los creyentes que la licencia Social, dependiendo de la magnitud del proyecto es más o menos integral. Un proyecto como Conga que tu anuncias una inversión de 5,000 millones, o Las Bambas, 4,000 millones, Quellaveco 6,800 millones, etc. Tú no puedes circunscribirte hasta donde llega el área que tú tienes que solicitar.

Depende del impacto, y los impactos tienen dos variables: impacto ambiental y hay un impacto social. El que aparece un actor con una inversión tan cuantiosa genera un impacto social y ambiental, de ambos estilos. Yo no sé si es válido o no es válido. Cuando Yanacocha y Conga hicieron su modelo, dijeron yo lo voy a circunscribir a estas 10,000 familias que están alrededor de mi radio de acción, entonces se hace para eso, se aprueba el EIA y luego la crisis que tuvo.

¿Por qué? Porque estás encima de un nacimiento de 2 o 3 cuencas, 4 cuencas realmente, y las expectativas de la población que van desde el origen de la cuenca hasta la falda de la cuenca, genera una reacción, porque a su vez terminas pensando él va a terminar usando el agua que yo uso, lo haga o no lo haga, lo haga mejor o lo haga peor, siempre genera un sentimiento. Entonces de ahí nace el problema que las empresas mineras, el estado, deben y eso sucede en todo el mundo, tener una visión totalmente diferente de su entorno, al cual han sido naturalmente vistos por algunos siglos. Es un momento histórico en el mundo en general, en los cuales temas ambientales y sociales tienen igual o tal peso de detener el beneficio económico del proyecto.

Entrevistador: ¿En tu experiencia has visto como gestiona o mantienen la LS algunas empresas?

M: Hay casos y casos, hay manejos y manejos, hay políticas y no políticas. Un factor es el territorio, no es lo mismo estar sobre un territorio que tiene diferentes potencialidades de desarrollo que no se circunscribe solo a la minería sino que tiene otras posibilidades de desarrollo, que uno que solamente pueda vivir de la minería, es un primer tema. El otro tema es que la política con la cual el empresario entra en determinada zona, y muchas veces más que el empresario, el representante del empresario. Lo otro es, la forma de interactuar con los diferentes actores, muchos de ellos, que también son advenedizos al

proceso, por ejemplo hay ONG, hay de todo, como todo en la vida. Hay personas que sólo buscan su beneficio personal, entonces yo apunto a compañías que por años, algunas de ellas, han sido chantajeadas y sobreviven al chantaje y hay otras que en función al desarrollo, pero son las menos realmente. Entonces por eso es que tu vez plagado, tú ves dos mapas. Si tú haces un análisis geográfico, tú vas a encontrar un mapa donde ves las empresas mineras y la pobreza se superpone. Donde están los centros mineros, donde están los principales recursos mineros del país, se superpone a la mayor pobreza del país. Entonces todos los departamentos más pobres del país son Huacavelica y Cajamarca, y vas a ver un número inmenso de proyectos, algunos están funcionando.

El otro factor es el conflicto social, le sumas y pones los conflictos citados por Defensoría del Pueblo (DP), por el Ministerio de la Presidencia, también se van a superponer a esta zona, de los cuales un 90% son un conflicto socioambiental. Entonces eso coliga a decirte: algo no está funcionando en esta organización. Hay actores que no están haciendo su trabajo de forma adecuada. Y no es solamente los empresarios sino es el Estado mismo, y la suma de intereses particulares de caudillos y de organismos no gubernamentales que lo que ellos juegan a ponerse al medio de las mineras y tratar de sacar el máximo provecho y vivir de hacer sus consultorías por siempre.

Entrevistador: ¿Hay algunas que si funcionan bien?

M: como todo en la vida, no todo es malo. Hay ejemplos. Así como no somos fundamentalistas, no todo es malo ni todo es bueno, también hay cosas en medio de esos más cercanos esta por ejemplo, hay un caso interesante en Puno, con una minera que ha fijado un 5% del accionariado para la comunidad, una forma de negociar muy anglosajona, fue la del concepto que te abre.

Entrevistador: ¿En qué etapa están, en explotación? ¿Están en construcción? ¿Han podido identificar ellos quienes son las personas, las comunidades que están en el área de influencia?

M: También, como te digo ahora, el tema... Hay un trabajo interesante que hizo PHP, que heredo Xstrata en Espinar. Era el reparto del 3% antes de impuestos, sumado pues no a este ovulo voluntario y sumado al famoso canon minero, fue una medida inteligente. La medida la aplicación no tuvo toda la, no ha tenido la estrategia adecuada, y en la otra cosa que se podría rescatar es el estado y su fideicomiso con Michiquillay que se ha repetido con Las Bambas pero que la aplicación es un desastre. Es el colmo que han pasado 3 o 4 compañías pero el 95 o 96% de este fideicomiso no se ha usado, porque dos factores tan simples como la minera y el pueblo no se han llegado a poner de acuerdo. Cada año han ido fondos para este fideicomiso, se engrosa la cuenta y no se usa.

Entrevistador: ¿Y está destinado supuestamente para qué? ¿Para hacer proyectos de inversión? ¿O no tiene destino?

M: El problema es que no tiene un plan y ese es el problema en general. En el país hay una disposición, un sentimiento de saltarse la planificación y eso nos pone en jaque en todo en general, no solamente se acarrea una serie de defectos que es fatal. Entonces, por eso es que tú ves que los gobiernos no pueden gastar. Tú escuchas al estado quejándose que se le entrega la plata y no pueden gastar. Hemos pasado varios años de bonanza, nuestras reservas están por los 2,000 millones. El PIA y el PIM deben estar en 120 millones una cosa así. Si tu analizas con detalle los gastos de los gobiernos regionales, en gasto ordinario todo el mundo está encima del 95% pero en extraordinario canon, sobre canon, que tienen un régimen que tienen que pasar por el SNIP todo el mundo anda en un promedio de 40%, el promedio nacional es de 65%, en el fondo es gasto ridículo con la cantidad de dinero que

hay, pero que, ese es el efecto, la consecuencia es que no hay planificación ni ingeniería en el país. Entonces en un país donde gastan en I&D menos del 0.5% del PBI cómo vas a tener más. En Europa tienes 4 o 5% del PBI. Chile tiene 1.8%, Colombia tiene 1.5% entonces tu reclamas, entonces es una trampa. Todo esto es una trampa que parece ha sido urdida por el demonio. Parece gracioso, pero es una trampa. Porque tú puedes gastar el canon, pero el canon, el gasto del canon, puedes gastar en obra contra impuestos, el que fuese, no puede tener componentes de investigación ni ingeniería, entonces todo tienes que convertirlo a fierro y cemento. Entonces como haces el proyecto de ingeniería o la planificación o el monitoreo, tienes que hacerlo por recursos ordinarios. Entonces, como son recursos ordinarios tratan de hacerlo ellos y contratan al hermanito. Entonces de los 300, presentados se aprueban dos tercios. Y el que se apliquen es una desgracia porque están mal hechos.

Tu deberías destinar, no digo toda la plata del canon, pero deberías subdividir el canon en un porcentaje que debería estar entre el 15 y el 20% en inventiva, en ingeniería y en planificación y en monitoreo. Entonces tu tendrías recursos para formular cosas, y lo otro, 80% está bien fierro y cemento. Entonces eso podría de alguna manera, esa simple acción, generaría meter a la economía peruana unos 30,000 millones de soles al año, que se dejan de gastar. Y significaría otros 20,000 o 30,000 en obras contra impuestos que las compañías estarían dispuestas a hacer. ¿Por qué? Porque se asegurarían que su proyecto de inversión, parte de su ingeniería su planificación estaría hecha. Entonces tu empezarías cualquier proyecto de la índole que fuera, en hidroeléctrica, una central térmica, una mina o una exploración petrolífera, haciendo el plan de desarrollo, porque sabes que eso lo vas a poder cargar a una cuenta de obra contra impuestos, y donde tú con el poblador defines el corto, mediano y largo plazo y cómo vas a desarrollar su infraestructura, entonces tú ya

tienes un plan al cual regirte y a su vez que se enmarca, entonces es más difícil para una persona, que tendría que patear el tablero y ser demasiado burro, y la población se le va a venir en contra.

Entonces muestras una maqueta de tres dimensiones, o un sistema virtual, cómo va a ser su sitio. Con los 400 millones que tienen la cuenta, la cantidad de empleo que va a generar, en qué, en qué actividades, cómo. Y para colmo, tú tienes el canon, puedes usar el canon o puedes usar pagos o puedes hacer obras contra impuestos y puedes usar para eso. Y después hay el dinero suficiente para la evaluación como te decía inicialmente. Eso cambiaría todo el esquema, los conflictos se aminorarían.

Entrevistador: ¿Como ves la evolución del CS en el Perú?

M: En general, es un tema de expectativas. Hoy día hay un retroceso sobre la acción de un conflicto. Los conflictos están también directamente proporcional a las expectativas que tiene la gente sobre los costos, el último mes, mes y medio, el precio de los metales se han deprimido, claro el empresario comienza a dudar en llevar a cabo un proyecto, no porque tiene conflictos, porque la rentabilidad ha comenzado a variar. Pero también son una oportunidad porque los proyectos pueden adquirirse a precios menores, y también es una oportunidad porque hoy día si queremos poner un ejemplo, para Santos, va a ser mucho más difícil oponerse a cualquier proyecto que no sea Conga, porque sabe que de ahí tiene sus recursos. Y estas hablando del canon. El canon es un porcentaje de la utilidad de algo.

Claro, no es que los conflictos no sigan latentes, de acuerdo, sino que siempre va a haber algo que les haga generar un conflicto, porque a su vez te dan un rédito político. Te da un plus, es una forma también de hacerte notar ante el común denominador de la gente. Entonces los conflictos están, son latentes, ahora cuando estás en una política, cuando los precios se deterioran eso va directamente a la utilidad, la caída de un precio, es el factor tan

perjudicado, es el que recibe el canon, el Estado, como el empresario. Pero el empresario tiene una ventaja, que el empresario puede jugar con sus costos para menguar la caída con sus inversiones conexas, pero lo que queda, queda, y el que va a deteriorarse más rápido de los megaproyectos, ¿No?

Luego los conflictos que casi siempre son de orden social, terminan siendo justificados desde el punto de vista medioambiental. O sea mis expectativas, también se las agrego al medioambiente, o sea al territorio. Mi frustración de seguir siendo pobre, también lo llevo a mi territorio a mi APU, porque ellos tienen una conexión directa con la naturaleza. Ya no es, tú y Yanacocha en Conga, me afecta, no me das empleo, me tratas mal, marginas, si no dañas a mi laguna, entonces el socio termina siendo la naturaleza, porque su cosmovisión de ellos es diferente, es bien interesante. He compartido con muchos de ellos y conozco todo este tema por ellos. Claro, yo estoy frustrado, pero al final el Gobierno me dice, oye compadre tu no estas cercano, tu porque te metes, entonces a ya, a mi socio la laguna, esta mi socio el cerro que lo van a pelar. No porque estés loco sino porque tienes una cosmovisión natural que los hacen sentirse uno con ellos, pero que nace de la frustración de ver que cuando más minería, más pobreza. Y este círculo vicioso es el que hay que romper.

Entrevistador: Pero cómo dices en ciertos proyectos hay otras cosas para hacer, como en agricultura.

M: pero aun así no lo sabes, el gran otro problema. Como te decía este círculo perverso. Voy a tratar de con un ejemplo, graficar esto. Tu mañana eres gerente de una mina, entonces te dicen tenemos que desarrollar el proyecto de oro de 7 millones de onzas, sacarlo si está en este sitio. Entonces tu puedes ser eminentemente técnico, yo no. Yo soy, tengo que ser técnico. Lo que yo digo es, perfecto, tengo un proyecto de 7 millones de

onzas, tengo un flujo de casa, la ley me dice que yo tengo que interactuar con éste, el otro, el otro para que me den permiso. Los territorios son de este éste, el otro, el otro; pero te olvidas de algo, muchas veces, pero tú tienes tu intención del proyecto en estas 300 hectáreas, pero si solamente hago un mero análisis, yo tengo denunciado 7 mil, 8 mil hectáreas, porque te estas cubriendo, porque puedes encontrar más allá, porque puedes hacer otra cosa. Lo primero que el empresario debe ponerse a pensar es eso. Estas son mis haciendas, pero yo tengo presencia en las 8 mil, porque las denuncié yo, no se por qué. No me preguntes a mi, porque esta de acá. Lo primero que yo tengo que mirar son los 8 mil, porque mañana más tarde yo busco mi licencia social es 300 y el señor me va a decir: tú tienes todo mi territorio copado con un denuncia minero. Por qué me hablas que vas a usar menos, ya se vuelve incompresible para ellos. Y quieren guardar la intangibilidad de las otras 7700 hectáreas. Pero si viene un empresario y dice perfecto, yo voy a instalar mi mina acá en estas 300, yo tengo aquí en estas 200, muchas probabilidades de encontrar algo, voy a dejarlo para exploración, pero de las otras 7,500 has que he denunciado, voy a hacer una carretera de penetración que me va a servir para la mina, he definido que el suelo es para pastos de tipo 1 rayas, de tal tipo para ganado de tal tipo, he definido que por ahora tengo restos arqueológicos, por acá tengo una laguna, entonces la carretera la voy a mover por acá, voy a promover el turismo, la gente está concentrada acá, estoy pensando en un plan de desarrollo global. Entonces tengo identificado que hay 4,500 personas entre 18 y 25 años, les voy a hacer un programa de capacitación, voy a traer a un lugar para entrenar para que luego de dos años hagan labores metalmecánica, obras civiles, mineras.

Los 10 mejores se van a estudiar minas a Lima, los otros 10 se van a la provincia más cercana, ... en cinco años tienen trabajo acá. De tal a tal edad, así que no se quieren

dedicar, las mujeres, les voy a dar una actividad tal, tal, tal por acá a ver, sembríos, cocinas mejoradas, eso es un plan.

Eso me va a costar en 10 años 100 millones de dólares. Ok perfecto. Yo voy a meter a ritmo de 5 a 10 millones de dólares al año de mi Profit para esto. Eso va a ser parte de mis obras contra impuestos, o sea ni me va a costar porque puedo hacerlo. Como el Estado es un ciego que me hace que yo me banque, ya, yo me voy a bancar con la planificación, y eso a la población.

Yo no digo que todos los conflictos sociales se van a resolver, pero yo creo que las posibilidades que haya un conflicto son menores en esa zona que cualquier otra. Esa visión estratégica cuando el empresario viene y está pensando, esa no es mi competencia, es competencia del Gobierno. El Gobierno está diciendo, ya no me hacen caso estos patas. Las ONG no quieren hacerlo porque están manipulando, los dirigentes tampoco porque después como chantajejan. Esto el... de toda esta historia es la masa que no sabe a dónde va, que cada día es más pobre con respecto a esto. Entonces se benefician unos cuantos dirigentes, unas cuantas ONG, las compañías mineras de su proyecto y luego se retiran y te dejan un pasivo ambiental, que tienes que remediar. ¿Cuántos pasivos ambientales han quedado en el país? Más de 7 mil u 8 mil a lo largo de la historia. En Chile si se quiere desarrollar una mina y te lleva 2 km y te dicen mira, allá hay una vereda a Bogotá. Entonces su primera reacción es yo que gano, tú me destruyes mi cosmovisión, destruyes mi relación con el ambiente y yo no gano nada. Otra gente destruye el ambiente pero yo estoy ganando, es otro grupo pero el menor, es pequeño.

El problema es complejo y no es fácil. Y no es solamente el Perú. ¿Por qué hay menos problemas en países anglosajones, o en Canadá donde también hay minería intensiva? Porque Canadá no te permite hacer minería si no está planificado el territorio. Y

no es que sean más, que te dije, igual hay etnias, igual hay, pero ese pata antes de que entrara cualquier minera, ya tiene su plan. Y si es un área natural, es intangible y no hay minería.

Entrevistador: Dígame una cosa, esa historia que me ha contado, ¿alguien la hace o la ha intentado hacer en tu experiencia?

M: Mira lo que yo he intentado, lo que yo te he contado, es parte de un sueño que yo tengo como empresario. Y hemos dado algunos pasos firmando convenios con localidades para que luego estas comunidades se asocien a las minas y hacerles el camino más fácil. Y en estos últimos meses hemos ganado un premio con esto: Creatividad Empresarial. Pero desgraciadamente no pudimos implementarlo por una negativa en algún momento. Una locura de estos patas, una locura tremenda porque teníamos la solución de Conga, en el brazo, con los autores habiendo firmado.

Ahora estamos entrando a dos temas interesantes que es todo lo que es bio-fertilización, bio-remediación y fito-remediación. O sea encontrar soluciones biológicas a problemas ambientales graves del país para con esta manera de ver las cosas, mostrarles a los campesinos, a los pobres alrededor de las minas, para decirles mira hay una manera de aliarse con la naturaleza, que es el uso de los microorganismos, de la biología de la mutación natural de las plantas, de limpiar los pasivos de hacer una operación limpia y de tratar el agua, inoculantes y toda la historia. Decirles yo tengo acá esto que no se queda en un sueño de planificar.

Entrevistador: ¿Conoce un modelo de negociación?

M: Los que te conté, el de entrega por acciones, el de entrega de un porcentaje de la ganancia antes de impuestos, o el de tema del fideicomiso de Pichillayhuamba.

Entrevistador: ¿En el caso de Conga te parece?

M: Yo creo que ha habido un pésimo manejo, tan pésimo que todos han tenido que renunciar. Yo creo que se han debido hacer las cosas.

Entrevistador: ¿Cuáles son los FCE para obtener una LSO?

M: Lo mismo que te he venido diciendo en todo esto. Lo clave es que las empresas comiencen a tener una visión territorial, social y ambiental del sitio donde van a intervenir y a partir de eso generen ellas mismas un esquema de planes no solamente ligados a la actividad minera sino a la actividades tanto conexas como paralelas a la actividad, que hagan ver a los stakeholders, como le llaman ellos, que pueden ser capaces de entender las bondades de lo que significa que se desarrollen los proyectos extractivos de recursos naturales.

Entrevistador: ¿Sería efectivo un plan de comunicación hacia las comunidades, de parte de la empresa para mostrarle las bondades de lo que quieren hacer?

M: Así es, no hay como ser didáctico, como ser simple y luego en una siguiente etapa, visualizado esto, aceptado, darle las herramientas para que ellos puedan accionar y usar los beneficios del canon en su totalidad. Hay casos que viven peleando, Espinar por ejemplo y usas el 30% del canon. Si tú le plantearas una visión como la que te estoy diciendo y llegas hasta la ingeniería, ya licítalo tú, lo único que tienes que hacer es licitar el proyecto.

Entrevistador: ¿El problema es la voluntad de los dirigentes en dejar todo esto a la empresa y tener la confianza?

M: en realidad no es dejarle, porque al final tú coges el pedazo más grande de la torta que es la ejecución del mismo. Tienes que proponérselo de esa manera.

Al final tú tienes un plan que es para ti, no es que sea para la minera. Tienes la ingeniería del proyecto que es para ti. No de las piscinas, sino de la cama entera, del centro

de desarrollo de la alpaca, de los canales de regadío, y luego la implementación está en tus manos, pero ya está listo.

Entrevistador: ¿todo esto debe ser hecho antes inclusive que inicie la exploración?

M: Lo tienes que hacer en paralelo, conforme vas explorando le vas encontrando un uso al territorio también, y ese uso lo vas incorporando al modelo de plan de desarrollo, porque al final hay una cosa que se llama ordenamiento territorial o zonificación, entonces tú con elementos poderosos puedes decir esto es un área reservada para la minería porque he hecho 20 taladros y he identificado que hay oro y el valor presente (VAN) de esto contra sembrar caigua, no hay, por acá va la cosa.

Ahora en la extracción de oro va a significar que yo pueda reforestar unas 2000 has, pero como un tema de planificación, en donde los flujos de dinero migren en función al canon y todo, tienes un plan, pues tu pones el oro a valor futuro, tienes hoy día mi oro a valor de hoy es 1,400, lo proyecto voy a generar un canon de tantos miles, tantos millones, cientos de millones en 10 años, que demoro la explotación y esto se lo voy a entregar y esto es lo que voy sacar y esto va a terminar en paralelo en los 10 años. Una visión más holística del problema.

Entrevistador: ¿de quién depende el cambio de mentalidad? ¿De la empresa?

M: De todos, del Estado. El Estado tiene que flexibilizar sus normas y procedimientos para que la empresa tenga las herramientas para hacerlo, las comunidades tienen que comenzar a confiar un poco más en el empresario, pero solo van a poder hacerlo en la medida que se le den muestras inequívocas de que esto funciona. Ganarte la confianza.

Y lo otro es que mucho tiene que ver con la gente. Si tú tienes a un pata de gerente que es un cacique y que ve como inferior al resto de los seres humanos que cohabitan en un

mundo rural, también tienes un serio problema. El problema es la mentalidad. Son los nuevos caciques y ellos son los que le soplan a los gringos en el oído que no deben hacer tal o cual cosa.

Porque cuando habla con una compañía que recién llega, ellos están 100% de acuerdo con lo yo digo. qué hay que hacer. Pero va pasando el tiempo y se va poniendo más difícil, por qué? Porque hay alguien que le dice más fácil si le pagan, más fácil si al alcalde le compras un carro, más fácil. Y esto termina generando un conflicto, porque genera un sentimiento de insatisfacción.



Apéndice E: Entrevista a Javier Aroca

Entrevistador: La primera pregunta sería ¿Qué es y cómo funciona Licencia Social?

JA: Yo creo que es un concepto que es más trabajado en el sector privado, generalmente no es muy comprendido porque genera suspicacias en las comunidades. Cuando escuchan hablar del Licencia Social sienten que lo que la empresa quiere es que se hagan lo que ellos están planteando y no necesariamente llegar a un acuerdo que sea conveniente para ambos. Cuando uno habla del tema con algunos dirigentes de las comunidades, por lo menos eso es lo que dicen. El término más bien está pensado en favorecer a las empresas.

Entrevistador: Esa es la percepción que tienen ellos al tratar el término, pero ¿Lo entiendes en sí? ¿Cómo creen que funciona?

JA: Tengo la impresión de que no hay suficiente información... porque como que solamente ven, que hay un interés de un lado y no necesariamente todo lo que suponen, es todo lo que podría significar en relación a tener más responsabilidad social, lo que se pueda lograr mejorar sus medios de vida, o se pueda generar algún tipo de desarrollo local ¿No? Son estos aspectos que podrían de alguna manera ser complementarios y que no necesariamente son percibidos así.

Entrevistador: Por parte de la empresa ¿Cómo piensa que ellos hacen que funcione esto?

Entrevistador: Yo creo que ahí hay una gama de posiciones de parte de las empresas, por lo que yo he visto hay empresas que han hecho una inversión muy importante en contar con equipos profesionales para trabajar responsabilidad social entonces ponen mucha seriedad en lo que hacen, e intentan cumplir los compromisos que asumen; pero no todas funcionan de la misma manera, hay otras empresas en cambio, que

lo terminan haciendo solo como una especie de filantropía o asistencialismo, intentan en algunos casos incluso conseguir el apoyo de determinados dirigentes contratándolos para que hagan algún tipo de servicio con la finalidad de que de esta manera van a apoyarles, pero tengo la impresión, de que al hacer eso, están generando una reacción favorable de corto plazo, porque luego si eso se acaba, esa misma gente puede terminar siendo muy crítica, o un adversario bastante fuerte contra esas empresas. Entonces, hay una gama de diferentes formas de abordar el tema de Licencia Social de parte de las empresas, y quienes se caracterizan por hacer un mejor trabajo de eso, siguen siendo para mí, las grandes empresas, son las que tienen altos estándares de responsabilidad, y por lo general las que tienen relación con empresas globales.

Entrevistador: En su experiencia ¿Ha tenido contacto con algunas de estas empresas? ¿Cuál podría citar como responsable?

JA: Por ejemplo, en su momento la empresa BHP Billiton, cuando estuvo operando en Tintaya. También lo ha sido Xstrata, después de adquirir la misma mina, Antamina también tiene una buena forma de desempeñarse en cuanto a responsabilidad social. Angloamerican, la manera como ha conducido lo de Quellaveco... también como se ha desempeñado en Cajamarca. Tengo la impresión de que ellos son los mejores ejemplos de responsabilidad social.

Entrevistador: ¿Cómo definen a la parte que va a otorgar la Licencia Social? ¿Cómo la podrían identificar?

JA: Que sea una especie de licencia de funcionamiento, como si fuera un trámite administrativo, quien puede dar eso, es una autoridad, puede ser el alcalde del distrito donde van a operar y entonces logran que les den una suerte de Licencia Social esa municipalidad... y no es el mismo, porque en la práctica donde pueden generar los

problemas no es tanto con la autoridad, hay otras formas de tener una relación con ellos, que va desde el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, establecer una relación a través de convenios de cooperación y, este... entonces se olvidan que todo el aspecto de las comunidades y los aspectos locales en realidad tendrían que conseguir y darle ese tipo de respaldo, entonces; me da la impresión de que eso, se debe hacer traducir en acuerdos, que se deben cumplir y que puedan generar una buena relación de ida y vuelta, ¿No? Con bastante participación.

Entrevistador: Y en el tema de las comunidades por ejemplo, ¿Los líderes son a los que la empresa deberían llegar? Porque a veces se ha visto, como estaba explicándome, como que las empresas llegan simplemente a ciertas cabezas y negocian con esa gente, pero al final por la base se empiezan a introducir gente que no está de acuerdo, siente que han sido comprados los líderes por las empresas y se arma todo un problema, entonces ¿Cómo se puede identificar en sí, a las personas que realmente otorgarán la Licencia Social que va ser válida digamos?

JA: Yo creo que ahí, lo que va hacer falta es un trabajo de investigación previo, si se trata de poblaciones rurales en general, uno puede tratar de identificar a los principales líderes de esa población, pero cuando uno está trabajando con comunidades ya sean campesinas o nativas, las cosas funcionan de manera distinta, yo he tenido experiencia por ejemplo con comunidades nativas, hay gente que se les han acercado y solo han tratado con la directiva, incluso no sólo para lograr su apoyo a través de una conciliación económica, simplemente los han convencido y luego la asamblea los ha rechazado porque la lógica que tiene la comunidad por lo general es más colectiva, para ellos sus dirigentes son solo voceros, no son como en el mundo empresarial gente que toma decisiones, entonces si hace eso, son rechazados y cambiados, entonces cualquier acuerdo que uno quiera lograr con una

comunidad, tiene que darse el tiempo de que se mas bien propuesta con los dirigentes, para que los dirigentes conversen con la comunidad ahí es el momento creo más crucial para que la gente entienda claramente los alcances de lo que les están planteado, intentar incluso que el mayor número posible de comuneros estén al tanto, a veces la tentación de hacerlo en una reunión de la asamblea. La comunidad tiene mucha practica de lo que es una asamblea digamos todos los meses...pero no todos van a estar reunidos en la asamblea entonces hay que lograr identificar que otras espacios en realidad de reunión por ejemplo, las mujeres, los que están estudiando, los que son profesionales tienen algún tipo de negocio y también darles esta información, para qué entonces cuando puedan realmente, tener incluso otra, o varias reuniones una vez que les quede claro ellos les den el respaldo sus dirigentes y ahí entonces uno puede llegar a un acuerdo eso hace que muchas veces las negociaciones en las comunidades demoren más que suele uno hacer en el mundo más comercial pero eso puede garantizar que el acuerdo que se logre de esa manera sea más duradera. De la otra manera puede uno firmar un acuerdo, pero en muy poco tiempo se va a caer. Y en caso de las comunidades nativas... Lo adicional es de que muchas veces dentro de las comunidades funcionan los clanes familiares, no necesariamente son identificados a simple vista , entonces hay comunidades que tiene uno o dos clanes familiares y si uno sólo habla con los dirigentes y no habla con los líderes de estos clanes familiares el acuerdo tampoco va a funcionar, por eso decía que es necesario hay que hacer un estudio previo porque el poder identificar cual es la forma cómo toman sus decisiones a nivel interno van ser importante. Los Aguajun por ejemplo toma de decisiones puede haber una tremenda discusión nocturna entre todos los grandes líderes que no tienen ningún cargo como dirigentes de la comunidad son reconocidos por su trayectoria por su experiencia por haber sido curanderos, profesores, con mucho prestigio, entonces ellos son los que van hablando con la gente finalmente toma

una decisión y al día siguiente entonces decisiones son por consenso ni siquiera por votación bien para apoyar o bien para rechazar.

Entrevistador: ¿Y las comunidades campesinas sabe si también funcionan más o menos con esa misma lógica?

JA: Ya no tanto así, por eso digo ahí más importante identificar tanto en comunidades nativas como campesinas a los líderes que están no necesariamente ocupando puestos de dirigentes porque el puesto de dirigente al final es una especie de servicio civil y muchas veces se ha terminado dirigiéndose a gente que tiene algún tipo de preparación, estas personas son las que tienen que comunicarse con el alcalde, con los representantes de los sectores público, y necesitan gente que haya estudiado o sean profesores, pero eso no los hace un líder dentro de su comunidad, simplemente cumplen un papel, por eso digo que son voceros.

Entrevistador: Otra pregunta: ¿Cómo gestiona y se mantiene una Licencia Social?

JA: A mí me parece que si una empresa quiere mantener la Licencia Social con su entorno, con las comunidades... lo que tiene que hacer es, establecer procesos muy claros de cumplimiento de sus compromisos y poder informar constantemente cómo se están avanzando, porque la falta de información puede jugar también en contra de lo que finalmente acuerda, una empresa que establece un acuerdo y luego no dice que cosa está siendo, cuánto tiempo va a demorar, qué dificultades se le puede estar presentando para cumplir con lo que ha acordado, entonces la gente pueden tener ideas suspicaces, pensando: “otra vez me está engañando”, “no me va a cumplir” en cambio sí están constantemente informando a la gente, les explican lo que va a ocurrir, cuando realmente se ha hecho, lo que se ha realizado, y se cumple realmente eso, la confianza realmente se mantiene o incluso crece. En general las comunidades son muy desconfiada tardan mucho tiempo

incluso años en lograr dar confianza a extraños y una vez que la dan, ya la mantienen. Pasa como cualquier relación humana, la confianza es delicada tienen que saberla conservar.

Entrevistador: En su experiencia ¿Cómo ha evolucionado este concepto Licencia Social en el Perú?

JA: Yo tengo la impresión de que en los últimos 13 o 14 años, cada vez más se ha ido consolidando este tema, al comienzo era más como una especie de... otro tema una lista de lo que debe quedar en cambio en los últimos años tengo la impresión de que hay más gente que está tomando en serio esto y que es necesario lograr la licencia social que eso previenen situaciones de conflicto con la población que se está trabajando que se puede establecer una mejor relación con las autoridades locales y no solamente hay que tener una relación a nivel nacional pero creo que un hace falta un mayor trabajo de conciencia de todo los actores, que es lo que supones, qué componentes tiene, que puede conseguir para el desarrollo local finalmente donde se están haciendo tracciones de cualquier tipo no.

Entrevistador: Muchos hablan del tema de que todo este boom minero, y los ingresos que se han podido conseguir por Canon, no sé ven realmente reflejados en el desarrollo a las zonas aledañas al proyecto ¿Cuál cree que es el problema?

JA: Lo que pasa que la manera como está diseñado la forma en que se debe dar el canon hace que esto termine en las instancias de gobierno o sea; a nivel nacional, regional o local y el tema como ellos consideran que se debe invertir este dinero, es en obras que sólo terminan beneficiando a las capitales donde están ellos. Muchas veces se ha denunciado que hay construcciones faraónicas, nuevos edificios para la municipalidad, plazas de toros o cosas que a veces son superfluas que no son necesarias; en cambio en las comunidades dónde se está haciendo una operación minera. Muchas veces dónde está el centro de la capital de esos distritos no ven que haya carreteras, no ven que haya algún tipo de mejorar

los servicios públicos entonces termina sintiendo ellos que no tienen ningún beneficio público, entonces lo que debería lograrse es que las autoridades entiendan que no deben aplicar todo solamente ahí, porque muchas veces lo hacen pensando en su futura reelección sino realmente beneficiar a las comunidades donde está la operación eso hace que muchas veces las empresas además de lo que pagan en Canon además de lo que están invirtiendo, tengan que además invertir en otros proyectos para tener una relación con las comunidades y no debería ser, porque con lo que aporta en el cano eso debería ser un círculo que se beneficia justamente las comunidades donde están yendo los recursos.

Entrevistador: Esto nos ha traído también el incremento en los conflictos sociales y ¿Cómo ve el tema de la evolución de los conflictos en el Perú?

JA: Yo creo que el problema ahí hay una permanente información de los problemas que están ocurriendo en muchas partes, quizás en algunos casos también se mezclan temas de zonificación, pero en el fondo hay varios elementos. Yo hace algún tiempo leí una encuesta que se hizo a las comunidades nativas de cuáles eran sus intereses y esta encuesta lo hizo una ONG que pensaba de que la respuesta iba a ser que la principal preocupación de las comunidades era el tema ambiental y la respuesta no fue esa. No, en realidad la respuesta de la gente fue que lo que quería era trabajo y mejoras en la educación de sus hijos para que en el futuro también tengan trabajos en empresas que están operando, una empresa minera, o también ver que había desarrollo en su economía y el tema ambiental quedó en el último lugar. Pero en la práctica, cuando hay una protesta social, la gente lo primero que dice es que están teniendo contaminación ambiental, que las aguas están contaminadas, y termina siendo usado más como un discurso y no necesariamente como una de sus principales preocupaciones. Eso se debe a que cuando se hacen esas negociaciones entre empresas y comunidades, hay una serie de ofrecimiento que se hacen

que luego no se cumplen, en muchos casos la gente ha denunciado que se les ha ofrecido trabajo, que se les ha dicho de que todos van a trabajar porque la empresa es grande, lo cual muchos sabemos es una gran mentira porque en realidad las empresas sobre todo aun siendo grandes tienen maquinarias más sofisticadas y tienen necesidad de menos personal, el personal que necesitan tiene que estar calificado entonces ofrecer empleo es exagerar las cosas y lo mejor ahí es decir la verdad, si se va a necesitar gente cuanto se va a necesitar y quizás ofrecer a largo plazo formar gente del lugar para que en el futuro también puedan trabajar en esa empresa pero no generar falsas expectativas porque luego esta gente termina sintiéndose que han sido engañadas, terminan resentidas y son parte de la protesta y creo que juegan como elementos las expectativas no satisfechas, también hay temas de politización, la información que suele circular de los lugares donde han habido problemas serios de contaminación y que no han sido resueltos y dado que la minería se está expandiendo a lugares donde antes no había, en estos lugares hay esta sensación natural de incertidumbre de que uno prefiere en esos casos estar con lo que conoce, lo que más he hecho es la actividad agrícola, agropecuaria, incluso pequeños negocios de intercambio con lugares cercanos y si eso van a ser reemplazado por la minería, la impresión que tienen es que, eso que es su sustento, lo vas a perder, entonces ante este temor la reacción es “no quiero porque me va a perjudicar”.

Entrevistador: ¿Existe algún modelo de negociación para obtener la Licencia Social por parte de las empresas?

JA: Yo creo que han puesto en práctica en realidad muchos modelos, han tenido que darse tiempo en la medida que han combinado varias situaciones... pero yo creo que quienes han tenido más posibilidades, son aquellos que han invertido más tiempo en tratar de explicar a la gente de lo que quieren hacer, tomarse el tiempo de preocuparse más bien

de cuáles son las principales preocupaciones de la gente, qué necesidades podrían ellos atender, establecer una relación de confianza, una experiencia de este tipo es la que ha tenido Xstrata en Tintaya por ejemplo. Durante los primeros años no habían hecho absolutamente nada de trabajo de exploración y se dedicaron a hacer un trabajo fuerte en relación con las comunidades de la zona, ganarse su confianza, incluso a identificar qué servicios podrían ellos apoyar para ponerlos en práctica; y entonces, cuando empezaron a funcionar ya la gente se había familiarizado con ellos y tenía un grado de confianza. En otros lugares en cambio la cosa ha sido diferente, a veces, presionados por los tiempos de una operación, empiezan hacer rápidamente las cosas y eso puede ser contraproducente. Un mal ejemplo de esto ha sido Yanacocha, que muchas veces ha tenido malas experiencias, malas relaciones, y se han ganado prácticamente mala reputación por decirlo así.

Entrevistador: ¿Cuáles serían los factores claves para el éxito en la obtención y mantenimiento de la Licencia Social?

JA: Para mí lo más importante es lograr la confianza de la gente. Contar con equipos que trabajen que sean realmente idóneos, pero sobre todo haya convicción de parte de la empresa. Un equipo idóneo pero sobre todo que los ejecutivos de las empresas también den apoyo y respaldo a sus colaboradores... porque muchas veces ocurre de que los equipos de relaciones comunitarias, que tienen que trabajar en estos temas hacen un trabajo pero luego los ejecutivos no toman las decisiones a tiempo entonces la gente piensa de que eso puede ser una especie de engaño de que se les está paseando como se dice criollamente. En cambio si los ejecutivos le dan la importancia que se requiere y los involucran en toda las etapas de lo que se tiene que hacer incluso a nivel interno, todos son conscientes de que ese componente social es importante sino no, no va a funcionar su trabajo, yo creo de que esa es la clave para que realmente funcione las cosas, para que no sólo termine siendo como

un trabajo de relaciones públicas dónde las cosas desde afuera dicen funcionan bien, pero adentro de la empresa que tiene una serie de componentes qué le dan mucha importancia al trabajo técnicos y ellos tienen que estar convencido de que eso es importante.

Entrevistador: Según lo que menciona Ud. ha percibido de que este tema de la responsabilidad empresarial ¿Está más en el discurso que incorporado?

JA: Dependiendo de las empresas, no en las empresas grandes como la que yo he podido conocer cómo Xstrata, donde si hacen un esfuerzo de tenerlo incorporado cada cierto tiempo incluso organizan jornadas de entrenamiento con su personal para que estén familiarizados en estos temas y que le den importancia necesaria y tienen incluso gente que toman decisiones para que los acuerdos que se toma a nivel de relaciones comunitarias se cumplan. Otras empresas en cambio no hacen eso le dan una importancia de segundo o tercer orden entonces ahí vienen las complicaciones para ellos.

Entrevistador: ¿Algún otro factor que también sea importante, aparte de lo que ha mencionado anteriormente?

JA: Si uno trabaja sobre todo con comunidades también es importante entender las costumbres de las comunidades, porque a veces no necesariamente están en la misma sintonía con las costumbres de la empresa... el sentido común que uno puede tener en la ciudad no es el mismo sentido común que tienen las comunidades, tienen otros tiempos, tienen otra forma de relacionarse con el entorno y a veces desde afuera uno puede o bien adoptar posturas de burla de que esto no tiene importancia o fastidios de que la gente se demora demasiado y cuando una empresa logra entender la lógica de que tiene esta economía, las razones por las cuales actúan de esa manera, y entonces toma medidas para que funcione yo creo que la cosa es mucho más fluida.

Entrevistador: ¿Influyen mucho las ONGs en las comunidades?

JA: En algún caso sí, pero yo tengo la impresión de que a veces hay una sobre dimensión de trabajo que pueden hacer algunas ONG porque al final hay un número importante de ONG en el país pero muchas veces eligen trabajar en casos que son muy llamativos, hoy por ejemplo o ayer no sé cuándo de esta semana se ha dicho que hay una protesta en Cajamarca porque quieren activar el trabajo de interrelación en Conga... entonces todo el foco de atención se va allá... seguramente varias organizaciones que tiene los temas ambientales va a empezar a mirar Conga pero no están mirando lo que está pasando en el Cusco o en Apurímac, todo simplemente tiende a focalizarse en el caso que llama la atención, mañana se habla de que va haber consulta previa en el lote 192, en la selva y todos van a mirar allí. Lo que realmente se necesita es una mirada responsable si hay problemas tratar por un lado de ver las formas de solucionarlos, si hay alguna irregularidad contribuir a que esta irregularidad sea solucionada, y si es necesario demandar o denunciar a través de los procesos legales que existen, pero muchas veces yo tengo la impresión de que varias organizaciones terminan siendo más preceptistas de alguna manera. Cómo actúa la prensa no, la prensa levanta una noticia y luego se cansa de eso, buscar otra nueva noticia que sea efectiva y éste es el problema que yo noto que tienen muchas ONG que están más bien tomando estos temas ambientales a través solo de la denuncia o uno dice ¿En concreto qué hicieron? ¿Siguió? ¿Quisieron que intervinieran el ministerio del ambiente, hicieron algo con el ministerio de energía? y muchas veces la respuesta es no y lamentablemente así terminan generando una reacción... gente que se queda con el discurso no qué actúa... eso que está pasando está mal. A nivel ambiental por ejemplo yo he sido testigos de lo que pasa con Xstrata qué hay gente que le dice: “se está contaminando el suelo” y “están contaminando a sus animales” pero sin ninguna prueba o peritajes científicos y técnicas y no hay alguien que se toma la molestia de hacer pruebas, decirles

miren esto que hemos analizado efectivamente demuestra que hay metales pesados, probablemente no, lo que hace simplemente es, “esta agua está de otro color y está contaminando seguramente por eso se está muriendo los animales” y así es muy fácil de generar que la gente se moleste y empiece a desconfiar entonces me da la impresión de que se necesita hacer un trabajo bastante fuerte de las autoridades para estar monitoreando lo que pasa y reaccionar a tiempo lamentablemente lo hacen después de que suceden las cosas y las empresas también no deberían negar sino más bien abrirse, cuando se quiere investigar investiguemos, si quieren que haga análisis, vamos a analizarlo juntos no adoptar la posición de negarse, suele ser natural decir no, es una mentira, me están cambiando las muestras, no le voy a dar ninguna información; entonces la gente afectada va a decir “bueno es verdad algo tiene que ocultar por eso no nos quieren decir nada”.

Entrevistador: Los estudios de impacto ambiental hoy en día, se dice que están un poco desfasados, qué datan más o menos de hace unos 20 años ¿Alguna experiencia con eso?

JA: Yo creo que se han ido mejorando gradualmente, los estudios de impacto ambiental que se hacían hace 20 años atrás si eran mucho más finos, eran casi una formalidad que cualquiera de las empresas que juntaban sus estudios lograban finalmente la concesión que buscaba; pero gradualmente eso ha ido mejorando, las autoridades han ido siendo más cuidadosas en lo que no se plantea. Y se han encontrado muchas observaciones, eso no es suficiente, hay que seguir incorporando otros elementos incluso ya se habla de que hay que revisar los estudios detallados, semi detallados para qué puedan comprender otros aspectos que no se han considerado, estándares que a nivel internacional no se aplican de todo en el Perú, pero sería interesante que quien va a hacer esta revisión incluya esto con el tema del agua por ejemplo, porque a veces una de las críticas más fuertes y quizás el

talón de Aquiles para muchas de las empresas es el agua, el agua que sirve para consumo humano y para el riego de los cultivos y para los animales y una denuncia que suele haber es que el límite permisible que hay en el Perú es muy bajo y aunque esté contaminado, para las autoridades va a estar bien y quizá sería una oportunidad para ver si el estándar internacional hace que esto suba un poco más y efectivamente verificar sí es cierto o no eso que se especula porque todavía siguen en el terreno las especulaciones pero desde mi punto de vista a pesar de que es fácil decir no los estudios de impacto ambiental son incompletos o no llega a ser una buena herramienta, yo tengo la impresión de que si ha habido una evolución favorable en el transcurso de los años.

Entrevistador: ¿Cuál sería para usted una experiencia exitosa en alcanzar un mantenimiento de licencia social?

JA: Para mí, en primer lugar el acuerdo que hizo Tintaya con las comunidades de su entorno, que a finales del 2001 y comienzos del 2002 comenzó un proceso de diálogo con las comunidades de su entorno y el 2004 firmó un acuerdo que fue en su momento quizás único en el Perú por que acordaron dar la misma cantidad de tierra que habían sido compradas o expropiadas a las comunidades durante casi 20 años, tomaron responsabilidad sobre problemas ambientales que se habían detectado, resolvieron algunos temas que eran de derechos humanos que en realidad eran reclamaciones que tenían algunas familias por problemas que habían sucedido a lo largo de los años, incluso antes de que la mina se privatizase como por ejemplo mujeres que reclamaron que habían sido violadas por los trabajadores mineros y qué productos de esas violaciones había tenido hijos o por fallecimiento de personas que habían caído en el ducto. Y lo más importante de este acuerdo fue la creación de un fondo para un desarrollo de las comunidades que funcionaban de una manera bastante interesante porque las comunidades habían participado en una

suerte de plan de desarrollo que se había levantado a partir de sus propias preocupaciones y necesidades entonces cada vez que presentaba un proyecto para la aprobación de este fondo en realidad sí respondía para lo que ellos esperaban hacer. Entonces es un fondo que lleva funcionando casi 10 años y uno a veces escucha que estos fondos que son otorgadas por las empresas en la práctica no logran ser gastados en su totalidad. En Tintaya, con estas comunidades en su entorno no hay año en que no se haya gastado todo y se haya gastado bien digamos a partir de lo que la gente ha dicho, entonces para mí eso es un buen ejemplo y me parece también qué Antamina ha tenido un manera bastante positiva de relacionarse con las comunidades que están en su entorno en la compra de tierra qué ha hecho en su momento, de manera que han resuelto los problemas que se han suscitado alrededor de sus instalaciones.

Entrevistador: El caso de Tintaya por ejemplo es el fondo del 3 por ciento ¿Eso como lo canalizaron, se le da directamente al alcalde?

JA: En el caso de este fondo es diferente ahí hay como dos acuerdos distintos el acuerdo con las comunidades vecinas y el acuerdo que le llaman convenio Marco con la provincia de Espinar. Este convenio tiene también un mecanismo diferente porque lo que han hecho es generar una suerte de comité qué, es quien decide cómo se aplica el fondo; el fondo es administrado por la fundación Tintaya no es entregado a la municipalidad y van aprobando proyectos en función a los criterios que han aprobado en este convenio. Este convenio ha tenido más dificultades de entrega porque los representantes de la parte social digamos de la sociedad civil que participan en el comité tienen procedencias diferentes entonces muchas veces han hecho que determinados proyectos que se presentaban no se aprobasen y no tuvieran digamos la ejecución oportuna... no esperarían y también ha habido planteamientos de que el fondo debería pasar hacer administrados por el alcalde o que los

fondos son insuficientes y siempre ha habido una dificultad en ese sentido y sin embargo lo interesante de esto fue de que en su momento cuando se planteó de que fuera constituido a partir del 3 por ciento después del pago de impuesto de las utilidades de la empresa fue algo que generó más bien una reacción negativa del colectivo de las empresas mineras porque consideraban que eso era tener una valla muy alta para ellas y sin embargo tiempo después ese ha sido el ejemplo que ha sido utilizado para el fondo que se creó durante el gobierno de Alan García para hacer fondos voluntarios y que han sido aplicados hasta antes de que empezara el gobierno de Ollanta Humala .

A raíz de la propuesta que hubo el año pasado, que se explica en parte porque detrás de las protestas hay una expectativa de que la operación de Tintaya que está cerrando se va a ampliar a Cajacay... y luego cuando se una con las Bambas y todo este mineral tendría que ser traído por un minero ducto hacia Tintaya entonces la expectativa es, si esto va a generar trabajo para la gente de todo este proyecto, qué tipos de servicios pueden ser, y si las comunidades que antes se beneficiaban van a dejar de beneficiarse ya no van a estar en el área de influencia y las otras que si van a estar si van a tener un mayor grado de beneficio o no, entonces ahí juegan varios elementos entonces se genera la protesta el año pasado bajo el argumento de que era evidente de que ha habido contaminación, que los fondos que les da la empresa son insuficientes y hay un pedido que es exagerado de multiplicar el monto de 3 a 30 por ciento, eso es algo que ni siquiera ellos mismos en realidad se cree que eso es posible, que la administración también pasé por la municipalidad entonces está en estas negociaciones yo imagino que la empresa no va a ceder en cuanto a la administración de los recursos ni el monto que están pidiendo en las mejores condiciones subiría un punto no pero no... Siento más como un pretexto dentro de la protesta porque ya se han hecho los estudios...aunque no se han hecho de todo público...de lo que se ha encontrado lo cierto es

que, no se está afectando a las comunidades vecinas entonces termina siendo como un argumento cómo que la gente dice sí que decimos esto porque nos contamina, no es tanto. Eso en realidad es usado como argumento, pero la expectativa es otra en realidad ¿Cuál va ser el beneficio que van a conseguir o que va pasar en el momento de que deje de operar y pierda el beneficio que tienen?

Entrevistador: ¿Usted conoce la zona?

JA: Si

Entrevistador: ¿Y se nota que haya habido en parte alguna mejora... que se han estado recibiendo estos beneficios?

JA: Yo diría que sí, porque la empresa ha tomado el cuidado de hacer proyectos con la finalidad que son bastante prácticos como por ejemplo, mejoras de su ganado, mejoras para que el agua que trae el río pueda servir para consumo, cuidar sus cultivos teniendo en cuenta de que está en una zona alta donde hay muy pocos cultivos en realidad que rinde ahí este para generar otros servicios a partir de lo que ellos producen como son la leche, entonces hay experiencias interesantes de hacer queso por ejemplo, promover la venta de esto que están produciendo en otros lugares en Arequipa, incluso en Cusco y obras grandes por ejemplo el tema de la carretera que ha sido una de las grandes promesas que se hicieron en el gobierno, y que no se cumplían pero con el apoyo de la empresa eso se ha concretado o la construcción de un hospital entre comillas, porque cuando hay una protesta en el año 2005 la protesta se debió a una promesa electoral que hizo el gobierno de Toledo diciendo que en Espinar se iba a construir una carretera el proyecto estaba destinado para eso en esta época Espinar tenía una posta básicamente, un centro de salud sin ningún equipamiento, digamos si alguien tenía la mala suerte de enfermarse en Espinar no tenían ninguna posibilidad de salvarse si es que lo suyo era grave, entonces lo que la empresa hizo fue

contribuir para la construcción de un centro de salud que para la zona en realidad termina siendo un hospital que está muy bien equipado, han ampliado las instalaciones y llegaron a un acuerdo con el Ministerio de Salud para que hubiera personal que atendiera este lugar entonces ahí ha habido una mejora en favor de Espinar y eso es muy importante.

Entrevistador: ¿Estos proyectos que se han estado haciendo son hechos por la misma empresa a través de su fundación?

JA: Si. Es un equipo que tienen. Por ejemplo, para el transporte fue interesante ver lo que pasaba por qué la gente del Ministerio de Transporte decía que tenían que hacer estudios de factibilidad y eso es lo que realmente demoró hasta el momento en que empezó a hacerse la obra y así avanzamos rápidamente. Igual en el caso de los hospitales se tenía que pasar por una serie de aprobaciones del Ministerio de Salud y eso ha hecho de que las cosas marchen más lentas pero la ejecución misma de la obra, la empresa puso todo de su parte para que eso terminara a tiempo.

JA: Bueno creo que tengo todo lo que necesitaba muchísimas gracias.

Apéndice F: Entrevista a Roque Benavides

Entrevistador: ¿A su criterio que sería la licencia social para operar?

RB: El otro día en la presentación está que hicimos, que nos invitaron a hablar sobre minería y LSO esencialmente hicimos alguna investigación y es interesante porque la gente da por hecho el termino LSO y a veces no investigamos de donde sale, esto nace de una reunión de BM allá por el año 97 donde en inglés se habla de “Social Licence”

“Social Licence” es una cosa informal, flexible en inglés, mientras que a la hora que se ha venido a traducir en países como el Perú se toma como algo rígido y formal, entonces no pretendo decir que una palabra como LSO deba ser tan informal y tan flexible pero tampoco debe ser considerado como un derecho a veto de un grupo o un estamento de la sociedad.

LSO no es otra cosa que socializar un proyecto, que coordinar con las comunidades en donde se desarrolla un proyecto. Que puede ser desde una carretera o línea de alta tensión hasta una mina, y por supuesto pasando por una industria o una tienda. Entonces el tema de LSO en castellano por lo menos a mí me parece que es un tanto ambiguo porque licencia es muy concreto y social muy ambiguo mezcle Ud. dos palabras una concreta y otra ambigua y resulta un término ambiguo... yo obviamente que creo que hay que socializar los proyectos, que uno no puede imponer su posición a una comunidad donde uno llega, es como llegar a una casa donde a uno lo inviten y adueñarse de la casa y eso no está bien.

Entrevistador: ¿A su criterio como es que definiría en todo caso a la parte o el actor que debe darle la LSO con quien tendría que hacer la negociación?

RB: Es que allí es donde entra pues un tema, yo puedo hablar desde mi experiencia en minería eso no quiere decir que yo haya visto pues casos como que se yo, la instalación

de un grifo en Lima donde esencialmente los vecinos se oponen a que se instale un grifo o el que se impida la mejora de una carretera pero en el caso específico de minería lo que hemos visto es que nosotros llegamos a una zona y tenemos que socializar el proyecto con una comunidad que normalmente tiene una junta directiva, donde en el fondo no entienden claramente lo que es la institucionalidad, no es como una empresa, donde hay un directorio que se mantiene en el tiempo si no que es una directiva que es nombrada por los miembros de la comunidad pero a la hora que de repente un grupo de la comunidad dice: no estoy de acuerdo, hacen lo imposible por tumbarse a esa directiva entonces uno como que no tiene interlocutor.

Si bien el termino LSO o la aceptación social ,que me gusta mucho mas, tiene que ser otorgada por la comunidad y en el fondo deben de ser otorgada por sus dirigentes y el problema es que no hay la cultura de tener un directorio, una dirigencia a la cual respetan y a la cual respaldan durante un tiempo entonces la inestabilidad que eso genera hace casi imposible conseguir esa LSO no me tome por favor a que yo estoy en contra, todo lo contrario, yo creo que a las comunidades hay que respetarlas al máximo, pero también hay que entender que es muy difícil tratar con gente que no está acostumbrada a la institucionalidad. Esa es nuestra gran frustración, en una empresa minera como Buenaventura existe una junta de accionistas, digamos todos los comuneros; existe un directorio que significa la directiva; existe una gerencia que es el Líder de la comunidad; pero esto es estable, esto esta institucionalizado, mientras que en las comunidades no lo está, ese es el problema.

Entrevistador: ¿Cómo define Ud. la amplitud de quienes son los actores que están siendo afectados o deberían ser tomados en cuenta?

RB: Este es otro problema, si es que estamos hablando de comunidad por comunidad, y tendríamos que hablar del territorio de la comunidad, pero eso no está sucediendo porque lo que está sucediendo en minería nuevamente, también se aplica a otras industrias , pero claro lo que pasa es que minería está en el área rural, en la punta del cerro donde el diablo perdió el poncho, entonces lo que estamos haciendo en minería es considerar el primer círculo de impacto o influencia, el segundo, el tercero y por su puesto puede llegar a número de círculos que quieran, pero ¿Hasta dónde es que la empresa tiene un impacto o tiene una responsabilidad? ese es un tema que también tenemos que discutir , definitivamente si yo voy a la comunidad de Oyón acá en la parte alta de Lima , yo hablo con los comuneros de Oyón, ahora ¿Qué pasa si es que las aguas de esa comunidad discurren a la comunidad vecina? Entonces también tengo que hablar con esa comunidad, es discutible, pero es razonable porque hubiera, que no es el caso, si hubiera contaminación estaríamos impactando a toda la quebrada entonces me diría Ud. que necesitamos tratar con todo el valle de Huara hasta Huacho, bueno ¿Hasta dónde llega? Yo hago esa reflexión, acá no se trata de ser ni bueno ni malo, se trata de ser justo, de ser equitativo, de ser razonable ¿Hasta dónde llega? que no hay derecho a contaminar las aguas, no hay derecho; pero que no me venga el poblador de Huacho a venir a exigirme cuando yo estoy a 4000 metros de altura y cuidando el agua, me va a venir a exigir que también es parte de los círculos, ¿Hasta dónde?

Entrevistador: Y ese hasta donde en su opinión ¿De quién dependería en todo caso? Porque digamos como dice Ud. todos van a tratar de beneficiarse ampliando los círculos, si es posible 10 círculos, pero ¿Cómo debería ser? ¿Ud. cree que se debería regular de alguna forma? ¿Cómo solucionar este problema?

RB: Yo conversaba con mi hijo MBA ESADE, chico inteligente 30 años, yo le decía que la LSO no puede ser formal porque no hay forma de definirlo así con esa rigidez, ¿Quién es el que va a pedir la LSO? ¿Quién me va a dar la LSO a mí? ¿Quién? ¿La autoridad? Tiene que ser la autoridad la que me da la LSO. Entonces mi hijo me decía que tampoco puedo ser tan flexible, entonces lo que debe haber acá es una autoridad, una mesa de tres patas donde la responsabilidad de esta LSO tiene que recaer en las tres partes: en la empresa, estado, y en la comunidad. Lo que nosotros denominamos acá en buenaventura “la responsabilidad compartida”, porque la RSE no solo es empresarial, yo sé que en las escuelas de negocio se enseña la RSE, muy bien, eso es una parte nada más, porque si es que un estado no le construye carreteras, infraestructura a una comunidad aislada, no estas cumpliendo con tu RSE, si esa comunidad no trata de entender lo que significa hacer empresa, lo que significa gobernar tampoco está cumpliendo con su RSE; si una empresa es ineficiente, si contamina, esa empresa no es responsable. Entonces la RSE compartida lleva a la LSO que también tiene que ser compartida, fíjese Ud. el profesor Porter lo dije en mi conferencia el otro día está hablando ahora de “valor compartido”, a mí me da mucho gusto y yo no quiero arrogarme la paternidad de las ideas, yo vengo hablando de la RSE compartida hace ya varios años; a la hora que he escuchado que el profesor Porter, que por supuesto con el prestigio que tiene, tiene que decir la verdad, lo digo entre comillas, y habla del valor compartido, yo coincido con él pero, carne no viene sin hueso; el valor y el beneficio compartido tiene que venir con responsabilidad compartida.

Entrevistador: ¿En el caso de su empresa aplican algún modelo de negociación pre establecido para solicitar la LSO?

RB: Nosotros por supuesto lo hacemos con todo tino, pero cada comunidad es distinta, por ejemplo en Cajamarca no hay comunidades, son propietarios, si me voy al otro

lado del Perú en Moquegua en el proyecto Chucapata, estamos en una zona Aymara dónde hay comunidades pero, que está poblado por gente que habla quechua, o sea no hay blanco y negro, uno dice las comunidades... ¡NO! Yo en Cajamarca tengo que tratar con propietarios, y en Moquegua arreglar con comuneros, pero curiosamente por algún tipo de migración, esos comuneros que deberían ser Aymaras, son quechuas, por su puesto, eso sí vamos al centro del Perú, hay comunidades que la mayoría de ellas son quechuas en la parte alto andina. ¿Cómo hacemos? pues lo que nosotros hacemos es socializar los proyectos, ¿Cómo sacamos adelante las últimas cuatro minas en el Perú en los últimos dos años? El primero La Zanja, en que tuvimos un problema muy serio en el año 94 dijimos agua primero mina después, después se copiaron la gente de Yanacocha cosa que nos dio mucho gusto, agua primero mina después, y por supuesto electrificación primero, mina después electrificamos 19 poblados en los alrededores de la zanja, la gente como dijo a caramba acá hay algo que les está beneficiando Nosotros tenemos que respaldar.

¿Por qué? Hay un interés, no es que la gente sea interesada, hay un interés, muy bien Ud. viene ¿Con que viene, a dejarnos un hueco en la tierra o a colaborar con la comunidad? Entonces para nosotros es indispensable ver cuáles son las reales necesidades, por supuesto no aceptamos chantaje ¿Cuáles son las reales necesidades como podemos contribuir con esas comunidades?

Entrevistador: ¿A su criterio cuales serían factores determinantes de éxito para obtener LSO?

RB: buscar las cosas que se necesitan que normalmente son las mismas en todo el Perú, agua, luz, electrificación, comunicación tanto de teléfono como de carreteras, y por supuesto no imponer la posición sino dialogar, el dialogo es fundamental no en mesas de

dialogo sino en mesas de trabajo hablar adultamente con las comunidades y preguntarles que podemos hacer por Ud. nosotros necesitamos su apoyo, eso es lo que hacemos.

Entrevistador: En algún artículo por allí escuche de que a veces cuando ingresa el Estado o el gobierno, al dialogo que normalmente fluye entre la comunidades y la empresa como que en vez de mejorar, el problema empeora ¿Tiene la misma sensación o cual ha sido su experiencia?

RB: Yo creo que lo que hay en el Perú es una ausencia, y claro si es que va a llegar el estado por primera vez en una zona no va a conocer ni siquiera el ambiente y allí no ayuda , por eso necesitamos presencia del estado y no presencia a la hora que hay un problema, son presencia permanente, acompañando la inversión, acompañando a la comunidad, viendo cuáles son sus necesidades , el problema es que muchas veces primera vez que llega el estado cuando hay una operación minera, cuanto ha ido el estado a la zona de Conga ¿?, ahora comenzaron a ir, ¿Qué culpa tiene Yanacocha que la autoridad del agua de Cajamarca se estén peleando unos con otros, que sea absolutamente ineficiente? Entonces la ciudad de Cajamarca dice me falta agua por Yanachoca ¿Qué culpa tiene? Porque normalmente una empresa pública como Sedacaj s.a. se maneja como empresa pública, allí no pueden entrar los privados, pero la responsabilidad es de la empresa, suena pues un poco injusto ¿no?

Entrevistador: ¿En materia de costos cuanto es la inversión que Ud. destina o maneja para obtener LSO? ¿Cuánto le cuesta?

RB: la verdad es que yo no creo que haya un monto fijo, pero que es muy importante, que impide por ejemplo una barrera de entrada las pequeñas minas, normalmente la pequeña empresa, no va a poder cumplir con todos esos gastos, yo le digo con toda sinceridad si hay algo que ha aumentado en los costos de Buenaventura, es la

cantidad de personal que tenemos en asuntos sociales y ambientales, es impresionante, pero claro a la hora que necesitamos un permiso que toma 6, 8, 10, o 12 meses para sacar yendo pues al ministerio, insistiendo, subsanando los errores que puedan haber habido, es decir es casi imposible, pensemos que hace 40 años yo cuando entre a trabajar la verdad es, uno arrancaba su mina no habían EIA, Ud. viera lo bien que se desarrollaba, no digo que en las mejores condiciones, no pretendo decir eso, pero que había desarrollo había desarrollo, nos hemos venido poniendo restricciones seguramente algunas de ellas muy razonables pero otras no tanto, entonces lo que tenemos que hacer es buscar un equilibrio a la hora que los ECAS los estándares de cuidado ambiental creo que son de cuidado ambiental, son estándares que ya han llegado a tal extremo que no se pueden medir con instrumentos entonces uno dice cómo voy a cumplirlo si no se puede medir, entonces ya hemos llegado a teorizar, yo siempre comenté que mi amigo Antonio Brack, porque en vez de tanta legislación porque no ponemos unas piscigranjas en la salida de las minas, porque las truchas no sobreviven la contaminación, entonces de repente esta es la alternativa, en fin yo no soy el súper técnico en temas sociales y medio ambientales , pero creo que el equilibrio y la sensatez son necesarios hoy día en el Perú tenemos ECAS más estrictos que en USA y Canadá, yo me pregunto si eso es lo razonable, sobre todo en un país donde es evidente que hay un desbalance de aguas entre el atlántico y el pacífico, y que en el pacífico hay 3 meses de lluvias y 9 meses de seca , en un país en que debería obligarse a la minería a construir reservorios para retener las aguas en las alturas y regularlas durante el resto del año, eso sería un benéfico extraordinario, algunos dicen que el primer elemento contaminante es la pobreza, el hombre pobre, no le importa cuidar el medio ambiente, ese es un refinamiento de un nivel de vida un poco más alto, y no estoy siendo cínico, es una realidad, yo no , es decir en Noruega o suiza, seguramente cuidan de no tirar ni un papel , a mí me da

indignación cuando estoy de tras de una auto y tiran una bolsa de plástico, a mí, esa persona lamentablemente a veces desde un auto de lujo tiran una bolsa de plástico y digo pero por Dios ¿Qué paso acá? Hay que reconocer el cuidado medioambiental que genera la RSE y por supuesto genera la LSO, eso es fundamental, es un tema que es responsabilidad de todo y que los que más contaminan son las ciudades, a mí me van a decir, yo paso por los riachuelos que pasan por Cajamarca están llenos de plásticos, el tema medio ambiental no es un tema emotivo es un tema inteligente, la RSE, la LSO tiene que ser inteligentes, yo no puedo hablar en teoría yo hablo desde la experiencia, mi voz denota una frustración , una cosa es conversar en Lima en una oficina muy bacán y otra en la Punta del cerro, entonces dígame si es que es tan fácil decir no señor yo acá no voy a generar un yacimiento minero porque vamos abrir un hueco, y al costado está el pueblo más pobre del mundo , No pues, No pues!

Entrevistador: ¿Y en su experiencia porque estos pueblos se opondrían a que se instale una mina?

RB: bueno, algunos pueblos, porque la verdad es que los escandaletes son los que llegan a primera plana no le estoy diciendo que hemos abierto 4 minas, 2 en Cajamarca vecinas de Yanacocha, una en Mallay en la provincia de Oyón departamento...

Entrevistador: ¿En qué estado están?

RB: Ya están en producción las 4 minas la Zanja, Tantahuatay, Mallay, Marcapunta y Parinacocha

Son minas relativamente pequeñas son minas que las hemos hecho con mucho cuidado, con mucha responsabilidad, socializando los proyectos, y las hemos sacado adelante que no han hecho primera plana

Entrevistador: ¿Inversión de cuánto?

RB: Yo diría (sacando al cuenta) 290 millones de dólares, es mucha plata, no nos mal acostumbremos ...Conga de 5000 millones es un proyecto que tuviera un impacto mucho mayor 5000 millones en una zona pobrísima del Perú bastan ver las fotos que han sacado ayer o anteayer en los periódicos y que hemos dicho vamos a hacer reservorios, por favor que estamos hablando, reservorios donde el agua fluye hacia las quebradas, donde se regulan las aguas, donde la gente va a tener más agua durante más tiempo del año, de que estamos hablando, no, no, no estamos haciendo nada malo , acá internamente lo digo con entusiasmo, señores sintámonos orgullosos de lo que estamos haciendo no sintamos complejos.

Entrevistador: Bueno creo que ya eso sería todo, muchas gracias por su tiempo.

