

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Factores de Exito para Mantener la Licencia Social en Industrias

Extractivas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACION

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Miguel Ángel Carlos Farfán

Úrsula Chávez Balbuena

Rubén Horna Ruiz

Patricio Saco Moreno

Asesor: profesor Rubén Guevara

Surco, noviembre 2013

Agradecimientos

A nuestro asesor Rubén Guevara por su orientación, apoyo y tiempo brindado. A los docentes y directivos de Centrum Católica por las enseñanzas y la experiencia compartida. A todas las personas que nos brindaron su apoyo durante la elaboración del presente trabajo de investigación.



Dedicatoria

A Dios, por estar siempre presente en mi vida, guiándome y escuchándome cuando más lo necesito. A mis padres, por brindarme su apoyo incondicional y ser ejemplo de vida en familia. A mi hermano, por su ejemplo de constancia y paciencia. A Vanessa, el amor de mi vida y fuente de motivación constante para mi superación.

Miguel Ángel Carlos Farfán

A mis padres, familia y amigos, por su infinito apoyo.

Úrsula Chávez Balbuena

A mis padres, quienes con amor y dedicación me educaron con el ejemplo. A mis hermanos, por su apoyo infinito. A mi esposa Verónica, por llenar mi vida con amor y felicidad, impulsándome para alcanzar nuevas metas. A mi hijita Dianita, mi mayor motivación para ser cada día mejor.

Rubén Horna Ruiz

A mis padres y a mi hermana por su apoyo incondicional. A Claudia por ser mi fortaleza en todo momento. A Gabriel y Joaquín por ser mi motivación constante.

Patricio Saco Moreno

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar y entender los principales procesos de concertación y negociación, así como los indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento para mantener la licencia social en las industrias extractivas. Para la presente investigación se toma en cuenta el análisis de dos casos exitosos del sector minero para obtener y mantener la licencia social; el proyecto Quellaveco ubicado en el departamento de Moquegua y el proyecto Tintaya ubicado en el departamento de Cusco. Asimismo, este trabajo contempla entrevistas a expertos vinculados estrechamente con dichos casos para entender a mayor profundidad la naturaleza de dichos procesos y validar cuales son los aspectos relevantes que facilitan obtener y mantener la licencia social.

Entre los principales hallazgos se encontró que existen varios factores clave que contribuyen con los procesos de concertación, negociación, establecimiento de indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento para lograr obtener y mantener la licencia social, entre los que destacan: (a) una adecuada identificación de *stakeholders*, sus intereses y expectativas; (b) valores, cultura e historia de los *stakeholders*; (c) la disminución de asimetrías existentes entre las capacidades técnicas y organizativas de los actores; (d) la identificación de líderes locales legítimos que faciliten y contribuyan con estos procesos; (e) un enfoque de negociación transformacional; (f) priorización de necesidades; (g) objetividad; (h) cumplimiento de los acuerdos; (i) difusión del cumplimiento de los acuerdos; (j) participación activa de los distintos actores en el monitoreo y seguimiento por grupos de trabajo; y el (k) involucramiento de las diversas áreas internas de la empresa. Asimismo, para lograr mantener exitosamente la licencia social se deben considerar estos procesos como dinámicos, no estáticos y deben contemplarse a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Abstract

This research aims to identify and understand the main processes of concertation and negotiation, as well as success indicators and monitoring and tracking mechanisms to maintain the social license to operate in extractive industries. The present study takes into account the analysis of two successful cases in the mining sector to obtain and maintain the social license to operate, Quellaveco project located in the department of Moquegua and Tintaya project located in the department of Cusco. Also, this work includes interviews with experts linked to these cases, which helps for a deeper understanding of the nature of these processes and helps to validate relevant aspects which facilitate the obtaining and maintaining of the social license to operate.

Among the main findings this research found that there are several factors of success which contribute to the processes of concertation, negotiation, establishing success indicators and monitoring and tracking mechanisms to achieve and maintain the social license to operate: (a) adequate identifying stakeholders, their interests, expectations; (b) values, culture and history; (c) lower asymmetries between the technical and organizational capacities of the stakeholders; (d) identifying local leaders to facilitate and contribute to these processes; (e) negotiating transformational approach; (f) prioritizing problems; (g) objectivity; (h) compliance agreements; (i) diffusion of compliance agreements; (j) active participation of the stakeholders in the monitoring and tracking through the formation of working groups; and (k) involvement of the various internal areas of the company. Also, to achieve a successful maintenance of the social license to operate, this research suggest to consider these processes as dynamic, not as statics, and these processes should be considered throughout the entire project life cycle.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	ii
Dedicatoria.....	iii
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I. Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	2
1.3 Declaracion del Propósito	2
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	4
1.7 Marco Conceptual.....	4
1.8 Supuestos.....	5
1.9 Limitaciones	5
Capítulo II. Revisión de la Literatura.....	6
2.1 Introducción.....	6
2.2 Industrias Extractivas	6
2.3 Licencia Social en las Industrias Extractivas	8
2.4 Procesos para Mantener la Licencia Social.....	13

2.4.1	Concertación.....	13
2.4.2	Negociación.....	16
2.4.3	Indicadores de éxito	17
2.4.4	Evaluación de monitoreo y seguimiento	19
2.5	Experiencias para Mantener la Licencia Social.....	20
2.6	Factores de Éxito para Mantener la Licencia Social.....	23
2.7	Conclusiones.....	24
Capítulo III. Metodología de la Investigación.....		26
3.1	Introducción.....	26
3.2	Diseño de la Investigación	26
3.3	Conveniencia del Diseño.....	27
3.4	Preguntas de la Investigación	28
3.4.1	Pregunta general	28
3.4.2	Preguntas específicas	28
3.5	Población y Participantes	29
3.6	Información Sobre el Consentimiento	30
3.7	Marco del Muestreo	30
3.8	Confidencialidad.....	31
3.9	Localización Geográfica	31
3.10	Instrumentación	31
3.11	Recopilación de Datos.....	32

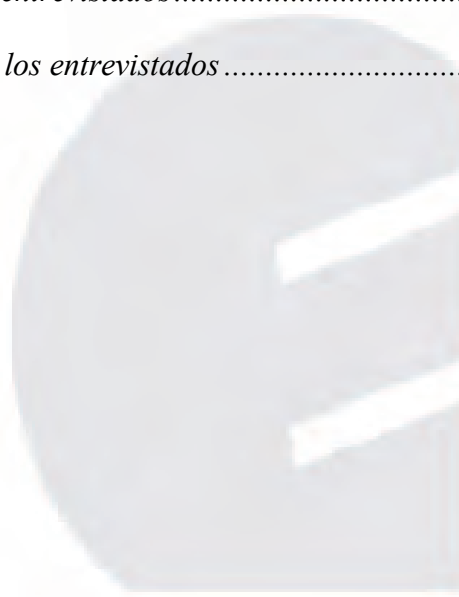
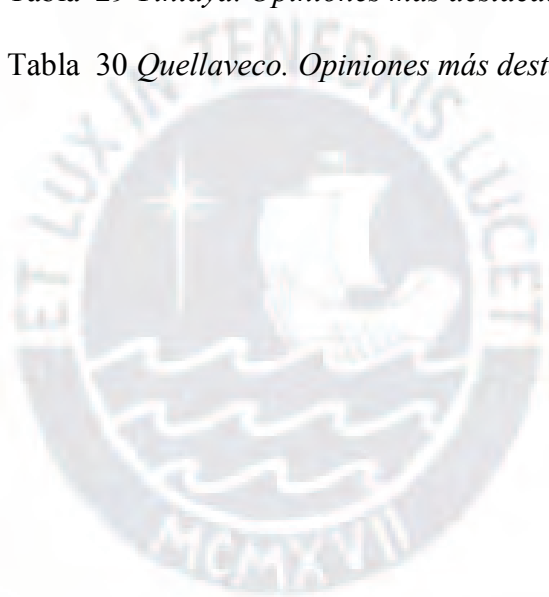
3.12	Análisis de Datos	32
3.13	Validez y Confiabilidad	34
Capítulo IV. Resultados		36
4.1	Introducción.....	36
4.2	Entrevistas a expertos.....	36
4.2.1	Entrevistas	36
4.2.2	Resultados de los códigos usados en el análisis de las entrevistas a expertos ..	36
4.2.3	Procesos de concertación y negociación	40
4.2.4	Indicadores de éxito	48
4.2.5	Mecanismos de monitoreo y seguimiento	50
4.2.6	Factores de éxito	53
4.3	Descripción del Caso de Éxito: Tintaya.....	53
4.3.1	Antecedentes.....	53
4.3.2	Factores importantes a tomar en cuenta	58
4.3.3	Evaluación del proceso de negociación y concertación.....	71
4.3.4	Evaluación de indicadores de éxito para mantener la licencia social	84
4.3.5	Evaluación de monitoreo, seguimiento y verificación de acuerdos	87
4.3.6	Factores de éxito del caso.....	92
4.4	Descripción del Caso de Éxito: Quellaveco	98
4.4.1	Antecedentes.....	98
4.4.2	Factores importantes a tomar en cuenta	106

4.4.3	Evaluación del proceso de negociación y concertación.....	119
4.4.4	Evaluación de indicadores de éxito para mantener la licencia social	127
4.4.5	Evaluación de monitoreo, seguimiento y verificación de acuerdos	129
4.4.6	Factores de éxito del caso.....	134
4.9	Mantenimiento de la Licencia Social.....	137
4.9.1	Proceso de concertación y negociación.....	140
4.9.2	Indicadores de éxito, sistemas de monitoreo y seguimiento	141
4.9.3	Procesos exitosos para mantener la Licencia Social.....	143
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones		151
5.1	Conclusiones.....	151
5.2	Recomendaciones	155
Referencias		156
Apéndice A: Guía de Entrevista		166

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Fases Operativas de la Actividad Minera</i>	7
Tabla 2 <i>Interpretación de Acciones Físicas de la Comunidad</i>	18
Tabla 3 <i>Fases del Ciclo del Proyecto y la Co-planificación y Monitoreo</i>	21
Tabla 4 <i>Proyectos con licencia social en el Perú</i>	29
Tabla 5 <i>Relación de Expertos Entrevistados</i>	30
Tabla 6 <i>Códigos de análisis en ATLAS.ti</i>	33
Tabla 7 <i>Matriz de Congruencia o de Consistencia de la Investigación</i>	35
Tabla 8 <i>Codificación Abierta de Entrevistados</i>	37
Tabla 9 <i>Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Concentradora 1994 -1999</i>	56
Tabla 10 <i>Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Concentradora 2000- 2005</i>	57
Tabla 11 <i>Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Industrial de Oxidos 2002 – 2005</i>	58
Tabla 12 <i>Cronología de Crisis en Tintaya</i>	59
Tabla 13 <i>Análisis de los Actores Locales del Proceso de Diálogo</i>	62
Tabla 14 <i>Ingresos Generados por la Actividad Minera (En Millones de Dólares)</i>	70
Tabla 15 <i>Tintaya. Proceso de Negociación</i>	74
Tabla 16 <i>Contribución de los Fondos Sociales de la Unidad Minera Tintaya</i>	85
Tabla 17 <i>Tintaya. Plan de Monitoreo Ambiental</i>	89
Tabla 18 <i>Tintaya. Plan de Monitoreo de Relaciones Comunitarias</i>	93
Tabla 19 <i>Políticas Institucionales con Stakeholders. Vigilancia y Monitoreo Político de Xstrata Tintaya</i>	94
Tabla 20 <i>Cronología del Proyecto Quellaveco</i>	104
Tabla 21 <i>Invitados especiales de la Mesa de Diálogo del Proyecto Quellaveco</i>	109
Tabla 22 <i>Participantes en la Mesa de Diálogo del Proyecto Quellaveco</i>	110
Tabla 23 <i>Grupos de Interés y las Organizaciones Representadas</i>	111

Tabla 24 <i>Actores Involucrados en el Proceso de Negociación y sus Intereses</i>	112
Tabla 25 <i>Actores no Involucrados en el Proceso de Negociación y sus Intereses</i>	113
Tabla 26 <i>Inversión Social en Perú</i>	114
Tabla 27 <i>Plan de Monitoreo Ambiental del Proyecto Quellaveco</i>	133
Tabla 28 <i>Factores Claves de Éxito Encontrados para la Obtención y Mantenimiento de la Licencia Social según Caso Analizado en los Proceso de Negociación y Concertación</i>	144
Tabla 29 <i>Tintaya. Opiniones más destacadas de los entrevistados</i>	145
Tabla 30 <i>Quellaveco. Opiniones más destacadas de los entrevistados</i>	146



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Niveles de la licencia social con criterios de límites entre los mismos	12
<i>Figura 2.</i> Secuencia de un diseño de casos múltiples.....	28
<i>Figura 3.</i> Diagrama de red de códigos	39
<i>Figura 4.</i> Mapa de operaciones de Glencore Xstrata PLC.....	55
<i>Figura 5.</i> Acciones positivas y negativas que se dieron en el caso Unidad Minera Tintaya ..	60
<i>Figura 6.</i> Identificación de stakeholders de caso Unidad Minera Tintaya	63
<i>Figura 7.</i> Mapa de la Provincia de Espinar	64
<i>Figura 8.</i> Mapa de las Comunidades Afectadas con el Proyecto Minero Tintaya	65
<i>Figura 9.</i> Evolución de mesa de diálogo a desarrollo en la unidad minera Tintaya.....	76
<i>Figura 10.</i> Estructura Orgánica Participativa del Convenio Marco de Espinar – Tintaya.	80
<i>Figura 11.</i> Aportes del Convenio Marco de Tintaya, entre los años 2004 y 2011.....	81
<i>Figura 12.</i> Distribución de los Aportes I al VII del Convenio Marco, por sectores económicos	81
<i>Figura 13.</i> Distribución de los Aportes I al VII del Convenio Marco, por clasificación de proyecto	82
<i>Figura 14.</i> Mapa de Operaciones de Anglo American PLC	99
<i>Figura 15.</i> Mapa de ubicación de Proyecto Quellaveco	101
<i>Figura 16.</i> Acciones positivas y negativas que se dieron en el caso Unidad Minera Quellaveco.	103
<i>Figura 17.</i> Impacto de Quellaveco	105
<i>Figura 18.</i> Identificación de stakeholders de caso Proyecto Quellaveco	109
<i>Figura 19.</i> Diseño del tajo abierto y depósito de roca estéril.....	122
<i>Figura 20.</i> Proceso para mantener la licencia social en industrias extractivas	150

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes

En los últimos años la actividad minera ha colaborado de manera importante al crecimiento de la economía del país. Asimismo, se estima que cuatro proyectos mineros de cobre, conformados por Las Bambas, Toromocho, Antapaccay y la ampliación de Antamina, con una inversión aproximada de US\$9 mil millones, apoyen a alcanzar un crecimiento de la economía peruana del 6.9% durante el 2013 (“Los cuatro megaproyectos mineros”, 2013, 4 de enero). Sin embargo, en algunos casos, el crecimiento e importancia de la actividad minera se ha visto opacada por su relación con diversos conflictos entre inversionistas, comunidades campesinas, el Estado, entre otros participantes. Al respecto, cabe señalar que el total de conflictos registrados por la Defensoría del Pueblo a diciembre del 2012 ascienden a 227 casos, de los cuales 148 (65%) corresponden a conflictos socio ambientales y de estos, 105 son los casos relacionados a la actividad minera (Defensoría del Pueblo, 2012).

Bebbington (2013b) señaló que la actividad extractiva estaría comprometiendo algunas reservas ecológicas y títulos de propiedad de los pueblos indígenas. De acuerdo con el autor, desde el 2004, la proporción de la amazonía peruana concesionada habría aumentado del 14% a más del 75%. De estas concesiones, 11 lotes petroleros se superponen a áreas protegidas, 17 se superponen a reservas para pueblos indígenas en aislamiento voluntario, y 58 se superponen a tierras en donde los pueblos indígenas poseen títulos. En este sentido, el gobierno peruano ha venido desarrollando algunas acciones que han permitido contrarrestar el número de conflictos producidos por los efectos negativos de la actividad extractiva, tales como la creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental (SENACE), organismo independiente del Ministerio de Energía y Minas, encargado de la supervisión de los estudios de impacto ambiental (EIA); la Oficina de Diálogo Nacional a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, que facilita la participación de diferentes sectores del estado enfocados

en la aprobación de proyectos (“Cuáles fueron los tropiezos y aciertos del sector minero”, 2012, 31 de diciembre); el reglamento de la Ley de Consulta Previa, en la que los pueblos indígenas deberán ser consultados antes de que se tome alguna acción legal o administrativa que afecte sus derechos colectivos (“Ejecutivo publicó el reglamento de la ley de Consulta Previa”, 2013, 28 de abril); asimismo la creación en 2008 del Ministerio del Ambiente, organismo que promueve la conservación y el uso de los recursos naturales en forma sostenible, así como la diversidad biológica tomando en cuenta la participación ciudadana (Ministerio del Ambiente, 2013).

Sin embargo, no existen evidencias de que estas iniciativas del gobierno garanticen la reducción del número de conflictos sociales. Por lo tanto, se hace necesario un diagnóstico detallado de aquellas empresas extractivas que han logrado reducir exitosamente el número de conflictos. Asimismo, entender los mecanismos o variables que hicieron posible minimizar los riesgos en el desarrollo de sus actividades y contemplar en mayor medida las necesidades de los diferentes grupos de interés.

1.2 Enunciado del Problema

La presente investigación busca describir los factores de éxito en los procesos de concertación, negociación, indicadores de éxito, mecanismos de monitoreo y seguimiento, que han hecho exitosas las experiencias de las empresas para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú.

1.3 Declaración del Propósito

El propósito del presente trabajo es describir los factores de éxito y las experiencias exitosas para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú, así como conocer los procesos de concertación y negociación, los indicadores de éxito, los mecanismos de monitoreo y seguimiento, con la finalidad de proponer un modelo para mantener la licencia social que pueda ser replicado en futuras experiencias, y que sirva como un aporte

importante en el desarrollo de iniciativas en las industrias extractivas, contribuyendo a un mejor entendimiento entre el Estado, la sociedad civil y la empresa privada, así como la generación de confianza entre estos actores, y por tanto a un desarrollo sostenible de la actividad extractiva en el Perú.

1.4 Importancia del Estudio para el Ámbito Académico

La minería es uno de los principales pilares de desarrollo para el Perú. No en vano, el país es uno de los principales productores de metales a nivel mundial. En el 2012 ocupó el sexto puesto en la producción mundial de oro y el tercer puesto en la producción mundial de plata, cobre y zinc (U.S. Geological Survey, 2013). La minería aportó el 57% de las exportaciones en el 2012, representando un crecimiento casi siete veces mayor que en el 2002 (BCRP, 2013). En el ámbito tributario, en el 2011, el 12% del total de ingresos corrientes del Gobierno General provinieron del sector Minero (Castilla, 2012). Sin embargo, los conflictos sociales en torno a las actividades extractivas también se han ido incrementando y poniendo en riesgo el desarrollo del país.

Es por esto que promover la licencia social en actividades extractivas es de vital importancia, teniendo en cuenta que en los próximos 15 años, el sector minero espera invertir aproximadamente US\$ 53,000 millones, en 47 principales proyectos, constituyendo la mayor fuente de inversión en el país (Ministerio de Energía y Minas, 2013), encontrándose entre los primeros cinco países del presupuesto mundial de exploración minera (Castilla, 2012). Por tanto, al comprender los casos de éxito en la obtención de licencia social en el Perú, podemos obtener una referencia más profunda de los mecanismos que facilitan la obtención y mantención de la misma que sirva de referencia y permita la convivencia armoniosa entre la empresa, la sociedad y el estado.

1.5 Naturaleza del Estudio

Se trató de un estudio descriptivo en el que se utilizó el enfoque cualitativo; se encontraron los factores de éxito mediante el análisis con entrevistas a cinco expertos en el tema y que han participado en procesos vinculados a la obtención y mantenimiento de la licencia social, incluyendo funcionarios y ex funcionarios de dichas empresas, las cuales fueron complementadas con el estudio de dos casos de empresas mineras que han obtenido la licencia social en el Perú, complementado La selección de ambos casos fue arbitraria. Sin embargo los criterios para su inclusión se basaron en la importancia que han tenido como parte de las iniciativas que se han desarrollado para contribuir con el desarrollo sostenible del país, y que involucre a los principales actores de la empresa privada, el estado y la sociedad civil, así como la calidad de la información disponible para analizar dichos casos.

1.6 Preguntas de Investigación

1.6.1 Pregunta general

¿Cuáles son los factores de éxito para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú?

1.6.2 Preguntas específicas

¿Cómo han sido los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractiva en el Perú para mantener la licencia social?

¿Cuáles han sido los indicadores de éxito para mantener la Licencia Social en actividades extractivas en el Perú?

¿Qué mecanismos de monitoreo y seguimiento han sido necesarios para mantener la licencia social para la industria extractiva en el Perú?

1.7 Marco Conceptual

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha considerado la teoría propuesta por Thompson y Boutilier, la cual muestra un modelo para la obtención de la licencia social,

identificando cuatro niveles que se van adquiriendo en forma secuencial y acumulativa durante dicho proceso. Este modelo sirvió de base para poder identificar los aspectos más relevantes del proceso, que junto con el estudio de casos y las entrevistas a expertos, permitieron plantear un nuevo modelo para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú. Adicionalmente, el modelo propuesto se complementó con la revisión de literatura sobre procesos de concertación, negociación, indicadores de éxito, monitoreo y seguimiento, y factores de éxito para mantener la licencia social.

1.8 Supuestos

Los supuestos de la presente investigación son las siguientes: (a) las fuentes usadas son las más importantes y contienen la información necesaria, (b) los expertos entrevistados son los que realmente conocen más del tema en el Perú, y (c) la validación del cuestionario se realizó extrayendo las preguntas de las teorías existentes y consultas a expertos.

1.9 Limitaciones

El presente trabajo de investigación, solo contó con fondos provenientes del equipo de investigación, lo que limitó el alcance del mismo en relación a visitas presenciales de los lugares en los que se encuentran los proyectos mineros analizados, así como el número y plazos de ejecución para entrevistas. Teniendo en cuenta que las actividades extractivas se realizan en diferentes partes del país, generalmente en el interior, la mayoría de las empresas registran oficinas en la ciudad de Lima, por lo que el estudio se realizó principalmente desde la capital del Perú.

Capítulo II. Revisión de la Literatura

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene por finalidad mostrar la literatura existente sobre temas relacionados a industrias extractivas, licencia social en industrias extractivas, procesos para mantener la licencia social, experiencias y factores de éxito para mantener la licencia social, los cuales servirán de guía para el análisis de casos.

2.2 Industrias Extractivas

Las industrias extractivas consisten en cualquier operación de remoción de metales, minerales o agregados del subsuelo. Están incluidas las extracciones de petróleo y gas, minería, dragados y cantera. Gratzfeld (2004) indicó que las industrias minera y petrolera tienen fases operativas similares, las cuales incluyen: (a) exploración; (b) evaluación y estudios de factibilidad; (c) construcción, producción, refinado/procesamiento y distribución; y (d) cierre y rehabilitación del sitio y restauración del ecosistema. En la Tabla 1 se presenta el resumen de las fases de las operaciones mineras y de los requisitos y actividades de cada fase en el sitio de operaciones.

Por otro lado, las industrias extractivas han influido mucho en los modelos de desarrollo de muchos países en el mundo y en especial en Latinoamérica. De acuerdo con Bebbington (2013a) las industrias extractivas son fundamentales para entender la economía política, pasada y presente de los países de Latinoamérica. El interés de los gobiernos por impulsar el desarrollo de estas actividades se basa en tres tipos de argumentos:

1. La creación de efectos multiplicadores locales, como el procesamiento o creación de productos a partir de la actividad extractiva o la generación de capacidades locales de abastecimiento de servicios necesarios para que se lleve a cabo la actividad extractiva.

Tabla 1

Fases Operativas de la Actividad Minera

Fase	Actividad	Requisitos en el sitio de operaciones
I	<p>EXPLORACIÓN Estudio en oficina: identifica áreas con condiciones geológicas favorables; búsquedas bibliográficas; acceso a archivos locales no disponibles para el público Inspección aérea: identifica características favorables del paisaje Inspección geoquímica: recoge muestras de rocas, suelos, agua y sedimentos y vegetación para el análisis químico</p> <p>Inspección geofísica: mide sobrecarga, delinea las formaciones de las rocas y las estructuras geológicas Perforación y zanjeo exploratorios: verifica la presencia o ausencia de minerales y cuantifica las reservas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • avión para vuelos de escasa altura sobre el área de estudio • equipamiento mínimo • acceso para vehículo ligero con amplia cobertura del área • muestras de agua • corte de líneas y acceso • medios para mover tierras y hacer perforaciones • acceso para los equipos • equipamiento para el campamento base • suministro de agua y electricidad • almacenes • instalaciones para disponer de los desechos
II	<p>EVALUACIÓN Y ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Determina si el recurso puede desarrollarse económicamente; desarrollo de una evaluación de impacto ambiental y de una estrategia de impacto ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • equipo para mover tierras y hacer perforaciones • campamento base amplio • suministro de agua y electricidad • sitios de perforación y zanjeo • instalaciones para acceso, almacenamiento y disposición de desechos
III	<p>CONSTRUCCIÓN, PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN Infraestructura (camino de acceso, electricidad, suministro de agua); construcción de instalaciones y viviendas para el personal; extracción y procesamiento de mena, mineral, etc. en minas a cielo abierto o pozos; transporte de la mena y minerales desde el sitio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • instalación del equipo para mover tierra y explotación minera • instalaciones para uso de explosivos • instalaciones para la exportación • alojamiento/instalaciones para personal semi-permanente • suministro de agua y electricidad • mejoramiento de las instalaciones para acceso, almacenamiento y disposición de desechos
IV	<p>CIERRE Y REHABILITACIÓN DEL SITIO Y RESTAURACIÓN DEL ECOSISTEMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • equipo para garantizar la seguridad de las minas y de los sitios de almacenamiento de desechos • equipo para levantar las instalaciones • equipo para rehabilitar y restaurar el sitio • equipo para el tratamiento permanente del drenaje y filtraciones de la mina

Nota. Tomado de “Industrias extractivas en zonas áridas y semiáridas. Planificación y gestión ambientales”, por J. Gratzfeld, 2004, Ginebra, Suiza: Atar Roto Presse SA.

2. La influencia sobre el desarrollo local vía los programas de responsabilidad social empresarial.
3. Los pagos de impuestos y regalías realizadas por las empresas encargadas de la actividad extractiva.

El autor señaló que la evidencia disponible que valide este tipo de argumentos es bastante heterogénea (Bebbington, 2013a).

Asimismo, la importancia de las industrias extractivas en los países de Latinoamérica cobró relevancia en las últimas décadas, con el papel y condiciones que el Banco Mundial estableció en sus préstamos. Estos apoyaban cambios institucionales, de políticas y regulatorios que fomentaron reformas sustantivas en la legislación minera de varios países. Este organismo sustentaba su compromiso con las reformas estructurales en la actividad minera al considerar que las industrias extractivas eran importantes para el crecimiento y desarrollo económico de un país, ya que eran un eje de desarrollo para la infraestructura, educación, capacitación y actividad empresarial, contribuyendo con el desarrollo sostenible y la reducción de pobreza. (De Echave, 2009)

2.3 Licencia Social en las Industrias Extractivas

Prno y Slocombe (2012) mencionaron que una actividad extractiva mal operada puede generar un impacto medioambiental negativo, trastornos sociales y culturales e inestabilidad económica local. Es por esto que los grupos de interés demandan que los proyectos mineros se ajusten en mayor medida a los principios de desarrollo sostenible, los cuales tienen como objetivo central una mayor participación de la comunidad en la toma de decisiones, quienes además, se han vuelto mucho más influyentes en los procesos políticos. Es en este contexto, que las voces de las comunidades afectadas por las operaciones extractivas se han vuelto un factor clave para la aceptación de proyectos, y cuando estos no satisfacen las demandas de la

sociedad, ocurren los hechos que se puede ver en las noticias: bloqueo de carreteras, paradas de operación minera, cancelaciones de proyectos mineros e inclusive muertes.

Prno y Slocombe (2012) comentaron que cuando la sociedad se encuentra insatisfecha, ni el gobierno, ni los medios de comunicación o cualquier otra entidad tienen poder sobre esta, y es por este motivo que se da la necesidad de que las empresas obtengan la licencia social, de manera tal que puedan evitar conflictos potencialmente costosos y la exposición a riesgos sociales. La preocupación por el impacto negativo que generan las industrias extractivas con malas prácticas sobre el medio ambiente y las comunidades que habitan en las zonas de extracción, es de carácter mundial. Gratzfeld, J. (2004) elaboró el documento Industrias extractivas en zonas áridas y semiáridas, con la finalidad de contribuir con procedimientos de planificación y gestión que minimicen la degradación de tierras y la desertificación en zonas áridas y semiáridas como consecuencia de operaciones de industrias extractivas.

El Centro de Información de las Naciones Unidas en Brasil (2008) mencionó que la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, elaborado en el 2007, constituye un instrumento internacional importante de los derechos humanos en relación a los pueblos indígenas, ya que contribuye a tomar conciencia sobre la opresión histórica ejercida contra estos, además de promover la tolerancia, la comprensión y las buenas relaciones entre los pueblos indígenas y los demás segmentos de la sociedad.

Naciones Unidas (2008) en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, mencionó que los indígenas tienen derecho a:

1. Poseer, utilizar, desarrollar y controlar las tierras, territorios y recursos que tradicionalmente han poseído, ocupado o de otra forma utilizado o adquirido.
2. Participar en el proceso de reconocimiento de las leyes, tradiciones, costumbres y sistemas de tenencia de la tierra de los pueblos indígenas.

3. No ser desplazados por la fuerza de sus tierras o territorios, sin consentimiento libre, previo e informado y un acuerdo de indemnización justa y equitativa y, siempre que sea posible, la opción del regreso; mantener y fortalecer su relación espiritual con las tierras, territorios, aguas, mares costeros y otros recursos que tradicionalmente han poseído u ocupado.
4. Ser indemnizados por las tierras, territorios y recursos que les hayan sido confiscados, tomados, ocupados, utilizados o dañados sin su consentimiento libre, previo e informado.
5. Conservar y proteger el medio ambiente y la capacidad productiva de sus tierras o territorios y recursos.
6. Determinar y elaborar las prioridades y estrategias para el desarrollo o la utilización de sus tierras o territorios y otros recursos.

Asimismo, la declaración menciona también que los gobiernos tienen la obligación de:

1. Prevenir y resarcir todo acto que ponga en peligro sus tierras, territorios o recursos, o el desplazamiento forzado.
2. Asegurar el reconocimiento y protección jurídica de las tierras, territorios y recursos de los pueblos indígenas.
3. Celebrar consultas a fin de obtener su consentimiento libre e informado antes de aprobar cualquier proyecto que afecte a sus tierras o territorios y otros recursos, particularmente en relación con el desarrollo, la utilización o la explotación de recursos minerales, hídricos o de otro tipo.

Thompson y Boutilier (2011) mencionaron que la empresa minera necesita adaptarse a la locación del depósito y conectarse con la gente que vive allí, que los depósitos minerales siempre tienen vecinos y a veces, incluso, tienen un pueblo justo encima. Los caminos

siempre atraviesan las tierras de alguien, o afectan el tráfico de alguien, o las tierras de caza o una cuenca. Incluso las minas más remotas tienen que depender de los pueblos más cercanos como centros de suministros y conexiones de transporte. Las distintas maneras en que las minas afectan a sus vecinos hacen que esos vecinos sean grupos de interés. Sin embargo, los efectos también van en la dirección opuesta. La mina puede verse afectada por cortes de ruta, reglamentaciones que regulen el uso de caminos, negociaciones acerca de los derechos al agua, protestas, bloqueos, y muchas otras tácticas que restringen el acceso a recursos esenciales. Incluso cuando se cuenta con el derecho legal a minar de un gobierno, una compañía todavía puede ser detenida por una comunidad determinada a denegarle la licencia social para operar.

Al respecto, Thompson y Boutilier (2011) hicieron referencia que la teoría de gerenciamiento que se ocupa de este tipo de desafío se llama la perspectiva de la dependencia de recursos de la ventaja competitiva y la firma. La teoría pone énfasis en el hecho de que las empresas necesitan buenas relaciones con aquellos que controlan los recursos esenciales que son escasos, no sustituibles o imitados imperfectamente. Esto puede incluir elementos tales como capacidades laborales, algunos materiales, financiamiento de riesgo, acceso a algunos mercados, permisos legales especiales y, para la minería, el acceso a tierras y depósitos minerales.

Thomson y Boutilier (2011) identificaron tres componentes normativos de la Licencia Social: (a) la legitimidad, (b) la credibilidad y (c) la confianza, que se van adquiriendo secuencialmente y son acumulativos en el proceso de adquirir la licencia social. La empresa extractiva y su proyecto deben ser considerados legítimos antes de que pueda existir credibilidad mutua, y tanto la legitimidad como la credibilidad deben estar presentes en las relaciones entre la empresa y la comunidad para que se pueda desarrollar un nivel de verdadera confianza. Obtener la confianza total implica que la empresa vaya más allá de

cumplir con los compromisos asumidos, es decir, hasta llegar a visionar en forma conjunta con la comunidad, nuevas formas de desarrollo. Cuando la empresa logre obtener un nivel de confianza total, la comunidad apoyará y protegerá las operaciones de la empresa extractiva como si fuera propio.

Thomson y Boutilier (2011) identificaron cuatro niveles bien definidos de Licencia Social para Operar, tal como se puede apreciar en la Figura 1, estableciendo que el nivel de licencia social para operar concedido a una empresa guarda una relación inversamente proporcional con el nivel de riesgo socio-político que enfrentaba dicha empresa. En otras palabras, un menor nivel de licencia social para operar, indicaba un mayor riesgo socio-político.

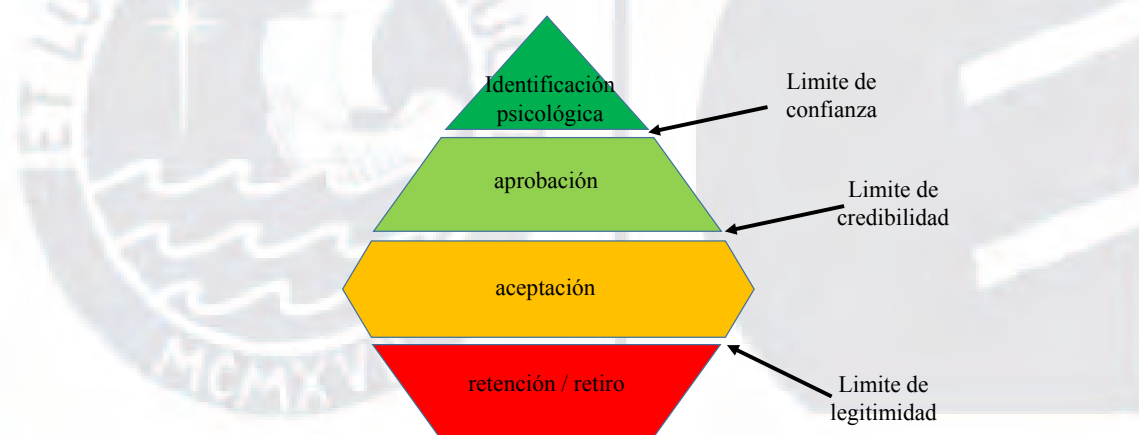


Figura 1. Niveles de la licencia social con criterios de límites entre los mismos. Tomado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. En: SME Manual de Ingeniería Minera, capítulo 17.2, págs. 1779-1796, por Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración. Littleton.

De acuerdo con el modelo de Thomson y Boutilier (2011) el nivel más bajo de licencia social para operar implica tener la licencia social retenida o retirada, en el cual el proyecto encontraría un alto riesgo de restricción de recursos elementales para sus actividades, como por ejemplo financiamiento, licencias legales, recursos humanos, mercados, entre otros; y un riesgo de carácter socio-político extremadamente alto. Siguiendo el modelo, el siguiente nivel de licencia social para operar corresponde al nivel de aceptación de la empresa y sus actividades, que es el nivel más común de licencia social otorgada por los

stakeholders. En este nivel, si la empresa logra establecer cierto grado de credibilidad en su accionar, la licencia social para operar se podrá elevar al nivel de aprobación.

Finalmente, con el transcurrir del tiempo, la empresa puede lograr establecer un adecuado nivel de confianza con los stakeholders a tal punto que creerán que esta actuará siempre buscando los mejores intereses para la comunidad, con lo cual el nivel de licencia social para operar podrá aumentar al nivel de identificación psicológica, nivel en el que el riesgo socio-político es muy bajo. Lograr que la empresa supere el límite de confianza, brinda importantes beneficios tanto para el proyecto como para la empresa. La comunidad al percibir a la empresa como totalmente confiable, asume responsabilidad por el éxito del proyecto. Psicológicamente, se logra establecer un arreglo de copropiedad entre la empresa y la comunidad con relaciones colaborativas sólidas (Thomson & Boutilier, 2011).

2.4 Procesos para Mantener la Licencia Social

2.4.1 Concertación

Es un mecanismo utilizado para la resolución de conflictos o problemáticas sociales, donde se convocan a diferentes actores afectados, que pueden ser de la sociedad civil, la empresa privada y/o el Estado para desarrollar procesos de construcción de consensos, y generación de acuerdos y compromisos. Este mecanismo puede instalarse de manera permanente o para afrontar una situación puntual o coyuntural, y por lo general es un proceso más largo en aplicación pero más seguro para legitimar decisiones. Asimismo, la concertación es un proceso planificado que debe evitar en la medida de lo posible las improvisaciones. Mayores serán las posibilidades de éxito mientras más se prepare el proceso. (Bedoya, Caravedo, Moreno, Ormaechea, & Yeomans, 2007)

Mesa de Concertación (2004) definió concertación como el proceso por el cual actores con diferentes intereses llegan a acuerdos sobre determinados temas, buscando el

entendimiento, a partir de sus diferencias. El proceso de concertación presenta algunos principios que lo caracterizan:

1. La diversidad de opiniones, intereses o motivaciones son bienvenidas.
2. No se puede excluir a ningún actor con la finalidad de agilizar el proceso.
3. No implica que se lleguen a acuerdos por unanimidad, pero si a acuerdos consensuados en torno al bien común.
4. La participación debe ser voluntaria y comprometida por parte de todos los actores.
5. Existe el mismo nivel de respeto para todos los actores.
6. El trabajo se centra en promover la participación de todas las partes para la solución de problemas y acuerdos colectivos.

Bedoya, Caravedo, Moreno, Ormaechea, y Yeomans (2007) identificaron cuatro etapas en el proceso de concertación:

1. Evaluación y preparación: En esta etapa evalúan las condiciones existentes en las que se desarrollará el mecanismo de concertación, y se identifican a los personas/instituciones que contribuirán con la convocatoria de actores clave. Para evaluar cómo se desarrollara el proceso de concertación es importante identificar los temas que se abordaran y concertaran, el contexto político, cultural y económico, identificar a los distintos actores o stakeholders, su nivel de representatividad y legitimidad, intereses, necesidades, nivel de comunicación requerido, relaciones de poder entre los actores, y todas aquellas variables que puedan ser un facilitador o barrera en el proceso de concertación. Esta identificación de variables permitirá una mejor organización e identificación de metodología de trabajo.

2. **Instalación / Inicio:** Se establecen reglas para el diálogo de tipo: (a) administrativas, como plazos, horarios, lugar; (b) reglas de comunicación interna que fomenten el diálogo alturado, orden/secuencia de las presentaciones, designación de moderadores, entre otros; (c) reglas de comunicación externa, relacionadas con la elaboración y difusión de actas, designación de voceros, la elección de un canal de comunicación destinado a los medios, entre otros; (d) metodología de trabajo, como criterios de decisión o votación, apelaciones, etc.; (e) establecer un objetivo claro que de sentido al proceso y que este íntimamente relacionado con los intereses de las partes involucradas; (f) construir una agenda de trabajo que contemple una secuencia de actividades priorizando las que son más importantes por los participantes, realizando ajustes de ser necesario; y (g) contar con información transparente y veraz relacionada a la problemática y que sea de dominio de todos los actores.
3. **Conducción del proceso:** En esta fase es donde se desarrolla en mayor medida el proceso de negociación, realizando debates en base a los temas previstos, esclareciendo interés, motivaciones, así como el desarrollo de planes de acción y establecimientos de acuerdos. En esta fase es posible la presencia de un facilitador que permita una mejor comunicación entre los actores, sirva de guía en la identificación de problemas, planteamiento de soluciones, acuerdos, y cumplimiento de compromisos.
4. **Implementación y seguimiento de acuerdos:** En base a los acuerdos establecidos, se identifican los costos de implementación, se definen las responsabilidades de cada parte, los plazos, e indicadores para el monitoreo.

Bedoya et al. (2007) consideraron que la actividad de concertar no sólo genera valor por los acuerdos que se consigan, sino también por la riqueza que se crea en las nuevas

relaciones y pactos sociales establecidos que acrecienta la confianza entre los actores de la sociedad civil, las instituciones privadas y del Estado. También identifica beneficios que se consiguen por llevar a cabo un proceso de concertación exitoso: (a) desarrollar y fortalecer las capacidades de los actores en el ámbito de la negociación, comunicación, negociación y conducción de procesos, (b) fortalecer el liderazgo social en el ámbito local, regional y nacional, (c) mejorar la gestión de los recursos, humanos, económicos, naturales, financieros, entre otros, (d) aumentar las capacidades locales para aprovechar oportunidades de desarrollo, (e) generar mayor confianza entre los actores y fortalecer las organizaciones.

2.4.2 Negociación

El concepto de negociación se puede describir como el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas. (Fernández, 2005). Por otro lado, en el ámbito de resolución de conflictos, la definición de negociación puede definirse como un proceso comunicativo por el cual los actores involucrados interactúan buscando influenciarse mutuamente para poner fin a una situación conflictiva de manera acordada. (Bedoya, Caravedo, Moreno, Ormaechea, & Yeomans, 2007). Fisher, Ury y Patton (2011) consideraron cuatro principios básicos que deben ser considerados en la negociación:

1. Separar a las personas del problema, reconociendo que pueden haber emociones, percepciones, estilos de comunicación y tipos de personalidad no esperados y que estos no deben desviar la atención de la negociación, la cual debe estar enfocada sobre las causas del problema o conflicto.
2. Centrarse en los intereses y no las posiciones, identificando lo que realmente necesita cada parte, preguntarse por qué y para qué se está negociando, lo que facilita la identificación de intereses comunes.

3. Buscar opciones de beneficio mutuo, creando opciones sin prejuzgarlas y ensanchar las opciones que se plantean sobre la mesa.
4. Decidir en base a criterios objetivos, que sean independientes a la voluntad de cada una de las partes, legítimos, prácticos o aplicables.

Bedoya et al. (2007) hizo referencia al enfoque de negociación llamado integral-transformacional, que también se centra en la búsqueda de intereses, pero además examina mejorar la dinámica de relacionamiento entre los actores. La existencia de situaciones de conflicto o negociación intercultural con relaciones de poder asimétrica, diferencias en el plano religioso, lingüístico, cultural e intelectual, hacen que la negociación sólo enfocada en intereses no sea suficiente. Este enfoque suele tomar en cuenta todo lo que rodea a la negociación, no sólo los intereses y motivaciones internas, sino también los valores, necesidades, relaciones de poder, emociones, aspectos culturales entre otros. Es clave en este tipo de negociaciones tomarse el tiempo necesario para construir confianza entre los actores, y así lograr un cierto nivel de aprendizaje mutuo y una comunicación constructiva, antes de que se puedan negociar los temas de fondo. Otros elementos importantes para considerar una buena negociación son la voluntad de las partes de llegar a un acuerdo, intercambio de información, creatividad para proponer soluciones, perseverancia y paciencia, colaboración, y respeto por el otro y las diferencias culturales.

2.4.3 Indicadores de éxito

Thomson y Boutilier (2012) mencionaron que la licencia social se puede medir de manera indirecta y directa. La manera indirecta tiene la característica de ser rápida, temporal y relativamente superficial, mientras que la manera directa brinda información más precisa y con mayor detalle sobre la base de técnicas desarrolladas por psicólogos sociales. Para la medición indirecta existen dos métodos, ambos basados en: (a) indicadores físicos, e (b) indicadores verbales.

Los indicadores físicos son acciones físicas que pueden ser interpretadas como expresiones de los sentimientos de la comunidad (ver Tabla 2). El uso de indicadores físicos hace posible una evaluación rápida y a distancia basándose en informes de la empresa y en descripciones en los medios de difusión. Sin embargo está limitado por la calidad de la información, que puede ser tendenciosa o incompleta, e incluso que solo refleje el sentir de una minoría, ya que esta metodología solo está basada en síntomas, careciendo de la confiabilidad necesaria para hacer un análisis más profundo.

Tabla 2

Interpretación de Acciones Físicas de la Comunidad

Nivel de la licencia social	Síntomas / Indicadores
Rechazada - Retirada	Cierres, bloqueos, boicots, violencia/sabotaje, acciones legales
Aceptación - Tolerancia	Temas & amenazas recurrentes/persistentes, presencia de ONGs foráneas, monitoreo vigilante
Aprobación - Apoyo	Se ve a la compañía como un buen vecino Orgullo en los logros conjuntos
Copropiedad	Apoyo político , co-gerenciación de proyectos, frente unido contra los críticos

Nota. Tomado de “The Social License to Operate “, 2012, por Thomson, I., y Boutilier, R. Recuperado de <http://sociallicense.com/index.html>

Los indicadores verbales se dan cuando un investigador entra en la comunidad y escucha cuidadosamente la manera en que la gente opina o describe al proyecto o la empresa. Las palabras y expresiones son documentadas y examinadas para buscar una consistencia. Este método puede revelar sutilezas como la división de opiniones dentro de una comunidad o la calidad relativa de la licencia social. Tiene la ventaja de ser rápido y directo pero es cualitativo y depende en gran medida de la habilidad del investigador.

En la medición directa, Thomson y Boutilier (2012) plantearon el método ‘TMSocialLicense’, el cual sondea con profundidad las percepciones de la comunidad a fin de producir un resultado numérico de la calidad de la licencia social, basado en su modelo de cuatro niveles (Rechazo – retirada, aceptación – tolerancia, aprobación – apoyo y copropiedad) y tres condiciones de frontera (Legitimidad, Credibilidad y Confianza). Este método también examina hasta qué punto la comunidad tiene la capacidad de otorgar una licencia social que sea significativa en el corto, mediano y largo plazo. Con la información de fondo que surge de la aplicación de este método, la empresa puede identificar e implementar estrategias para reforzar y mantener la calidad de la relación para obtener el más alto nivel de Licencia Social disponible de la comunidad.

2.4.4 Evaluación de monitoreo y seguimiento

Parker, Van Alstine, Gitsham y Dakin (2008), propusieron diferentes enfoques de monitoreo y co-planificación para las diferentes etapas del proyecto extractivo. Mencionan también, que el nivel de compromiso no se puede conocer sin una adecuada medición. Asimismo, mencionaron que cuando las comunidades, las empresas y otros actores están de acuerdo en forma conjunta con los objetivos, las comunidades también pueden tomar el liderazgo en el monitoreo a través de la recolección y análisis de datos, y que como resultado de esto, las percepciones pueden ser validadas por hechos.

Los objetivos, seguidos a través de indicadores y métricas acordadas, aseguran que la empresa, la comunidad, el gobierno y otros actores, se sientan responsables de sus objetivos. La medición también proporciona un punto de partida para aprender acerca de lo que funciona y ayuda a cambiar de dirección cuando sea apropiado. Medir el progreso a través de objetivos requiere tener metas para trabajar contra una línea base de medición, así como indicadores y métricas para identificar, medir y cuantificar. Una vez que estos instrumentos estén establecidos, el trabajo anual empieza con una recolección de sistemática de datos,

tanto cuantitativa como cualitativa, convirtiéndose en un producto atractivo que puede ser usado por los grupos de interés afectados.

Adicionalmente, Parker et al. (2008) identificaron seis elementos de medición: (a) objetivos, (b) líneas base, (c) indicadores, (d) métricas cualitativas y cuantitativas, (e) retorno de la inversión social, y (f) reportes, además de establecer enfoques para la co-planificación y monitoreo en cada fase del ciclo del proyecto (ver Tabla 3).

2.5 Experiencias para Mantener la Licencia Social

Voss y Greenspan (2012) mencionaron que al menos 20 empresas han incorporado directa o indirectamente conceptos generales de apoyo a la comunidad o licencia social en sus posturas hacia actividades de desarrollo de proyectos; sin embargo solo algunas declaran explícitamente el propósito de obtener o mantener una licencia social. Estas empresas son: AngloGold Ashanti (Minería, Sudáfrica), Barrick Gold (Minería, Canadá), Occidental (Petróleo, USA), Repsol (Petróleo, España) y Rio Tinto (Minería, Reino Unido). Mining Facts (2012) mencionó que las empresas mineras en Canadá entienden la importancia de obtener y mantener la licencia social con todos los stakeholders, y es por esto que varias de estas han sido reconocidas por su compromiso con el desarrollo social a través de buenas prácticas de negocio y programas de responsabilidad social corporativa. Estas empresas también participan en iniciativas internacionales como, the United Nations Global Compact, the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), y the Equator Principles.

Tabla 3

Fases del Ciclo del Proyecto y la Co-planificación y Monitoreo

Fases del ciclo del proyecto	Enfoque de la co-planificación y monitoreo
Exploración/Concepto del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Exploración puede ser incluso menos intrusiva. La empresa puede aprender acerca de los sitios del patrimonio cultural u otras características de la tierra a través de la investigación documental y en el diálogo con la gente.
Estudios de factibilidad y planificación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas para la participación están limitados por la probabilidad de desarrollo de proyectos • La construcción de relaciones. La confirmación de las reglas de relación. • Las discusiones abiertas, proporcionan claridad y ayudan a mantener las expectativas bajo control. • Protege la empresa y las comunidades contra las personas que pueden hacer promesas no autorizadas. • La oportunidad de establecer estructuras y procesos para que las comunidades se beneficien con la apropiación local al compartir la toma de decisiones. Prestaciones laborales tienden a ser mínimos. • Integrar las preocupaciones de la comunidad en todas las etapas del proyecto, incluso en planes de cierre definitivo de cierre. • Co-planificación para identificar el potencial para el beneficio mutuo y desarrollo de la capacidad necesaria para la empresa, las comunidades y otras partes interesadas.
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de relaciones. La confirmación de las reglas de relación. • Procedimientos implantados para la gestión de las quejas • Reuniones con frecuencia y regularmente entre las distintas partes interesadas: la resolución de problemas, identificando y abordando las oportunidades • Las negociaciones continuas sobre nuevos problemas y abordándolos
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de relaciones. La confirmación de las reglas de relación. • Continuar con los procesos de participación para que el cambio de la comunidad y la dinámica de la empresa se entienden con todas las partes interesadas. • Las iniciativas de co-planificación y seguimiento deben integrarse en los sistemas de gestión de operaciones. • Co-planificación para la preparación de emergencias y los planes de respuesta. • Mantener los mecanismos de reclamación.
Expansión	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de relaciones. La confirmación de las reglas de relación. • Planificar y ejecutar la consulta como si fuera en la etapa de factibilidad del proyecto.
Reducción de personal, el cierre, la desinversión	<ul style="list-style-type: none"> • La construcción de relaciones. La confirmación de las reglas de relación. • Inicio del proceso de consulta previa para disipar los temores de la comunidad y la incertidumbre. • Desarrollar mecanismos para la gestión de quejas. • Incluir el gobierno y las comunidades en el proceso de planificación local. • Desarrollar medidas para gestionar de forma proactiva la generación de ingresos post-clausura y la entrega de servicios sociales
Legado posterior al cierre	<ul style="list-style-type: none"> • El Compromiso participativo dota propiedad a la comunidad para cuidar y mantener el legado. • Estructuras como foros y comités construye capital cívico y el empoderamiento.

Nota. Tomado de "Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries", por A. Parker, J. Van Alstine, J. Gitsham, y R. Darkin, 2008, Berkhamsted, United Kingdom: ASHRIDGE.

Mining Facts (2012) señaló también que la Asociación de Prospectores y Desarrolladores de Canadá (The Prospectors & Developers Association of Canada) ha puesto en marcha un marco de exploración responsable, el cual incluye principios, lineamientos y herramientas. Los principios para la exploración responsable hace explícito que las empresas canadienses deban comprometerse con las comunidades, contribuir con su desarrollo y su bienestar social, aplicar prácticas éticamente correctas, respeto por los derechos humanos, protección del medio ambiente, adoptar sistemas de gobierno y administración responsable, comprometerse a proyectar la diligencia debida y la evaluación de riesgos, y asegurar la salud y seguridad de sus empleados y comunidades locales. Por su parte, las herramientas para la excelencia en responsabilidad social explica en detalle los objetivos y principios del compromiso social, los problemas típicos que han impedido que las empresas puedan comprometerse con las comunidades, los procesos para construir buenas relaciones con los stakeholders, los requisitos para que las empresas puedan lograr el compromiso, y las mejores herramientas y prácticas para el compromiso local.

Por su parte, la empresa Anglo American, en colaboración con la consultora Environmental Resources Management (ERM) desarrolló en el 2002 el SEAT (Socio-Economic Assessment Toolbox). El SEAT es una herramienta de gestión socioeconómica utilizada por todas las empresas del Grupo Anglo American, que permite identificar los problemas más relevantes de las comunidades vecinas asociadas a las operaciones y proponer respuestas eficientes para su desarrollo (Anglo American, 2013a). En el 2012, Anglo American realizó una actualización del SEAT (SEAT 3) y la puso a disposición pública, para todas las empresas que quieran utilizarlas en sus actividades de compromiso con la comunidad (“Anglo American lifts the lid”, 2012, June 26).

2.6 Factores de Éxito para Mantener la Licencia Social

Para mantener la Licencia Social las empresas deben: (a) mantener sus promesas y compromisos, (b) responder a los requerimientos y preocupaciones de las comunidades, (c) asegurarse que la información no sólo les llegue a los stakeholders sino que también sea entendida por ellos, (d) rendir cuentas a las comunidades en todas las etapas del proyecto, y (e) no tener comportamientos deshonestos e irresponsables. Los acuerdos deben estar formalizados y documentados, ya que estos ayudan a las empresas a ganar la confianza local de las comunidades locales y establecer expectativas realistas. Se debe tener claro también que la Licencia Social nunca se debe dar por garantizada y que la confianza no depende de documentos (Mining Facts, 2012).

Lacey, Parsons y Moffat (2012) comentaron a manera de conclusiones, como resultado de unas encuestas a 16 representantes de industrias y organizaciones mineras en Australia, que los encuestados con frecuencia se referían a la Licencia Social en términos de procesos que se requieren mantener más que un estado final por sí mismo, con mucho énfasis en (a) el entendimiento de las expectativas de la comunidad y una relación continua, y (b) la generación de confianza. Lacey et al. (2012) comentaron también que para el mantenimiento de la Licencia Social, los encuestados compartían una serie de puntos de vista sobre la forma en que veían que esto se daba. Estos puntos eran los métodos de compromiso y participación de la comunidad, así como la creación de un diálogo con las comunidades. Mencionaron también que un hecho resaltante fue que la importancia de la escucha, el compromiso y la participación se subrayó con frecuencia.

Por otro lado, Parker et al. (2008) expusieron que la confianza con los stakeholders se puede obtener y mantener, por lo que las empresas se encuentran en mejor capacidad para mantener la Licencia Social. Mencionan también que la identificación de métricas para la medición con múltiples stakeholders incrementa la credibilidad de la empresa y genera

confianza, pero que a su vez presenta seis desafíos, los cuales son: (a) variedad de actores, (b) múltiples realidades, (c) participación en el capital, (d) sesgo hacia la ciencia, (e) confianza, y (f) estilos de comunicación.

Por su parte, Klein, P. (2012) indicó tres fundamentos para obtener y mantener la Licencia Social: (a) ser un líder con propósitos sociales, (b) dar más control a las comunidades locales y stakeholders, y (c) construir alianzas con todas las ONGs involucradas. Señaló también que no son los únicos elementos, pero todos se derivan de principios parecidos: Los stakeholders son los que deciden la licencia social. Klein (2012), interpretó que ser un líder con propósitos sociales hace referencias a usar el poder de los negocios para resolver problemas sociales y medio ambientales, lo cual ayuda a asegurar la Licencia Social. Refirió a las Empresas B (B Corp.), como empresas certificadas por cumplir con los rigurosos estándares de desempeño, rendición de cuentas y la transparencia social y ambiental.

Dar más control a las comunidades locales y stakeholders hace referencia a que es mejor hacer participar en la toma de decisiones a los líderes de las mismas comunidades. Alude también que para asegurar una Licencia Social más fuerte, las empresas se deben relacionar con las organizaciones que tengan puntos de vista contrarios y trabajar con ellos.

2.7 Conclusiones

Como afirmaron De Echave (2009) y Bebbington (2013a) las industrias extractivas juegan un rol muy importante para el desarrollo de los países en el mundo y en especial en Latinoamérica. Sin embargo, tal como comentaron Prno y Slocombe (2012), una actividad extractiva mal operada puede afectar significativamente el medioambiente, la sociedad y la cultura de la comunidad donde se desarrolla. Explican también, que cuando la sociedad se encuentra insatisfecha, ni el gobierno, ni los medios de comunicación o cualquier otra entidad tiene poder para calmarla, y es por esto que se da la necesidad de que las empresas obtengan

la licencia social, de manera tal que puedan evitar conflictos potencialmente costosos y la exposición a riesgos sociales.

Thomson y Boutilier (2011) identificaron tres componentes normativos de la licencia social: la legitimidad, la credibilidad, y la confianza, que se van adquiriendo secuencialmente y son acumulativos en el proceso de adquirirla. Cabe resaltar, como mencionaron Lacey et al. (2012), que la licencia social es un proceso dinámico, y así como se obtiene, se puede perder. Por lo tanto, es importante que se entienda como un proceso, más que como un hecho que se da sólo una vez.

La concertación, la negociación, la definición de indicadores y el monitoreo compartido se encuentran incluidos dentro de este proceso y a su vez son herramientas claves para conseguir el compromiso y la confianza de los stakeholders, hecho fundamental para obtener y mantener la licencia social, como lo afirmaron Parker et al. (2008). Conscientes de esto, varias empresas trabajan para obtener y mantener la licencia social. Como indicaron Voss y Greenspan (2012), AngloGold Ashanti, Barrick Gold, Occidental, Repsol y Rio Tinto declaran explícitamente el propósito de obtener o mantener una licencia social.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

3.1 Introducción

El presente capítulo describe la metodología utilizada en el trabajo de investigación, la que incluye el diseño de investigación seleccionado, así como las características de población, muestra e instrumentos de medición elegidos que contribuyeron a un mejor análisis del problema y a dar respuesta a las preguntas de la presente investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación se basó en un diseño no experimental que se llevó a cabo con la finalidad de describir aquellos factores de éxito que han contribuido para obtener y mantener la licencia social en las industrias extractivas, con el propósito que puedan ser replicables en experiencias futuras y que contribuyan con el desarrollo sostenible de las comunidades y regiones afectadas por las actividades extractivas. Por ello, el desarrollo de esta investigación se centró en entrevistas en profundidad a expertos y el estudio de casos usando fuentes secundarias y el análisis documental, donde existe evidencia de la obtención y mantenimiento de la licencia social, así como entrevistas a expertos que han participado en estos procesos y estuvieron vinculados a los casos analizados. Para las entrevistas se utilizaron preguntas abiertas estructuradas, y trianguladas.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) definieron el estudio de caso como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento de un problema, probar una hipótesis o desarrollar una teoría. Asimismo, Hernández et al. (2010) identificaron en su revisión literaria que es complejo y difícil intentar asociar un estudio de caso con una forma específica de investigación, debido a que éste se ha utilizado tanto en enfoques experimentales como en otras aproximaciones cuantitativas y en la investigación cualitativa. Para resolver este problema de asociación, utilizaron el criterio de que el estudio de caso no

está definido por un método específico, sino por su objeto de análisis. Entre más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, con mayor razón puede denominarse estudio de caso. De acuerdo con su análisis, Hernández et al. (2010) propusieron que el estudio de caso está conformado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema
- Propositiones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos
- Fuentes de información o instrumentos de recolección de datos
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)

Respecto al análisis de casos múltiples que se encuentren cruzados o entrelazados, en los cuales el investigador pretende revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias, su diseño se podría esquematizar como lo presentado por Hernández et al. (2010) y que se muestra en la Figura 2.

3.3 Conveniencia del Diseño

El enfoque de la investigación fue cualitativo y el alcance fue descriptivo. El enfoque es cualitativo porque utiliza la recolección de datos no estandarizados sin medición numérica y la indagación de información se realiza de manera inductiva, explorando y describiendo para luego generar perspectivas teóricas, de lo específico a lo general. Asimismo, el alcance es descriptivo porque se busca especificar las propiedades, características y rasgos más importantes del fenómeno analizado. Para ello se describieron casos de éxito de empresas que

obtuvieron la licencia social en el Perú, así como los procesos y gestión para la obtención y mantenimiento de la misma.



Figura 2. Secuencia de un diseño de casos múltiples. Tomado de “Metodología de la Investigación”, por R. Hernández, C. Fernández, y M. Baptista, 2010. México D.F., México: Mc Graw Hill.

3.4 Preguntas de la Investigación

3.4.1 Pregunta general

¿Cuáles son los factores de éxito para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú?

3.4.2 Preguntas específicas

¿Cómo han sido los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractiva en el Perú para mantener la licencia social?

¿Cuáles han sido los indicadores de éxito para mantener la Licencia Social en actividades extractivas en el Perú?

¿Qué mecanismos de monitoreo y seguimiento han sido necesarios para mantener la licencia social para la industria extractiva en el Perú?

3.5 Población y Participantes

La población sujeta a estudio correspondió a los expertos y a todos aquellos proyectos o casos de las industrias extractivas que han logrado obtener y mantener la licencia social para operar (ver Tabla 4). La unidad de análisis es el caso y la subunidad de análisis son los cinco expertos que estuvieron vinculados a dichos proyectos y que de alguna u otra forma participaron de forma significativa en los métodos que contribuyeron con la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar.

Tabla 4

Proyectos con licencia social en el Perú

Proyecto	Empresa	Ubicación
Toquepala	Southern Copper Corporation Sucursal del Perú	Región Tacna
Bayovar	Compañía minera Miski SRL	Región Piura
Quellaveco	Anglo American Quellaveco S.A.	Región Moquegua
Toromocho	Minera Chinalco Perú S.A.	Región Junín
Las Bambas	Xstrata Las Bambas S.A.	Región Apurímac
Antamina	Compañía Minera Antamina S.A.	Región Ancash
Tintaya	Glencore Xstrata PLC	Región Cusco

La muestra de proyectos estuvo conformada por los proyectos Quellaveco y Tintaya, los que fueron elegidos tomando como criterios: (a) la importancia del proyecto, y (b) la calidad de información disponible. Con respecto a la muestra de expertos, estuvo conformada por cinco personas vinculadas al proceso de obtención y mantenimiento de la licencia social de estos proyectos. La relación de profesionales entrevistados se detalla en la Tabla 5. Los expertos fueron seleccionados usando los siguientes criterios: (a) haber tenido una vinculación directa con al menos uno de los dos casos seleccionados, y (b) la accesibilidad y disponibilidad del experto.

Tabla 5

Relación de Expertos Entrevistados

Nombre	Cargo
Luis Carlos Marchese	Presidente de Anglo American Exploration Perú (Quellaveco)
Katie Fergusson	Especialista en diseño e implementación de sistemas de Monitoreo y Evaluación para Quellaveco y Michiquillay
Manuel Bernales	Asesor del Ministro de Energía y Minas. Fue presidente de la mesa de Diálogo de Quellaveco.
Paul Warner	Consultor Principal en Both Sides Now Consulting. Fue Gerente de Relaciones Comunitarias en Sur America en BHP Billinton durante el periodo 2002-2007 y luego Gerente Corporativo de Relaciones Comunitarias Globales en BHP Billinton durante el periodo 2008-2009
Antonio Bernales	Director ejecutivo y fundador de Futuro Sostenible. Principal facilitador de la mesa de dialogo en el proyecto Tintaya de BHP Billiton.

3.6 Información Sobre el Consentimiento

Previo al inicio de las entrevistas, se envió mediante correo electrónico una invitación a cada participante indicándole al entrevistado las características del estudio y los usos que se daría a dicha información. Cada entrevistado aceptó participar del estudio de forma voluntaria y autorizó la grabación de la entrevista. A nivel de confidencialidad se explicó que se citarían los nombres como referencia de las entrevistas más no se indicaría explícitamente en el documento de investigación la opinión particular de cada entrevistado sobre el tema tratado.

3.7 Marco del Muestreo

Contempló a todos los proyectos que tuvieron éxito en la obtención y mantenimiento de la licencia social en industrias extractivas en el Perú arriba descritos. Por tratarse de un estudio de casos, la muestra fue elegida teniendo en consideración: (a) la importancia del proyecto, y (b) la calidad de información de cada uno de los casos seleccionados.

3.8 Confidencialidad

Para mantener la confidencialidad de las declaraciones de los entrevistados se ha convenido codificar las entrevistas con la letra “E” de entrevista y un número. Esta codificación va desde la entrevista E1 hasta la entrevista E4, de tal forma que no se asocian directamente con el nombre de los entrevistados. En una de las entrevistas participaron dos de los cinco expertos consultados.

3.9 Localización Geográfica

El presente estudio se enfocó en describir experiencias de éxito en el Perú, relacionados al mantenimiento de la licencia social en industrias extractivas. El análisis considera dos proyectos exitosos, uno ubicado en el departamento de Cusco y el otro en el departamento de Moquegua.

3.10 Instrumentación

Para la investigación se diseñó una guía de entrevista semi estructurada con preguntas abiertas, que dan al entrevistador la posibilidad de introducir preguntas adicionales para profundizar conceptos u obtener mayor información (ver Apéndice A). El diseño de esta guía buscó complementar la información incluida en los dos estudios de casos y profundizar en el análisis de los factores e indicadores de éxito, así como los mecanismos de monitoreo y seguimiento necesarios para mantener la licencia social en las industrias extractivas. Adicionalmente, la guía contempla el propósito de la investigación planteada en el presente trabajo a través de las preguntas establecidas, y su extensión toma en cuenta la disponibilidad de tiempo que los participantes concedían en la etapa de reclutamiento previo a la entrevista. Esta guía se sustenta en las teorías y variables existentes que se identificaron como prioritarios para mantener la licencia social, y fue validada por el profesor Rubén Guevara antes de su aplicación. Por otro lado, en el análisis de dichas entrevistas, se utilizó la herramienta informática ATLAS.ti para la segmentación y codificación de datos.

3.11 Recopilación de Datos

Para la presente investigación se realizó la recopilación de datos de dos formas:

1. La aplicación de entrevistas a profesionales vinculados a los procesos que permitieron obtención y mantenimiento de la licencia social, con la finalidad de recabar información adicional que pudiera no estar presente en las publicaciones consultadas y que permitiera un análisis más profundo de cada caso. Estas entrevistas fueron grabadas con consentimiento de los participantes.
2. A través de la recopilación de información vía informes, reportes, documentos de trabajo, como el Informe de Sostenibilidad 2011 de Xstrata Copper. División de Operaciones Sudamérica – Perú (2011) o el Reporte de Desarrollo Sustentable 2012 de Anglo American (2012) y otras fuentes secundarias y complementarias relacionadas al proyecto Quellaveco y Tintaya.

3.12 Análisis de Datos

El análisis del presente trabajo tomó en cuenta las preguntas de investigación y el proceso de análisis fundamentado en datos cualitativos (Hernández et al., 2006). El análisis de los datos cualitativos se realizó a través de la información obtenida en las entrevistas efectuadas a los expertos. La codificación de los datos obtenidos de las entrevistas y el análisis de la información se realizaron de manera manual y se complementó con la utilización del software ATLAS.ti. Los códigos más importantes que se identificaron para el análisis se resumen en la Tabla 6. Finalmente, a partir de ambos resultados, los que fueron contrastados con la teoría existente, se propuso un modelo para mantener la licencia social en industrias extractivas.

Luego se hizo la revisión de fuentes de información primaria y secundaria provenientes de reportes y publicaciones relacionadas con los casos seleccionados, el cual se estructuró tomando en consideración los siguientes puntos: (a) la historia del conflicto en la

zonas de influencia del proyecto, (b) el rol de los *stakeholders* que intervienen en el proyecto, (c) las expectativas de los *stakeholders*, (d) las técnicas de negociación aplicadas, (e) los indicadores de éxito y los factores críticos para mantener la licencia social.

Tabla 6

Codigos de análisis en ATLAS.ti

Codigo	Descripcion
1	Técnicas de negociación.
2	Rol de actores y grupos de interés.
3	Identificación de intereses y expectativas.
4	Desarrollo de capacidades técnicas.
5	Alta capacidad organizativa y técnica.
6	Enfoque de desarrollo a largo plazo.
7	Códigos de conducta.
8	Espacios de diálogo y negociación.
9	Opinión de todos los participantes sin restricción.
10	Liderazgo de actores locales.
11	Diferencias culturales.
12	Información seria y confiable.
13	Identificación oportuna de stakeholders.
14	Participación de organismos internacionales.
15	Facilitador por consenso.
16	Compartir un porcentaje de las utilidades.
17	Comunicación y difusión de resultados.
18	Enfoque participativo.
19	Verificación de avances de compromisos.
20	Cumplimiento de los acuerdos y promesas.
21	Involucrar áreas internas de la empresa.
22	Sistema de atención de quejas.
23	Políticas institucionales con stakeholders.
24	Monitoreo de relaciones comunitarias.
25	Monitoreo de fondos de desarrollo.
26	Monitoreo ambiental.
27	Comités de trabajo.
28	Indicadores hard.
29	Indicadores soft

3.13 Validez y Confiabilidad

Asimismo la validez del análisis cualitativo tomó en cuenta los principios de dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación (Hernández et al., 2006). En cuanto al principio de dependencia se evitó establecer conclusiones antes de que los datos sean analizados y que cualquier creencia u opinión previamente concebida afecte la coherencia e interpretación de la información. En cuanto al principio de credibilidad se realizó la triangulación de observadores / entrevistadores que recolectaron el mismo conjunto de datos con el fin de obtener una mayor consistencia analítica e interpretativa, así como la triangulación de diferentes fuentes de información y de diferentes actores vinculados a los casos analizados. Por otro lado el análisis establecido en el presente trabajo intenta establecer un nivel adecuado de transferencia al identificar aspectos clave que contribuyen con la obtención y mantenimiento de la licencia social y que puedan ser replicados o utilizados en otras experiencias de la industria extractiva en el país. En la Tabla 7 se muestra la matriz de congruencia de la investigación.

Tabla 7

Matriz de Congruencia o de Consistencia de la Investigación

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	VARIABLES de Investigación	Marco Teórico y Conceptual	Metodología de Investigación
¿Cuáles son los procesos y experiencias exitosas para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú?	<p>OG: Encontrar los factores de éxito para mantener la licencia social en industrias extractivas en el Perú.</p> <p>OE1: Describir cómo han sido los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractiva en el Perú para mantener la licencia social.</p> <p>OE2: Encontrar los indicadores de éxito para mantener la Licencia Social en actividades extractivas en el Perú.</p> <p>OE3: Describir los mecanismos de monitoreo y seguimiento han sido necesarios para mantener la licencia social para la industria extractiva en el Perú.</p>	<p>V1: Industrias Extractivas</p> <p>V2: Licencia Social</p> <p>V3: Procesos para mantener licencia social</p> <p>V4: Casos exitosos en el Perú para mantener licencia social.</p> <p>V5: Factores de éxito para mantener licencia social en el Perú.</p>	<p>Concepto y teoría sobre industrias extractivas: Fases operativas de la actividad minera de Gratzfeld (2004).</p> <p>Conceptos y teorías sobre la licencia social Thomson y Boutilier (2012) y Prno & Slocombe (2012).</p> <p>Concepto y teoría sobre procesos para mantener la licencia social: Manejo constructivo de conflictos y promoción de consenso de Bedoya et al. (2007).</p> <p>Licencia social para operar de Thomson y Boutilier (2012),</p> <p>Administración del riesgo y mantenimiento de la licencia social de Parker et al. (2008)</p> <p>Concepto y teoría sobre experiencias exitosas en el Perú: Explorando en concepto de la licencia social para operar de Lacey et al. (2012)</p>	<p>Enfoque de investigación: Cualitativo;</p> <p>Alcance de Investigación: Descriptivo;</p> <p>Diseño de investigación: Diseño no experimental transversal;</p> <p>Población: Expertos en la licencia social y proyectos de industrias extractivas que han logrado obtener y mantener la licencia social;</p> <p>Muestra: No aleatoria tomando como criterios de elección la importancia del proyecto y la calidad de información disponible; los expertos fueron seleccionados según vinculación con el proyecto, la accesibilidad y disponibilidad;</p> <p>Instrumentos: Guía de indagación e herramienta informática ATLAS.ti</p>

Capítulo IV. Resultados

4.1 Introducción

El presente capítulo presenta un análisis de los procesos de concertación y negociación, indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento para mantener la licencia social, a partir del desarrollo de dos experiencias exitosas en el Perú. Los casos que se han considerado son el Proyecto Quellaveco, el cual es una mina de cobre ubicada en el departamento de Moquegua, que se halla en etapa de construcción y el Proyecto Tintaya. Este último es una mina de cobre ubicada en el departamento de Cusco, la misma que ha pasado por varias etapas, desde la gestión pública hasta su manejo por diferentes empresas transnacionales, ampliando su operación con el Proyecto Antapaccay, el cual inició operaciones en noviembre del 2012.

4.2 Entrevistas a expertos

4.2.1 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a expertos que estuvieron vinculados a los proyectos de Tintaya y Quellaveco, y que de alguna u otra forma participaron de forma significativa en los métodos que contribuyeron con la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar. La relación de profesionales entrevistados ha sido detallada en la Tabla 5. Cabe resaltar que los expertos fueron seleccionados usando los siguientes criterios: (a) haber tenido una vinculación directa con al menos uno de los dos casos seleccionados, y (b) la accesibilidad y disponibilidad del experto.

4.2.2 Resultados de los códigos usados en el análisis de las entrevistas a expertos

La Tabla 8 muestra el resultado de la codificación abierta realizada con las entrevistas a expertos, partiendo de las variables identificadas en la revisión de literatura. Se puede observar que los códigos más relevantes, con un nivel de fundamentación mayor a ocho fueron: (a) técnicas de negociación, (b) rol de actores y grupos de interés, (c) identificación

de intereses y expectativas, (d) comunicación y difusión de resultados, (e) desarrollo de capacidades técnicas, (g) alta capacidad organizativa y técnica.

Tabla 8

Codificación Abierta de Entrevistados

Orden	Descripción	E1	E2	E3	E4	E5	Totales
1	Técnicas de negociación.	1	5	8	4	0	18
2	Rol de actores y grupos de interés.	2	8	5	0	0	15
3	Identificación de intereses y expectativas.	0	6	3	4	0	13
4	Comunicación y difusión de resultados.	0	2	0	1	7	10
5	Desarrollo de capacidades técnicas.	4	4	2	0	0	10
6	Alta capacidad organizativa y técnica.	1	4	4	0	0	9
7	Códigos de conducta.	2	2	2	2	0	8
8	Enfoque de desarrollo a largo plazo.	1	3	2	2	0	8
9	Enfoque participativo.	2	1	0	2	3	8
10	Involucrar áreas internas de la empresa.	0	0	8	0	0	8
11	Espacios de diálogo y negociación.	1	1	4	1	0	7
12	Indicadores hard.	0	1	6	0	0	7
13	Identificación oportuna de stakeholders.	0	3	3	0	0	6
14	Liderazgo de actores locales.	1	5	0	0	0	6
15	Opinión de todos los participantes sin restricción.	2	3	1	0	0	6
16	Diferencias culturales.	0	2	3	0	0	5
17	Monitoreo de relaciones comunitarias.	0	0	0	0	5	5
18	Políticas institucionales con stakeholders.	0	0	0	0	5	5
19	Sistema de atención de quejas.	0	0	0	0	5	5
20	Indicadores soft	1	1	0	2	0	4
21	Información seria y confiable.	0	3	1	0	0	4
22	Cumplimiento de los acuerdos y promesas.	0	0	0	0	3	3
23	Verificación de avances de compromisos.	0	0	0	0	3	3
24	Comités de trabajo.	0	0	0	0	2	2
25	Monitoreo ambiental.	0	0	0	0	2	2
26	Monitoreo de fondos de desarrollo.	0	0	0	0	2	2
27	Compartir un porcentaje de las utilidades.	0	0	0	1	0	1
28	Facilitador por consenso.	1	0	0	0	0	1
29	Participación de organismos internacionales.	0	1	0	0	0	1
Total		19	55	52	19	37	182

Se realizó una categorización de códigos tomando en consideración los procesos de Licencia Social que son: concertación y negociación, monitoreo y seguimiento e indicadores de éxito. En la categoría de negociación y concertación se incluyeron los siguientes códigos: (a) técnicas de negociación, (b) rol de actores y grupos de interés, (c) identificación de intereses y expectativas, (d) desarrollo de capacidades técnicas, (e) alta capacidad organizativa y técnica, (f) enfoque de desarrollo a largo plazo, (g) códigos de conducta, (h) espacios de diálogo y negociación, (i) opinión de todos los participantes sin restricción, (j) liderazgo de actores locales, y (k) diferencias culturales. En la categoría de monitoreo y seguimiento se incluyeron los siguientes códigos: (a) comunicación y difusión de resultados, (b) enfoque participativo, y (c) verificación de avances de compromisos. En la categoría de indicadores de éxito se incluyeron los códigos de indicadores hard e indicadores soft. Todas las categorías y los respectivos códigos representan los factores de éxito para mantener la licencia social, cuyas relaciones se muestran en la Figura 3.

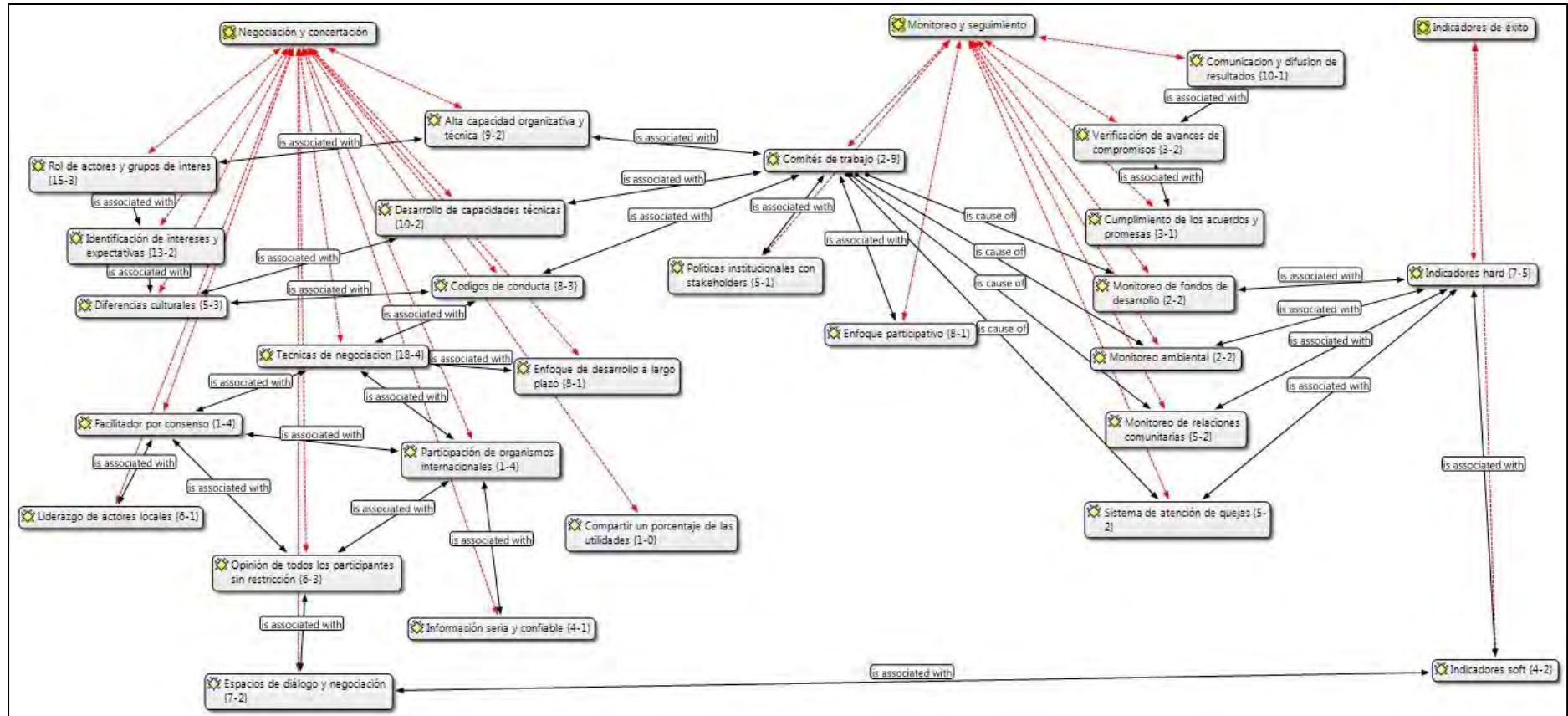


Figura 3. Diagrama de red de códigos

El diagrama de códigos en la Figura 3 muestra los factores de éxito que están en los tres grandes procesos que siguieron las empresas extractivas estudiadas, los cuales son: (a) negociación y concertación, (b) indicadores de éxito y (c) monitoreo y seguimiento. En la familia de códigos relacionados con negociación y concertación se identificaron códigos asociados a la identificación de los intereses expectativas de los *stakeholders* y sus diferencias culturales, que a su vez, de acuerdo a lo manifestado por los expertos, presentan un relación cercana con otros códigos como el desarrollo de capacidades técnicas y organizativas, códigos de conducta, y códigos asociados a aspectos que facilitan el proceso negociación como la elección de un facilitador por consenso, el liderazgo de actores locales, participación de organismos internacionales entre otros. Esta primera familia de códigos se relaciona con la familia de monitoreo y seguimiento, vía códigos específicos como espacios de diálogo y negociación así como la formación de comités de trabajo y enfoque participativo, que a su vez tienen un vínculo con las políticas institucionales establecidas, y con las diferentes acciones de monitoreo y seguimiento mencionadas en las entrevistas. El otro vínculo que destaca en esta figura es el relacionado entre los diferentes códigos de monitoreo y seguimiento con los códigos de indicadores, y que a su vez están vinculados con el código espacios de diálogo y negociación.

A continuación se presentan los resultados luego de realizar y finalizar el análisis de las entrevistas a expertos, los resultados obtenidos han sido resumidos y organizados según las preguntas de investigación.

4.2.3 Procesos de concertación y negociación

¿Cómo han sido los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractiva en el Perú para mantener la licencia social?

Los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractivas estudiadas para mantener la licencia social, se basan en desarrollar procesos para

la construcción de consensos, la generación de acuerdos y compromisos que brinden el mayor bienestar posible a todas las partes involucradas. En tal sentido, es importante establecer códigos de conducta que regulen una interrelación armoniosa entre los participantes para asegurar un alto sentido de colaboración, respeto mutuo y tolerancia hacia los demás; realizar una adecuada identificación de los grupos de interés, sus intereses, expectativas y roles; tener presente las diferencias culturales de los actores para definir las estrategias y técnicas de negociación más adecuadas para promover mejor los espacios de diálogo y negociación; y desarrollar las capacidades organizativas y técnicas de la sociedad civil para disminuir la asimetría de poder y asegurar la participación de todos los actores durante el proceso para conciliar acuerdos y compromisos en pro del desarrollo sostenible a largo plazo de la región

Códigos de conducta. La importancia de establecer códigos básicos de conducta para facilitar el desarrollo del proceso de concertación. El reglamento debe elaborarse en forma consensada estableciendo reglas que aseguren un proceso donde prime el respeto y tolerancia entre los participantes. Así lo manifestaron E1, E2 y E4.

“[...] El primer paso de Antonio fue que todos se pongan de acuerdo en reglas básicas de conducta como no vamos a insultarnos, vamos a dejar acá que cada uno hable [...] Cualquier declaración de las partes sobre la mesa de dialogo debía ser por acuerdo de todos y evitamos muchos conflictos, lo importante es definir las reglas del proceso y tener un mecanismo que se respete” (E1).

“[...] El factor más importante es la generación de confianza que puede tomar tiempo y tiene una receta que es muy sencilla, no quiero decir tonta sino muy sencilla, que es la buena conducta. Si te portas bien con la gente, respetuosamente la gente lo entenderá” (E2).

“[...] Para mi es una buena práctica es parte del modelo y creo que es una muy buena opción del gobierno regional y todas las partes que quisieron colaborar que suceda y así

tengan un reglamento bien hecho en concesión que todos puedan ingresar sobre todo los que se opinan al gobierno minero” (E4).

Identificación de intereses y expectativas. La evaluación de las condiciones existentes en las que se desarrollará el proceso de concertación y negociación es de suma importancia por cuanto esta etapa incluye la identificación de los diferentes actores, sus intereses y expectativas, sistemas sociales, cultura, historia, experiencias y percepciones; lo cual según lo establecido en el modelo de Thomson y Boutilier (2011), le otorga mayores niveles de legitimidad al proceso y a los acuerdos obtenidos. Así lo señalaron E2, E3 y E4:

“[...] Es un hecho social que tiene la característica de proceso complejo entre dos o más actores que pertenecen a mundos distintos y que incluso se diferencian no solo étnicamente sino por la historia, su lengua su cosmovisión sus intereses y tienen experiencias distintas” (E2).

“[...] A esta reunión va el gerente de recursos humanos y de pro human. También así logra que conozcan bien a la comunidad y sus expectativas, se nota cuando se trabaja en equipo” (E3).

“[...] Muchos sectores tienen sus dilemas, grupos que han tenido una razonable y entendible férrea disputa y como tenían experiencia en monitoreo participativo ya había una utilidad más balanceada en la sociedad civil y así se logro armar una mesa de diálogo” (E4).

Desarrollo de capacidades técnicas. Tres entrevistados coinciden al señalar que el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas disminuye significativamente la asimetría de poder existente entre los distintos actores y facilita los procesos de concertación y negociación, otorgando mayores y mejores niveles de confianza. Así lo señalaron E1, E2 y E3:

“[...] Generar la capacidad de entender y precisamente lo que dice usted, la capacidad de entender cosas, que es una muestra el caso del agua. Como entender eso fue un proceso de

dos a tres años, en el estudio del agua la mayor parte del proceso fue generar un entendimiento suficiente para que la comunidad tenga confianza en los resultados” (E1).

“[...] La comunidad no tiene poder como generar confianza con una diferencia tan grande mejorando las capacidades de negociar de entender y ponerse de acuerdo y entender sus propios intereses. Eso ha sido el rol de la sociedad civil en el caso de Tintaya” (E1).

“[...] Otro elemento clave en ciencia política que es la asimetría de poder, como realizas un dialogo candoroso como fiesta juvenil si tienes una asimetría fundamental [...] Debes conocer tus capacidades y de las personas con que vas a trabajar y hay que superar el tema del tiempo” (E2).

“[...] Capacitar a nuestros equipos técnicos y de medio ambiente para comunicar la información técnica de una manera mucho más sencilla” (E3).

Espacios de diálogo y negociación. Tres entrevistados estuvieron de acuerdo en que los procesos de concertación y negociación requieren de canales de diálogo abiertos, de igual a igual, al alcance de todos los involucrados, y donde reine el respeto mutuo. La escucha activa y la sensibilización de los actores en el entendimiento de las necesidades de los demás se centra en la búsqueda de intereses comunes que facilitan el desarrollo de relaciones de largo plazo. Así tenemos:

“[...] El error que hace el estado cuando participa en el proceso es la necesidad de poner reglas e imponer las leyes. En el proceso el estado dice señores los siguientes harán las reglas, sin ser en consenso” (E1).

“[...] Lo que si necesitan es establecer canales de dialogo como estas encuestas de percepciones. Es un dialogo, es la misma historia se quejan de algo ves de que se quejan empiezas a levantar y actúan” (E3).

“[...] Un tema que funciono en la mesa fue bastante institucional fue abierto un grupo organizado que tuviese un interés real” (E3).

“[...] La licencia social sea un proceso a una conversación previa como las comunidades y estén activos para cualquier tipo de acuerdos con ellos” (E4).

Liderazgo de actores locales. Dos entrevistados coincidieron en remarcar que el liderazgo de los actores locales tiene gran relevancia en los procesos de concertación y negociación. El liderazgo de los actores locales debe ser del tipo situacional, bien informado, democrático, flexible, con claros objetivos de desarrollo y sentido de participación para facilitar el desarrollo de los procesos. Así lo manifestaron E1 y E2:

“[...] En el caso Tintaya, la debilidad como mencioné es que hubo un proceso menos exitoso en las comunidades campesinas de las provincias y en el 2005 hubo conflicto. Lo bueno es que las autoridades locales más cercanas no participaron en esas protestas y después de la inversión de la mina y en el curso de un mes, los líderes por no ganar lo que querían ganar gradualmente perdieron protagonismo en el pueblo” (E1)

“[...] Se debe subrayar el liderazgo del presidente regional [...] El presidente del gobierno regional era el director de la orquesta. A Martín le di toda la cancha, el tipo de liderazgo” (E2)

Alta capacidad organizativa y técnica. Cuatro expertos entrevistados señalaron que el desarrollo de capacidades de la sociedad civil, ya sea a nivel organizativo, institucional o técnico, enriquece las habilidades de los actores sociales, mejora su disposición al diálogo y facilita el establecimiento de acuerdos. Así se tiene:

“[...] Cualquier declaración de las partes sobre la mesa de diálogo debía ser por acuerdo de todos y evitamos muchos conflictos, lo importante es definir las reglas del proceso y tener un mecanismo que se respete” (E1).

“[...] Desde antes de conformación de la mesa y trabajaban además en el campo” (E2).

“[...] trabajamos internamente para la mesa de dialogo, cambiamos el organigrama el gerente de infraestructura se volvió representante yo pase a ser líder de la mesa, armamos la parte técnica les dijimos primero los problemas técnicos y comunicación, ahí si hubo una curva de aprendizaje no todos estábamos acostumbrados a comunicar a la comunidad pero aprendimos en el camino y el rol de las autoridades” (E3).

“[...] Acá teníamos un representante de ingeniería y minas tenemos un representante de defensoría del pueblo ellos no eran miembros de la mesa, con institucionalidad el dialogo no es ajeno a lo que existe en el país, nosotros trabajamos y no hablamos en blanco sino existe las leyes del país” (E4).

Enfoque de desarrollo a largo plazo. Los procesos de concertación y negociación deben tener como objetivo común el desarrollo sostenido de largo plazo de la región en donde operan las empresas. El enfoque de desarrollo de la región consistía en utilizar como palanca la fuerte inversión minera con la finalidad de aprovechar en el desarrollo de otras actividades sostenibles para asegurar el desarrollo de la región a largo plazo. Así manifestaron E1, E3 y E4:

“[...] No es que la comunidad se sienta parte de la empresa pero ambos se sientan en un proceso más amplio de dialogo y desarrollo” (E1).

“[...] Los planes son a largo plazo, tenemos un montón de herramientas. No es que les parece si hacemos un colegio y ya, debe de venir de algún lado sistemático y un desarrollo sostenible” (E3).

“[...] Ahí están las prácticas para el futuro, los acuerdos no pueden ser solo concertación sino pensando en el territorio a largo plazo” (E4).

Opinión de todos los participantes sin restricción. Uno de los primeros acuerdos que se toman durante los proceso de concertación y negociación, es la elaboración de un reglamento que facilite el desarrollo del proceso, el cual gira en torno al respeto mutuo y la

tolerancia, con la finalidad de poder conciliar la opinión de todos los grupos de interés. Así lo señalaron E1, E2 y E3:

“[...] Toda persona tiene derecho a una opinión y que se trate de temas que afecten a una persona como mi agua, mi tierra donde vivo y trabajo, tengo el derecho de opinar si algo tiene algún impacto” (E1).

“[...] Admitir la diversidad de actores, así estén los más desgraciados contra el proyecto” (E2)

“[...] Un tema que funcionó en la mesa es que fue bastante institucional, fue abierta. Un grupo organizado que tuviese un interés real por eso terminamos con veintitantas personas.” (E3)

Técnicas de negociación. Las diferentes técnicas de negociación señaladas por los entrevistados buscaban facilitar el desarrollo del proceso mediante un diálogo constructivo que permita avanzar con la agenda de trabajo proyectada. Las técnicas más utilizadas son: la administración del tiempo, mejoramiento de la capacidad de diálogo, la participación de todos los actores, la construcción de una relación de confianza, entre otras. Tal como lo señalan los entrevistados E1, E2, E3 y E4:

“[...] Para que los líderes locales no amenacen, hay que mejorar la capacidad de dialogar” (E1).

“[...] Otra técnica es que si intervienes mucho, por mí no hay problema, ¿pero todos están de acuerdo? [...] les decía de aquí no nos movemos hasta las 11 de la noche, hasta que hablen todos, empezamos de izquierda a derecha. De esa manera se hacía la dinámica” (E2).

“[...] Lo ideal es tener una relación de confianza antes que venga una situación de crisis. Tener siempre construyendo y trabajando en la relación [...] El tiempo, más que nada, no tratamos de apurarla. Tratamos de sistematizarla a medida que avanza la cosa con estos

esos tres temas. El presidente regional en un momento puso los temas y dijo vamos a trabajar uno por uno, ¿quienes participan?” (E3)

“[...] Prepararse, capacitarse y una vez listo, entender en que momento entrar al proceso de negociación [...] Cada uno tiene su propia lógica, puede usar el tiempo a su favor o en contra, es cuestión de en qué momento se encuentra [...] Información compartida, procesos claramente definidos, que tengan reglas, es predecible, es razonable y por lo tanto permite prepararse para saber en qué momento comenzar” (E4).

Rol de actores y grupos de interés. Tal como se señalara durante la identificación de los grupos de interés, se debe realizar un mapeo de los roles de los actores para lograr un mejor entendimiento de la situación y su contexto a fin de plantear mejor las estrategias de concertación y negociación. Los entrevistados E1 y E3 señalaron:

“[...] Es el deber o la obligación del gobierno proteger los derechos humanos y el rol de las empresas, respetar los derechos humanos. El rol de la empresa es el proceso de la licencia social es asegurar que está respetando, a ser escuchado, y el gobierno debe ver que ese derecho se protege” (E1).

“[...] Debe tener mayor conocimiento del entorno social. Si fuera gobierno introduciría en los estudios de impacto ambiental y en los requisitos, si tiene un estudio de conflictividad, una prospección de conflictividad, si tiene gente preparada, ¿me entiendes? Su empresa, así como aplica la norma ISO para los terremotos tiene enfoque de riesgo social, se hace en los estudios de impacto ambiental [...] Debes determinar un acercamiento sistemático para levantar los problemas que preocupan. No es llegar por llegar. A ellos que les interesa la cámara de comercio, pero si les dices agua, trabajan más interesados” (E1).

“[...] Mucha radio hemos usado en Moquegua, todo el mundo escucha radio, televisión no tanto. Tenemos redes sociales, Youtube, Facebook. Hemos hecho radionovelas con personajes de la zona. Hubo gente que subió a vivir en la zona, gente especializada que

quería hacer una radionovela como Al Fondo hay Sitio que reflejara la realidad social y permite saber que les gusta, como se llaman. La radionovela tenía nombres locales, comida local y en la historia contábamos nuestra historia, partió súper suave. Era un ingeniero, el personaje, que trabajaba en la mina y explica al final que hace. Esto toma su tiempo” (E3).

Diferencias culturales. Los procesos de concertación y negociación deben tener presente las diferencias culturales entre los diversos actores, sus intereses, expectativas, temores e inquietudes a fin de lograr un mejor entendimiento entre las partes. Al respecto los entrevistados E2 y E3 señalaron:

“[...] Es un hecho social que tiene la característica de ser un proceso complejo entre dos o más actores que pertenecen a mundos distintos y que incluso se diferencian no solo étnicamente sino por su historia, su lengua, su cosmovisión, sus intereses y tienen experiencias distintas” (E2).

“[...] La racionalidad, la población en general es más emocional que una empresa, creo que hubo esfuerzo de ambas partes de acercarse a otra en entendernos y de nosotros de entender y aceptar puntos que me hagan necesariamente racionales basados en experiencia previa” (E3).

4.2.4 Indicadores de éxito

¿Cuáles han sido los indicadores de éxito para mantener la Licencia Social en actividades extractivas en el Perú?

Los indicadores de éxito para mantener la licencia social en actividades extractivas que desarrollaron las empresas estudiadas se basaron en un enfoque participativo que responden a las necesidades y expectativas de los actores claves, con la finalidad de identificar e implementar estrategias para reforzar y mantener la calidad de la relación con los grupos de interés. En tal sentido, los expertos manifestaron la importancia de contar con indicadores soft y hard. Los indicadores soft se refieren a situaciones que pueden ser

interpretadas como expresión de los sentimientos de la comunidad, revelando sutilezas que permitan una rápida evaluación del proceso; mientras que los indicadores *hard* por ser más evidentes eran medidos en forma directa o indirecta.

Indicadores *hard*. Existen indicadores más evidentes, duros o cualitativos. Así lo manifestaron E1 y E3.

“[...] Tuvimos la idea de hacer una encuesta pública cada dos años o tres años” (E1).

“[...] Tenemos dos tipos de indicadores, de gestión interna y uno que estamos desarrollando ahora para medir el impacto a largo plazo” (E3).

“[...] En percepciones trabajamos con Ipsos Apoyo que tienen usan una metodología trabajan con unos niveles de licencia social desde conocimiento hasta familiaridad, confianza y apoyo” (E3).

“[...] Tenemos bastantes indicadores en compromisos tanto ambientales como sociales y los monitoreamos cuanto vamos cumpliendo, en la fecha y la insatisfacción en los momentos si no los cumplimos” (E3).

Indicadores *soft*. Existen algunos indicadores que están relacionados a indicadores suaves o manifestaciones de éxito. Así lo manifestaron E1, E2 y E4.

“[...] La insistencia de un mecanismo transparente y legítimo, eficiente para abordar quejas es muy importante y si existe y funciona es un indicador” (E1).

“[...] Su última acción de esta mujer en Willax que es un canal de derecho fue a defender su punto de vista del acuerdo, para mí fue un logro porque fue un acuerdo bueno para la gente” (E2).

“[...] Deben basarse no solo en medios de auto evaluación y las herramientas más usuales sino también en tener otro tipo de indicadores que tengan que ver la percepción de cómo la gente percibe como son sus intereses, si el interés de la comunidad o el aumento de

la producción. Buscar un poco, que se hagan de manera compartida y mecanismos de monitoreo de esos indicadores, hay mucho por hacer, nadie ha hecho eso” (E4).

Enfoque participativo. La elaboración de los indicadores debe realizarse con la participación de las comunidades, con la finalidad de lograr sinergias entre los métodos tradicionales de la comunidad y los métodos tecnológicos que pueda implementar la empresa. Así lo manifestaron E2, E3.

“[...] El otro aspecto es que se involucraron todos los colegios como de ingenieros de abogados” (E2).

“[...] Queremos ahora hacer el diseño de una manera participativa entonces para realmente asegurar los indicadores del impacto responda a las situaciones [...] Debes comprometer a todo el mundo en ese tipo de controles” (E3).

4.2.5 Mecanismos de monitoreo y seguimiento

¿Qué mecanismos de monitoreo y seguimiento han sido necesarios para mantener la licencia social para la industria extractiva en el Perú?

De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, los mecanismos de monitoreo y seguimiento necesarios para mantener la licencia social, requieren de un enfoque participativo que contemple el involucramiento de los actores clave en comités o mesas de trabajo, con responsables asignados al seguimiento y monitoreo de indicadores, y que además generen espacios de intercambio y acercamiento a fin de asegurar su vigencia y mejora continua a los largo del ciclo de vida del proyecto. La comunicación y difusión oportuna de resultados también otorgaría mayor credibilidad a estos mecanismos, además de generar la sensación de formar parte de un plan o proyecto conjunto que otorga beneficios a todos sus participantes.

Comunicación y difusión de resultados. Los resultados y acuerdos producto del monitoreo y seguimiento deben tener una adecuada comunicación y difusión, esto le da credibilidad a las empresa. Así lo manifestaron E2 y E5.

“[...] Tener los documentos en impreso, audiovisual, aparatos móviles para difundir pasar películas” (E2).

“[...] Lo que si nos falló mucho es que de una ves no acompañamos eso de una adecuada propaganda o difusión” (E2).

“[...] Comunicamos mejor que hacemos con los reclamos y como hemos respondido estamos escuchando y cambiando cosas vale la pena usar nuestro sistema es difícil a veces encontrar una manera de comunicar esa información socialmente en las comunidades” (E5).

“[...] Nosotros en Moquegua que es un valle e Ilo que es un puerto, nuestra comunicación es en el aymara salimos en la radio a las 11, tenemos nuestro equipo en Ilo la gente es diferente, la comunicación es diferente es todo una estrategia que esta resumida en este plan que te dije” (E5).

“[...] En las zonas rurales usamos carpas, armamos una carpa por 3 o 4 días y mucha información del proyecto la gente puede venir y preguntar también usamos grupos de teatro para comunicar mensajes específicos” (E5).

Enfoque participativo. La etapa de monitoreo y el seguimiento a los acuerdos, debe realizarse con la participación de las comunidades, de manera tal que se pueda generar sinergias entre los métodos científicos y tradicionales. Así lo manifestaron E2, E4 y E5.

“[...] El otro aspecto es que se involucraron todos los colegios como de ingenieros de abogados” (E2).

“[...] El estado debe tener relaciones con sus ciudadanos y tener una visión compartida, que las comunidades sepan sus derechos y puedan tener un proceso justo, que el estado intervenga con pesos y contra pesos que no está mal pero no es balanceado” (E4).

“[...] No hay visión compartida, no viven ese proceso como suyo, regresamos al punto del principio, los proyectos deben ser queridos por la gente” (E4).

“[...] Queremos ahora hacer el diseño de una manera participativa entonces para realmente asegurar los indicadores del impacto responda a las situaciones” (E5).

“[...] Debes comprometer a todo el mundo en ese tipo de controles” (E5).

“[...] Hay una estructura de monitoreo con la comunidad, tenemos un acuerdo social y un comité de monitoreo mensual que en la mesa es una reunión abierta van siempre como 50 comuneros y vamos por todos los compromisos no solo acciones para nosotros, sino para la comunidad que es importante, colaborativo es la onda no solo nosotros” (E5).

Verificación de avances de compromisos. La verificación de los avances y el monitoreo debe tener una estructura establecida y se debe realizar constantemente. Así lo manifestó E5.

“[...] Estamos trabajando en mejorar la comunicación interna y externa para el compromiso de otras áreas, porque se publica mensualmente los resultados de los indicadores clave [...] en una pantalla tipo flash-board con los indicadores sociales [...] para que con una mirada se vean los reporte [...] no es solo monitorear y analizar resultados para ajustar los temas para ir mejorando el desempeño, y la gente diga que es solo un indicador, la gente debe entender que es un control de los compromisos” (E5).

“[...] Tenemos un monitoreo de compromisos que con más representación [...] Hay una estructura de monitoreo con la comunidad, tenemos un acuerdo social y un comité de monitoreo mensual que en la mesa de diálogo se da en una reunión abierta con la asistencia de como 50 comuneros para ir viendo los compromisos, no solo las acciones para nosotros, sino para la comunidad que es lo más importante, es decir colaborativo” (E5).

4.2.6 Factores de éxito

¿Cuáles son los factores de éxito para mantener la licencia social en las industrias extractivas en el Perú?

En general, los entrevistados E1, E2, E3, E4 y E5 manifestaron que existen factores de éxito que contribuyen de forma significativa al mantenimiento de la licencia social, y que estos pueden ser identificados como parte de los procesos de concertación y negociación, la generación de indicadores de éxito y en las actividades propias del monitoreo y seguimiento. Entre los factores de éxito más importantes destacan: (a) adecuada identificación de expectativas e intereses de los *stakeholders*; (b) su cultura, valores e historia; (c) reducción de diferencias existentes entre las capacidades técnicas y organizativas de los actores; (d) identificación de líderes locales reconocidos y legítimos que faciliten y contribuyan con estos procesos; (e) negociación transformacional, con adecuadas formas de conducta y el respeto por las opiniones de los diferentes actores involucrados; (f) priorización de necesidades; (g) objetividad; (h) cumplimiento de los acuerdos; (i) difusión del cumplimiento de los acuerdos; (j) participación activa de los distintos actores en el monitoreo y seguimiento y con responsables asignados en los grupos de trabajo establecidos; y el (k) involucramiento de las diversas áreas internas de la empresa.

4.3 Descripción del Caso de Éxito: Tintaya

4.3.1 Antecedentes

Glencore Xstrata PLC. Esta empresa se constituyó en el año 2013, mediante la fusión de las empresas Glencore International PLC y Xstrata PLC, iniciada en el año 2012; sin embargo, ambas empresas han venido compartiendo negocios por más de 10 años. Para el desarrollo de sus operaciones cuenta con una red de más de 90 oficinas ubicadas en 50 países, 150 minas, activos para la extracción de petróleo, así como granjas y tierras agrícolas; situación que le permite ser considerada una de las empresas de recursos naturales más

grande del mundo. Su cadena de suministro se encuentra integrada desde la extracción de recursos naturales hasta la comercialización y entrega de productos a sus clientes internacionales (Glencore Xstrata PLC, 2013).

El negocio de Glencore Xstrata PLC está dividido en los siguientes sectores:

1. Metales y minerales, concentrándose en la extracción de minerales como cobre, níquel, zinc, aluminio y hierro, contando con activos y operaciones relacionadas a la industria minera, fundición, refinería y almacenamiento.
2. Energía, concentrándose en petróleo y carbón, operando negocios relacionados a minas de carbón, producción de petróleo e inversiones en el manejo estratégico de almacenamiento, equipos de carga e instalaciones.
3. Productos agrícolas, principalmente semillas oleaginosas, granos, algodón y azúcar (Glencore Xstrata PLC, 2013). En la Figura 4 se muestra el mapa de operaciones de la empresa.

Con respecto al Perú, Glencore opera las minas Iscaycruz y Yauliyacu ubicadas en la sierra central del país; en tanto que Xstrata opera Antamina, ubicada en Ancash, considerada la principal productora de cobre del país, Coroccohuayco y Antapaccay, ambas ubicadas en Cusco, y Las Bambas, que se encuentra en Apurímac, esta última en proceso de venta como condición de la fusión entre ambas empresas (“Suizas Glencore y Xstrata ya forman el cuarto mayor grupo”, 2012, 20 de noviembre).

Concesión. Tintaya Antapaccay es una operación minera de cobre, ubicada a 4,100 msnm, en la comunidad campesina de Tintaya Marquiri, distrito de Yauri, provincia de Espinar, departamento de Cusco (Xstrata Cooper, 2013). En 1917 se determinó la existencia de mineral en la zona, estando la exploración a cargo de la empresa norteamericana Andes Exploration of Mine; a partir de 1952, la exploración pasó a cargo de la empresa Cerro de Pasco Corporation. En 1971, el Estado le otorga a Minero Perú los derechos de explotación

de la mina y en 1980 se constituye la Empresa Estatal Minera Asociada Tintaya S.A. (EMATISA), la que cambió de razón social a Empresa Estatal Tintaya S.A. (Tintaya S.A.), siendo sus accionistas: Minero Perú (45%), Centromin Perú (45%) y la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE (10%). En 1981 el Estado expropió 2,368 hectáreas de la comunidad de Antaycama para el Proyecto Tintaya. En 1984 culminaron las obras civiles de la mina y a mediados de 1985 Tintaya empezó a operar, convirtiéndose en la tercera productora de cobre del Perú (De Echave et al., 2009).



Figura 4. Mapa de operaciones de Glencore Xstrata PLC. Tomado de “Our Global Operations”, por Glencore Xstrata PLC, 2013. Recuperado de <http://www.glencorexstrata.com/our-business/operations-map/>

Como parte del proceso de privatización, en 1994 el consorcio norteamericano Magma Copper Company/Global Magma Ltda. se adjudicó en una subasta internacional la buena pro de Tintaya, por un valor de US\$276.8 millones, cambiando la razón social a Magma Tintaya S.A. En 1996, Magma Copper Company fue adquirida por el grupo australiano Broken Hill Proprietary (BHP), la que en el año 2001 se fusionó con la empresa Billiton PLC, cambiando la razón social a BHP Billiton Tintaya S.A. En el 2006, la empresa es adquirida por la multinacional de origen suizo Xstrata (Xstrata Cooper, 2013).

Cabe señalar que la Unidad Minera Tintaya, luego de 28 años de operación, se encuentra en proceso de cierre (Xstrata Cooper, 2013). La Unidad Económica Tintaya estaba conformada por 18 concesiones mineras ubicadas en un territorio de 3,600 hectáreas, contando asimismo con una planta concentradora de minerales sulfurados y una planta industrial de minerales oxidados (Vector Perú S.A.C., 2006, agosto). En las Tablas 9, 10 y 11 se muestran la evolución de la producción de Tintaya entre los años 1994 y 2006.

Tabla 9

Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Concentradora 1994 -1999

Concepto	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Mineral Tratado	2,856,280	4,120,564	4,324,399	4,559,791	4,834,857	5,261,645
Tratamiento Diario Promedio	8,000	11,000	12,000	12,500	13,246	14,415
Ley de Cabeza	1.83	1.88	1.66	1.74	1.63	1.69
Concentrado Producido	150,766	221,291	212,340	241,516	255,623	263,256
Ley Concentrado	31.21	30.27	27.71	28.20	28.27	29.10

Nota. Tomado de "Plan de Cierre Unidad Minera Tintaya. Resumen Ejecutivo", por Vector Perú S.A.C., 2006. *Xstrata Tintaya – Resumen ejecutivo, vol I.* Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1626390.PDF

En el año 2010, la comunidad autorizó a la empresa Xstrata, mediante audiencia pública, a desarrollar el yacimiento de Antapaccay, lo cual permitió incrementar la vida útil de la Unidad Minera Tintaya en 20 años; es decir hasta el año 2034; así como elevar su producción en 60% (Business News Américas, 2010). Antapaccay producirá concentrado de cobre. Está ubicado a 12 kilómetros al oeste de la Unidad Minera Tintaya, contando con 13

concesiones mineras que comprenden un área de 3,225 hectáreas. Sus reservas ascienden a 520 millones de toneladas de mineral, con una ley de cobre de 0.60% (Golder Associates, 2010). La construcción de Antapaccay se inició en el año 2010, mientras que sus operaciones se abrieron en noviembre del 2012, requiriendo una inversión de US\$1,500 millones. Se ha estimado que la Unidad Minera Antapaccay producirá 160,000 toneladas anuales de concentrado de cobre aproximadamente, así como oro y otros derivados de la plata (Xstrata Cooper, 2013).

Tabla 10

Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Concentradora 2000- 2005

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Mineral Tratado	6,212,994	6,146,257	71,235	1,031,625	6,410,201	5,925,829
Tratamiento Diario Promedio	17,021	16,839			17,562	16,235
Ley de Cabeza	1.62	1.56	1.50	1.502	1.456	1.43
Concentrado Producido	303,144	284,052	3,430	39,676	259,860	221,469
Ley Concentrado	30.00	29.88	29.58	31.89	31.61	33.38

Nota. Tomado de "Plan de Cierre Unidad Minera Tintaya. Resumen Ejecutivo", por Vector Perú S.A.C., 2006. *Xstrata Tintaya – Resumen ejecutivo, vol 1.* Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1626390.PDF

- a) La producción del año 2002 solo considera hasta el 8 de enero, fecha en que se suspendieron las operaciones.
- b) las operaciones se reinician en noviembre del 2003.

En el 2013 se concretó la fusión de Xstrata y Glencore International PLC bajo la razón social Glencore Xstrata PLC, empresa que será la cuarta minera mundial, la mayor exportadora mundial de carbón térmico y la tercera productora global de cobre, con un volumen de negocio de US\$220 mil millones. La nueva empresa contará con operaciones y proyectos en 33 países, 101 minas y 50 instalaciones siderúrgicas (Minería del Perú, 2012). Glencore posee activos mineros como cobre, plomo, aluminio y zinc, además de inversiones en petróleo, carbón, algodón, trigo, girasol y azúcar; mientras que Xstrata se dedica a la extracción y procesamiento de materia prima, tales como cobre, carbón, ferrocromo, níquel, zinc, vanadio y platino (“Suizas Glencore y Xstrata ya forman el cuarto mayor grupo”, 2012, 20 de noviembre).

Tabla 11

Unidad Minera Tintaya. Producción de Planta Industrial de Óxidos 2002 – 2005

Concepto	2002	2003	2004	2005
Mineral Tratado	1,436,072	3,011,721	3,210,905	3,204,027
Tratamiento Diario Promedio		8,251	8,797	8,778
Ley de Cabeza	1.67	1.55	1.15	1.44
Concentrado Producido	20,297	36,117	36,381	35,491
Ley Concentrado	99.999	99.999	99.999	99.999

Nota. Tomado de "Plan de Cierre Unidad Minera Tintaya. Resumen Ejecutivo", por Vector Perú S.A.C., 2006. *Xstrata Tintaya – Resumen ejecutivo, vol 1*. Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1626390.PDF

Historia del conflicto. En la Tabla 12 se presenta un resumen de la historia de conflictos de la mina Tintaya, y en la Figura 5 se muestran las acciones de conflicto o concertación y negociación que se dieron a lo largo de los años.

4.3.2 Factores importantes a tomar en cuenta

Historia de los actores. Sinergias entre Agricultura y Minería (2013) indicó que entre los principales actores en los procesos de diálogo de Tintaya se encuentran los siguientes:

1. Municipalidad Provincial de Espinar; participó en los procesos iniciales para la creación de la Mesa de Diálogo y Convenio Marco.
2. FUDIE – Frente Único de Defensa de los Intereses de Espinar, cuestionó el Convenio Marco en temas relacionados al medio ambiente, laborales y de transporte.
3. FUCAE – Federación Unificada de campesinos de la Provincia de Espinar; fundada en 1980, integra a las 68 comunidades campesinas. En la década de los 80s fue el defensor y vocero de las comunidades; en la actualidad ha perdido importancia.
4. AUPE – Asociación de Urbanizaciones Populares y Pueblos Jóvenes de Espinar.

Tabla 12

Cronología de Crisis en Tintaya

Fecha	Evento	Descripción
1982 – 1996	Antecedentes	El Estado Peruano expropia a la comunidad de Antaycama 2,368 hectáreas. Empresa minera (estatal y privada) obligan a comunidades a vender tierras, bajo amenaza de expropiación minera.
may-90	1era Crisis	Toma de la mina y captura de rehenes, por parte de campesinos liderados por FUCAE y FUDIE. Motivo: Expropiación y bajos precios e indemnización pagada por las tierras; contaminación de tierras y ríos por derrame de relave y filtración de agua. Resultado: Electrificación de Espinar
may-00	Amenaza	Alcalde de Espinar, Oscar Mollohuanca, amenaza a BHP Billiton con nuevo paro. Reclamo: Aporte de US\$2 millones para el desarrollo de Espinar, sistemas de cooperación técnica, económica y social.
2001 – 2002	2da Crisis	Etapa larga del conflicto. Comunidad sentó denuncias a la minera a través de CORECAMI Cusco (fundadora de CONACAMI). Formulación de demandas que escalan a la intervención de la Oxfam y la Ombudsman minera.
dic-01	Diálogo	Instalación de la Primera Mesa de Diálogo y creación de cuatro comisiones de trabajo: tierras, medio ambiente, derechos humanos y desarrollo sostenible.
mar-02	Diálogo	Instalación de la Segunda Mesa de Diálogo
abr-jun-02	Suspensión del Diálogo	Incidente en la planta de óxidos de la mina, caída de hidratos de cobre en la cuenca Ccamacmayo en Huinumayo; conllevó a la suspensión de la Mesa de Diálogo hasta junio del 2002.
2002-2003	Negociación y Diálogo	Procesos varios de reclamos y negociación.
set-03	Convenio Marco	Firma del Convenio Marco.
2004	Acuerdo Mesa de Diálogo	Firma del Acuerdo de la Mesa de Diálogo.
2003 – 2010	Diálogo	Desarrollo de diversos proyectos establecidos a través de las Mesas de Diálogo y Convenio Marco.
may-05	3era Crisis	Motivo: Reformulación del Convenio Marco
2002 – 2012		Implementación de los desembolsos de la Mesa de Diálogo y Convenio Marco. Implementación de diversos proyectos.
2011	4ta Crisis	Cambio de alcalde provincial, percepción de falta de transparencia, inasistencia a reuniones de Mesa de Diálogo.
ene-12	5ta Crisis	Paralización del Frente de Transportistas; se unen a la protesta FUDIE, FUCAE y AUPE
feb-12	Diálogo	Gerente de Xstrata Tintaya, Edgardo Orderique, acepta participar en los procesos de diálogo con la municipalidad provincial de Espinar. Mediador: Gobierno Regional de Cusco.
2012	6ta Crisis	Motivo: Ambiental y requerimiento de la municipalidad provincial de Espinar del incremento del aporte de la minera de 3% a 6% de las utilidades.
2013	Negociación y Diálogo	Estudio ambiental concluido, a la espera que se haga público. Continúa proceso de diálogo y negociación.

Nota: Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casuística/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

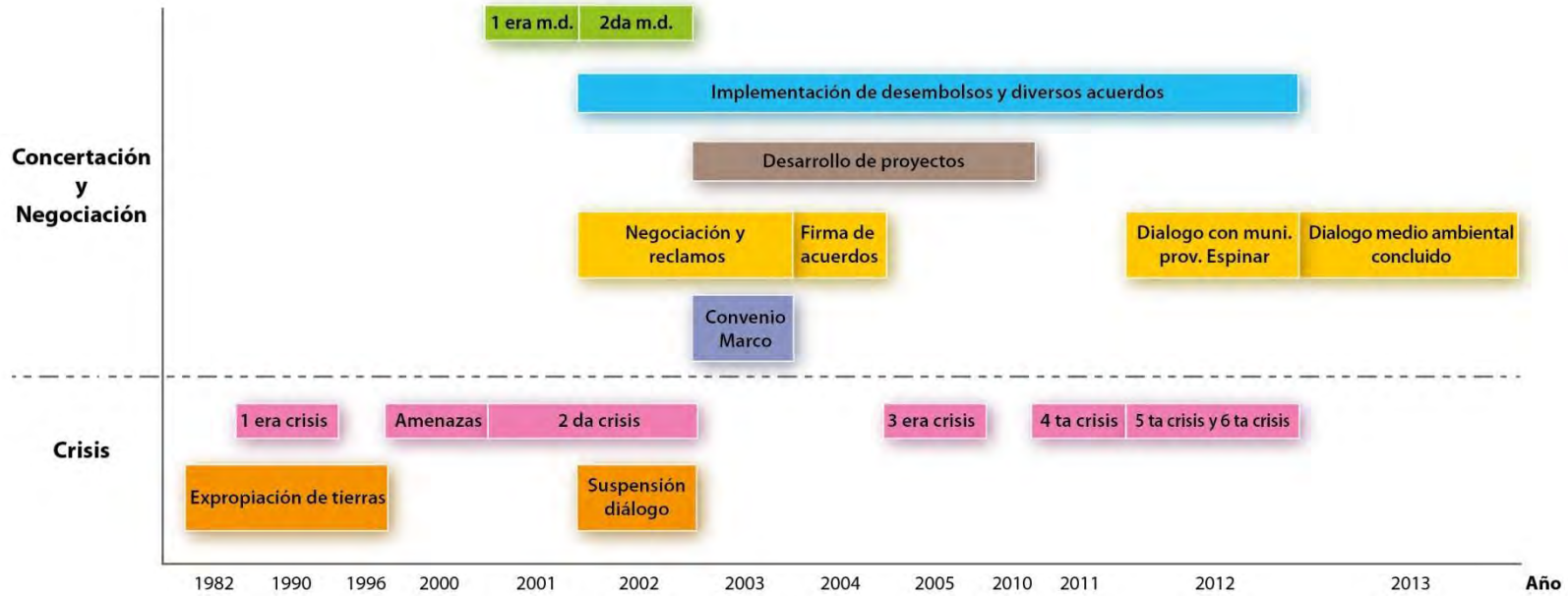


Figura 5. Acciones positivas y negativas que se dieron en el caso Unidad Minera Tintaya. Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casistica/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

5. CONACAMI. Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería; creado en 1998 con la finalidad de respaldar a las comunidades afectadas por la explotación minera a nivel nacional.
6. CORECAMI - Cusco, Coordinadora Regional de Comunidades del Cusco Afectadas por Minería.
7. CODEPE - Consejo de Desarrollo de la Provincia de Espinar; creado en 1999 con la finalidad de velar por el desarrollo y mejora del nivel de vida de la provincia. En la actualidad no opera, en vista que fue reemplazado por el Comité de Gestión del Convenio Marco.
8. Vicaría de la Solidaridad de la Prelatura de Sicuani.
9. OXFAM - Oxford Committee for Famine Relief; fomenta programas de desarrollo y de respuesta ante emergencias en la zona.
10. CooperAccion; ONG fundada en 1997, se encargó de revisar el proceso de venta de tierras, así como de evaluar el impacto ambiental en la zona.
11. Comunidades de la Mesa de Diálogo; tales como las comunidades campesinas de Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Alto Huancané, Huano Huano, Bajo Huacané y Huisa.

En base a lo expuesto, se puede apreciar en la Tabla 13 un resumen de los principales actores que intervinieron en el proceso de diálogo y negociación del proyecto minero, así como del papel que desempeñaron en el mismo. Asimismo, en la Figura 6, se muestra de manera gráfica el rol que juega cada uno de los stakeholder que intervienen en este proceso y también pone de manifiesto la importancia de cada uno ante una situación de crisis o conflicto. Con respecto a los stakeholders identificados en el proceso se destaca que las partes interesadas; es decir, comunidades campesinas y empresa minera, no estuvieron solas en el

proceso de concertación y negociación; sino que intervinieron otras instituciones, tanto de la provincia de Espinar como del ámbito internacional, destacando el papel de los observadores.

Tabla 13

Análisis de los Actores Locales del Proceso de Diálogo

Rol	Actores Locales	Participación en el Proceso
Control	Accionistas Clientes	Poder, Legitimidad
Dominante	Municipalidad Provincial de Espinar	Poder, Legitimidad, Urgencia
Pasivos Ambientales	Minero Perú Empresa Minera Asociada Tintaya S.A. Empresa Minera Especial Tintaya S.A. Magma Cooper Company Global Magma Limited (USA) Broken Hill Proprietary (Australia) Billiton (Inglaterra) BHP Billiton Tintaya S.A. Xstrata Tintaya Antapaccay Xstrata PLC	Poder, Legitimidad, Urgencia
Involucrados	FUDIE FUCAE	Poder, Legitimidad, Urgencia
Mediador / Veedor	Ombudsnab de la Minería (2001) CooperAccion Oxfam Gobierno Regional de Cusco (2012)	Poder y Legitimidad
Poderosos	Gobierno Central Ministerio de Agricultura Agrorural Ministerio de Energía y Minas Presidencia Consejo de Ministros Poder Judicial Gremio Minero	Poder y Legitimidad
Vulnerables	Directivas de las comunidades	Legitimidad
Importantes	Universidades, Medios de Comunicación, Líderes de Opinión, Opinión Pública Local, Opinión Pública Nacional.	Poder
Subordinados	Contratistas / Trabajadores Miembros de las Comunidades	Legitimidad, Poder Legitimidad, Urgencia

Nota: Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casuística/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

Asimismo, se resalta la participación de la Ombudsman de la minería, la misma que contribuyó a que la empresa se sensibilice con los requerimientos de la sociedad y acceda a iniciar el diálogo; así como su preocupación en que la industria, a través de los diferentes dueños, cumpla con los compromisos asumidos. Adicionalmente, este caso se caracteriza por la ausencia del Estado, pues sólo intervino en un momento inicial, hasta la instalación de la Mesa de Diálogo, principalmente por un requerimiento de las partes para continuar con el proceso de concertación, ya que históricamente su presencia estaba asociada a temas de corrupción. Por otro lado, con relación a las comunidades que participaron en las mesas de diálogo, sólo se incluyó a aquellas que se vieron afectadas directamente a través de la expropiación o compra de tierras; no considerándose la participación de otras comunidades que se veían afectadas de manera indirecta; esta situación obedece a la necesidad o premura de solucionar el conflicto, existiendo casos de levantamientos por parte de aquellas comunidades que no participaron directamente del diálogo.

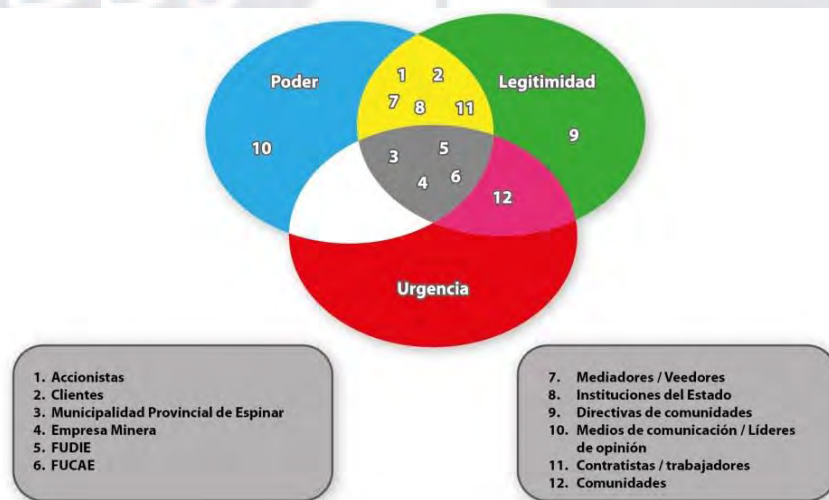


Figura 6. Identificación de stakeholders de caso Unidad Minera Tintaya. Adaptado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturaymineria.org/Casuistica/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

Principales expectativas.

Comunidad. La provincia de Espinar está situada en el departamento del Cusco. Limita por el norte con la provincia de Canvas, por el sur con el departamento de Arequipa, por el este con el departamento de Puno y por el oeste con la provincia de Chumbivilcas. Se encuentra dividida en ocho distritos: Espinar, Alto Pichigua, Condorama, Coporaque, Ocoruro, Pallpata, Pichigua y Suykutmbo (ver Figura 7). Cuenta con una superficie de 5,311.1 km² y con 62,698 habitantes, de acuerdo al Censo Poblacional del año 2007. Según el Censo Agropecuario de 1994, Espinar contaba con 8,601 productores agropecuarios, generando 73,174 puestos de trabajo, de los cuales únicamente el 6% eran remunerados por la actividad desarrollada. La zona era básicamente ganadera, contando con un total de 403,322.16 hectáreas, de las cuales el 86% son pastos naturales y únicamente el 2.5% de las hectáreas es dedicada a la agricultura; el 91% de la población contaba con algún tipo de ganado (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

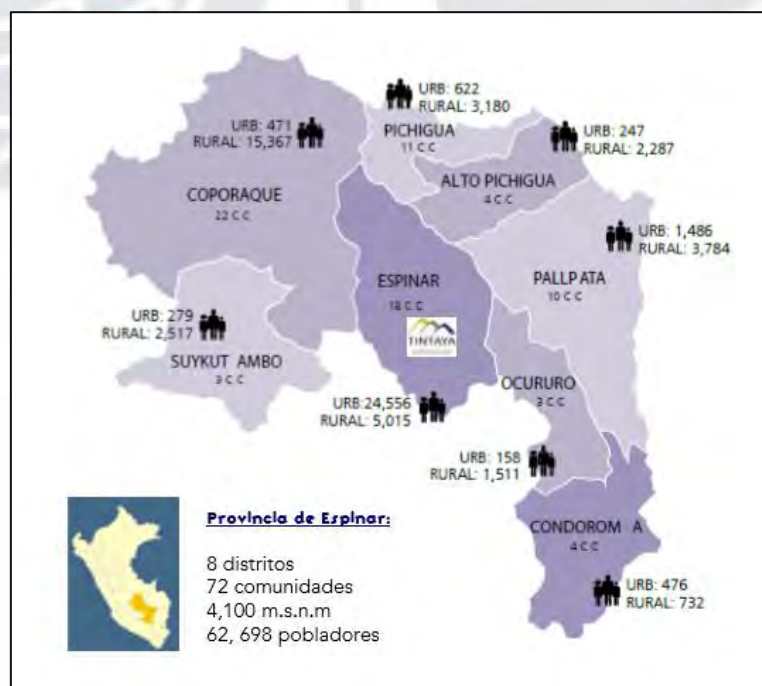


Figura 7. Mapa de la Provincia de Espinar. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

De acuerdo al mapa de pobreza de FONCODES realizado en el 2006, la provincia de Espinar presenta altos niveles de desnutrición infantil y falta de energía eléctrica. Asimismo, el analfabetismo alcanza al 85% de la población, la que en su mayoría es quechua hablante. Espinar cuenta con abundantes yacimientos de cobre, plata y oro; por lo tanto, en la actualidad la minería se ha convertido en una actividad sumamente importante para su economía, dinamizando sectores como el comercio, transporte y construcción; pero desfavoreciendo a otros sectores como la agricultura y ganadería (Llosa, 2009). Por otro lado, Sinergias entre Agricultura y Minería (2013) indicó que entre las comunidades campesinas ubicadas en el ámbito de influencia, que se vieron afectadas directamente con el Proyecto Minero de Tintaya y que participaron en las mesas de diálogo se encuentran las siguientes (ver Figura 8).



Figura 8. Mapa de las Comunidades Afectadas con el Proyecto Minero Tintaya. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

1. Comunidad Campesina de Tintaya Marquiri. Ha sido la más beneficiada por los proyectos mineros y es la única de la zona que cuenta con servicios de agua,

desagüe, electricidad y un colegio. Fue la primera comunidad que se vio afectada por la expropiación de tierras por parte del Estado en el año 1982, y en el año 1996 por parte de BHP Tintaya. En la actualidad sólo cuentan con 120 hectáreas y la población ha sido reubicada convirtiéndose en un pueblo joven.

2. Comunidad Campesina de Alto Huarca. Cuentan con un territorio de 12,250 hectáreas, 206 familias, 731 habitantes de los cuales han reubicado a 419, siendo una comunidad que se está desestructurando. Cuentan con dos colegios de nivel primario.
3. Comunidad Campesina de Alto Huancané. : Disponen de un territorio de 3,280 hectáreas, 270 empadronados y 1,312 habitantes. Aún mantienen sus patrones comunales. Poseen un colegio primario.
4. Comunidad Campesina de Huano Huano. Poseen 8,040.5 hectáreas de territorio, 404 familias empadronadas y 1,963 habitantes. Tienen tres colegios con inicial y primaria.
5. Comunidad Campesina de Bajo Huacané. Disponen de 3,256 hectáreas de territorio, 200 empadronados y 1,215 habitantes. Tienen una escuela primaria.
6. Comunidad Campesina de Huisa: Cuentan con 3,000 hectáreas de territorio, 75 empadronados y 425 habitantes. Se dedican principalmente a la ganadería y agricultura.

Sin embargo, estas seis comunidades si bien se vieron afectadas de manera negativa con el proyecto y son consideradas los afectados directos, también se han visto beneficiadas en mayor medida con el canon y sobrecanon canalizados por el municipio provincial de Espinar, a diferencia de las otras 62 comunidades campesinas que forman parte de la provincia de Espinar. Cabe señalar que en la década de los noventa, estas comunidades campesinas denunciaron la expropiación de sus tierras por parte del Estado; así como la

compra de sus tierras por parte de la empresa minera que operaba Tintaya a bajos precios, bajo la amenaza de hacer uso de la expropiación de las mismas a través de la servidumbre; asimismo denunciaron la contaminación de las tierras y ríos provocado por el derrame de relaves y la filtración de las aguas. Esta queja fue canalizada por la Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú afectada por la Minería (CONACAMI), en representación de la Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería del Cusco (CORECAMI Cusco) y de las seis comunidades campesinas, a través de OXFAM América, a fin que la ombudsman de la minería de OXFAM Australia asuma el caso de Tintaya, al tratarse de una denuncia hacia la empresa minera australiana BHP Billiton. Adicionalmente a lo expuesto, la comunidad reclamó el uso de la fuerza y violencia en el proceso de desalojo, la pérdida de su forma de vida tradicional basada en la ganadería, así como la falta de oportunidades de empleo por parte de la empresa minera (Aroca, 2008).

Al respecto, la estrategia de las comunidades campesinas ante la actitud de la empresa minera y los resultados de su operación fue inicialmente la presión social a través de movilizaciones y actos violentos, dada su poca capacidad para la negociación, así como desconfianza hacia la empresa, situación que fue superándose en el proceso de las Mesas de Diálogo. Adicionalmente a ello, se observa problemas culturales entre la empresa y las diferentes comunidades, problemas de representación en el caso de las comunidades, ya que el representante no tiene la facultad de tomar decisiones por la comunidad, sino requiere una aprobación continua por medio de procesos de consulta (Aroca, 2008). Toda esta situación generó deficiencias en un principio; sin embargo, se han ido superando a lo largo del camino.

Estado. Como parte del Estado se considera al gobierno central, al gobierno regional del Cusco, la municipalidad distrital de la provincia de Espinar y las municipalidades distritales de Espinar. La función del gobierno central es el otorgamiento de las concesiones y permisos de exploración y explotación de las minas, así como la aprobación de los estudios

de impacto ambiental, apoyándose en el Ministerio de Energía y Minas. El proyecto minero generará beneficios, tanto al país como a la provincia de Espinar, provenientes de la mayor inversión, la generación de empleo, los ingresos por impuestos, regalías y otros aportes realizados por la empresa, así como el impacto en el desarrollo de otras actividades relacionadas al proyecto.

En los años ochenta, la participación del Estado estuvo centrada en la expropiación de tierras, sin tomar en cuenta la cultura de las comunidades campesinas. En los años noventa el Estado desarrolló un marco legal que favorecía la inversión extranjera, por lo que su participación en los conflictos entre las empresas y las comunidades estaba enfocada únicamente a la obtención de acuerdos, sin tomar en cuenta las propuestas planteadas por las partes (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). Por otro lado, en la etapa inicial de la Mesa de Diálogo, entre los años 2000 y 2001, la Municipalidad de Espinar tenía una participación bastante activa, promoviendo en un inicio la formación de la Mesa de Dialogo; sin embargo al finalizar el periodo como alcalde del Sr. Mollohuanca, la Municipalidad no se ha visto prácticamente involucrada en dicho proceso. Cabe señalar que en ese entonces, la ausencia del gobierno central, por medio del Ministerio de Energía y Minas fue un requisito solicitado explícitamente por la población de Espinar para la formación de la Mesa de Dialogo, ya que este era percibido como una entidad fiscalizadora que entorpecía el proceso de concertación en lugar de ser percibido como un ente promotor y facilitador de espacios de diálogo (Camacho & Lossio, 2005).

Asimismo, se observa la escasa participación del Estado en la administración de los fondos provenientes de la actividad minera para el desarrollo de proyectos en la provincia, tales como el Programa Minero Solidaridad con el Pueblo – PMSP y el Convenio Marco; mostrándose, en forma comparativa, el desarrollo de muchas más obras con los aportes del Convenio Marco, 748 proyectos, que los realizados por el Estado. Esta situación se muestra

aún más crítica, ya que se aprecia un divorcio entre la problemática de la provincia de Espinar, desarrollada en el Plan de Desarrollo Concertado de Espinar y el Plan Maestro y Estrategias de Desarrollo Provincial y las obras realmente ejecutadas por el gobierno con fondos provenientes del canon y sobre canon, tales como el terminal terrestre, la ampliación del mercado central, el centro cívico y el estadio con capacidad para 20 mil espectadores (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). En la Tabla 14, se muestra un resumen de los ingresos percibidos por la comunidad de Espinar entre los años 2004 y 2011 como resultado de la actividad minera.

Empresa. BHP Billiton adquirió la Unidad Minera Tintaya a la empresa Magma Copper Company; siendo propietaria de la mina entre los años 1996 y 2006, año en que decidió la venta de la mina a la empresa Xstrata Tintaya S.A., con el objetivo de dedicarse a proyectos de mayor envergadura en Australia; sin embargo, decidió mantener su participación en Antamina (Aroca, 2008). Durante el tiempo que BHP participó en la Mesa de Diálogo de Tintaya esta se caracterizó por ser una empresa socialmente responsable, transparente, cumplidora y respetuosa de los compromisos asumidos con la comunidad y con otras instituciones. Mostró su disposición al diálogo, siendo esta su forma para solucionar los conflictos en los que se vio implicado (Aroca, 2008).

Entre uno de los compromisos más saltantes de la empresa para con la comunidad, como resultado de la Mesa de Diálogo se menciona la entrega de nuevas tierras a las comunidades campesinas de Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Huano Huano, Alto Hancané y Bajo Huancané, agregando tierras adicionales a las expropiadas o compradas equivalentes al 25% y 50% a modo de indemnización (Aroca, 2008). Asimismo, como resultado del Contrato Marco, se indica el aporte a las comunidades equivalente al 3% de las utilidades netas de la empresa (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). A partir del 2006, la empresa Xstrata PLC es la propietaria de la Unidad Minera Tintaya Antapaccay, empresa que se fusionó en el

Tabla 14

Ingresos Generados por la Actividad Minera (En Millones de Dólares)

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Canon Minero		6.96	25.22	103.03	91.45	56.12	40.36	63	386.14
Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo – PMSP				35.2	34.12	19.92	23.13	28.75	141.12
Regalías Mineras							8.58	12	20.58
Aportes de Convenio Marco	6.034	21.297	34.239	31.81	18.4	21.853			133.634
Total de Recursos transferidos a la Provincia de Espinar	6.03	28.257	59.459	170.04	143.97	97.893	72.07	103.75	681.474

Nota: Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casuística/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

2013 con la empresa Glencore PLC; Xstrata, al igual que BHP Billiton, promueve el enfoque participativo, involucrando a las comunidades a través del diálogo y canales de comunicación y transparencia como reuniones, talleres participativos y asambleas comunales, así como distintas iniciativas que promuevan la información, transparencia y por tanto lleven a mejorar la relación de confianza entre las partes (Xstrata Copper. División Operaciones Sudamérica – Perú, 2011).

4.3.3 Evaluación del proceso de negociación y concertación

Sinergias entre Agricultura y Minería (2013) identificó seis etapas distintas en el proceso de negociación y creación de la Mesa de Diálogo, en el caso Tintaya:

(i) Formulación del reclamo. A finales de la década de los noventa, el alcalde de la Provincia de Espinar, Sr. Oscar Mollohuanca, solicitó a la ONG OXFAM de Australia, a través de la CONACAMI, CORECAMI Cusco y la ONG CooperAcción, que elabore un informe sobre los reclamos presentados por la comunidad con respecto a las acciones de la empresa minera; asimismo se tomaron en cuenta para dicha solicitud los informes legales y ambientales elaborados por CooperAcción. La OXFAM actuó como mediador entre ambas partes, apoyando en el seguimiento de los acuerdos tomados. Cabe destacar que antes de establecer el contacto con la ONG OXFAM Australia, la comunidad tuvo acceso al caso de la mina de diamantes Ekati, operada por BHP, ubicada al noroeste de Canadá, en la que se implementó un acuerdo ambiental, así como una agencia independiente de monitoreo ambiental, lo que sirvió como ejemplo de mejores prácticas (Aroca, 2008).

En diciembre del 2001, OXFAM Australia y OXFAM América realizaron la visita a la mina y recogieron los siguientes reclamos: (a) condiciones injustas, compensación inadecuada y un consentimiento no informado en las negociaciones para la venta y/o expropiación de tierras; (b) uso de la fuerza y violencia en el proceso de desalojo; (c) pérdida de su forma de vida tradicional; (d) contaminación del aire y agua provocando el deterioro de

la salud de la población y sus animales; (e) falta de oportunidades de empleo por parte de la mina; (f) sentimiento de inseguridad de la población causada por el desarrollo del proyecto y la construcción de la presa de relave del río Ccañipia (Aroca, 2008)

(ii) Instalación de la Mesa de Diálogo: La primera reunión de la Mesa de Diálogo se llevó a cabo el 10 de diciembre del 2001, teniendo como meta encontrar una solución a los problemas de manera conjunta y participativa en la cual participaron BHP Billiton, CONACAMI, CORECAMI Cusco, OXFAM América, CooperAcción, CODEPE y la Municipalidad de Espinar. La segunda reunión se celebró el 6 de febrero de 2002, instalándose oficialmente la Mesa de Diálogo de Espinar (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

(iii) Acercamiento de los participantes y generación de confianza: durante esta etapa se fueron implementando los mecanismos de funcionamiento de la Mesa de Diálogo. El proceso de negociación tuvo una duración de casi dos años (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

(iv) Formación de Comisiones en la Mesa de Diálogo. Durante el 2002 se formaron las siguientes comisiones: (a) Comisión de Tierras, relacionada al proceso de expropiación y compra de tierras; mediante la cual BHP Billiton presentó el concepto de reubicación con desarrollo, sirviendo de base para los acuerdos con las comunidades ubicadas en los alrededores de la mina, al ofrecerles la reposición con nuevas tierras que incluye la cantidad afectada en su oportunidad, más un adicional en tierras entre el 25% y 50%; (b) Comisión de Desarrollo Sostenible, con la finalidad de apoyar a la comunidad en la definición de proyectos a realizarse por medio de estudios de mercado y capacitación en el manejo de pequeñas empresas; es así que se aprobó la creación de un Fondo para el Desarrollo de las Comunidades y BHP se comprometió a realizar un aporte por US\$330 mil por año durante los tres primeros años del Acuerdo de Consolidación de Avances del Proceso de la Mesa de

Diálogo; (c) Comisión de Derechos Humanos, para investigar distintas denuncias de derechos humanos registradas por la CONACAMI; se eligió al Instituto de Defensa Legal para que realice una investigación objetiva de los casos, resaltando la atención de cuatro de los 35 casos presentados. Así, se acordó una mejora en los sistemas de orientación, capacitación y control interno de la empresa, así como una mayor participación de los stakeholders; (d) Comisión del Medio Ambiente, con la finalidad de detectar impactos ambientales antes y durante el proceso de diálogo, atención de reclamos de las comunidades con respecto a su salud y la de su ganado, establecer sistemas de alerta temprana, así como planes de evaluación y monitoreo; (e) Comisión de Coordinación y Seguimiento, para orientar y promover el proceso de diálogo y trabajo conjunto (Aroca, 2008).

(v) Firma del Acuerdo de Consolidación de Avances del Proceso de la Mesa de Diálogo; firmado el 21 de diciembre del 2004, sin embargo se empieza a dar cumplimiento a los acuerdos planeados desde el año 2001, luego del conflicto de mayo del 2005 (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

(vi) Implementación de Proyectos, acordados en la Mesa de Diálogo (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

En la Tabla 15 se muestra un resumen de las etapas del proceso de negociación de Tintaya, incluyendo los participantes en cada una de las etapas, así como el rol desempeñado en cada una de ellas. En general, con relación al proceso de concertación y negociación de Tintaya se puede resaltar que éste se inicia con una serie de protestas y paros por parte de la comunidad campesina frente a la empresa minera por temas relacionados principalmente a la expropiación, compra de sus tierras, así como por temas ambientales; surgiendo la necesidad de llegar a acuerdos, en un inicio, por medio de las mesas de diálogo. Para el logro de sus objetivos se contó con un facilitador profesional, el Sr. Antonio Bernales, quien fue propuesto tanto por la empresa como por la sociedad civil, como parte de una terna; situación que ayudó

Tabla 15

Tintaya. Proceso de Negociación

Etapa	Actores que intervienen	Rol desempeñado
Formulación del Reclamo	Alcalde de la Provincia de Espinar - Sr. Oscar Mollohuanca	Poder, Legalidad, Interés. Presentó el reclamo de la comunidad
	ONG OXFAM de Australia	Legalidad. Mediador. Elaboración de informe sobre reclamos. Seguimiento a los acuerdos.
Instalación de la Mesa de Diálogo	CONACAMI / CORECAMI Cusco / CooperAcción BHP Billiton CONACAMI / CORECAMI Cusco	Mediador Poder, Interés, Legalidad Mediador. Convencer a las comunidades sobre las tierras que obtendrían.
	OXFAM América / CooperAcción / CODEPE Municipalidad de Espinar	Mediador
Acercamiento de los Participantes	Comunidades Campesinas: Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Alto Huancané, Huano Huano, Bajo Huancane, Huisa	Interés
Formación de Comisiones en la Mesa de Diálogo		Mecanismos de funcionamiento de la Mesa de Diálogo.
Firma del Acuerdo del Proceso de Diálogo		Generación de confianza.
Implementación de Proyectos		

Nota: Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casistica/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

a establecer un proceso de diálogo exitoso, así como una serie de acuerdos a pesar de los intereses opuestos de las partes.

Con respecto a las mesas de diálogo, se debe resaltar la importancia de la participación del alcalde de la provincia de Espinar, Sr. Oscar Mollohuanca, en su papel de líder de las comunidades campesinas, ante la queja contra la empresa minera; así como su participación activa en la formación de las mesas de diálogo. Este rol permitió que las movilizaciones llevadas a cabo por las comunidades tengan mayor legitimidad, al contar con el apoyo y presencia del Estado. Sin embargo, una vez instalada la mesa de diálogo, esta se caracteriza por la falta de participación del Estado, siendo este un requisito impuesto por las partes, ya que la percepción que se tenía de éste era de corrupción en lugar de ser percibido como un ente que facilita la concertación y diálogo.

Mesas de Desarrollo. La primera Mesa de Diálogo de Tintaya se instaló el 6 de febrero del 2002, siendo los objetivos los siguientes: (a) mejorar la comunicación entre la comunidad y la empresa; (b) resolver los conflictos concretos entre ambas partes; (c) buscar el desarrollo de todos los stakeholders; (d) buscar el desarrollo sostenible de la provincia de Espinar (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). La Mesa de Diálogo está compuesta por cuatro comisiones de trabajo: (a) tierras, (b) medio ambiente, (c) derechos humanos y (d) desarrollo sostenible; siendo sus integrantes CONACAMI, CORECAMI, CooperAcción, Oxfam América, la empresa minera, tanto BHP Billiton como Xstrata Tintaya, dependiendo del momento del desarrollo de la mesa, y las comunidades campesinas de Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Alto Huancané, Huano Huano, Bajo Huacané y Huisa. Cabe mencionar que el concepto de Mesa de Diálogo ha evolucionado hacia el concepto de Mesa de Desarrollo, en la que toma importancia las propuestas de desarrollo para la comunidad en general (Xstrata Copper, 2012). En la Figura 9 se presenta un esquema sobre la evolución de dicho concepto.

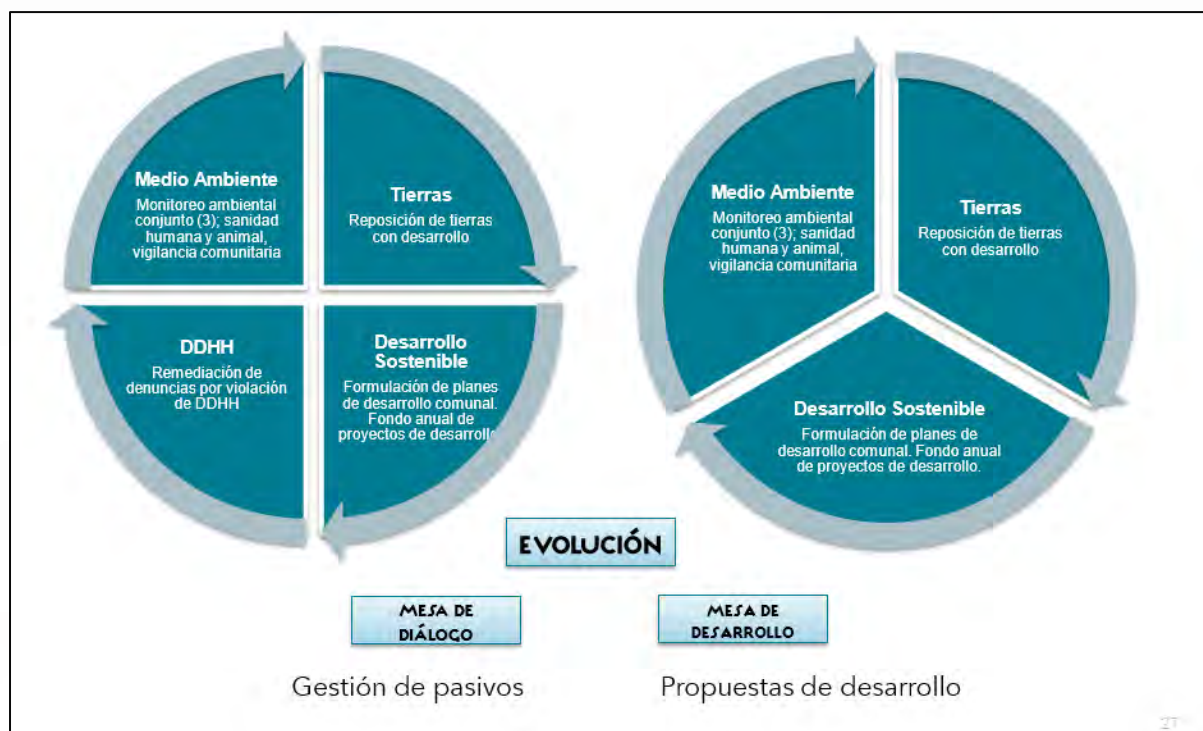


Figura 9. Evolución de mesa de diálogo a desarrollo en la unidad minera Tintaya. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

La segunda Mesa se desarrolló en marzo del 2002. Sin embargo, en abril del 2002 se produjo un incidente en la planta de óxidos de la mina que derivó en la caída de hidratos de cobre en la cuenca Ccamacmayo en Huinumayo, situación que conllevó a la suspensión de la Mesa de Diálogo, reanudándose la mesa de diálogo en junio del 2002, cuando el evento fue superado. Durante esta primera etapa se consideró la importancia de la confianza entre los participantes de la Mesa, a través del respeto, cumplimiento de los acuerdos, de manera que permitan la convivencia, un mayor compromiso y voluntad de las partes de llegar a un acuerdo.

En un inicio la BHP Billiton consideraba a la CONACAMI y otras organizaciones como opuestas al desarrollo y a la actividad minera; sin embargo esta percepción fue cambiando, reconociendo posteriormente la importancia de la institución para convencer a las comunidades sobre las tierras que obtendrían como resultado del acuerdo. De igual manera,

cambió la percepción, de manera positiva, de la comunidad hacia BHP Billiton, reconociendo la mayor disposición de la empresa para el dialogo y atención a los requerimientos de la comunidad. Una segunda etapa del proceso de dialogo se caracterizó por la búsqueda de soluciones por parte de todos los integrantes, a partir del entendimiento de los problemas planteados (Aroca, 2008).

Aroca (2008) mencionó que durante el 2004 se aprobó el acuerdo de la Mesa de Diálogo, cuyo proceso de elaboración, discusión y elaboración se basó en la transparencia de información, autonomía de las comunidades para analizar el acuerdo, adecuada información y asesoría especializada a las comunidades brindada principalmente por CooperAcción, integralidad y participación activa en el proceso. Entre los principales compromisos de Acuerdo de la Mesa de Diálogo se tienen:

1. Compromiso de la empresa minera de entregar a las comunidades campesinas de Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Huano Huano, Alto Huancané y Bajo Huancané nuevas tierras, en función a la cantidad que les fue expropiada o comprada, entregándoles un adicional de entre 25% y 50%.
2. Asistencia técnica a las comunidades por tres años a partir de su instalación en las nuevas tierras.
3. Compromiso de la empresa minera de entregar a las comunidades campesinas de Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Huano Huano, Alto Huancané y Bajo Huancané nuevas tierras, en función a la cantidad que les fue expropiada o comprada, entregándoles un adicional de entre 25% y 50%.
4. Asistencia técnica a las comunidades por tres años a partir de su instalación en las nuevas tierras.
5. Investigación y resolución por parte de la comisión de derechos humanos de las violaciones de derechos humanas, aplicando las recomendaciones del IDL.

6. Realización de monitoreos conjuntos de prevención a posibles problemas de contaminación de la mina.
7. Autorización de las comunidades para que la empresa continúe con sus actividades; sin embargo cualquier actividad nueva deberá contar con el permiso de las mismas.
8. Creación de un fondo anual de US\$330 mil, que podrá ser incrementado por el aporte organizaciones internacionales, para el desarrollo de las comunidades que forman parte de la mesa de diálogo. Las obras a ejecutarse serán decididas por la Mesa.

Entre los años 2005 y 2010 se han ejecutado 19 proyectos por medio de la Mesa de Desarrollo, siendo el 62% de estos del sector agropecuario, seguido por proyectos de promoción social y educación (Xstrata Copper, 2012). En junio del 2011, luego de las protestas de la población, se instaló la última mesa de diálogo, que a la fecha no llega a un acuerdo definitivo; siendo el tema de fondo la contaminación ambiental, habiéndose requerido para concluir la mesa un informe de monitoreo ambiental, así como estudios complementarios a habitantes de la zona con la finalidad de determinar la presencia de metales pesados en sus organismos; tomándose muestras en diferentes puntos para los respectivos análisis del agua, sedimentos, suelos y aire (“Ejecutivo Espinar dieron por concluida la mesa de diálogo”, 2013, 2 de marzo). Asimismo, en la mesa también se discute la modificación de algunos artículos del convenio marco, habiéndose llegado a acuerdos en ciertos temas, tales como la priorización de proyectos productivos en las zonas de influencia directa de la mina, ubicadas en la cuenca de los ríos Salado y Ccañipia; la constitución de dos fideicomisos con aportes de la empresa minera, independientemente del canon, sobrecanon y los tributos, que benefician a la población de Espinar; priorización de los pobladores nacidos en Espinar en la contratación de mano de obra, oferta de bienes y servicios por parte de la

empresa minera; sin embargo, aún se encuentra pendiente la definición del tema económico relacionado al incremento del aporte de la empresa de 3% al 6% de sus utilidades (“Mesa de dialogo de Espinar logra importantes acuerdos”, 2013, 7 de febrero).

Convenio Marco. Como resultado de la movilización del 21 de mayo del 2003 llevada a cabo por las comunidades en Espinar, la empresa asumió el compromiso de firmar el Convenio Marco, el cual fue suscrito el 3 de setiembre del 2003, el mismo que consistía en un mecanismo de comunicación formal entre las comunidades, las autoridades, la sociedad civil y la empresa BHP Billiton Tintaya en busca del desarrollo sostenible del área de influencia; es decir todos aquellos actores que poseen una participación dentro de la provincia de Espinar (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). Entre los principales compromisos del Convenio Marco se encuentran: (a) entrega voluntaria por parte de la empresa a las comunidades de los ocho distritos de Espinar de un máximo del 3% de las utilidades antes de impuestos, y como mínimo un importe fijo de un millón y medio de dólares anuales, los que serían destinados al desarrollo de proyectos de interés social, previa evaluación de un Comité de Gestión; (b) implementación de un sistema de evaluación ambiental conjunta, así como un seguro ambiental; (c) generación de empleo local, mediante la contratación de un 70% de mano de obra no calificada de la provincia de Espinar; (d) compromiso de los habitantes de Espinar de apoyar la operación de la mina (Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales Tintaya Xstrata Copper, 2009).

El Convenio Marco presenta una estructura orgánica participativa conformada por tres comités, como se puede apreciar en la Figura 10: (a) Comité de Concertación, encargado de la supervisión del convenio y compuesto por 37 organizaciones; (b) Comité de Gestión encargado de la validación y seguimiento del proceso participativo, así como de la priorización de los proyectos, está conformado por 8 representantes, la Municipalidad Provincial de Espinar, Municipalidades Distritales, Frente Único de Defensa – FUDIE,

Federación Unificada de Campesinos – FUCAE, Asociación de Urbanizaciones Populares – AUPE, las comunidades de la cuenca del río Salado y río Cañipia y la empresa minera; (c) Comité de Ejecución, encargado del desarrollo de la obra, conformado por miembros de la comunidad (Xstrata Copper, 2012).

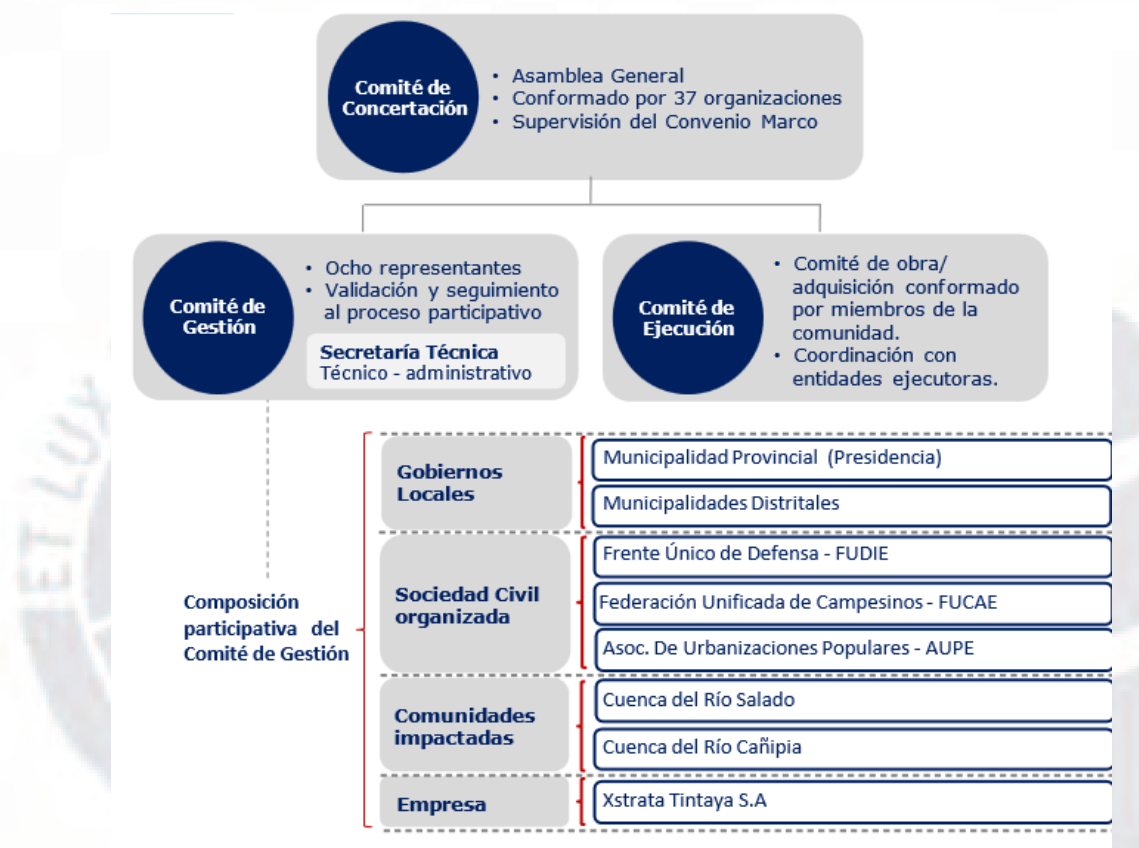


Figura 10. Estructura Orgánica Participativa del Convenio Marco de Espinar – Tintaya. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambienta%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

Como se puede apreciar en la Figura 11, entre los años 2004 y 2011, la empresa ha realizado ocho aportes voluntarios por un total de US\$66.8 millones, siendo el importe de los últimos dos años de aproximadamente US\$10.3 millones cada uno. Se espera que con la mayor producción de la mina por la operación de Antapaccay este importe se vea fuertemente incrementado. Asimismo, en la Figura 12 se presenta el destino de los fondos provenientes de los siete primeros aportes del Convenio Marco, distribuido por sector económico (Xstrata Copper, 2012).

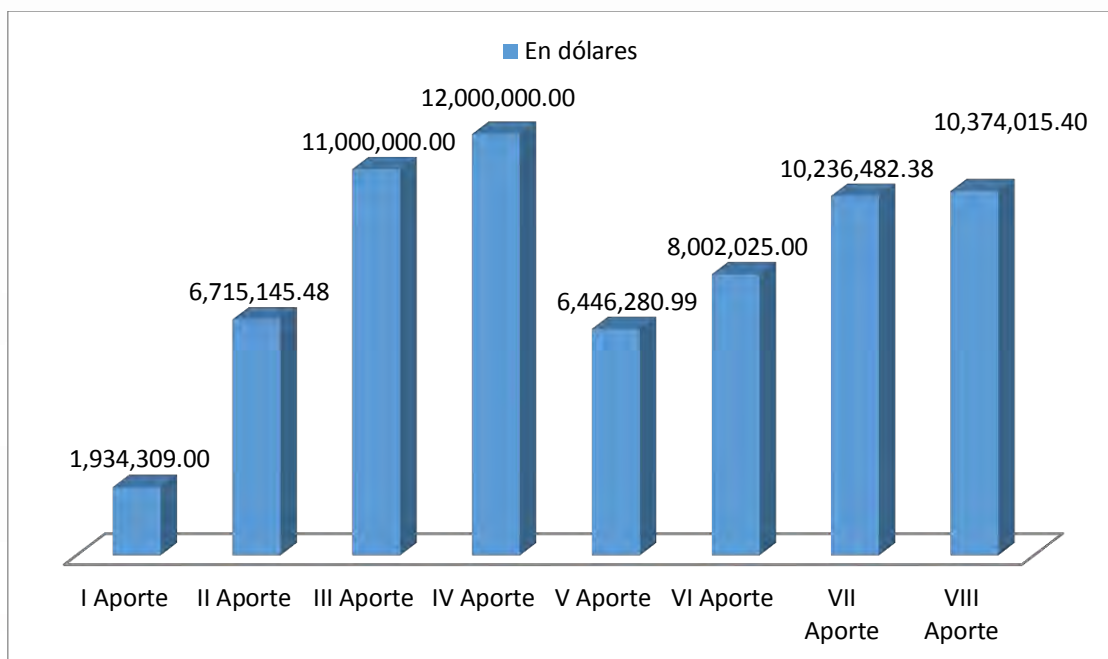


Figura 11. Aportes del Convenio Marco de Tintaya, entre los años 2004 y 2011. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

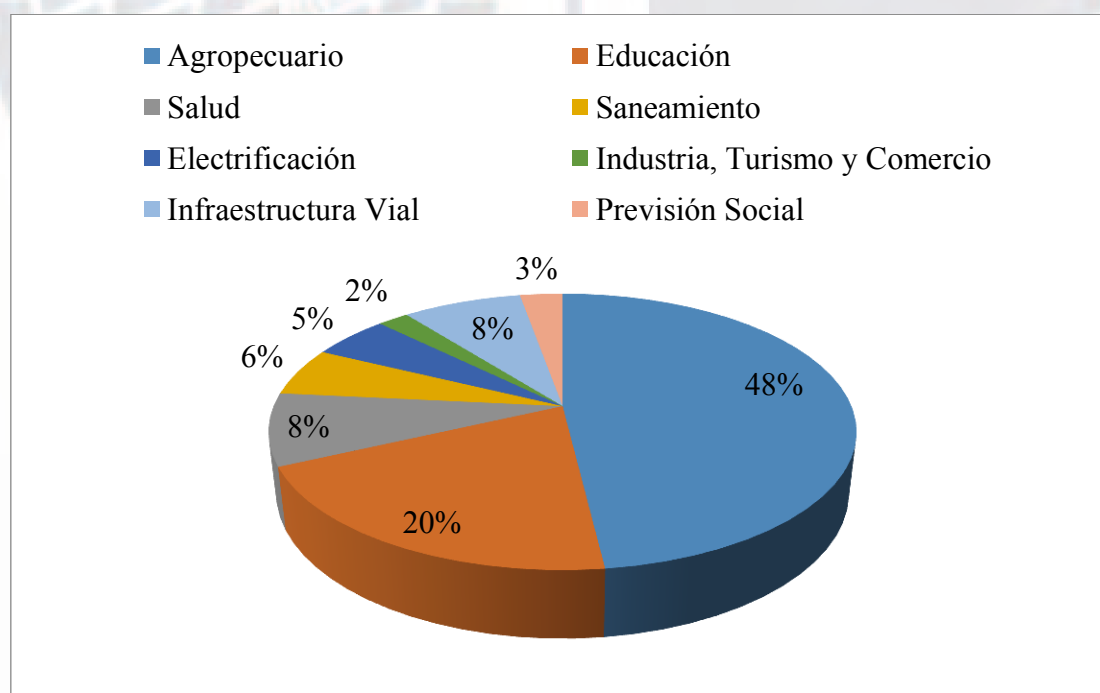


Figura 12. Distribución de los Aportes I al VII del Convenio Marco, por sectores económicos. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

Entre los megaproyectos ejecutados con los fondos del Convenio Marco se tienen: (a) Hospital Tipo II-I de Espinar, brinda atención especializada gratuita; (b) Centro de Recursos Educativos de Espinar, brinda recursos tecnológicos para proyectos de innovación; (c) Planta Procesadora de Lácteos de Espinar, beneficia directamente a los productores ganaderos; (d) Planta de Fibra de Alpaca y Lana de Ovino; (e) Programa de Capacidades Humanas, brinda capacitación técnica a jóvenes para su inserción al mercado laboral; (f) mejoramiento de la infraestructura educativa rural; (g) irrigación y electrificación a diferentes comunidades campesinas. Entre los proyectos distritales ejecutados se tienen el Programa de mecanización agrícola en las comunidades campesinas, apoyo para maquinaria agrícola, repoblamiento ganadero, mallas ganaderas, repoblamiento pecuario, cobertizos ganaderos, sistemas de riego, implementación educativa, infraestructura educativa, infraestructura vial, saneamiento básico, entre otros (Xstrata Copper, 2012). En la Figura 13 se presenta la distribución de los primeros siete aportes del Convenio Marco según la clasificación del proyecto. Al respecto, la firma del convenio representó un hito en la historia del país, debido que por primera vez una empresa minera se mostraba dispuesta a compartir un porcentaje de sus utilidades con la comunidad aledaña, así como firmar un convenio de colaboración a largo plazo.

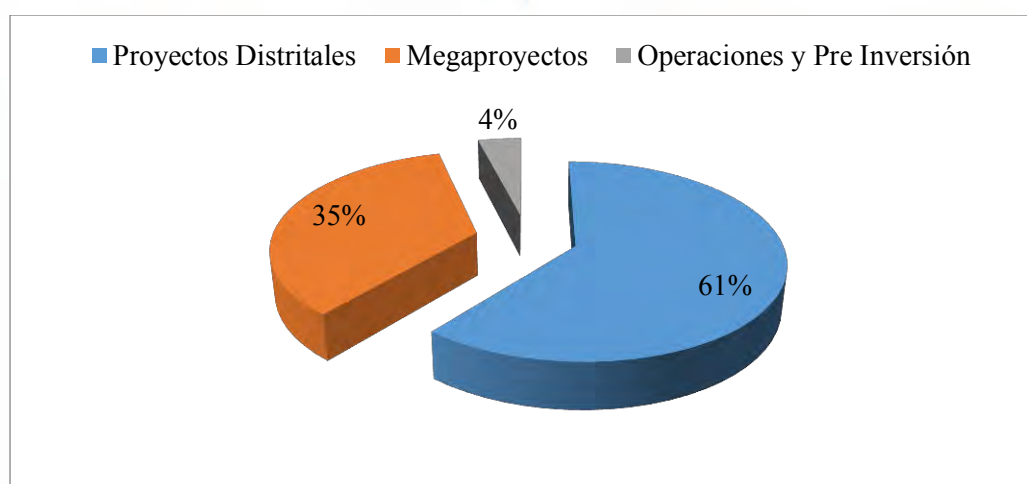


Figura 13. Distribución de los Aportes I al VII del Convenio Marco, por clasificación de proyecto. Tomado de “Tintaya: Gestión Social y Ambiental” por Xstrata Copper, 2012. Recuperado de [http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentacion%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20\(Junio%202012\).pdf](http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentacion%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf)

Sin embargo, a partir del 2005 han existido recurrentes protestas a los acuerdos del Convenio Marco. Es así que en el 2011, la empresa vio amenazada su licencia social, al generarse cierta tensión entre los integrantes del Comité de Gestión, conformándose dos bandos, uno formado por el alcalde de Espinar, el FUDIE, SUTEP y FUCAE y otro constituido por la empresa minera, la comunidad de la microcuenca de río Cañipía y la comunidad de la cuenca del río Salado; por la cual el municipio requería la modificación del convenio en relación a los siguientes aspectos: (a) la entrega por parte de la empresa de un porcentaje mayor a 3% de las utilidades, así como elevar el importe mínimo de un millón y medio de dólares a veinte millones de dólares por año; (b) el incremento de los puestos de trabajo para la comunidad de Espinar de 70% a 80% de la mano de obra no calificada; (c) la compra de insumos a la comunidad de Espinar; y (d) la modificación en la administración de los aportes. Cabe señalar que la empresa ha venido negociando de manera individual con cada uno de los municipios distritales, de manera que el poder del municipio se ha ido reduciendo (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

Proceso Bilateral entre Cañipía y el Frente de Regantes de la Microcuenca Cañipía – Espinar – FREDERMICE. Se trata de una mesa de diálogo alternativa creada por las comunidades campesinas de Huanipampa, Huisa, Antacollana y Huarca, quienes formaron parte del FREDERMICE. La finalidad era llevar a cabo un plan de contingencia ante la construcción y funcionamiento de la represa de relaves de Huanipamapa; así como para la ejecución de un proyecto de mejora para la captación del sistema de riego de la microcuenca del río Cañipía a través de bocatomas. Cabe señalar que los proyectos ejecutados bajo este proceso bilateral son reducidos (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

Otros acuerdos. A continuación se muestran otros acuerdos importantes.

Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo – PSMP. Programa creado en el año 2007, durante el gobierno de Alan García, por medio del cual las empresas mineras se

comprometían a realizar un aporte voluntario correspondiente al 3.75% de sus utilidades netas. Este importe que estaría destinado principalmente a proyectos relacionados a la nutrición de menores de cinco años y madres gestantes, educación primaria y capacitación técnica, salud, infraestructura básica, promoción de cadenas productivas y otros proyectos de desarrollo sostenible, a través del Fondo Minero Regional y el Fondo Minero Local Tintaya. Cabe señalar que el Fondo Minero Regional fue administrado originalmente por la Asociación Civil Tintaya, la que era una entidad sin fines de lucro que buscaba la implementación de diversas obras con la participación de distintas entidades como por ejemplo el Gobierno Regional (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013).

Fundación Tintaya. La Fundación Tintaya tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la provincia de Espinar a través de la ejecución de programas y proyectos en infraestructura, educación, salud, desarrollo agropecuario y promoción de turismo, que puedan continuar operando luego de la fecha de cierre de la mina (Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales Tintaya Xstrata Copper, 2009, 20 de Abril). La Fundación se ha encargado de la ejecución e implementación de más del 60% de proyectos de la provincia de Espinar, los que han sido formulados a través de la propia empresa, de la Mesa de Desarrollo, el Convenio Marco y el Proceso de Cañipia (Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013). En general, a manera de resumen, en la Tabla 16 se presenta un detalle de la contribución que recibe la región por concepto de los diferentes aportes que realizó Xstrata Tintaya durante los años 2010 y 2011, en base a los diferentes acuerdos alcanzados entre empresa y comunidad.

4.3.4 Evaluación de indicadores de éxito para mantener la licencia social

De acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos y utilizando la herramienta de análisis ATLAS.ti, en el caso puntual de la mina Tintaya, se desprende que existen dos tipos

de indicadores de éxito para mantener la licencia social. El primero de ellos está relacionado a indicadores suaves o manifestaciones de éxito, y comprende los siguientes aspectos:

Tabla 16

Contribución de los Fondos Sociales de la Unidad Minera Tintaya

Concepto	Gestión	Ámbito	Aporte 2010 en dólares	Aporte 2011 en dólares
Convenio Marco (Fondo Minero Local). 3% de las utilidades antes de impuestos	Comité de Gestión	Local	10,649,733	10,374,015
Fondo Minero Regional 1% de las utilidades después de impuestos	BHP Billiton Xstrata Tintaya	Regional	2,329,918	
Canon 50% del Impuesto a la Rente	Gobierno Regional Gobiernos Locales	Local y Regional	60,470,999	65,081,369
Regalías	Gobierno Regional Gobiernos Locales	Local y Regional	12,714,599	20,451,602
Fundación Tintaya y otras contribuciones	BHP Billiton Xstrata Tintaya	Local y Regional	2,680,682	2,443,940

Nota: Tomado de "Experiencias Aporte Voluntario Xstrata Tintaya SA", por Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales Tintaya Xstrata, 2009. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Xstrata.pdf>

1. Forma de Expresarse. La forma de referirse a la comunidad y a la empresa en un inicio de la relación era por separado, se referían a ambos como dos participantes con aspiraciones opuestas. Con el avanzar de la relación la forma de referirse a ambas partes es por medio de un "nosotros", con lo cual se visualiza la relación estrecha entre las partes en busca de una solución que beneficie a ambos.
2. Nivel de participación e involucramiento en la Mesa de Diálogo y con los diferentes acuerdos asumidos entre las partes. Con respecto a este tema se puede tomar en cuenta el cambio de liderazgo tanto a nivel de las municipalidades, comunidades, así como de la empresa, que si bien en ciertos momentos produce

cierto quiebre en la marcha de la operación de la empresa, esta vuelve a enrumbarse hacia la continuación del proceso. En algunos casos se han producido revueltas propiciadas por parte de los intereses políticos de diferentes actores, que no han llegado a mayores puesto que el resto de participantes de la mesa de diálogo se han mostrado a favor del cumplimiento de las reglas establecidas, oponiéndose a este tipo de discursos.

Por otro lado, existen otro tipo de indicadores más evidentes, duros o cualitativos, como los siguientes:

1. Estudios de impacto ambiental, relacionados al monitoreo de la calidad de agua, tierras, ganado, salud humana, violación de los derechos humanos; aspectos que están directamente relacionados al ambiente en el que se desenvuelven las comunidades afectadas con el proyecto. Generalmente se trata de reportes llevados a cabo de forma conjunta entre la sociedad civil, la empresa privada y el Estado.
2. Los acuerdos entre las partes se inician con la solución de un problema en específico; sin embargo, a lo largo del proceso de resolución se van solucionando problemas de distinta índole, los que generalmente están relacionados al desarrollo de la comunidad.
3. Los procesos de diálogo, intercambio y acercamiento deben ser permanentes, de manera tal que se generen oportunidades de desarrollo en todo momento.

Por otro lado, como se desarrolló en el segundo capítulo, Thomson y Boutilier indican que la licencia social puede ser medida de manera indirecta a través de la interpretación de acciones físicas de la comunidad, con lo cual se podría desprender que la Unidad Minera Tintaya se encontraría operando generalmente entre un nivel de aceptación y tolerancia debido a las crisis ocurridas a lo largo de su historia, así como la presencia de diversas

instituciones u organizaciones tanto de la zona de Espinar, como internacionales, que participan en el proceso como una especie de veedores y en algunos casos mediadores para el logro de la solución al conflicto; así como el monitoreo vigilante. Asimismo, si se toma en cuenta los factores de éxito mencionados por Mining Facts (2012), así como por Lacey et al. (2012), mencionados en el segundo capítulo, los cuales hacen referencia al éxito en el mantenimiento de la licencia social; se pueden resaltar algunas actividades llevadas a cabo en Tintaya que permiten sea considerada como una experiencia exitosa, entre los cuales se tienen: (a) el entendimiento de las expectativas de la comunidad y una relación continua a través de las mesas de diálogo; (b) responder a los requerimientos y preocupaciones de las comunidades mediante una comunicación transparente y capacitaciones; (c)) manteniendo sus promesas y compromisos; (d) la generación de confianza, por medio de los diferentes proyectos ejecutados con fondos voluntarios que provee la empresa minera a través de los distintos convenios.

4.3.5 Evaluación de monitoreo, seguimiento y verificación de acuerdos

Con relación a los mecanismos de monitoreo y seguimiento, la empresa considera en primer lugar el monitoreo aplicado a los fondos entregados por la empresa. Según lo acordado en el Convenio Marco, estos fondos son administrados por un Comité de Gestión conformado por un total de ocho representantes provenientes de los gobiernos provinciales y distritales, de la empresa, de las comunidades de Río Salado y Río Cañipía, así como de tres organizaciones de defensa de las comunidades locales. Asimismo, se cuenta con un Comité de Ejecución de Proyectos conformado por tres representantes que provienen del gobierno provincial, organizaciones sociales y comunidades afectadas y dos representantes de la empresa (Business News Americas, 2010). Es así que, en el Convenio Marco se determinó conformar un Comité de Vigilancia Ambiental Comunal, a fin de identificar y reducir el impacto negativo de la mina sobre el agua, aire, suelos y recursos biológicos; dicho comité

estaría conformado por el Comité Técnico de la Provincia de Espinar, el CONAM, DIGESA, el Ministerio de Energía y Minas y la Mesa de Diálogo (De Echave, 2009).

La empresa cuenta con ciertas herramientas para su gestión ambiental, las que se encuentran divididas en tres grupos: (a) Herramientas de Prevención, relacionadas a la capacitación de personal, leyes y normas ambientales, y norma ISO 14001; (b) Herramientas de Corrección, relacionadas a la aplicación de prácticas sustentables, y reutilización y reciclamiento de residuos; y, (c) Herramientas de Conservación y Mejoramiento, relacionadas al sistema de colectores de polvo, tratamiento de aguas residuales, e inversión para la restauración. Adicionalmente posee una red de monitoreo de calidad ambiental, por medio del cual se analiza la calidad de las aguas superficiales, las que deberán encontrarse por debajo de los límites establecidos en el Reglamento de la Ley General de Aguas, Decreto Ley Nro.17752, así como monitoreo de la calidad de los efluentes líquidos y del aire que deberán encontrarse por debajo de los límites establecidos en las reglamentaciones del Ministerio de Energía y Minas (Xstrata Copper, 2012).

Además, la empresa viene realizando auditorías externas para la certificación y mantenimiento de la norma ISO 14001:2004 relacionada al Sistema de Gestión Ambiental aplicables a actividades en planta asociadas a la extracción de mineral, producción de concentrado de cobre, producción de cátodos de cobre y transporte al puerto de Matarani. Esta certificación se obtuvo en el año 2001 y fue recertificada en el año 2011; así como auditorías internas de desarrollo sostenible; supervisiones inopinadas de la OEFA – Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental para asegurar el cumplimiento de la Normatividad Legal Ambiental Nacional; e inspecciones ambientales con la finalidad de verificar el cumplimiento de los controles operativos (Xstrata Copper, 2012). En la Tabla 17 se presenta un resumen del Plan de Monitoreo Ambiental de la empresa Xstrata relacionado a aquellas medidas para prevenir, controlar y mitigar los impactos de la construcción y

Tabla 17

Tintaya. Plan de Monitoreo Ambiental

Componente		Número de Estaciones	Parámetros	
Físico	Aire	4	Material Particulado PM-10 Material Particulado PM-2.5 Plomo en PM-10 Arsénico en PM-10	
	Ruido	4	Niveles de presión sonora equivalente- Leq A	
	Agua Superficial	Efluentes Líquidos	3	Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos. Flujo
		Cuerpos de Agua Superficial	18	Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos. Flujo
		Canales	27	Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos. Flujo
	Agua Subterránea. Cuenca Río Cañipia	Pozos de bombeo del tajo Antapaccay (existente y futuro)	1	Nivel de agua subterránea. Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos. Flujo
		Pozos de monitoreo de agua subterránea propuestos	1	Nivel de agua subterránea. Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos.
		Manantiales	3	Calidad de agua: parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos. Flujos
		Agua Subterránea. Cuenca Río Salado	Pozos de monitoreo de Tintaya	1
	Pozos de monitoreo de agua subterránea existente		1	Nivel de agua subterránea. Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos.
	Pozos de monitoreo de agua subterránea adicionales		1	Nivel de agua subterránea. Parámetros generales, aniones, nutrientes, cianuros, microbiológicos, sustancias orgánicas, metales totales y disueltos.
	Biológicos	Vegetación	Áreas claves	Características de las comunidades vegetales: diversidad y abundancia de especies.
Fauna Silvestre		Áreas claves	Variación en diversidad y abundancia de poblaciones de especies claves en áreas claves.	
Ecología Acuática		4	Características del hábitat físico. Diversidad y abundancia de perifiton, macroinvertebrados bentónicos y peces. Análisis de la composición química del tejido muscular de la trucha arco iris.	

Nota: Tomado de "Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Antapaccay - Expansión Tintaya", por Golder Associates, 2010 Informe 089-4153121. Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1947323.PDF

operación del Proyecto Antapaccay, expansión de Tintaya, el cual fuera presentado como parte del estudio de impacto ambiental.

Por otra parte, Golder Associates (2010) presentó, dentro del estudio de impacto ambiental de Antapaccay, un plan de monitoreo relacionado al entorno social de la mina, el que incluye los siguientes programas de monitoreo:

1. Programa de monitoreo del proceso de adquisición de tierras, para lo cual la empresa elaborará una base de datos con la situación de las negociaciones y compromisos asumidos con las familias afectadas en el proceso de adquisición de tierras.
2. Programa de monitoreo social, con la finalidad de evaluar los impactos esperados e inesperados de la mina dentro del área de influencia, para lo cual se llevará a cabo una serie de encuestas y entrevistas a las familias de las comunidades de la zona, mediante la contratación de un consultor externo.
3. Programa de monitoreo de compromisos, con la finalidad de medir el grado de avance de cada uno de ellos y detectar los factores que influyen de manera negativa en su cumplimiento.
4. Programa de monitoreo de atención de quejas, con la finalidad de identificar las quejas e inquietudes más frecuentes, monitorear su atención, los plazos de respuesta y establecer las medidas correctivas preventivas.
5. Programa de monitoreo y vigilancia ambiental participativo.

Entre el 2008 y 2012 se han realizado ocho monitoreos participativos a la unidad minera Tintaya y al proyecto Antapaccay, supervisados por empresas designadas por OSINERGMIN y/o la OEFA; y tres monitoreos con las comunidades del entorno, elaborándose un plan de acción a ser revisado de forma periódica por la Comisión Ambiental de la Mesa de Diálogo. Los resultados de los monitoreos son expuestos ante la directiva

comunal y los delegados ambientales de cada una de las comunidades involucradas de la provincia de Espinar, presentándose aspectos técnicos, así como los resultados de la calidad de aguas, suelo y vegetación debidamente contrastada con las normas. Al respecto, no se han tenido sanciones por incumplimiento en la zona (Xstrata Copper, 2012).

Cabe señalar que el último Plan de Monitoreo Ambiental Conjunto de Tintaya se inició en septiembre del 2012, a fin de despejar dudas de la población con respecto al tema ambiental con la finalidad de mejorar el tema de confianza entre la empresa y las comunidades. El Plan de Monitoreo cuenta con la participación activa del gobierno a través de la Autoridad Nacional del Agua, la Dirección General de Salud Ambiental, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico y la Municipalidad de Espinar (“Xstrata Tintaya destaca avances”, 2012, 23 de agosto). El monitoreo fue llevado a cabo en 481 puntos, obteniéndose 25,800 resultados de laboratorio sobre las muestras obtenidas del aire, suelo, sedimento, agua, así como las realizadas a habitantes de las comunidades de Alto Huancané y Huisa. Dicho monitoreo reveló, en abril del 2013, que en las muestras se encontraron problemas ambientales y sanitarios de origen natural, del producto de actividades económicas realizadas en la zona y por la falta de tratamiento de instalaciones, por encima de los estándares de calidad ambiental. Estos resultados, así como los informes emitidos por Ingemmet, Censopas, Senasa y un informe de monitoreo complementario continúan en evaluación por parte de la presidencia colegiada y secretaría técnica (“Cusco: Monitoreo en Espinar reveló problemas”, 2013, 11 de abril).

Sin embargo, en los primeros días de junio del 2013, se ha pronunciado el alcalde de la municipalidad provincial de Espinar, Sr. Oscar Mollohuanca, presentando su queja ante el Ministerio del Medio Ambiente por los resultados obtenidos en el monitoreo, que reflejan contaminación en el 52% de los puntos monitoreados, corroborando la presencia de cobre,

molibdeno y arsénico en las aguas superficiales y sedimentos de las microcuencas de Canacmayo, Tintaya y Collpamayo; asimismo declara que los informes no responden a la preocupación de la población por el estado de sus animales; sin embargo, hasta la fecha el tema no ha sido solucionado (“Afirman que sí hay contaminación ambiental”, 2013, 13 de junio). En la Tabla 18, se presenta un resumen del Plan de Monitoreo relacionado al plan de las relaciones con la comunidad, el que incluye un cronograma de ejecución, así como de la inversión requerida. En los casos en que se indica que no hay inversión, está referido a que la empresa ha considerado esas actividades como parte de las labores propias a su equipo de relaciones comunitarias. Adicionalmente, en la Tabla 19, se muestran un resumen de las políticas institucionales que venía propiciando la empresa minera Xstrata Tintaya, con respecto a los diferentes actores de su entorno, en lo referente a vigilancia y monitoreo político. Al respecto es importante señalar la importancia de monitorear continuamente la relación de la empresa con los distintos stakeholders claves, de manera que no se ponga en riesgo la normal operación de la mina.

4.3.6 Factores de éxito del caso

Entre los factores críticos del caso Tintaya relacionados al proceso de concertación, negociación, indicadores de éxito y monitoreo y seguimiento, se identificaron los siguientes:

1. El proceso de concertación y negociación se inicia con una serie de protestas y paros por parte de la comunidad campesina frente a la empresa minera por temas relacionados principalmente a la expropiación, compra de sus tierras, así como por temas ambientales; surgiendo la necesidad de llegar a acuerdos por medio, en un inicio, de las mesas de diálogo.

Tabla 18

Tintaya. Plan de Monitoreo de Relaciones Comunitarias

Programa de Monitoreo	Líneas de Acción	Metas Descripción	Alcance	Población Objetivo	Años					Inversión S/.		
					1	2	3	4	5			
Proceso de Adquisición de Tierras	Evolución Previa	Creación de base de datos de propietarios que vendieron sus tierras, indicando su situación socioeconómica previa al proceso de adquisición.	100%									
		Creación de actas del apoyo en asesoría o inversión pecuaria otorgadas por familia.	100%	Propietarios de la Comunidad de Alto Huarca y de la Asociación de Productores de Huinipampa que vendieron sus predios	x							
		Creación de fichas de personas que hacían uso de los predios vendidos sin haber ejercido la tenencia y/o vendían su mano de obra como pastores.	70%		x							
Participativo de la Calidad del Agua	Evaluación Posterior	Entrevistas a propietarios para evaluar cambios en nivel de vida por el ingreso de la empresa	60 entrevistas					x		26,400		
		Evaluación de medidas correctivas o de mejoramiento						x		5,000		
	Asesoramiento a la Municipalidad Provincial de Espinar	Implementación de talleres en el marco legal sectorial, introducción a temas ambientales y protocolo de monitoreo de aguas.	3 talleres						x			
	Formación del Comité de Vigilancia Ambiental Comunal	Convocar la participación de representantes de las comunidades para la formación del Comité de Vigilancia Ambiental Comunal Capacitación de los monitores de la calidad del agua	30 personas 1 taller por año de 5 sesiones	Area de influencia directa						40,000		
Atención de Quejas	Social	Financiamiento del Comité mediante la creación de un fondo económico a través del Convenio Marco					x	x		31,500		
		Sistematización de quejas entregadas por escrito	100%	Provincia de Espinar					x	x		
		Implementación de medidas correctivas, preventivas o mejoramiento.										
De Compromiso		Encuesta a familias para evaluar el impacto en las comunidades por el ingreso de la empresa.	302 encuestas						x			
		Entrevistas con líderes para evaluar el impacto en las comunidades por el ingreso de la empresa.	30 entrevistas	Área de influencia directa						x	49,305	
		Implementación de medidas correctivas, preventivas o de mejoramiento.							x	x	x	
		Sistematización de los compromisos asumidos por la empresa con las poblaciones de la provincia	100%							x	x	x
		Verificación de avances de compromisos.	100%	Provincia de Espinar					x	x	x	
		Evaluación de medidas correctivas, preventivas o de mejoramiento.							x	x	x	

Nota: Tomado de "Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Antapaccay - Expansión Tintaya. Resumen Ejecutivo", por Golder Associates, 2010. Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1947323.PDF

Tabla 19

*Políticas Institucionales con Stakeholders. Vigilancia y Monitoreo Político de Xstrata**Tintaya.*

Actores del Entorno	Política de Vigilancia Institucional
Clientes	Responder a su demanda de manera confiable y continua.
Comunidades Locales	Participar en la creación de oportunidades de desarrollo para la comunidad a través de proyectos productivos y de formación de capital de trabajo. Brindar información permanente sobre el desempeño de la empresa. Aclarar dudas y preocupaciones. Propiciar las buenas relaciones con la comunidad.
Opinión Pública	Brindar información permanente sobre el desempeño de la empresa. Propiciar una opinión objetiva.
Medios de Comunicación	Informarlos adecuadamente a fin que obtengan una mejor comprensión del sector minero. Brindar información de manera abierta y transparente, con la finalidad de responder a todas sus consultas y preocupaciones.
Accionistas	Buscar la maximización de su inversión
Sociedad Civil (ONG Iglesias, universidades)	Brindar información permanente sobre el desempeño de la empresa. Aclarar dudas y preocupaciones. Crear valor. Propiciar el intercambio de información e investigación.
Trabajadores	Brindar un ambiente de trabajo adecuado y de acuerdo a las leyes laborales. Velar por su salud. Promover su desarrollo personal y profesional.
Contratistas	Trato justo en sus contratos. Supervisar que cumplan con las normas de trabajo y que velen por la seguridad y salud de sus trabajadores.
Sector Minero	Participar en reuniones con el gremio para la toma de decisiones. Compartir información con otras empresas del sector sobre gestión operativa, social y ambiental.
Gobierno	Cumplir con las regulaciones. Brindar permanente información y cumplir con todos sus requerimientos. Trabajar de manera conjunta para el logro de mayores oportunidades de desarrollo para la comunidad.

Nota: Tomado de "Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya", por Sinergias entre Agricultura y Minería, 2013. Recuperado de <http://www.agriculturayminería.org/Casuística/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>.

2. Al inicio del proceso de diálogo no existía confianza entre los miembros, debido a que la comunidad se sentía engañada por parte de la empresa minera; percepción que fue cambiando una vez se fue desarrollando el proceso y los participantes mostraban sus verdaderos propósitos e intereses, se contaba con adecuada y transparente información para la toma de decisiones y se tenía una asesoría adecuada. Esta percepción de confianza iba mejorando aún más a medida que se cumplían con los distintos acuerdos.
3. El cambio de percepción de la comunidad hacia la empresa mejoró ante la mayor disposición de esta a entablar el diálogo y atender los requerimientos de la comunidad, situación que en una segunda etapa del proceso de concertación se caracterizó por la búsqueda de soluciones de manera conjunta, por ambas partes, a los diferentes problemas planteados.
4. La relación entre la comunidad y la empresa minera, cambió de un punto de conflicto, hacia una relación de respeto mutuo, colaboración, entender la necesidad del otro y un proceso de construcción de confianza y credibilidad entre las partes que genere mejores resultados para ambas en la solución de los diferentes requerimientos.
5. Importancia de la participación del alcalde de la provincia de Espinar, Sr. Oscar Mollohuanca, en su papel de líder de las comunidades campesinas, ante la queja contra la empresa minera; así como su participación activa en la formación de las Mesas de Diálogo. Este rol permitió que las movilizaciones llevadas a cabo por las comunidades tengan mayor legitimidad al contar con el apoyo y presencia del Estado. Sin embargo, una vez instalada la mesa de diálogo, esta se caracteriza por la falta de participación del Estado, siendo este un requisito impuesto por las partes, ya que la percepción que se tenía de esta entidad era de corrupción en

lugar de ser percibido como un ente que facilita la concertación y diálogo, así como el otorgamiento de legitimidad al proceso.

6. La ausencia del Estado en la mayor parte de la historia de Tintaya permitió que los conflictos entre empresa y comunidad se tornen violentos en muchos de los casos.
7. Participación de un facilitador profesional, Sr. Antonio Bernales, en el proceso de concertación y negociación entre la empresa y la sociedad civil. Cabe señalar que el Sr. Bernales fue propuesto por ambos grupos, como parte de una terna; situación que ayudó a establecer un proceso de diálogo exitoso, así como una serie de acuerdos a pesar de los intereses opuestos de las partes.
8. Presencia y participación de organismos internacionales, como Oxfam, CooperAcción y el Ombudsman de la Minería, que con su experiencia facilitaron el logro de acuerdos entre la empresa minera y las comunidades campesinas, brindando sus conocimientos y metodología para la resolución de conflictos; otorgándole legitimidad al proceso. Fue importante su presencia como mecanismo para equilibrar el desbalance de capacidades para negociar entre empresa y comunidad.
9. Empresa y comunidad llegaron a una serie de acuerdos a través de la Mesa de Desarrollo, Convenio Marco, Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo, Procesos Bilaterales y la Fundación Tintaya, que permitieron implementar acciones coordinadas, alianzas, proyectos con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible de la comunidad.
10. Es importante el levantamiento y firmas de actas, que si bien no garantizan el cumplimiento de los acuerdos, son un medio para registrar e informar a los

interesados sobre el grado de cumplimiento de los mismos; lo que contribuye también a la construcción de confianza entre las partes.

11. La Mesa de Diálogo es la herramienta que sirve de punto de partida en la relación efectiva entre la empresa y la sociedad; siendo también muy importante la creación de las cuatro comisiones dentro de la Mesa de Diálogo, para lo cual se fueron formando los equipos de manera voluntaria a fin de resolver temas específicos identificados. Debe resaltarse la importancia de estos mecanismos de consulta, rescatando la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso. Al respecto, como se ha señalado, estas mesas de diálogo han sido modificadas hacia un concepto de mesas de desarrollo, en el que se destaca la importancia de las propuestas de todos los participantes hacia un logro común, que es el desarrollo sostenible de la comunidad, cuyos resultados sean posibles a pesar de la conclusión de la operación de la mina.
12. La firma del Convenio Marco representó un punto importante en la historia minera del país, debido que por primera vez una empresa se mostraba dispuesta a compartir un porcentaje de sus utilidades con la comunidad aledaña, así como firmar un convenio de colaboración a largo plazo.
13. De acuerdo a las entrevistas sostenidas con los especialistas, al momento de llevarse a cabo el proceso de negociación y concertación en las mesas de diálogo, fue importante establecer previamente un código de conducta que sirva de guía al proceso y reducir las tensiones, incorporando normas básicas como el saber escuchar a todos los participantes, respetar las opiniones de todos, no interrumpir, que no existan preguntas sin responder entender la posición de la otra parte.
14. Se resalta la importancia del apoyo y capacitación brindados a las comunidades campesinas en temas referidos al proceso de negociación, con la finalidad de

desarrollar capacidades de diálogo y por lo tanto puedan participar de forma exitosa en el mismo; así como el intercambio de experiencias entre miembros de la comunidad de Espinar y una mina de BHP en Canadá que permitió ampliar el panorama en base al conocimiento del proceso y resultados de una mina con similar problemática pero ubicada en un lugar lejano.

15. Por el lado del plan de monitoreo se destaca el enfoque participativo que se le ha otorgado, ya que no solamente interviene la empresa minera, sino también se involucra a la comunidad, permitiendo optimizar el clima de confianza entre las partes.

4.4 Descripción del Caso de Éxito: Quellaveco

4.4.1 Antecedentes

Anglo American. La empresa es una compañía minera global fundada en 1917, sus primeras actividades se realizaron en la minería de oro de Sudáfrica, mudando su sede hacia Londres en 1999, donde se encuentra su actual matriz Anglo American PLC. Anglo American tiene presencia activa en 40 países, con activos mineros de alta calidad y de recursos naturales que abarca productos a granel – mineral de hierro y manganeso, carbón metalúrgico y carbón térmico; los metales básicos – cobre y níquel; y los metales y minerales preciosos – en la que es líder global en platino y diamantes. Anglo American tiene operaciones en África: Angola, Zimbabue, Sudáfrica, Namibia, República Democrática de Congo, y Botsuana; en Europa: Reino Unido y Luxemburgo; en Australia y Asia: Australia, China, Hong Kong, e India; en Norte América: en Estados Unidos y Canadá; y en América del Sur en: Brasil, Chile, Perú y Colombia. La Figura 14 muestra las operaciones de Anglo American en el mundo (Anglo American, 2013c).

Anglo American (2013c), indicó que en el continente americano la empresa tiene operaciones mineras en:

1. Colombia, es propietaria del 33% de la mina de carbón Cerrajón
2. Chile, posee el 100% de acciones de las minas Mantos Blancos y Mantoverde; el 50.1% de Anglo American Sur (AA Sur) que incluye la mina Los Bronces, la mina El Soldado y la fundición Chagres; y el 44% de la propiedad de Compañía minera Doña Inés de Collahuasi.
3. Brasil, posee el 70% de minas Amapá, el 100% de Codemín, 100% de Barro Alto, 100% de Catalao, y 100% de Copebrás.
4. Perú, posee el 81.9% de la mina Quellaveco y el 100% de la mina Michiquillay ubicado en la región norteña de Cajamarca.
5. Alaska, posee el 50% de la mina Pebble
6. Canadá, posee el 100% de la mina Peace River Coal, el 100% de Snap Lake, y el 100% de la mina Víctor.

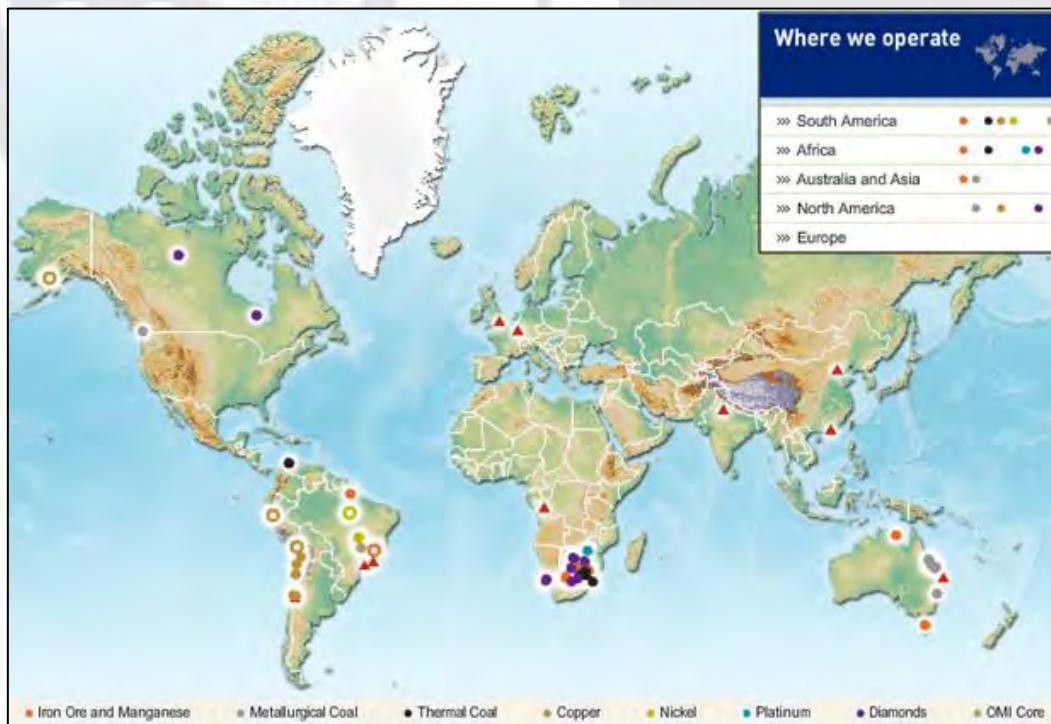


Figura 14. Mapa de Operaciones de Anglo American PLC. Tomado de “Where we Operate” por Anglo American, 2013. Recuperado de: <http://angloamerican.com/aal/imap/#/pageType=map/locn=all/industry=all/activity=all/filter=industry/lSelect=nothing>

Concesión. El yacimiento Quellaveco es conocido desde 1880, no obstante fue reclamado en 1938 por primera vez por el minero Juan Oviedo, siendo entregado en concesión a la empresa Cerro de Pasco Corporation en 1939 (MinerAndina y Sociedad, 2011, 24 de enero). En 1952, pasó a manos de Southern Peru Copper Corporation, que inició trabajos de exploración con la finalidad de desarrollar un clúster minero conjuntamente con sus minas de Toquepala y Cuajone, hasta que en 1970, el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado estatizó la propiedad. Finalmente, el 15 de diciembre de 1992, Anglo American se adjudica el 81.9% del Proyecto Quellaveco, luego de ganar a Souther Cooper en una subasta organizada por el gobierno peruano para la venta de los activos del Estado (MinerAndina y Sociedad, 2011, abril), quedando el restante 18.1% como participación de la Corporación Financiera Internacional, una división de crédito del Banco Mundial. Actualmente, el proyecto Quellaveco es operado por Anglo American Quellaveco S.A. (AAQSA), la misma que es propiedad de la sociedad de riesgo compartido entre la empresa Anglo American (81.9%) y la empresa japonesa Mitsubishi Corporation (18.1%), siendo operada a través de la filial local de Anglo American S.A. (Ministerio de Energía y Minas, 2013).

Quellaveco es una reserva de cobre porfídico típico que actualmente se encuentra en etapa de construcción de sus obras preliminares (Anglo American, 2012). Se encuentra en el departamento de Moquegua, ubicado en el distrito de Torata, provincia de Mariscal Nieto, abarcando una superficie aproximada de 39 mil hectáreas a una altitud que varía entre los 3,100 y 4,300 msnm (ver Figura 15). Asentado en el valle del río Asana, a 40 km aproximadamente al noreste de la ciudad de Moquegua, con una temperatura promedio anual de 10°C, precipitación media anual de 16.9mm, humedad promedio de sólo 40.7%, y velocidad del viento promedio de 3.0 m/s con dirección este durante la noche y oeste durante el día predominantemente. (Knight Piésold Consulting S.A., 2008).

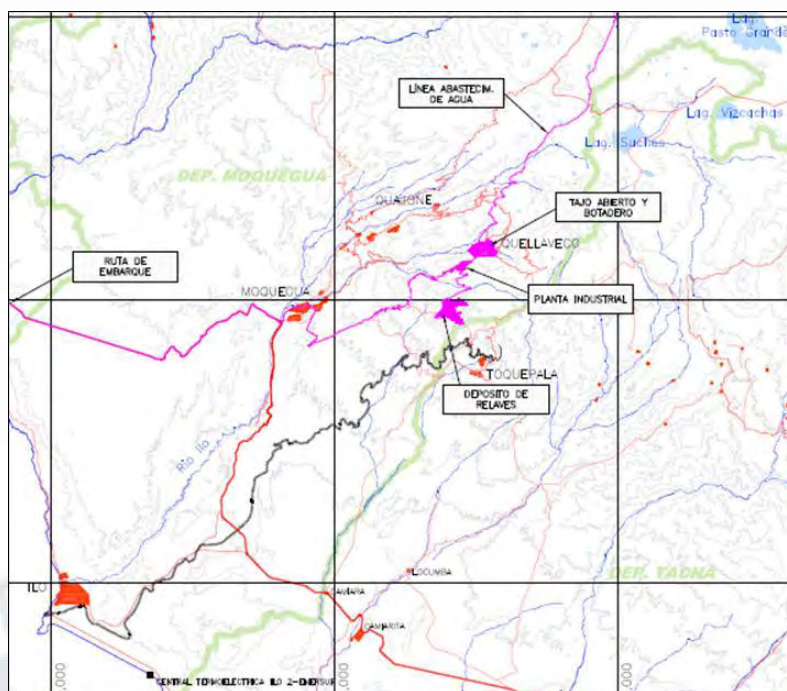


Figura 15. Mapa de ubicación de Proyecto Quellaveco. Tomado de “Plan de cierre de minas del proyecto Quellaveco”, por Walsh Perú S.A., 2012. Recuperado de http://www.diremmoq.gob.pe/files/ambiental/Plan_de_cierre_Quellaveco/resumen_ejecutivo.pdf

El proyecto consiste en la explotación de un yacimiento de cobre y molibdeno utilizando el método de tajo abierto a gran escala y la recuperación mediante proceso de flotación estándar (Walsh Perú S.A., 2012). Las reservas minerales del proyecto se estiman en 938 millones de toneladas métricas de cobre con una ley promedio de 0.63% de cobre y 0.02% de molibdeno, la producción estimada será de 225 mil toneladas anuales de cobre fino, se proyecta una vida útil de 32 años, y una inversión estimada de US\$ 3,000 millones. (Knight Piésold Consulting S.A., 2008). Por otro lado, considera un área de abastecimiento de agua que pertenece a los distritos de Carumas y San Cristóbal, provincia de Mariscal Nieto, situada a 66 km al noreste de la ubicación de la mina, con una altitud que varía entre los 4,300 y 4,500 m.s.n.m. y que abarca una superficie de 63.5 mil hectáreas aproximadamente (Knight Piésold Consulting S.A., 2008).

Experiencias anteriores en Perú y otros países. Anglo American tiene una oficina corporativa de la unidad de negocio cobre ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, desde

donde maneja seis operaciones en Chile, dos proyectos en Perú y su participación de la propiedad de The Pebble Partnership en Alaska, Estados Unidos (Anglo American, 2012). Los proyectos en Perú son Quellaveco en Moquegua y Michiquillay en Cajamarca. El proyecto Michiquillay es propiedad de Anglo American Michiquillay S.A., que a su vez es propiedad de Anglo American Michiquillay Perú SARL (99.999%) y Anglo American Exploration Luxembourg, con 0.001% (Anglo American, 2012).

El proyecto Michiquillay es considerado uno de los mayores depósitos de cobre inexplorados del mundo, se estima que producirá anualmente un promedio de 187 mil toneladas de cobre, además de molibdeno, oro, y plata. Este proyecto a través de un proceso de diálogo entre la empresa, las comunidades de Michiquillay y La Encalada, definieron un acuerdo mutuo para el reinicio de las exploraciones de Anglo American y un cronograma de trabajo para verificar el cumplimiento de los compromisos asumidos para lograr mitigar y compensar los impactos en las diferentes fases del proyecto (Anglo American, 2012). Actualmente el proyecto se encuentra en la etapa exploratoria, tiene programado terminar el estudio de factibilidad el 2013 y poner en marcha la mina hasta el 2017 (Ministerio de Energía y minas, 2013). En abril del 2007, la empresa Anglo American tras ganar la concesión del yacimiento, creó el Fondo Social Michiquillay como un importante aporte económico en beneficio de las comunidades campesinas de Michiquillay y La Encalada. Este fondo se conformó a manera de contraprestación por la exploración y explotación del proyecto. El fondo asciende a US \$ 201.5 millones que serán desembolsados durante cinco años y permitirá el desarrollo local de forma sostenible, transparente, y equitativa mediante la ejecución de programas sociales para mejorar la calidad de vida y el desarrollo de capacidades de la población en armonía con el medio ambiente.

Historia del conflicto. Si bien el conflicto no tuvo manifestaciones de violencia, es importante conocer los hechos más importantes para lograr un mejor entendimiento de la situación de Quellaveco. La Figura 16 y la Tabla 20 muestran una breve cronología.

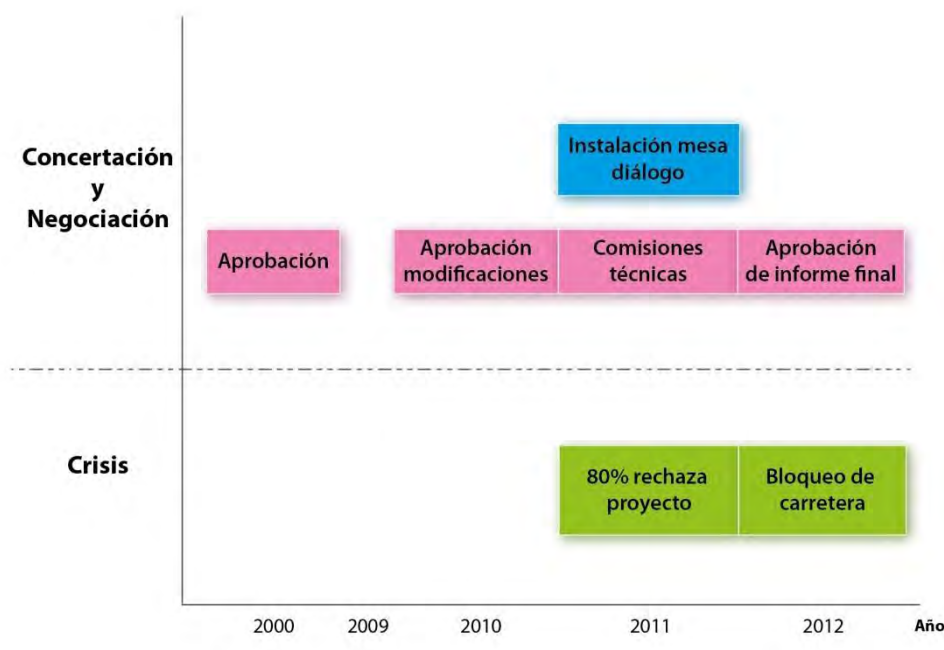


Figura 16. Acciones positivas y negativas que se dieron en el caso Unidad Minera Quellaveco.

Situación al inicio de la negociación. El Proyecto Quellaveco ha encontrado una oposición cerrada de la población frente al impacto negativo que tendría el proyecto en el recurso hídrico y la escasez que generaría el desvío del cauce del río Asana. El río Moquegua tiene como principal afluente al río Asana, que forma parte del recurso hídrico protegido y reservado para el Proyecto Especial Regional Pasto Grande (PERPG), lo cual limitaría la ampliación de la frontera agrícola en la región (Knight Piésold Consulting S.A., 2008). Asimismo, tendría impacto en los recursos hídricos que fluyen al río Tambo en Arequipa y potencial contaminación en los terrenos agrícolas de Jorge Basadre en Tacna, como se puede apreciar en la Figura 17.

Tabla 20

Cronología del Proyecto Quellaveco

Fecha	Evento	Descripción
19-12-00	Aprobación EIA	El EIA del Proyecto Quellaveco fue aprobado por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), mediante RDN° 266-2000-EM/DG/AA (Knight Piésold Consulting S.A., 2008).
22-01-09	GR declara interés en Proyecto Quellaveco	El Gobierno Regional de Moquegua mediante Ordenanza Regional N° 002-2009-CR-GRM, declara de necesidad, utilidad e interés público regional la ejecución del Proyecto minero Quellaveco (Ordenanza Regional N° 002-2009-CR-GRM).
26-04-10	Aprobación 1ra Modificación de EIA	Se aprobó la Primera Modificación del EIA mediante RD N° 140-210-MEM/AAM. La modificación contempla el uso de recurso hídrico proveniente del río Titire para abastecer el caudal de 700 l/seg que requiere el proyecto, dejando de lado el acuífero subterráneo del Chilota. Asimismo, detalla que en los meses de poca disponibilidad de agua, se utilizará agua proveniente del embalse del río Vizcachas (MinerAndina y Sociedad 2011, abril).
05-10-10	Aprobación 2da Modificación de EIA	Se aprobó la Segunda Modificación del EIA mediante la RD N° 319-2010-MEM/AAM. La modificación considera que el transporte del concentrado al Puerto de Ilo sea en flota de 35 camiones, la construcción de infraestructura portuaria en muelle ENESUR, y la construcción de nueva línea de alta tensión de 220 kv y 37 km de recorrido (MinerAndina, 2011).
17-03-11	Instalación Mesa de Diálogo	Se instaló la Mesa de Diálogo promovida por el Gobierno Regional de Moquegua para tratar la problemática minera en la Región Moquegua, considerando en primer lugar el Proyecto Quellaveco. (Gobierno Regional de Moquegua, 2012).
05-04-11	Comisión Técnica de Recursos Hídricos	En Sesión 06 de la Mesa de Dialogo, se acordó conformación de Comisión Técnica de Recurso Hídrico con dos objetivos: evaluar disponibilidad de agua en las cuencas del Vizcachas y el esquema propuesto por Quellaveco para el aprovechamiento hídrico, y la evaluación del abastecimiento de agua desde el río Asana para del proyecto (Mesa de Diálogo, 2012, 05 de julio).
08-09-11	Comisión Técnica de Medio Ambiente	En Sesión 08 de la Mesa de Diálogo, se conformó la Comisión Técnica del Medio Ambiente, con la finalidad de garantizar el cumplimiento y vigilancia de los compromisos ambientales (Mesa de Diálogo, 2012, 08 de setiembre).
20-11-11	80% rechaza de Proyecto Quellaveco	El 80% de pobladores de Torata rechazó el proyecto Quellaveco mediante consulta vecinal convocada por Municipio distrital de Torata. El Director de Energía y Minas en Moquegua, Jesús Durand, señala que consulta no es vinculante por cuanto la competencia de la gran minería es del ministerio y solo participaron 1,606 pobladores de los 6,508 registran en Torata (La República, 2011, 22 de noviembre).
10-01-12	ANA ratifica Estudio Hídrico	La Autoridad Nacional del Agua (ANA) mediante Resolución Jefatural 001-2012, ratificó el “estudio de Aprovechamiento Hídrico para abastecimiento de agua al proyecto Quellaveco” ejecutado el 2008 por Schlumberger Water Services (SWS) por encargo de minera y el estudios “Evaluación y Revisión de los Estudios Hídricos” realizado por los ministerios de Agricultura, EyM y el Gobierno Regional de Moquegua, determinando que arrojan cifras bastante parecidas y técnicamente confiables (La República, 2012, 10 de enero).
17-02-12	Mitsubishi compra 18.1% de acciones	Mitsubishi Corporation anunció la compra de 18.1% del proyecto Quellaveco, que hasta ese entonces era propiedad de la Corporación Financiera internacional (Perú 21, 2012, 17 de febrero).
05-05-12	Comisión de Resp. Social	En la Sesión 15 de la Mesa de Diálogo se acordó la conformación de la Comisión de Responsabilidad Social con la finalidad de identificar y consensuar proyectos de Desarrollo Sostenible. (Mesa de Diálogo, 2012).
31-05-12	Bloqueo de carretera	Unos 200 agricultores de Moquegua bloquearon la carretera binacional que va hasta Bolivia en el sector de Tumulaca, en rechazo al proyecto Quellaveco (“Tres agricultores fueron detenidos”, 2012).
09-08-12	Aprobación de Informe Final	En la sesión 22 se aprobó el Informe Final de la Mesa de Diálogo con respecto a la Empresa Anglo American Quellaveco. (Mesa de Diálogo, 2012, 09 de agosto).



Figura 17. Impacto de Quellaveco. Tomado de “En el sur la guerra es por el agua”, por G. Retamoza, 2009, 10 de febrero, *La República*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/10-02-2009/en-el-sur-la-guerra-es-por-el-agua>

El conflicto se mantuvo latente desde que el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) presentado en el año 2000 fuera aprobado por el Ministerio de Energía y Minas. Sin embargo el clima de convulsión social que rondaba Moquegua, tuvo su mayor manifestación cuando el presidente regional anterior, Jaime Rodríguez, autorizó la utilización de la reserva hídrica del Proyecto de Riego Regional Pasto Grande a la empresa minera, teniendo que anular el permiso para evitar mayores reclamos de la población (“Así se forjó el acuerdo de Moquegua”, 2012, 10 de agosto). A fines de 2010, el nuevo presidente regional de Moquegua, tomó la decisión política de impulsar el proceso de diálogo, convocando la conformación de una mesa de diálogo con la participación de todos los representantes de la sociedad civil, la empresa Anglo American y el Estado (Gobierno Regional de Moquegua, 2012).

4.4.2 Factores importantes a tomar en cuenta

Historia de los actores. Anglo American identificó a los grupos de interés como aquellos que serán afectados por el proyecto y aquellos que tendrían el potencial para afectar el proyecto tanto en el área de influencia del proyecto como a nivel de la región Moquegua. Este proceso incluyó también la identificación de aquella persona integrante de cada grupo de interés que actúa como un líder de opinión en temas relacionados con el proyecto, cuáles son las preocupaciones y expectativas en torno al proyecto, qué otros grupos consideran ser grupos de interés, la calidad de las relaciones con otros grupos de interés. Este proceso es muy importante por cuanto tiene la finalidad de establecer una base sólida para conformar la estrategia que conduzca a la empresa a obtener y mantener la licencia social.

Según lo manifestados por los expertos entrevistados y de acuerdo a los resultados obtenidos en el software ATLAS.ti, el primer paso para la identificación de los grupos de interés, fue conocer a fondo la historia, cultura, costumbres, idiosincrasia, realidad, y expectativas de las comunidades vecinas al proyecto. Este proceso inició con el envío de investigadores sociales para que convivan en las comunidades por periodos de dos a tres meses para recabar información sólida que les permitiera direccionar mejor sus acciones y concentrar mejor sus esfuerzos durante los procesos de concertación y negociación.

Asimismo realizó entrevistas a diferentes actores sociales del área de influencia acerca de tres temas principales: (i) organización o estructura de la comunidad a la cual pertenece, (ii) presencia de Anglo American Quellaveco en el área de influencia, y (iii) cuál es su percepción respecto a las actividades relacionadas con el proyecto.

Teniendo en cuenta la diversidad cultural en la región, Anglo American reconoció que la comunidad vecina al proyecto estaba conformada por grupos de comunidades con realidades e intereses particulares, y que para operar el proyecto requeriría que todas las familias, clanes, grupos de interés e instituciones del área geográfica que involucraba el

proyecto logrando una visión compartida o al menos acuerdos en los que todos estén de acuerdo para que sean sostenidos de tal forma que la sociedad constituya un socio fuerte y digno de confianza para la empresa. Para lo cual, Anglo American hizo marcados esfuerzos por fortalecer la institucionalidad en la sociedad en cuanto a su estructura y calidad de las relaciones sociales entre sus miembros; con la finalidad de fortalecer los canales informativos que fluyen en las comunidades, generar solidaridad en apoyo a las normas establecidas y los acuerdos que se vayan asumiendo, y para propiciar la influencia en la comunidad en forma articulada. Teniendo en cuenta que cuando los grupos de interés no conversan entre sí o no están debidamente organizados y representados, no es posible lograr acuerdos sostenidos; Anglo American desarrolló acciones que permitían remarcar la reciprocidad, la confianza mutua, identidad compartida, el uso de lenguaje común, estrategias comunes, y valores compartidos para lograr una comunidad que pueda tomar decisiones que incluyan a todos los actores, funcionen para beneficio mutuo, y sean respaldadas a largo plazo, pero flexibles a las condiciones cambiantes del entorno.

Por otro lado, dar a conocer el proyecto fue considerado por Anglo American como un paso de vital importancia para obtener y mantener la licencia social para operar; por cuanto las comunidades bien informadas, con mayor cantidad y calidad de información, comprenden mejor los importantes beneficios generados por el desarrollo del proyecto y por consiguiente, difícilmente se opondrán al proyecto. Para ello, Anglo American se encargó de informar a las comunidades y autoridades locales los detalles del proyecto, sus alcances, implicancias, y potenciales impactos que podrían tener en la región. La utilización de la información obtenida permitió direccionar mejor la transmisión de información referente al proyecto para cada grupo de interés en forma personalizada mediante mecanismos de difusión que incluían radionovelas ambientadas con costumbres e historias locales, obras teatrales con caracterizaciones de la zona, avisos radiales en emisoras locales, audiencias

públicas, publicación de avisos en medios escritos, presentaciones directas, oficina de información permanente, visitas guiadas al área y a las instalaciones del proyecto.

Finalmente, la Mesa de Diálogo estuvo conformada por 12 invitados especiales (ver Tabla 21) y representantes de 25 instituciones de las tres provincias de Moquegua, la sociedad civil y la empresa minera tal como se puede apreciar en la Tabla 22. El rol de facilitador de la Mesa de Diálogo estuvo a cargo del Presidente Regional de Moquegua, o el miembro del Pleno a quien se le delegue dicha función. Por su parte, la Tabla 23 muestra una clasificación de los participantes e invitados de la mesa de diálogo de Moquegua, mientras que la Tabla 24 y la Tabla 25, muestran una clasificación de los grupos de interés en función de su relación con el proceso de negociación, en donde se puede apreciar las posiciones contrapuestas de sus intereses y expectativas. La Figura 18 muestra en forma gráfica la relación de los grupos de interés en torno al Proyecto Quellaveco con respecto a los atributos de poder, para defender sus propios intereses o influir en otros; urgencia, grado de requerimiento según el tiempo; y legitimidad, reconocimiento por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia. Sin embargo, es importante remarcar que este análisis resulta complejo por cuanto en el transcurrir del tiempo, los grupos de interés pueden variar con respecto a su poder, legitimidad o urgencia.

Otros casos que puedan haber influenciado. La Región Moquegua ha mantenido por décadas una relación cercana con la actividad minera por la presencia de Southern Perú Copper Corporation. Esta situación ha permitido conocer de cerca los problemas de gobernabilidad social y ambiental que conlleva la presencia de la actividad minera. Asimismo, ha dejado conocer los beneficios que traen a las ciudades y regiones no sólo a través del canon y las regalías sino sobre todo por las múltiples actividades económicas que genera.

Tabla 21

Invitados especiales de la Mesa de Diálogo del Proyecto Quellaveco.

Invitados especiales	
01	Presidencia del Consejo de Ministros
02	Ministerio de Energía y Minas
03	Ministerio de Agricultura
04	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
05	Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas
06	Oficina de Asesoramiento en Asuntos Socio Ambientales
07	Defensoría del Pueblo
08	Autoridad Nacional del Agua
09	Ministerio del Ambiente
10	Autoridad Local del Agua
11	Asociación Civil Labor
12	ONG Transparencia

Nota: Tomado de: “Mesa de Diálogo de Moquegua: Resumen final e integral”, por Anglo American, 2012.

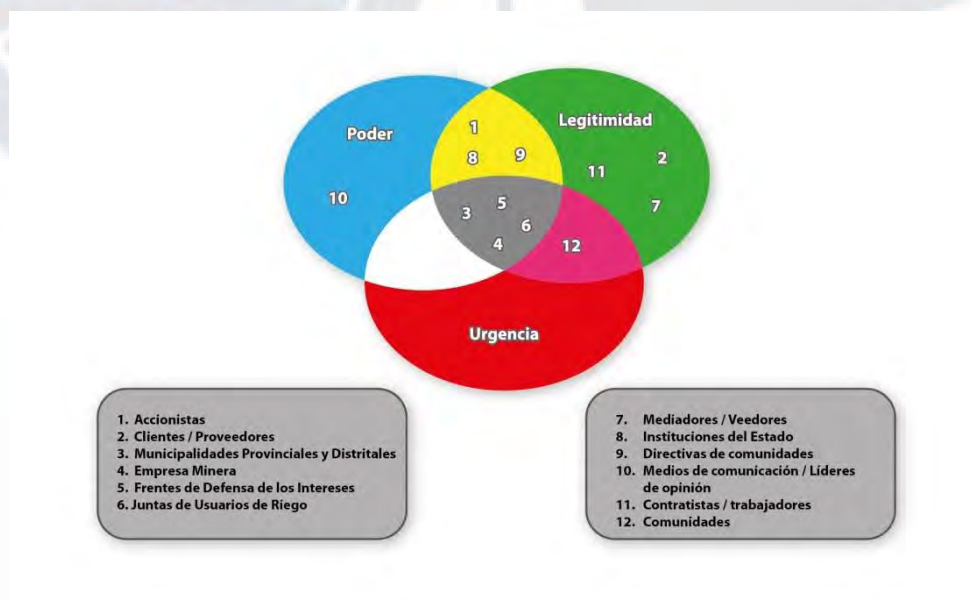


Figura 18. Identificación de stakeholders de caso Proyecto Quellaveco. Tomado de “Escenario de la Inversión Minera. Proyecto Quellaveco – Moquegua”, por C. Zavaleta, 2011, *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, UNMSM. Vol. 14, N° 28.

Tabla 22

Participantes en la Mesa de Diálogo del Proyecto Quellaveco

Instituciones
01 Representante del Centro Poblado Rural del Anexo Tala
02 Director Regional de Energía y Minas
03 Decano del Colegio de Ingenieros
04 Presidente de la Cámara de Comercio de Moquegua
05 Presidente de la Cámara de Comercio de Ilo
06 Gerente General del Proyecto Especial Regional Pasto Grande
07 Representante del Frente de Defensa de los intereses de Ilo
08 Decano del Colegio de Abogados
09 Representante de la Municipalidad Regional de Ilo
10 Representante de la Municipalidad Distrital de Samegua
11 Presidente de la Comisión de Regantes del Valle de Ilo
12 Alcalde de la Municipalidad Distrital de El Algarrobal
13 Representante de Organizaciones Sociales de Ilo
14 Frente Regional Ampliaciones Frontes Agrícola de Moquegua
15 Representante de Anglo American Quellaveco S.A.
16 Representante de la Municipalidad Provincial de Sánchez Cerro
17 Comunidad Campesina Tumilaca, Pocata, Coscore y Tala
18 Representante de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto
19 Representante del Consejo Regional de Moquegua
20 Representante de la Universidad Nacional de Moquegua
21 Representante del Consejo de Coordinación Local Provincial de Ilo
22 Representante de la Comunidad Campesina Tumilaca, Pocata, Coscore y Tala
23 Representante de la Junta de Usuarios de Riego del Distrito de Moquegua
24 Frente de Defensa de los Intereses del Pueblo de Moquegua
25 Municipalidad Distrital de Torata

Nota: Tomado de: “Mesa de Diálogo de Moquegua: Resumen final e integral”, por Anglo American, 2012.

Tabla 23

Grupos de Interés y las Organizaciones Representadas

Grupos de interés	Organizaciones
- Empresa minera	Anglo American Quellaveco S.A
- Comunidad entorno al yacimiento, Frente de Defensa, junta de usuarios y algunas autoridades Municipales	Centro Poblado Rural del Anexo Tala Frente Regional Ampliaciones Comisión de Regantes de Pocata, Coscore y Tala Comunidad Campesina Tumilaca, Pocata, Coscore y Tala Junta de Usuarios de Riego del Distrito de Moquegua Frente de Defensa de los intereses del Pueblo de Moquegua,
- Estado Nacional	Director Regional de Energía y Minas Presidencia del Consejo de Ministros Ministerio de Energía y Minas Ministerio de Agricultura Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental Oficina General de Gestión Social del MINEM Oficina de Asesoramiento en Asuntos Socio Ambientales Defensoría del Pueblo Autoridad Nacional del Agua Ministerio del Ambiente
- Autoridades Regionales y mayoría de autoridades Locales	Municipalidad Regional de Ilo Municipalidad Distrital de Samegua Municipalidad Distrital de El Algarrobal Proyecto Especial Regional Pasto Grande Consejo Regional de Moquegua Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión Municipalidad Provincial Mariscal Nieto Autoridad Local del Agua Municipalidad Distrital de Torata
- Universidades y Colegios profesionales	Decano del Colegio de Ingenieros Presidente de la Cámara de Comercio de Moquegua Presidente de la Cámara de Comercio de Ilo Universidad Nacional de Moquegua Decano del Colegio de Abogados
- Mayoría de Comunidades fuera del entorno del yacimiento rural	Organizaciones Sociales de Ilo Frente de Defensa de los intereses de Ilo Comisión de Regantes del Valle de Ilo Consejo de Coordinación Local Provincial de Ilo
- Población urbana y buen sector de la sociedad civil	Asociación Civil Labor ONG Transparencia

Nota: Tomado de “Escenario de la Inversión Minera. Proyecto Quellaveco – Moquegua”, por C. Zavaleta, 2011, *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, UNMSM. Vol. 14, N° 28.

Tabla 24

Actores Involucrados en el Proceso de Negociación y sus Intereses

Grupos involucrados	Intereses y expectativas
Empresa minera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir recursos hídricos disponibles 2. Aprobar EIA 3. Obtener y mantener licencia social 4. Ejecutar el proyecto Quellaveco
Comunidad entorno al yacimiento, Frente de Defensa, junta de usuarios y algunas autoridades municipales	<ol style="list-style-type: none"> 1. No a la inversión 2. Cumplimiento de consulta previa 3. No a la contaminación del río Asana – Tumilaca 4. Evitar escasez de agua en el futuro 5. Disolución de mesa de diálogo
Estado Nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo nacional con minería responsable 2. Propiciar la inversión 3. Respeto a las leyes del estado 4. Generar empleo directo e indirecto 5. Aumentar recaudación tributaria 6. Garantizar la inversión en el Perú
Autoridades Regionales y mayoría de autoridades locales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respeto a las leyes ambientales 2. Reconversión agraria: mejorar competitividad de la agricultura 3. Desarrollo sostenible de la comunidad 4. Incremento de regalías y canon 5. Uso de agua excedente para agricultura, minería y energéticos
Universidades y Colegios Profesionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar aspectos referidos a tecnologías de producción limpias 2. Garantizar medio ambiente sin contaminación 3. Transmitir información veraz 4. Participar en monitoreo y control durante ejecución 5. Fiscalizar y certificar de plan de manejo ambiental 6. Defensa del profesional vinculado al proceso productivo 7. Defender intereses nacionales, investigación

Nota: Tomado de “Escenario de la Inversión Minera. Proyecto Quellaveco – Moquegua”, por C. Zavaleta, 2011, *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, UNMSM. Vol. 14, N° 28.

Tabla 25

Actores no involucrados en el Proceso de Negociación y sus Intereses

Grupos no involucrados	Intereses y expectativas
Mayoría de Comunidades fuera del entorno del yacimiento rural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspiran a mayor incremento del canon 2. Redistribución del canon 3. Puestos de trabajo 4. Desarrollo de la agricultura y su comunidad 5. Inclusión en mesa de diálogo
Población urbana y buen sector de organizaciones de la sociedad civil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puestos de trabajo directo e indirecto 2. Desarrollo de la ciudad y mejor calidad de vida 3. Participación en consulta previa
Dirigentes de organizaciones políticas ideológicas antidesarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar la inversión extranjera 2. Poder con autoridades y de organismos de la sociedad civil 3. Confrontar a autoridades o dirigentes con otras posiciones

Nota: Tomado de “Escenario de la Inversión Minera. Proyecto Quellaveco – Moquegua”, por C. Zavaleta, 2011, *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, UNMSM. Vol. 14, N° 28.

Principales expectativas.

Perspectiva de la empresa. El principal interés y expectativa de Anglo American es desarrollar el proyecto Quellaveco, siendo necesario para ello conseguir los recursos hídricos requeridos para la operación, lograr la aprobación del EIA, y obtener y mantener la licencia social para operar durante el desarrollo total del proyecto. Para ello, Anglo American considera estar en una posición única para mejorar las posibilidades de las comunidades vecinas al proyecto, ofreciendo puestos de trabajo, respaldando las compras locales, y financiando indirectamente a través de los impuestos y regalías. Siendo conscientes que para desarrollar la sustentabilidad, es necesario que las comunidades desarrollen su capital humano a través de la educación y la capacitación, el desarrollo de la empresa y la infraestructura (Anglo American, 2012)

Para Anglo American, un negocio sustentable a largo plazo debe contribuir con el desarrollo social y económico de las comunidades vecinas a sus operaciones y proyectos para de esta forma aportar consecuentemente con el desarrollo del país anfitrión. La inversión social de Anglo American, se basa en iniciativas sociales que buscan mejorar la educación, fomentar el emprendimiento y desarrollo sustentable de las comunidades. La tabla 26, muestra la inversión social en Perú que ha realizado Anglo American desde el año 2010. (Anglo American, 2012).

Tabla 26

Inversión Social en Perú

	2010	2011	2012
	Miles de US\$	Miles de US\$	Miles de US\$
Quellaveco	3,003.00	2,859.00	1,873.00
Michiquillay	483.00	3,370.00	5,090.00
Exploraciones	18.00	-	10.00
Total Perú	3,504.00	6,229.00	6,973.00

Nota. Tomado de: “Reporte Desarrollo Sustentable 2012”, por Anglo American, 2012. Recuperado de: <http://anglo-american-chile.production.investis.com/~media/Files/A/Anglo-American-Chile/Attachments/sustainable-development/sd-report-2012.pdf>

Perspectiva del Estado. El Perú tiene una antigua tradición minera que se mantiene en la actualidad, con la presencia de empresas líderes internacionales, que sitúan al país entre los primeros productores de metales como oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio, entre otros; que refleja la abundancia de recursos, la capacidad de producción minera, y la estabilidad económica del país. La cantidad y el área de proyectos de prospección minera se han incrementado en los últimos años, a tal punto que en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) ha conformado un segmento de Riesgo de Capital o de Cartera de Proyectos donde cotizan 39 empresas de la gran minería peruana y 12 mineras junior (Ministerio de Energía y Minas, 2013, enero). Si bien el estado está presente a diferentes

niveles y roles de gobierno, como el gobierno central, los gobiernos regionales y la municipalidades; es el gobierno central quien cumple un rol determinante en la gestión de los conflictos mineros, por cuanto éste es el encargado de otorgar las concesiones, permisos de exploración, aprobación de estudios de impacto ambiental, y permisos de explotación. El Ministerio de Energía y Minas a través de la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros (DGAAM) es la mayor instancia política a la que llegan los procesos de diálogo y relación con las comunidades, además de ser la entidad encargada de aprobar los EIA. (Ministerio de Energía y Minas, 2013, enero). Sólo en el año 2012, la DGAAM aprobó 254 proyectos, de los cuales 42 correspondieron a Estudios de Impacto Ambientales (EIA), 151 eran referentes a estudios ambientales para actividades de exploración del mediana y gran minaría y 60 eran planes de cierre (Ministerio de Energía y Minas, 2013, enero).

En el 2010, se dieron cambios en la política y en las regulaciones en temas ambientales. El presidente Alan García promulgó nuevas normas con respecto al consumo y control del agua en el país, definiendo como un derecho humano inalienable que no es materia de compra ni venta. Entre estas nuevas normas, se delegó a la Autoridad Nacional del Agua (ANA) la responsabilidad exclusiva de la gestión de los recursos hídricos dando prioridad a su utilización con fines agrícolas (Business News Americas, 2010). En el caso de Quellaveco, el EIA fue aprobado el año 2000, mediante Directoral N° 266-2000-EM/DG/AA; la primera modificación se aprobó en 2010 mediante Resolución Directoral N° 140-210-MEM/AAM y la segunda modificación el 2010 mediante la Resolución Directoral N° 319-2010-MEM/AAM.

Perspectiva de la comunidad. El área de influencia directa (AID) se encuentra determinada por la ubicación de las instalaciones, debido a su posible impacto en la dinámica social de la zona. Esta zona incluye la comunidad campesina Tumilaca-Pocata-Coscore-Tala, cuyos anexos principales son: Pocata, Coscore, y Tala; y también constituyen sectores de la

comunidad como parte de los anexos: Surabaya, Chibaya, Huacanane, Caluchave, Canchadito, Quebrada Honda, Cocotea y Calientes. Asimismo se incluyen los centros poblados por los que pasará la ruta de transporte hasta Moquegua, en especial los asentamientos humanos de Chen Chen y San Antonio (Knight Piésold Consulting S.A., 2008).

Moquegua es una de las regiones menos pobladas del Perú, según el último censo nacional realizado el 2007, registró una población de 161,533 habitantes, de los cuales el 51.31% son varones, el 84.62% viven en las ciudades, el 15.38% habitan el área rural. La provincia de Mariscal Nieto, registró una población urbana del orden del 86.2%, mientras que el distrito de Torata presenta una población urbana de tan sólo el 50.5% del total (INEI, 2010). La distribución poblacional del AID muestra una población relativamente joven, donde el 60% de la población es menor de 30 años, con 25% entre los 30 y 65 años y el 5% es mayor a 65 años. La tenencia de vivienda propia llega al 90.4%, mientras que el 1.2% viven en viviendas alquiladas (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

Con respecto al material predominante en las viviendas, la región Moquegua presenta el 54.4% de las viviendas con paredes de ladrillo y el 43.96% con pisos de tierra. En la provincia de Mariscal Nieto, el 45.60% de las viviendas tienen paredes de ladrillo, mientras que en Torata el material predominante de las viviendas es el adobe o tapia con 52.88% y con pisos de tierra el 55.47%. El material predominante de las paredes en las viviendas del AID es el adobe en una proporción aproximada de tres de cada cuatro viviendas, le sigue la piedra con barro como segundo material en orden de importancia y finalmente el triplay o madera en orden de importancia. Siendo la calamina el material predominante en los techos de las viviendas (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

Con relación a los servicios, el tipo de abastecimiento de agua es similar en la región Moquegua. El 58.71% de viviendas cuenta con agua potable y el 18.61 utiliza agua de río,

acequia o similar. En la provincia de Mariscal Nieto el 58.25% utiliza agua potable, mientras que en el distrito de Torata tan sólo el 50.64%, es decir que casi la mitad de las viviendas se abastecen con agua proveniente de una acequia o canal que normalmente se utiliza en la actividad agrícola. En cuanto a la conexión de desagüe, el 55.31% de viviendas de la región Moquegua cuenta con conexión, mientras que en la provincia y en el distrito cuentan con 55.02% y 43.90% respectivamente; sin embargo en el AID más del 60% de las viviendas se ven obligados a eliminar los residuos al campo abierto, en el río, por cuanto carecen de conexión de todo servicio, y el 30% utilizan pozo ciego o letrinas. En cuanto al acceso a la energía eléctrica, la región Moquegua alcanza una cobertura de 80.26% de las viviendas, mientras que en la provincia de Mariscal Nieto llega al 77.63% y el distrito de Torata sólo el 61.82% de viviendas tienen el servicio. En el AID, sólo se observa 1.2% de alumbrado en la red pública, el 42.2% de las viviendas utilizan mechero o lamparín a kerosene mientras que el 37.3% utilizan velas (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

Con respecto al nivel educativo en la región Moquegua, el 10.64% de la población tiene estudios superiores no universitarios concluidos, el 31.19% cuenta con estudios secundarios y el 23.66% con estudios primarios. En el AID, el 5.6% de la población es analfabeta, el 6.4% tiene educación superior universitaria, y casi el 12% cuenta con educación superior no universitaria. Según el Ministerio de Educación, en el AID existen tres instituciones educativas. En Tala y Coscore hay dos colegios de primaria unidocente y en Calientes un colegio de inicial y primaria (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

En el 2008, la tasa de natalidad en Moquegua fue de 14.21 nacidos vivos por cada mil habitantes por debajo del promedio del país (22.6). Las principales causas de mortalidad son debido a tumores malignos en el sistema digestivo (6.7%), y en segundo lugar las enfermedades del corazón (5.6%). En cuanto a las principales causas de morbilidad, las

principales consultas médicas son por infección de vías respiratorias (26.6%) y enfermedades relacionadas a la cavidad bucal (14.3%) (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

Por otro lado, la mayor parte de las localidades en el AID están conformadas por pobladores de ascendencia aimara; sin embargo la lengua más utilizada es el castellano, con un 85% de monolingües en castellano y un 11% de bilingües aimara-castellano. La celebración de sus fiestas, sus relaciones con el medioambiente, sus hábitos de ayuda mutua en el trabajo, la utilización de medicina tradicional, entre otros, son expresiones claras de la cultura andina predominante en la zona. Las principales festividades se celebran en honor de santos católicos, siendo las más importantes la fiesta de San José de Asana y la fiesta de La Cruz en mayo. (Walsh Perú S.A., 2012).

En el AID, cuatro de cada cinco personas forma parte del PEA. La agricultura es principal actividad económica que ocupa al 70.5% de la población mayor de 15 años, seguida de la ganadería con el 15%, la construcción el 6.2%, y el comercio el 1.1% entre otras actividades. Los principales productos agrícolas aparte de los tradicionales andinos: papa y maíz, son: la alfalfa, plantas aromáticas, orégano y frutas (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

Con respecto a infraestructura de salud, la región Moquegua cuenta con 933 profesionales de la salud, de los cuales el 33.44% son técnicos y auxiliares, el 17.04% son enfermeras y el 12.75% son médicos; distribuidos a lo largo de dos redes de salud: Ilo y Moquegua; ésta última con cinco microrredes en las provincias de Mariscal Nieto (2) y Sánchez Cerro (3). La provincia de Mariscal Nieto tiene 24 establecimientos de salud, de los cuales tres se encuentran en Torata conjuntamente con el hospital de Cuajone de la red Southern Cooper Corporation. La alternativa más utilizada para la atención de salud es la posta médica, frente a la posibilidad de la atención de parteras que llega al 24% de los casos (Knight Piésold Consulting S.A., 2010). Mientas que en infraestructura vial, la comunidad

campesina Tumilaca-Pocata-Coscore-Tala no cuenta con una conexión vial entre los principales centros poblados que la conforman. El acceso a Tumilaca y Pocata debido a su cercanía con Moquegua es relativamente sencillo, sin embargo no existe una vía que comunique directamente estos centros poblados con los anexos Tala, Calientes, Huancanane, Benito y Anata (Knight Piésold Consulting S.A., 2010).

4.4.3 Evaluación del proceso de negociación y concertación

Por iniciativa del Gobierno Regional de Moquegua, el 17 de marzo del 2011 en la ciudad de Moquegua, se instaló la Mesa de Diálogo entre la sociedad civil de Moquegua, el Estado y la Empresa Anglo American Quellaveco S.A, con la finalidad de conformar un proceso de participación, análisis y discusión con el objetivo de tratar la problemática relacionada con el Proyecto Quellaveco. La convocatoria reunió a diversas autoridades regionales y nacionales, representantes de la Sociedad Civil y a representantes de Anglo American Quellaveco S.A. (AAQSA). Por más que cada miembro participante de la Mesa de Diálogo traía consigo diferentes intereses, objetivos y hasta cierto punto posiciones con respecto al proyecto; la Mesa de Diálogo constituyó una oportunidad de exponer, explicar y consensuar intereses en torno a los tres objetivos establecidos en el reglamento de la Mesa: el recurso hídrico, el medio ambiente y la responsabilidad social. (Anglo American, 2012). La reunión se realizó en el auditorio del Gobierno Regional de Moquegua y estuvo presidida por el Ing. Martín Vizcarra Cornejo, los primeros acuerdos fueron la aprobación de un cronograma de trabajo de la mesa y el reglamento que incluya todos los aportes de los participantes (Mesa de Diálogo, 2011, 17 de marzo).

El reglamento tiene como finalidad regular el desarrollo de la Mesa de Diálogo entre todos los miembros participantes acreditados, con la finalidad de generar las condiciones necesarias para armonizar el diálogo responsable entre los diferentes actores, vigilar el cumplimiento de los compromisos asumidos mediante mecanismos adecuados, y proponer

iniciativas de inversión social como parte de los programas de responsabilidad social. Asimismo, se rige según los principios rectores: participación, buena fe, transparencia, corresponsabilidad, equidad, tolerancia y respeto, solidaridad, y respeto a los acuerdos (Gobierno Regional de Moquegua, 2012, 02 de febrero). El Reglamento de la Mesa de Diálogo define cuatro órganos: El Pleno, Invitados Especiales, Comisiones Técnicas y Secretaría Técnica. Las Comisiones Técnicas se conforman por profesionales para tratar cada tema específico relacionado con los objetivos definidos, mientras que la Secretaría Técnica está a cargo de la Gerencia General del Gobierno Regional Moquegua, y el facilitador de la Mesa de Diálogo es el Presidente Regional de Moquegua o el miembro del Pleno a quien se delegue la función.

Las sesiones ordinarias se realizan con una periodicidad de dos veces al mes, y las sesiones extraordinarias según la necesidad y/o acuerdo del pleno. Finalmente, el reglamento hace hincapié en el mutuo interés de los participantes en poder abordar en forma progresiva, secuencial y ordenada la problemática del Proyecto Quellaveco, y en que las decisiones tomadas serán vinculantes para todos sus participantes en la medida en que hayan sido aceptadas formalmente por los representantes y suscritos en las actas respectivas (Gobierno Regional de Moquegua, 2012, 02 de febrero). El proceso de negociación se caracterizó por brindar la mayor facilidad para la participación de todos los grupos de interés, cuyos representantes en cada sesión tenían asiento y voto. Las sesiones estuvieron estructuradas de tal forma que todos los representantes tenían la oportunidad de expresar su opinión en un ambiente de mutuo respeto; asimismo una vez instalada la mesa fue posible la integración de grupos de interés adicionales con la única condición que se ajuste al reglamento establecido y esté debidamente representado. Sin embargo, es cuestionable la participación de los representantes de la Junta de Regantes de Moquegua, Juan Rodríguez, y del Frente de

Defensa de Moquegua, Alex Sosa, quienes mostraron una fuerte oposición a los acuerdos de la mesa y se negaron a integrar este espacio de diálogo.

El proceso de negociación se estableció considerando la siguiente secuencia: primero los temas relacionados al recurso hídrico, luego los problemas de carácter ambiental y finalmente el aporte de la empresa para el desarrollo de la región. AAQSA estuvo presente en todas las reuniones, aceptando los acuerdos que inclusive generaron modificaciones al Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado como: el cambio de la fuente de agua para el proyecto; la construcción de represas para garantizar el recurso hídrico para la agricultura; la utilización de agua, considerada de mala calidad por la presencia natural de boro y arsénico por parte de la mina; la modificación del sistema de disposición de desmonte que considera el retorno de hasta el 70% del desmonte extraído del tajo; y el manejo del tajo de la mina, que no se aceptó la propuesta de llenar el tajo con agua; y la recuperación del cauce desviado del río Asana (López, 2012, 22 de julio). La figura 19 muestra el diseño del tajo abierto y el depósito de material estéril.

Luego de 16 meses concluyó, en junio de 2012, en forma exitosa la Mesa de Diálogo, en la que se concilió un acuerdo con autoridades y la comunidad en relación al uso eficiente y responsable de los recursos hídricos de la región, garantizar el cumplimiento y vigilancia de los compromisos ambientales del proyecto, y la contribución social con proyectos de desarrollo sostenible durante la vida útil del proyecto (Anglo American, 2012). En esta sesión de la Mesa de Diálogo, Anglo American y los demás participantes llegaron a una serie de acuerdos que se pueden calificar como un logro en conjunto y a manera de resumen se presentan a continuación (Anglo American, 2012):



Figura 19. Diseño del tajo abierto y depósito de roca estéril. Tomado de “Asi se Forjó el Acuerdo de Moquegua con el Proyecto Minero Quellaveco”, por Diario La República, 2012, 10 de agosto. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/10-08-2012/asi-se-forjo-el-acuerdo-de-moquegua-con-el-proyecto-minero-quellaveco>

1. AAQSA transferirá los terrenos de su propiedad que se ubican en el área de embalse de la presa Chilota en favor del Proyecto Especial Regional Pasto Grande.
2. AAQSA se compromete a no utilizar aguas del río Chilota y a cerrar los pozos perforados en dicha zona.
3. AAQSA se compromete a no utilizar aguas de la reserva hídrica del Proyecto Especial Regional Pasto Grande, para asegurar la intangibilidad de las aguas reservadas para consumo de la población y para uso agropecuario. AAQSA sólo utilizará el excedente del río Vizcachas y del agua del río Títire que son afluentes del río Tambo que tienen en promedio un flujo de 900 millones de metros cúbicos

y de los cuales aproximadamente 562 millones se pierden en el mar. Asimismo, AAQSA construirá una presa con capacidad de 60 millones de metros cúbicos en la cuenca media del río Vizcachas que permitirá entregar 6.8 millones de metros cúbicos al río Chincune para la segunda etapa del Proyecto Especial Regional Pasto Grande, 4.74 millones de metros cúbicos de caudal ecológico (0.159 metros cúbicos por segundo), 3.83 millones de metros cúbicos al valle Tambo entre los meses de setiembre y diciembre de cada año a manera de canje por el agua que se tome del río Titire, y 1.65 millones de metros cúbicos de agua adicionales para el valle Tambo entre setiembre y diciembre de cada año.

4. AAQSA utilizará para la construcción de sus instalaciones de la mina, sólo los excedentes del río Asaba que se presentan durante la época húmeda entre los meses de enero y abril.
5. El Comité de Monitoreo Participativo, validará la línea base ambiental del Proyecto Quellaveco tomando como referencia la información de la línea base del Proyecto Quellaveco.
6. Durante la operación de la mina, AAQSA, la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto evaluarán una variante de carretera de transporte de concentrado en el Lote T de irrigación de San Antonio del Proyecto Especial Regional Pasto Grande en la parte baja del centro poblado San Antonio.
7. Se conformarán con participantes clave de la sociedad civil e instituciones de los gobiernos local y regional, un Comité de Vigilancia y un Comité de Monitoreo Participativo.

8. AAQSA realizará un estudio biológico y microbiológico en el río Millune con la finalidad de mejorar su calidad, debido a que se detectaron PH ácido y elementos de aluminio en cantidades mayores a los límites permisibles.
9. AAQSA se comprometió a realizar obras adicionales en el desvío del río Asana. Se colocará una pantalla impermeable en el subsuelo en el depósito de material estéril y se construirá un dique con 600 mil metros cúbicos aproximadamente para sostener descargas extraordinarias.
10. AAQSA conjuntamente con representantes de la Autoridad Nacional del Agua y de la Mesa de Diálogo, realizará un monitoreo de aguas superficiales y subterráneas desde el río Ilo hasta el río Asana, como parte del Monitoreo Participativo acordado.
11. AAQSA financiará un sistema de almacenamiento de agua en la cuenca del río Asana de 2.5 millones de metros cúbicos.
12. AAQSA se compromete a implementar en el área de influencia del proyecto, un programa de protección de la queñua y el guanaco.
13. AAQSA conjuntamente con las autoridades regionales pondrán en marcha un plan de protección de bofedales en la zona de influencia.
14. AAQSA pondrá en marcha un plan de protección y manejo de todas las especies identificadas de flora y fauna en la zona de influencia.
15. AAQSA realizará un inventario de las especies mencionadas en los acuerdos anteriores y de otras que habiten la zona de influencia.
16. AAQSA, conjuntamente con las autoridades competentes durante la etapa de operaciones, propiciará la construcción de una represa en la zona de Titire.
17. AAQSA considerará la cuenca del río Moquegua-Osmore como parte de su zona de influencia directa durante la etapa de operación.

18. AAQSA durante la etapa de operación del proyecto, evaluará la construcción de una presa en el río Pacchani para reemplazar el agua de mala calidad.
19. AAQSA, utilizando la Metodología de Co-disposición, se compromete a implementar la alternativa del plan de cierre denominada Restauración del Cauce del Río Asana.
20. AAQSA aceptará aportes de los miembros del pleno a fin de mejorar la alternativa de cierre de la mina.
21. AAQSA se adecuará a las nuevas normas y evaluará la aplicación de nuevas tecnologías durante el plan de cierre, manteniendo el plan de restauración del río Asana.
22. AAQSA realizará un estudio para la construcción de una presa adicional en la cuenca del río Moquegua para ampliar la frontera agrícola durante el primer año de la etapa de operaciones.
23. Se constituirá el Fondo de Desarrollo de Moquegua, asociación sin fines de lucro conformada por las entidades representantes de la sociedad civil de Moquegua para velar por el uso adecuado de los fondos para la competitividad y desarrollo de Moquegua. El plan estratégico del Fondo de Desarrollo de Moquegua quedará enmarcado dentro del Plan de Competitividad de la Región Moquegua. AAQSA realizará un gasto de responsabilidad social estimado en S/. 1,000'000,000, según el siguiente detalle: Un aporte para responsabilidad social de S/. 350'000,000 durante la Etapa de Construcción del Proyecto Quellaveco, y un aporte para el Fondo de Desarrollo de Moquegua estimado en S/. 650'000,000 durante los 30 años de operación previstos para el proyecto.

24. AAQSA se compromete a implementar un programa de desarrollo de proveedores locales. AAQSA capacitará empresarios locales en temas relacionados con compras locales.
25. AAQSA se compromete a contratar el 80% de mano de obra no calificada con pobladores originarios de la región Moquegua, de residentes con un mínimo de cinco años o personas casadas con moqueguanos/as. Para la mano de obra calificada se considerará y evaluará la oferta disponible en la región Moquegua. Asimismo, AAQSA realizará talleres de capacitación para personal obrero, técnico y profesional.
26. AAQSA impulsará en la región Moquegua la actividad artesanal del cobre.

Finalmente, el 9 de agosto de 2012 en las instalaciones del gobierno Regional de Moquegua se realizó la sesión 22, convocada para dicha fecha, en la que se aprobó el Informe Final de la Mesa de Diálogo con respecto a la Empresa Anglo American Quellaveco y se acordó la conformación de una Comisión de Constitución para viabilizar el Fondo de Desarrollo Moquegua y la conformación del Comité de Monitoreo, Verificación y Recomendaciones de la Mesa de Diálogo (Mesa de Diálogo, 2012, 09 de agosto). En paralelo con el desarrollo de las mesas de diálogo, Anglo American realizaba reuniones individuales con cada grupo de interés con la finalidad de brindar mayores alcances sobre los temas tratados en las sesiones y de aclarar o solucionar situaciones individuales que podrían desencadenar dificultades en la negociación, de tal forma que al inicio de cada sesión de la mesa de diálogo no existan problemas potenciales que puedan generalizarse y se aseguren de e puedan cumplir con la agenda programada para dicha sesión. Cabe señalar que el Proyecto Quellaveco recibió el premio Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible en la categoría Gobierno y Sociedad Civil, por la labor realizada en la región de Moquegua a

través de su programa “Diálogo y Consenso para generar confianza: el componente social, clave en la factibilidad del proyecto minero” (Anglo American, 2012).

4.4.4 Evaluación de indicadores de éxito para mantener la licencia social

Anglo American ha desarrollado e implementado la Caja de herramientas de evaluación socioeconómica (SEAT, Social Economic Assessment Toolbox) que viene empleando en Quellaveco con la finalidad de comprender las necesidades y realidades en las que opera y a responder a estas necesidades. Esta herramienta brinda un enfoque para conformar un diálogo constructivo y transparente con los grupos de interés, ayuda a los gerentes a identificar estrategias de negocio que tengan un impacto socioeconómico positivo, y asegura que la empresa mantenga su licencia social para operar y un alto nivel de confianza con los grupos de interés. El SEAT proporciona un marco para la formulación de respuestas de gestión y la información de los grupos de interés, se divide en siete pasos que utilizan indicadores bien estructurados. El paso seis denominado Desarrollo de un Plan de Gestión Social establece indicadores de gestión, indicadores de control, e indicadores claves de desempeño, con la finalidad de medir la efectividad de las medidas de gestión con respecto al cumplimiento de los objetivos y a la evaluación de la atención efectiva de los impactos. Entre los más importante tenemos:

Indicadores de impactos económicos locales. Permiten identificar el impacto económico general de la operación en las economías nacionales, regionales, y locales mediante los siguientes aspectos: pagos realizados al sector público, empleo total directo, empleo total indirecto o inducido, total de compras locales, contribuciones a la economía nacional o regional, entre otros. El indicador de las compras locales ha brindado la oportunidad para que la empresa genere un impacto económico-social más sustentable entre las comunidades y que al mismo tiempo le permita fortalecer su cadena de abastecimiento. La herramienta SEAT permitió desarrollar una estrategia de compras locales a través de una

encuesta a negocios formales e informales en el área local. Se identificó a los negocios utilizado criterios de acceso al financiamiento, estabilidad financiera, capacidad de gestión, entre otros, para conformar una base de datos de proveedores locales a disposición del proyecto de modo que aumente la contratación local de productos y servicios.

Indicadores de gestión. Las operaciones utilizan los indicadores de gestión y control para monitorear la eficacia de las acciones mediante indicadores cualitativos y cuantitativos según corresponda, de manera periódica para comprobar el desempeño de un proyecto con respecto a sus objetivos, presupuesto y plan de trabajo programado. Anglo American ha integrado el aspecto social a sus operaciones mediante la utilización de indicadores clave de desempeño (KPI, key performance indicators) estructurados por áreas y por trabajadores que cuantifican los resultados relacionados con un problema específico vinculados a la operación. Los KPI son requisitos de carácter obligatorio para la elaboración de informes de inversión social y las quejas, para lo cual cada unidad deberá identificar los dos o tres KPI más adecuados, vinculados, e importantes en relación con los objetivos establecidos en su Plan de Desarrollo Social. Los KPI se desarrollan de modo que controlen los aportes, los resultados y los impactos de cada área de desempeño.

Indicadores de impacto socio económico de largo plazo. Anglo American ha desarrollado 45 indicadores para medir el impacto socio económico de largo plazo en las comunidades que giran en torno a nueve dimensiones: identificación, salud, dinámica familiar, ingreso y empleo, nutrición, bancos, educación y capacitación, habitabilidad, y acceso a justicia. Estos indicadores se miden en forma periódica cada tres años.

Registro de quejas y reclamos. Los reclamos y quejas son indicadores de las inquietudes de los grupos de interés y constituyen riesgos de la reputación del proyecto o desencadenar demandas judiciales. Los grupos de interés pueden hacer llegar sus quejas y reclamos a través de una amplia gama de canales. Todos los reclamos son clasificados en

menores, moderados o graves, para ser comunicados a las áreas respectivas en forma con plazos claros dentro de los cuales deben ser resueltos. Los reclamos y quejas son registrados, rastreados, resueltos, supervisados, y respondidos mediante una respuesta formal. Los reclamos y quejas deben ser atendidos eficientemente con la finalidad de abordar las inquietudes de los grupos de interés antes de que se agraven. Los beneficios que brinda la atención oportuna de los reclamos y quejas permiten incrementar la credibilidad, la confianza mutua, la apertura, la transparencia, la responsabilidad, el mejor desempeño, mayor participación, el entendimiento, y las buenas relaciones entre la operación y sus grupos de interés. Entre los indicadores más utilizados tenemos: tiempo de resolución de reclamos, cantidad de reclamos, reclamos más repetidos, entre otros.

4.4.5 Evaluación de monitoreo, seguimiento y verificación de acuerdos

En la sesión 22 de la Mesa de Diálogo realizada el 9 de agosto de 2012, se acordó la conformación de un Organismo de Coordinación Multisectorial encargado de fomentar la participación de la sociedad civil, la empresa Anglo American y todos los niveles del Estado. Este organismo denominado Comité de Monitoreo, Verificación y Recomendaciones, busca generar mecanismos de monitoreo general que garantice la correcta verificación de cumplimiento de los compromisos, acuerdos, y recomendaciones establecidos en la Mesa de Diálogo, a través un proceso de monitoreo permanente del proyecto, desde su desarrollo hasta completar las actividades correspondientes al cierre de mina (Mesa de Diálogo, 2012, 09 de agosto). Por otro lado, con la finalidad de alcanzar el desarrollo regional, integral y sostenible, y en contraprestación a los compromisos asumidos por Anglo American, la sociedad civil de Moquegua velará por crear un ambiente de paz social, armonía y respeto mutuo, propiciando un espacio de coordinación y diálogo permanente que facilite la interacción y desarrollo de todas las actividades productivas sustentadas en el cuidado y

respeto del medio ambiente, el recurso hídrico y de la sociedad (Mesa de Diálogo, 2012, 09 de agosto).

Las principales funciones que debe cumplir el Comité de Monitoreo, Verificación y Recomendaciones son:

1. Monitorear y verificar en forma periódica el correcto cumplimiento de los acuerdos de la mesa de diálogo y comisiones.
2. Comunicar y difundir en forma transparente los resultados de los procesos de monitoreo y verificación a toda la población, instituciones públicas, y privadas.
3. Evaluar y recomendar acciones a las entidades involucradas en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos asumidos.

Adicionalmente, la Comisión Técnica de Medio Ambiente recomendó la creación del Comité de Monitoreo Participativo y el Comité de Vigilancia conformados por representantes de la sociedad civil, del gobierno local y del regional, con la finalidad de desarrollar mecanismos de relacionamiento con todos los actores especialmente los del sector agrario y los de las juntas de usuarios de agua de Moquegua, Torata y comunidades afines (Mesa de Diálogo, 2012, 09 de agosto).

Plan de Monitoreo Ambiental. Anglo American ha diseñado un Plan de Monitoreo Ambiental con la finalidad de hacer seguimiento de los parámetros identificados como potencialmente afectados por las actividades durante las etapas de construcción y operación del proyecto. El programa de monitoreo considera los siguientes componentes ambientales: geomorfología, meteorología, calidad del aire, residuos y vibraciones, agua superficial, agua subterránea, revegetación y programas de manejo de especies vegetales, fauna terrestre, fauna hidrobiológica y restos arqueológicos; asimismo, el plan de monitoreo considera los siguientes alcances para cada uno de los componentes indicados:

1. Aspectos: corresponden a la información del componente que se considera importante para el proyecto.
2. Parámetros: referente a las variables físicas, químicas, biológicas o culturales que puedan ser medidas y registradas para evaluar el estado y evolución de los componentes descritos.
3. Criterio o norma ambiental: señala los estándares y límites establecidos en las normas respectivas que son utilizados para evaluar los resultados del monitoreo.
4. Estaciones de monitoreo: establece los lugares de medición y control seleccionados para cada uno de los componentes ambientales.
5. Metodología: detalla el método de medición, recolección de datos y análisis de la información para cada componente.
6. Frecuencia: detalla la periodicidad con que se realizan las mediciones, recolectan muestras y se analiza cada registro.
7. Manejo de la información y reporte: define la metodología y frecuencia con que se preparan los reportes para cada componente.

La Tabla 27, describe cada uno de los componentes considerados en el plan de monitoreo ambiental del proyecto Quellaveco.

Plan de Relaciones Comunitarias del Proyecto Quellaveco. Anglo American busca la consistencia de todos los programas y acciones orientadas a la prevención, mitigación o compensación de la población involucrada. En este sentido, ha desarrollado un Plan de Relaciones Comunitarias con la finalidad de consolidar las condiciones que aseguren la viabilidad social del proyecto que conlleve al desarrollo sostenible. El Plan de Relaciones Comunitarias del proyecto Quellaveco incluye los siguientes planes institucionales (Knight Piésold Consulting S.A., 2008):

1. Plan de Adquisición de Tierras.

2. Plan de Tratamiento de Quejas y Resolución de Conflictos.
3. Código de Conducta para el Personal de la Empresa, Empresas Contratistas y Sub-contratistas.
4. Plan de Capacitación para la Contratación de Fuerza Laboral.
5. Plan de Seguridad y Salud de la Comunidad.
6. Plan de Preparación y Respuesta ante Emergencias.
7. Programa de potenciación de Capacidades locales.
8. Plan de Adquisiciones de Bienes y Servicios.
9. Plan de Consultas y Comunicaciones.
10. Plan de Monitoreo Local.
11. Plan de Reubicación.

El Plan de Relaciones Comunitarias contempla las siguientes directrices: La Participación de la sociedad civil en el desarrollo sostenible, implementando talleres participativos en las áreas de influencia directa para recoger sus inquietudes y aspiraciones, y poder considerarlas en las actividades proyectadas; el fortalecimiento de las capacidades locales, para que los beneficios permanezcan y sean potenciados en las comunidades vecinas y se reduzcan los impactos negativos en forma óptima; la promoción del capital social e institucional local, para desarrollar el principio de la autogestión y evitar dependencia; y la gestión por resultados, para optimizar los montos destinados a la inversión social con criterios de eficacia y eficiencia (Knight Piésold Consulting S.A., 2008).

Tabla 27

Plan de Monitoreo Ambiental del Proyecto Quellaveco

Componente	Parámetro	Estaciones	Frecuencia
Meteorología	Precipitación Temperatura de Aire Presión barométrica Humedad relativa Evaporación y radiación solar Velocidad y dirección del viento	Cerro Caracoles Embalse Vizcachas	24 horas día
Aire	Material particulado PM ₁₀ Material particulado PM _{2.5} Contenido de plomo (Pb) Contenido de arsénico (As) Gases: NO ₂ , SO ₂ y CO	Charaque Tala Cortadera Quimsuta	semestral
Ruidos y Vibraciones	Nivel de presión sonora equivalente Nivel de presión sonora mínimo Nivel de presión sonora máximo Velocidad/aceleración vertical de partículas	R4 - poblado san Antonio R5 - poblado Chen Chen R7 - poblado Coscore R8 - poblado Tala R10 - escuela Chilota R11 - poblado Huachunta	semestral
Agua superficial	Calidad de agua: metales totales y disueltos, aceites y grasas, sólidos totales en suspensión, sólidos totales disueltos, oxígeno disuelto, pH, conductividad eléctrica, temperatura. Caudales y nivel de agua	Río Asana Río Capillune Río Chilota Río Vizcachas Río Titire Río Coralaque Río Tambi Embalse Vizcachas	mensual
Agua subterránea	Iguales al agua superficial	Manantiales	trimestral
Revegetación y programas de manejo de especies vegetales	Propagaciones Siembras Traslados de especies	Vivero por implementar Zonas cerradas Zonas revegetadas	mensual
Fauna terrestre	Índices de diversidad Índices de abundancia Densidades específicas Composición de grupos Rangos de distribución	Cero Caracoles Papujune Río Capillune Quebrada Caluyo Río Asana	estacional
Fauna hidrobiológica	Calidad de hábitat Parámetro fisicoquímicos Parámetros biológicos Parámetros para invertebrados Índices EPT, CA, EPT/CA, IBF y BMWP	Vizcachas Coralaque Embalse Vizcachas (3) Otras estaciones (05)	estacional
Restos arqueológicos	Presencia de vestigio	Zona remoción suelos	permanente

Nota: Tomado de "Anglo American SA: Proyecto Quellaveco. Modificación del Estudio de Impacto Ambiental", por Knight Piésold Consulting S.A., 2008. Recuperado de:

<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/estudios/quellaveco/1.%20Texto.pdf>

4.4.6 Factores de éxito del caso

El desarrollo del proceso de negociación se realizó en un contexto poco propicio por cuanto habían manifestaciones en contra del proyecto en Tacna, Arequipa, Puno y Cusco. Asimismo, existía gran desconfianza de la gente que se fortalecía por la experiencia de la mala minería en la zona. Sin embargo, de acuerdo a toda la documentación revisada referente al caso Quellaveco, las entrevistas con expertos y los resultados del análisis de dichas entrevistas, podemos identificar claramente diferentes factores que fueron determinantes en la negociación:

El liderazgo regional. Bien informado, democrático, y flexible, con claros objetivos de desarrollo, participación y seguridad era compartido por diversos líderes de la región. Si bien, la mesa de diálogo estaba presidida por el politólogo Manuel Ernesto Bernales Alvarado en representación del Ministerio de Energía y Minas, la fuerza dinamizadora provenía de actores locales como el Gobierno Regional, el Proyecto Pasto Grande, la Junta de Regantes, la Universidad, la Cámara de Comercio, entre otros. Por otro lado, resalta la participación del Presidente Regional de Moquegua, ingeniero egresado de la UNI, que tuvo gran protagonismo en el desarrollo de la negociación, logrando grandes beneficios para la región. Asimismo, fue relevante la participación de dos líderes políticos regionales: Julio Díaz Palacios, médico moqueguano con impecable trayectoria local y nacional, y Cristala Constantinides, que aunque no formaba parte de la mesa de diálogo, se aceptaba su participación debido al liderazgo que ejercía en la región por haber sido alcaldesa por dos periodos, diputada y presidenta regional de Moquegua.

Componente técnico y ambiental. Aportado por la empresa minera, GORE Moquegua, la ANA y el Proyecto Pasto Grande. Estas instituciones brindaron información fidedigna que transmitida en forma sencilla y oportuna a los actores participantes permitió, encaminar el diálogo hacia una opinión bien informada. La participación especializada, según

los temas a tratar, brindó el enfoque técnico que sustentaba el avance de las negociaciones con seriedad y confianza. Por ejemplo, los temas relacionados al recurso hídrico, estuvieron a cargo de los representantes de la ANA y del Proyecto Pasto Grande, mientras que los temas relacionados a ingeniería estuvieron a cargo del MINEM, la empresa minera, entre otros.

Monitoreo participativo. La participación activa en los procesos de monitoreo, seguimiento y verificación por parte de las comunidades se realiza mediante un proceso participativo de la población debidamente empoderada y capacitada, que junto a la transferencia de tecnología y la difusión de tecnologías limpias y buenas prácticas, llegan a conformarse en agentes de gestión de su propio desarrollo local. El monitoreo participativo se planteó con la finalidad de brindar a la comunidad una visión de trabajo compartido para el desarrollo conjunto, efectuando un seguimiento de los cambios que se espera lograr en las comunidades vecinas al implementar el Programas de Fortalecimiento de Capacidades y Desarrollo Local. Asimismo, monitorear y reducir eventuales desgastes de los recursos ambientales debido a la explotación de la mina.

El enfoque sociológico. Parte de conocer, comprender, respetar y valorar los subsistemas que circunscriben a los diferentes actores: tipo de racionalidad, valores, cultura, historia, experiencias, intereses, percepciones, entre otros. Identificando adecuadamente a los grupos de interés, a sus representantes, sus intereses, expectativas y motivaciones. Este enfoque tuvo como finalidad el lograr reducir la asimetría de poder que pudiera entorpecer la negociación.

La estrategia de conducción de la mesa de diálogo. Se basó en un método progresivo y participativo con canales de comunicación abiertos. Las sesiones consideraban la presencia de los participantes de las mesas de diálogo, veedores de diversas instituciones y de líderes locales. Durante el desarrollo de la mesa de diálogo se buscó la opinión de todos los participantes sin restricción con la finalidad de identificar propósitos comunes a partir de los

cuales construir los acuerdos. En ocasiones era necesario introducir una nueva idea para producir tensiones y distenciones en torno a los temas tratados a fin de lograr mejores acuerdos. Asimismo, se buscaba la participación de los demás participantes para disuadir la participación excesiva de algún actor. El momento más difícil durante la negociación se dio cuando dos representantes se retiraron de la mesa amenazando hacer un paro, el presidente de la mesa de diálogo los acompañó hasta la puerta de salida y le indicó que sus lugares permanecerían desocupados para que puedan regresar posteriormente.

Identificación de actores de mayor influencia. Este aspecto fue muy importante en el proceso porque permitió equilibrar la mesa de negociación hacia el logro de un acuerdo con mayor beneficio mutuo. Durante la negociación se fue identificando a los líderes que podrían tener mayor influencia en los demás participantes. En especial a la Sra. Cristala Constantinides que podría inclinar la balanza en contra del desarrollo de la mesa, por lo que se fue dando mayor protagonismo al Sr. Julio Díaz Palacios, quien por su trayectoria y reconocimiento local era el único que tendría la posibilidad de hacer frente a Constantinides en caso sea necesario en favor de la Mesa de Diálogo.

Equipo de trabajo con visión de desarrollo a largo plazo. Estuvo muy bien estructurado, reconociendo la importancia de la actividad minera en la región y construyendo intereses comunes de desarrollo regional sostenible en todos los actores. El enfoque de desarrollo de la región consistía en utilizar la palanca de la inversión minera con la finalidad de tener otras inversiones en agua y desarrollo agropecuario que aseguren el desarrollo de la región a largo plazo; es decir, luego que la actividad minera se retire al cabo de los 30 años estimados de operación. La negociación se centró en evaluar las inversiones en términos de bienes y servicios duraderos que integren a todos los grupos de interés.

Mantener múltiples canales de comunicación. La difusión de los acuerdos de la mesa reforzaba la sensación de logro de los objetivos trazados en cada sesión. La información

del proyecto y los avances de la mesa de diálogo eran comunicados mediante canales adecuados en forma oportuna, clara, transparente, y sincera; como parte del proceso para construir y mantener la credibilidad y confianza. Las herramientas más utilizadas eran: páginas web, boletines informativos, oficinas informativas, visitas guiadas, entrevistas, encuestas, talleres informativos y participativos, entre otros.

El comportamiento ético global de Anglo American. Fue la base para la construcción de la credibilidad debido a la consistencia entre sus compromisos y su accionar. La empresa a lo largo del tiempo, se ha preocupado en demostrar el cumplimiento de los acuerdos y promesas en el tiempo proyectado, con resultados de alta calidad, e intercambiando información oportuna y fidedigna en forma clara, transparente y sincera. Asimismo, lo avalaba una buena reputación a nivel mundial por su comportamiento ético en otros proyectos.

4.9 Mantenimiento de la Licencia Social

En esta sección se presenta un análisis transversal, tomando como referencia las entrevistas realizadas a expertos, los resultados del análisis de dichas entrevistas obtenidas con el software ATLAS.ti y el análisis de los documentos referidos a los casos de Quellaveco, Tintaya, contrastándolas con casos de éxito internacionales. El análisis se centra en aspectos relacionados al proceso de concertación y negociación, indicadores de éxito, sistemas de monitoreo y seguimiento, que permitieron lograr la legitimidad, credibilidad y confianza; procesos claves para la obtención y mantenimiento de la licencia social de acuerdo con el modelo propuesto por Thompson y Boutilier.

En relación a experiencias internacionales, Rio Tinto PLC y Rio Tinto Limited (2011) describieron un caso de éxito internacional sobre comunicación y difusión exitosa en la mina de diamantes Argyle, una de las más grandes en el mundo, la cual es 100% de propiedad de Rio Tinto y está localizada en Barramundi Gap, Australia, el cual representa uno de los más

significativos sitios culturales que pertenece a la población de Gidja y Miriuwung. Este caso representa la superación de diferencias históricas entre la empresa y la comunidad, mediante el establecimiento de herramientas de comunicación abierta y transparente, logrando implementar estrategias formales de comunicación, firmando un acuerdo de participación, el cual sirvió para formalizar los procesos de comunicación y asegurar la protección del patrimonio cultural. Estos mecanismos ayudaron a ampliar la comprensión de los temas culturales, permitiendo una relación de trabajo más cercana y una comprensión a futuro más enriquecida acerca de las preocupaciones de la comunidad afectada por el proyecto. Los mecanismos claves fueron:

1. El comité de relaciones.
2. Dos caminos de comunicación en procesos de permisos de tierras.
3. Jornada de puertas abiertas de la comunidad.
4. La ceremonia de bienvenida de Manthe.
5. Propiedad intelectual de Miriuwung y Gidja.

Asimismo Rio Tinto PLC y Rio Tinto Limited (2011) comentaron que el caso de la Mina de Diamantes de Diavik es un caso exitoso de monitoreo participativo. Diavik es una sociedad entre Río Tinto (60%) y Harry Winston Diamond Limited Partnership (40%) y está localizada 210 kilómetros al sur del Círculo Polar Ártico en los Territorios del noroeste de Canadá, donde ha estado funcionando desde el año 2003.

Ante la preocupación de la comunidad local por su entorno natural y fauna, y la ausencia de regulaciones medioambientales en la zona, Diavik estableció un acuerdo para el medioambiente que autoriza un Consejo Consultivo de Monitoreo del Medioambiente (EMAB), el cual incluye a representantes de cada uno de los cinco primeros grupos de las Naciones afectadas por la mina, el gobierno y Diavik. Uno de los objetivos del EMAB es el de promover un intercambio abierto de ideas sobre el conocimiento tradicional ecológico y

métodos de monitoreo científico que permiten proteger y monitorear la fauna en el área de afectada. Dos ejemplos de estos resultados incluyen el estudio de palatabilidad de pescados y del trabajo de cercado del caribú (un tipo de ciervo), donde se integra el conocimiento tradicional con procedimientos científicos, y donde Diavik ha demostrado el valor de incorporar el conocimiento tradicional dentro de los procesos de monitoreo de la empresa, hecho que ha ayudado a seguir y comprender el conocimiento tradicional ecológico y prácticas de subsistencia de la comunidad, mejorando las relaciones con las comunidades locales y reuniendo los compromisos medioambientales de la operación resumidos en el acuerdo ambiental.

Río Tinto PLC y Río Tinto Limited (2011) comentaron también, que otro caso interesante de integración con la comunidad es la mina de cobre Kennecott Cobre de Utah (KUC), la cual es 100% de propiedad de Río Tinto. Está ubicada en el Cañón Bingham, Estados Unidos e inicio las operaciones de extracción en 1863 y la minería de tajo abierto en 1906. Es la mina de cobre a tajo abierto más grande del mundo y en 1966 fue nombrada como un hito nacional histórico de los Estados Unidos. La operación ha tenido un gran impacto en el desarrollo regional económico del área y sigue teniendo una presencia muy visible en la comunidad metropolitana.

El desafío para esta mina es el de seguir operando, incluyendo los proyectos de ampliación subterránea, mientras está ubicada al lado de la periferia de un área principal metropolitana. Ante esta situación, la conservación de la licencia social vigente para operar en este caso es crítica, por lo que KUC ha tenido la iniciativa de mantener y motivar una fuerte relación con las comunidades adyacentes con la finalidad de promover un impacto positivo de la operación en la historia de la región, así como el desarrollo a través de la construcción del centro de visitas de la mina del Cañón Bingham, el cual contribuye económicamente con la organización benéfica local, reforzando la licencia social para operar.

KUC abrió su Centro de Visitantes de la Mina del Cañón Bingham en 1992 y está localizado en el mirador de la mina del Cañón Bingham de modo que los visitantes puedan observar las operaciones cotidianas de la mina. El Centro ha recibido a casi tres millones de visitantes y ha donado más US\$2.4 millones a la organización benéfica local y organizaciones no lucrativas a través de la Fundación de Beneficencia del Centro de Visitantes de Cobre del Utah Kennecott. El Centro de Visitantes de la Mina del Cañón Bingham no es solamente un lugar para KUC para promover y educar a otros sobre sus operaciones y sobre la minería como industria. También es un lugar donde la historia y el desarrollo de la comunidad aledaña puede ser escuchada, compartida y mantenida.

Del análisis de los casos de Quellaveco, Tintaya y de las experiencias internacionales de Rio Tinto se puede identificar aspectos claves para el mantener de la licencia social entre los que destacan:

4.9.1 Proceso de concertación y negociación

1. Mesa de Concertación (2004) definió algunos principios para llevar a cabo en el proceso de concertación. En los casos de Tintaya, Quellaveco y Argyle se han podido encontrar algunos aspectos en común, tales como: (a) la identificación e involucramiento de los stakeholders relacionados al proyecto, (b) el conocimiento de sus necesidades y expectativas, (c) el establecimiento de mesas de diálogo y participación abierta, y (d) la identificación de actores claves dentro del proceso de concertación y negociación que ayudan a lograr consensos y facilitar la comunicación. Cabe resaltar que en el caso de Tintaya, el involucramiento de los stakeholders fue parcial, hecho que permitió la aparición de conflictos en el mediano plazo.
2. La sensibilización de stakeholders en el entendimiento de las necesidades del otro facilita el desarrollo de una negociación de tipo transformacional, que se centra

en la construcción de una relación de largo plazo, en la búsqueda de intereses comunes y de acuerdos consensuados, minimizando la presencia de negociaciones suma cero.

3. Bedoya et al. (2007) mencionaron que uno de los beneficios del proceso de concertación es el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de los actores en el ámbito de la negociación, comunicación y conducción de procesos. Como complemento a esto, del análisis de los casos y las entrevistas, se ha podido notar que el fortalecimiento o desarrollo de capacidades técnicas y organizativas disminuye significativamente la asimetría existente entre los distintos stakeholders, y facilita los procesos de concertación, negociación, así como el establecimiento de acuerdos más sólidos.
4. El mantenimiento de la licencia social es un proceso dinámico, que implica el monitoreo y seguimiento de indicadores, cumplimiento de acuerdos, surgimiento de nuevas necesidades y expectativas que pueden conducir a la revisión de dichos acuerdos o incluso al desarrollo de nuevos procesos concertación o negociación.
5. El establecimiento de herramientas de comunicación abiertas y transparentes, que dan a conocer las distintas preocupaciones de los stakeholders, así como el avance en el cumplimiento de acuerdos y normas, permite generar un mayor nivel credibilidad y confianza entre las partes.

4.9.2 Indicadores de éxito, sistemas de monitoreo y seguimiento

1. Parker et al. (2008), hace énfasis en el liderazgo de la comunidad para realizar el monitoreo a través de la recolección y análisis de datos, teniendo como base el entendimiento compartido de los objetivos, donde están incluidos la empresa, la comunidad y otros actores. En los casos de Quellaveco, Tintaya y Diavic se encontraron que los sistemas de monitoreo se realizaron en forma participativa, y

además que los indicadores establecidos responden a los objetivos y metas trazados en base a los acuerdos obtenidos en las mesas de dialogo, así como las necesidades y expectativas de los stakeholders.

2. Cabe mencionar que el monitoreo participativo está compuesto por varios comités o grupos de trabajo, en los cuales se promueve la elección voluntaria de sus integrantes de acuerdo a las necesidades e intereses de cada actor local.
3. La participación activa de todos los involucrados es clave en todos los procesos, y la fase de monitoreo no es la excepción. Incluir a los stakeholders le da mayor legitimidad al proceso y en la medida en que se mantenga su participación en el tiempo, genera mayor credibilidad y confianza.
4. Asimismo, en el caso Quellaveco se puede apreciar inclusión de las diversas áreas de la empresa en el monitoreo y cumplimiento de indicadores, lo que asegura un mayor involucramiento de dichas áreas, facilitando el control de la empresa minera sobre dichos indicadores para prevenir o corregir posibles incumplimientos con los distintos stakeholders. Dicha inclusión se realiza de tal forma, que cada área sólo se compromete con aquellos indicadores que están íntimamente relacionados con sus funciones, para optimizar el nivel de cumplimiento.
5. Thomson y Boutilier (2012) mencionaron que las mediciones se pueden hacer de manera directa e indirecta y que para las mediciones indirectas existen indicadores físicos y verbales. En los casos analizados existen indicadores físicos que están relacionados a los siguientes aspectos: (a) cumplimiento de acuerdos del proceso de concertación, (b) consultas o reclamos, (c) gestión de contratistas, (d) estudios de impacto ambiental, (e) salud, (f) derechos humanos, y (g) desarrollo económico.

4.9.3 Procesos exitosos para mantener la Licencia Social

Los procesos exitosos para el mantener de la licencia social mencionados anteriormente y que están relacionados con el proceso de concertación, negociación, así como el establecimiento de indicadores, sistemas de monitoreo y seguimiento se resumen en la Tabla 28. Asimismo, en las Tablas 29 y 30 se resumen las opiniones de los expertos entrevistados respecto a los casos de Tintaya y Quellaveco respectivamente.

Del análisis presentado, se plantea el modelo de la Figura 20 que representa la interacción continua entre los diferentes stakeholders, para lograr acuerdos y consensos vía el proceso de concertación y negociación. Estos acuerdos deben ser monitoreados periódicamente y ajustarse, de ser necesario, a las nuevas expectativas y necesidades que puedan surgir. De esta forma se asegura en el tiempo la generación de confianza entre los diferentes actores, manteniendo por tanto, la licencia social para operar.

El modelo plantea como fase inicial la identificación de los stakeholders como requisito clave para la organización e identificación de la metodología de trabajo en el proceso de concertación y negociación. Como lo mencionaron Bedoya et al. (2007), es importante también identificar el nivel de representatividad, legitimidad de los stakeholders, sus intereses, necesidades, niveles de comunicación requeridos, relaciones de poder y todas aquellas variables que puedan facilitar o ser una barrera en el proceso de concertación y negociación. Los casos analizados muestran que el rol que puede jugar el estado, las industrias extractivas y la sociedad civil son determinantes para lograr un proceso de concertación y negociación exitoso que ayude a mantener la licencia social para operar.

Así, en el caso de Quellaveco el rol del gobierno regional como facilitador del proceso de concertación, su capacidad de organizar y convocar a la sociedad civil fue determinante para disminuir las posibles asimetrías existentes entre ésta y la empresa, creando mejores condiciones de diálogo. La participación de representantes del gobierno

Tabla 28

Factores Claves de Éxito Encontrados para la Obtención y Mantenimiento de la Licencia Social según Caso Analizado en los Procesos de Negociación y Concertación

Etapa	Quellaveco	Tintaya	Casos internacionales de Río Tinto
Concertación	<p>Identificación de todos los stakeholders involucrados</p> <p>Conocimiento intereses y expectativas de cada stakeholder y de los subsistemas sociales en los que se circunscriben estos: tipo de racionalidad, valores, cultura, historia, y experiencias.</p> <p>Fomento de reglas básicas de conducta donde impere el respeto mutuo, la disposición al diálogo, la participación de todos los actores y la sensibilización para que cada actor esté preparado en el entendimiento y necesidad del otro</p> <p>Rol activo del gobierno regional en la sensibilización, organización e involucramiento de la sociedad civil</p>	<p>La manifestación de los propósitos de cada actor permitió romper algunos mitos y encontrar intereses comunes</p> <p>Identificación consensuada de un facilitador que estaría a cargo de la mesa de diálogo permitió el acercamiento inicial entre los stakeholders</p>	<p>Establecimiento de herramientas de comunicación abierta y transparente</p>
Negociación	<p>Se identificaron actores locales que podrían contribuir significativamente con el proceso de concertación y el establecimiento/cumplimiento de acuerdos.</p>	<p>Desarrollo de capacidades de negociación para las comunidades, permitió disminuir asimetría entre la sociedad civil y la empresa</p> <p>La elaboración de un contrato Marco entre la empresa y las comunidades afectadas donde son incorporadas en la participación de utilidades</p>	<p>Establecimiento de diversos mecanismos dialogo para lograr concesos sobre aspectos específicos</p>
Indicadores	<p>Elaborados de forma participativa y que respondan a las necesidades y expectativas de actores claves</p> <p>Deben involucrar aspectos relacionados al desarrollo socioeconómico, mitigación de impactos negativos en el medio ambiente y respeto de derechos humanos e indígenas.</p>		
Seguimiento y Monitoreo	<p>Involucramiento de las diversas áreas de la empresa minera para facilitar el cumplimiento de acuerdos y seguimiento de indicadores</p>		
	<p>Conformación de mesas de trabajo participativas y de forma voluntaria encargadas de monitorear en conjunto los indicadores establecidos</p>		<p>Implementación conjunta de monitoreo científico junto con conocimiento tradicional ecológico de la comunidad</p>

Tabla 29

Tintaya. Opiniones más destacadas de los entrevistados

Entrevista	Tema	Opinion
		No es que la comunidad se sienta parte de la empresa pero ambos se sientan en un proceso más amplio de dialogo y desarrollo; porque en la mesa, fue un logro de Tintaya.
E1	Proceso de concertacion y negociacion	Claro en Tintaya uno de los conceptos más importantes en la sociedad civil fue una disminución en la asimetría entre la empresa y la comunidad, si la empresa tiene los abogados, los científicos y el poder, y la comunidad no tiene poder, ¿cómo generar confianza con una diferencia tan grande? Mejorando las capacidades de negociar de entender, ponerse de acuerdo y entender sus propios intereses, ese ha sido el rol de la sociedad civil en el caso de Tintaya. Hay que mejorar la capacidad de dialogar eso hizo Antonio y el video explica que tan importante fue en el caso de Tintaya.
		El mantenimiento de la licencia social, tomando en cuenta la idea que, idealmente, está en base a una relación de confianza, hay que tener procesos de dialogo que promuevan confianza.
	Indicadores de exito, sistemas de monitoreo y seguimiento	La existencia de estos espacios es un indicador, es un indicador de Tintaya. La insistencia de un mecanismo transparente y legitimo, eficiente para abordar quejas es muy importante y si existe y funciona es un indicador, parece mentira pero si hay mecanismo de quejas sin quejas no es un indicador positivo, la existencia de quejas si es un indicador positivo. Con un indicador que recomiendo cuando trabajaba ahí el dueño de Antamina de Tintaya tuvimos la idea de hacer una encuesta publica cada dos o tres años
		Los acuerdos no pueden ser solo concertación sino pensando en el territorio a largo plazo. El estado debe tener relaciones con sus ciudadanos y tener una visión compartida, que las comunidades sepan sus derechos y puedan tener un proceso justo, que el estado intervenga con pesos y contra pesos, que no está mal; pero no es balanceado. La revisión de este concepto empieza por varios frentes. La resistencia de muchas poblaciones a querer sentarse, pensando en que están obligadas al sí o sí. Segundo no saber de qué trata, por lo tanto desconfiar, y tercero que el gobierno no se sienta a hablar con ellos y por la lógica del desarrollo creo que el concepto hace algo para el proyecto no ser el concepto del proyecto todo concepto teórico, etimológico que se ha generado es buscar que estos proyectos contribuyan al desarrollo y empiezan de manera estructural. Creo que es una muy buena opción del gobierno regional y todas las partes que quisieron colaborar que suceda y así tengan un reglamento bien hecho en consenso, que todos puedan ingresar, sobre todo los que se oponían al gobierno minero, los que no quisieron por una cuestión política que eran dos o tres grupos más. Eso obligo a que muchos sectores piensen sus dilemas, grupos que han tenido una razonable y entendible férrea disputa y como tenían experiencia en monitoreo participativo ya había una utilidad más balanceada en la sociedad civil y así logro armar una mesa de dialogo. Hay un reglamento de la mesa que si no llegan a un acuerdo llamen un consultor externo... Negociando un paquete o temas separados. El estado debe mirar en que consiste la gobernanza ambiental para poder mantener una hoja de ruta que la tengan clara, por lo menos una hoja de ruta que todos deberían saber, no solo el ministro de energía y minas.
E4	Proceso de concertacion y negociacion	Por ejemplo el tema de legislación como proceso, creo que el presidente regional ha sabido manejar y entender la conflictividad en su región, ha dado la palabra cuando ha sido necesario y hasta los opositores que no han estado sentados en la mesa pero han participado y han tenido la oportunidad de hablar. Hemos convencido a muchos, pero otros no. Se han convencido a los actores que están laborando, quizás fue un problema que fue de forma y fondo, poca participación indígena con muy poca presencia, pero si vas al campo a la zona de influencia que su mayor parte es indígena y ellos no estaban en la mesa. Prepararse, capacitarse y una vez listo, entender en que momento entra el proceso de negociación. Las partes deben ponerse de acuerdo, sin eso no vas a ningún lado.
	Indicadores de confianza	Indicadores de confianza Deben basarse no solo en medios de auto evaluación y las herramientas más usuales sino también este tener otro tipo de indicadores que tengan que ver con la percepción de cómo la gente percibe, como son sus intereses, si el interés de la comunidad o el aumento de la producción.
	Indicadores de exito, sistemas de monitoreo y seguimiento	Que se hagan de manera compartida y mecanismos de monitoreo de esos indicadores, hay mucho por hacer, nadie ha hecho eso. Habían mecanismos proxi que las ONG tenían un trato permanente con la población. Seguimiento de dialogo. Mecanismos informales de escucha. No había mecanismo estructurado de seguimiento para ver las cosas, hay mucho conflicto entre comunidades entre las familias con un 30 o 40% de conflicto en las tierras y eso que no se toca el tema de derechos humanos.

Tabla 30

Quellaveco. Opiniones más destacadas de los entrevistados

Entrevista	Tema	Opinion
E2	Proceso de concertación y negociación	<p>Debes conocer tus capacidades y de las personas con que vas a trabajar y hay que superar el tema del tiempo porque, me explico, cómo nos organizamos para vivir dos o tres generación que una empresa se va a vivir junto a tu casa unos 15 o 30 años.</p> <p>Admitir la diversidad de actores así estén los más desgraciados contra el proyecto... Otro elemento clave en ciencia política que es la asimetría de poder, ¿cómo realizas un dialogo candoroso como fiesta juvenil si tienes una asimetría fundamental.</p> <p>La ausencia de una función articuladora política que pueda poner de acuerdo a los 3 niveles de gobierno y puedan facilitar las visiones para ponerse de acuerdo con las comunidades de base dificulta todo esto.</p> <p>Mejorar la calidad de la comunicación mientras tengamos una educación que de tan mala calidad, la capacidad de dialogo es menor, es más difícil entender la gente.</p> <p>El trabajo a nivel de comunidades para este acuerdo que Quellaveco no estaba solo la mesa, sino grupos de trabajo... En Quellaveco había mayor homogeneidad étnica, unos éramos mestizos... Lo que si subraye es el liderazgo del presidente regional.</p> <p>Yo estimulaba que Julio tenga un posición distinguida en la mesa porque por ultimo quien iba a tener la capacidad de enfrentarse a Cristala en la mesa era él por qué son del mismo origen.</p> <p>Uno debe ir buscando dinamismo en la reunión, subes o bajas pero debe haber un cambio en el manejo de la mesa para que esten atentos... El fin de la reunión a veces era solo que estén contentos.</p>
		Indicadores de éxito, sistemas de monitoreo y seguimiento
E3	Proceso de concertación y negociación	<p>Los aspectos y preocupaciones, expectativas de una comunidad es distinto en el proceso.</p> <p>Lo que hacemos es usar comunicación. Es bastante sofisticado este sistema de comunicación... en Moquegua e Ilo nuestra comunicación es en el aymara salimos en la radio a las 11, tenemos nuestro equipo en Ilo, la gente es diferente. La comunicación es diferente, es toda una estrategia que esta resumida en este plan que te dije.</p> <p>En las zonas rurales usamos carpas por 3 o 4 días y mucha información del proyecto la gente puede venir y preguntar. También usamos grupos de teatro para comunicar mensajes específicos... mucho radio usamos en Moquegua... Tenemos redes sociales... YouTube, Facebook, también hemos hecho radio novelas con personajes (risas) de la zona.</p> <p>Tenemos ahora un monitoreo de compromisos y es con más representación y también los cinco grupos temáticos. Uno es para comprar el local, otro para proyectos de ubicación, la idea es que los reclamos se resuelven antes de estas reuniones macro porque hay problemas que no se pueden resolver en estos grupos temáticos y a esta reunión va el gerente de recursos humanos y de pro human. También así logra que conozcan bien a la comunidad y sus expectativas. Se nota cuando se trabaja en equipo, vamos a poner los relaves acá y preguntan si está bien socialmente porque dicen pero esta comunidad tiene unos proyectos acá, se nota así el trabajo.</p> <p>Hay herramientas que hemos implementado como ir en una situación de bomberos como situación preventiva mejorando, nuestra gestión social. Hay indicadores en el número de quejas, cuánto nos demoramos en respondes las quejas, cuáles se repiten más... Tenemos dos tipos de indicadores, de gestión interna y uno que estamos desarrollando ahora para medir el impacto a largo plazo.</p>
		Indicadores de éxito, sistemas de monitoreo y seguimiento

central también fue relevante al momento de presidir y conducir la mesa de diálogo, fomentando el respeto mutuo, la objetividad y la transparencia durante todo el proceso. Mientras que en el caso de Tintaya, el no incluir al gobierno central y los gobiernos regionales al inicio del proceso de concertación y negociación, facilitó el surgimiento de conflictos futuros en épocas electorales, donde dichos gobiernos utilizaron campañas anti mineras con el fin de lograr mayor aceptación electoral. Por otro lado, la elección consensuada de un representante para presidir la mesa de diálogo en Tintaya contribuyó de forma importante en el logro de acuerdos. Finalmente, en esta etapa inicial de identificación de stakeholders, el rol del estado como facilitador del proceso de concertación y negociación es fundamental. De acuerdo con Bebbington (2013a), el gobierno promueve la actividad extractiva con la finalidad de generar efectos multiplicadores de desarrollo local. Por tanto, uno de los roles clave del gobierno será asegurar que se den las condiciones para que estos efectos multiplicadores de desarrollo provenientes de la actividad extractiva se den de forma efectiva.

De acuerdo a lo encontrado en los casos de Quellaveco y Tintaya, se valida la importancia de los principios básicos de negociación planteados por Fisher et al. (1984) para lograr acuerdos mucho más sólidos que contribuyan a mantener la licencia social para operar. Tanto en Quellaveco como en Tintaya, el proceso de negociación y concertación se centró en los intereses y expectativas de los stakeholders; la negociación fue de tipo transformacional, donde se buscaron soluciones de beneficio mutuo, y su sustento se basó principalmente en criterios objetivos. Por tanto, el modelo propuesto destaca el conocimiento de necesidades y expectativas, el enfoque de negociación transformacional y la priorización de problemas de forma objetiva como insumos claves para proceso de concertación y negociación exitoso.

Otro aspecto importante que considera el modelo es que el proceso de concertación y negociación se contemple para todo el ciclo de vida útil del proyecto. Como mencionó la

Gratzfeld, J. (2004) el ciclo de vida útil de un proyecto extractivo incluye (a) exploración, (b) evaluación y estudios de factibilidad, (c) producción, procesamiento y distribución y (d) cierre y rehabilitación del sitio y restauración del ecosistema. Si bien es importante que el proceso de concertación y negociación se dé al inicio del proyecto, los casos demuestran que la formación de grupos de trabajo conformados por los diferentes stakeholders aseguran el cumplimiento de los acuerdos, y contribuyen a monitorear el surgimiento de nuevas necesidades o expectativas y por tanto contemplar nuevos espacios de diálogo para futuras negociaciones a lo largo de la vida útil del proyecto.

Con respecto a las actividades monitoreo y seguimiento y la elaboración de indicadores, el modelo destaca la participación de los diferentes stakeholders como condición importante para el mantenimiento de la licencia social. De acuerdo con Mining Facts (2012), los aspectos que debe cumplir una empresa extractiva para mantener la licencia social son: (a) mantener promesas y compromisos, (b) responder los requerimientos y preocupaciones de las comunidades, (c) asegurar que disponibilidad y entendimiento de la información, (d) rendición de cuentas durante todas las etapas del proyecto, y (e) no tener comportamientos deshonestos e irresponsables. Los casos evidencian que la participación conjunta de los stakeholders en las actividades de monitoreo y seguimiento, así como en la elaboración de indicadores, asegura en mayor medida el cumplimiento de aspectos mencionados por Mining Facts (2012). En el caso de Quellaveco, también se destaca la participación e involucramiento de las diversas áreas internas de la empresa, que otorga un mayor control a la empresa extractiva para el cumplimiento de acuerdos y la atención de requerimientos y preocupaciones de las comunidades.

Finalmente, el modelo propuesto contempla que un adecuado proceso dinámico de concertación y negociación durante todo el ciclo de vida útil del proyecto, así como el involucramiento de stakeholders en el establecimiento de indicadores y actividades de

monitoreo y seguimiento, contribuyen con mayores niveles de credibilidad y confianza lo que permite, de acuerdo al modelo de Thomson y Boutilier (2011) lograr y mantener la licencia social para operar.



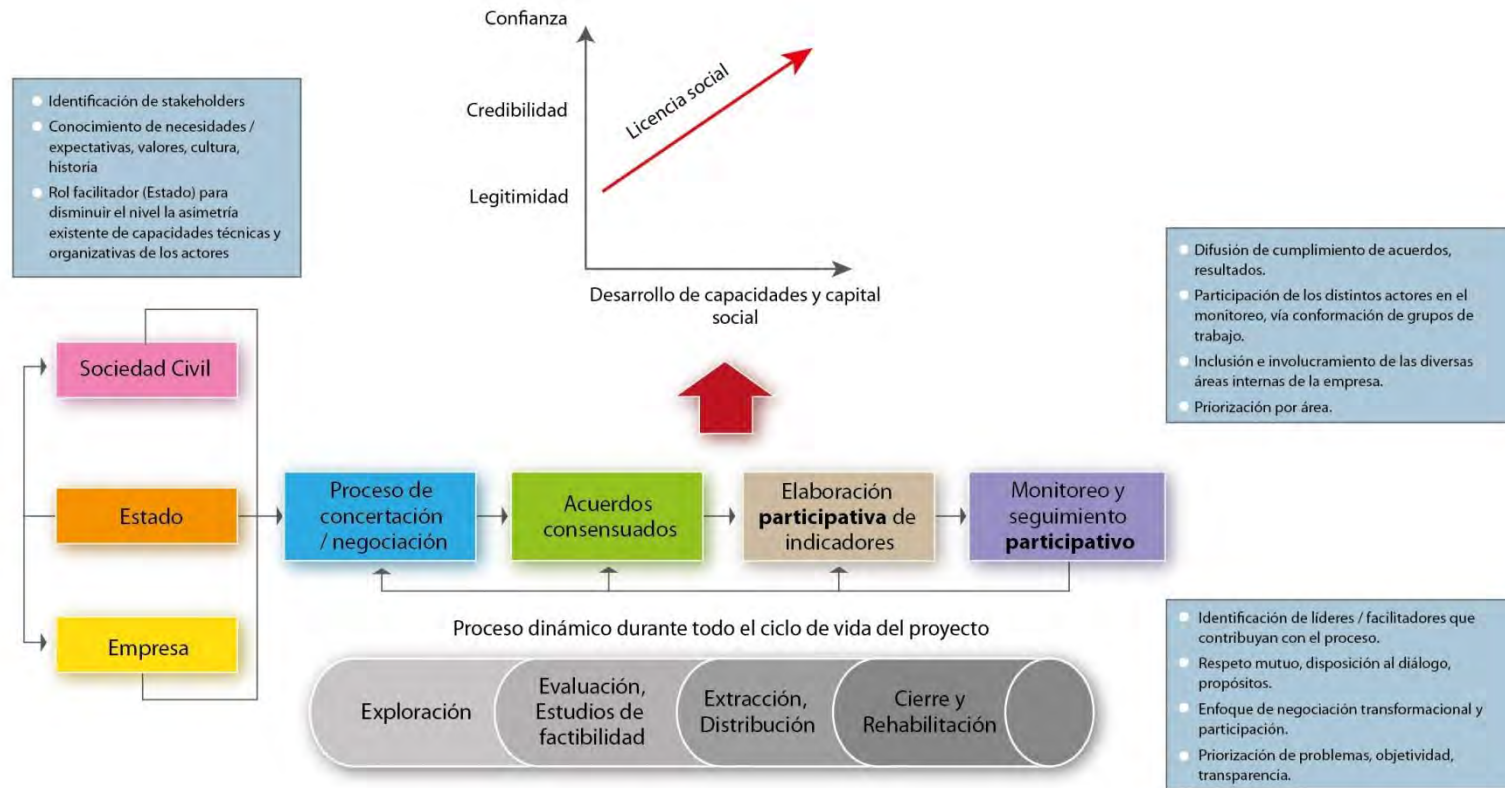


Figura 20. Proceso para mantener la licencia social en industrias extractivas. Adaptado de “La Licencia Social para Operar”, por I. Thomson y R. Boutilier, 2011. *SME Manual de Ingeniería Minera*, capítulo 17.2, pp. 1779-1796. Recuperado de http://www.stakeholder360.com/La_Licencia_Social_SME_capitulo_2011_español.pdf

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Luego del análisis y discusión de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones, las cuales son relativas a los casos estudiados y a las situaciones expresadas por los expertos:

1. Los principales factores de éxito que contribuyen con los procesos de concertación, negociación, establecimiento de indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento para lograr obtener y mantener la licencia social en las industrias extractivas, entre los que destacan: (a) una adecuada identificación de *stakeholders*, sus intereses y expectativas; (b) valores, cultura e historia de los *stakeholders*; (c) la disminución de asimetrías existentes entre las capacidades técnicas y organizativas de los actores; (d) la identificación de líderes locales legítimos que faciliten y contribuyan con estos procesos; (e) un enfoque de negociación transformacional; (f) priorización de necesidades; (g) objetividad; (h) cumplimiento de los acuerdos; (i) difusión del cumplimiento de los acuerdos; (j) participación activa de los distintos actores en el monitoreo y seguimiento por grupos de trabajo; y el (k) involucramiento de las diversas áreas internas de la empresa.
2. Los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de las industrias extractivas para mantener la licencia social en el Perú partieron de una adecuada identificación de *stakeholders*, sus intereses y expectativas, sistemas sociales, valores, cultura, historia, experiencias, y percepciones, lo que le brindó mayor legitimidad al proceso y a los acuerdos obtenidos. Asimismo, estos procesos consistieron en construir y mantener la credibilidad y confianza mediante la participación activa de los *stakeholders*, canales abiertos de comunicación, logro de acuerdos consensuados y compromiso para cumplirlos, seguimiento participativo de

acuerdos, adecuada gestión de expectativas, creación de espacios para la participación de los diversos actores, práctica de diálogo permanente, negociación de tipo transformacional y difusión de los logros.

3. Los indicadores de éxito para mantener la licencia social en actividades extractivas en el Perú más utilizados en los casos evaluados se relacionan a temas como: (a) cumplimiento de acuerdos del proceso de concertación y negociación, (b) monitoreo y seguimiento de consultas o reclamos, (c) gestión y supervisión de contratistas, (d) estudios de impacto ambiental, (e) salud, (f) respeto de derechos humanos, y (g) desarrollo económico. Los indicadores contribuyen a la generación de confianza y por tanto al mantenimiento de la licencia social en la medida que se elaboren de forma participativa, que respondan a las necesidades y expectativas de los actores clave y se difundan de forma clara y transparente. Asimismo, la elección de indicadores debe responder a la posibilidad de realizar acciones a partir de su análisis.
4. Los mecanismos de monitoreo y seguimiento necesarios para mantener la licencia social para la industria extractiva en el Perú están enmarcados tanto dentro de un monitoreo ambiental, con la finalidad de hacer seguimiento de los parámetros potencialmente afectados por el proyecto; como de un monitoreo de desarrollo social, con la finalidad de asegurar la viabilidad social que conlleve al desarrollo sostenible del proyecto. Los mecanismos de monitoreo exitosos se basaron en acciones participativas, que incluyeron los comités o mesas de trabajo, responsables del seguimiento y monitoreo de indicadores, que usaron una línea de base que refleje las condiciones iniciales. Los mecanismos de monitoreo y seguimiento fueron diseñados para generar espacios de intercambio y acercamiento entre los actores involucrados, a fin de asegurar la vigencia de los indicadores y del sistema de monitoreo durante el ciclo de vida del proyecto.

5. Los procesos exitosos en el Perú para mantener la licencia social en actividades extractivas son aquellas que han logrado conciliar los intereses de desarrollo local a largo plazo entre la empresa, el Estado y la sociedad civil, referidos a un adecuado proceso de concertación y negociación entre las partes, con claros indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento.
6. En el proceso de concertación y negociación es importante evaluar la influencia de los *stakeholders* en el entorno social y tipo de rol asumido, para determinar el grado en el que estos pudieran contribuir o entorpecer de forma significativa el proceso y también para conocer y potenciar las oportunidades que faciliten el cumplimiento de objetivos.
7. La presencia de un facilitador externo elegido por consenso, contribuye de manera significativa a la interacción inicial entre la empresa y sociedad civil. El rol del Estado aún no es concebido por los actores de la sociedad civil como facilitador, debido a la percepción generalizada que éste ha favorecido a la empresa privada en el pasado.
8. La priorización de los temas a tratar debe tener en cuenta su relevancia, sentido de urgencia y grupos afectados a fin de centrar los esfuerzos y las capacidades en el desarrollo de soluciones con mayor impacto, además de transmitir la percepción de logro o avance del proceso de concertación.
9. El respeto mutuo y negociación de igual a igual, disposición al diálogo, la escucha activa y la sensibilización de los actores en el entendimiento de las necesidades del otro promueve el desarrollo de una negociación de tipo transformacional, que no sólo se centra en la búsqueda de intereses comunes, sino también en mejorar las relaciones a largo plazo entre los actores, minimizando la presencia de negociaciones donde prime el regateo, o la imposición de poderes.

10. La información utilizada para el diagnóstico y solución de problemas debe ser seria, veraz y validada por organismos o personas que sean percibidos como confiables por parte de todos los actores. Este tipo de información evita el planteamiento de posiciones subjetivas respecto a los temas tratados y brinda mayor fluidez al desarrollo del proceso. La difusión de la información entre los actores refuerza la percepción de avance, la obtención de resultados, así como la transparencia del proceso.
11. El desarrollo de capacidades de la sociedad civil, ya sea a nivel organizativo, institucional o técnico, enriquece las habilidades de los actores sociales, mejora su disposición al diálogo y facilita el establecimiento de acuerdos.
12. Los procesos de concertación y negociación deben considerar como interés común la búsqueda del desarrollo sostenido a largo plazo de la región o zona donde se emplaza el proyecto, de modo que la presencia de la empresa brinde los recursos necesarios para lograr dicho desarrollo. Las acciones sociales a realizar deben considerar que al término del proyecto y el consecuente retiro de la empresa, la región debería continuar con senda de desarrollo.
13. La inclusión de las diversas áreas de la empresa y el compromiso de los altos ejecutivos de las empresas con todo el proceso y su mantenimiento, asegura un mayor involucramiento y sensibilización de los distintos colaboradores, facilitando la eficiencia de la empresa para prevenir o corregir posibles incumplimientos con los actores de la sociedad civil. Cada área de la empresa debe priorizar la elección y monitoreo de aquellos indicadores que están íntimamente relacionados con sus funciones, para optimizar el nivel de respuesta en caso deba realizarse una acción preventiva o correctiva.

5.2 Recomendaciones

Al final de la investigación surgieron varios aspectos que se recomienda investigar con el fin de complementar los hallazgos de este estudio:

1. Realizar el estudio más detallado y en mayor profundidad de otros casos de éxito en los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas de la industria extractiva para obtener y mantener la licencia social en el Perú, a fin de verificar los factores de éxito encontrados y poder generalizarlos a otras situaciones, al igual que realizar una descripción y análisis que complemente los hallazgos referentes a las variables relevantes para los procesos, los factores de éxito, los indicadores y los mecanismos de monitoreo y seguimiento.
2. Incluir además de expertos a un número representativo de los stakeholders a fin de realizar observaciones directas y entrevistas semi-estructuradas a los actores considerados claves en los procesos de concertación y negociación que siguieron las empresas mineras para obtener y mantener la licencia social en el Perú. Conocer las percepciones personales de los personajes decisores y la obtención de información más detallada permitiría reforzar y complementar los hallazgos del presente estudio.

Referencias

Afirman que si hay contaminación ambiental por minera en Espinar. (2013, 13 de junio).

RPP Noticias. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-06-13-afirman-que-si-hay-contaminacion-ambiental-por-minera-en-espinar-noticia_604121.html

Anglo American (2013a). *Social*. Recuperado de <http://anglo-american-chile.production.investis.com/sustainable-development/social.aspx>

Anglo American (2013b). *At a glance*. Recuperado de:
<http://www.angloamerican.com/about/ataglance>

Anglo American (2013c). Where we operate. Recuperado de:
<http://angloamerican.com/aal/imap/#/pageType=map/locn=all/industry=all/activity=all/filter=industry/lSelect=nothing>

Anglo American (2012). Mesa de Diálogo de Moquegua: Resumen final e integral.

Anglo American (2012). *Reporte Desarrollo Sustentable 2012*. Recuperado de: http://anglo-american-chile.production.investis.com/~/_media/Files/A/Anglo-American-Chile/Attachments/sustainable-development/sd-report-2012.pdf

Anglo American lifts the lid on how it engages with communities. (2012, June 26). *The Guardian*. Recuperado de <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/anglo-american-lifts-lid-engages-communities>

Aroca, J. (2008). El Caso de Tintaya. En M. Scurrah (Ed.), *Defendiendo Derechos y Promoviendo Cambios* (pp.137-197). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Así se forjó el acuerdo de Moquegua con el proyecto minero Quellaveco. (2012, 10 de agosto). *La República*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/10-08-2012/asi-se-forjo-el-acuerdo-de-moquegua-con-el-proyecto-minero-quellaveco>

Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Consulta a Series Estadísticas del BCRP*.
Recuperado de

<http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>

- Bebbington, A. (2013a). Anatomías del conflicto: la negociación de las geografías de la industria extractiva en los países andinos. En A. Bebbington, D. Humphreys, L. Hinojosa, M. Burneo, X. Warnaars, & J. Bury (Eds.), *Industrias extractivas, conflicto social y dinámicas institucionales en la Región Andina* (pp. 321-347). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Bebbington, A. (2013b). Anatomías del conflicto: la negociación de las geografías de la industria extractiva en los países andinos. En A. Bebbington (Ed.) *Industrias extractivas, conflicto social y dinámicas institucionales en la Región Andina* (pp. 25-58). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, G., Ormaechea, I., & Yeomans, C. (2005). *Resolución de conflictos para el desarrollo concertado*. Lima, Perú: ProDiálogo.
- Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, G., Ormaechea, I., & Yeomans, C. (2007). *Manejo constructivo de conflictos y promoción de consenso* (ProDiálogo Guía Metodológica). Recuperado de <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/MCPC.pdf>
- Business News Americas. (2010). *Licencia social en Perú: Explorando el origen de la discordia* (Mining Intelligence Series Abril 2010). Recuperado de <http://www.slideshare.net/Yanacocha/licencia-social-en-per-explorando-el-origen-de-la-discordia-espaol>
- Camacho, L., & Lossio, F. (2005, Mayo). La Mesa de Dialogo de la Provincia de Espinar: Solucionando conflictos entre sociedad civil local y empresa minera sin la presencia del Estado [Mensaje en un blog]. Recuperado de http://blog.pucp.edu.pe/media/251/20120603-mesa_de_dialogo_de_tintaya_final_30_mayo-1-.pdf

Castilla, L. (mayo, 2012). *Importancia de la Minería en el Desarrollo Peruano*. Trabajo presentado en el X Simposium Internacional del Oro y II Foro de Plata, Lima, Perú.

Resumen recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun_notp/presentaci/2012/simposium_oro.pdf

Centro de Información de las Naciones Unidas en Brasil. (2008, septiembre). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. Preguntas y*

respuestas. Recuperado de http://www.unic.org.ar/pag_esp/esp_pob-indigenas/archivos/q&a.pdf

Cuáles fueron los tropiezos y aciertos del sector minero en el 2012. (2012, 31 de diciembre).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1516728/noticia-cuales-fueron-tropiezos-aciertos-sector-minero-2012>

Cusco: Monitoreo en Espinar reveló problemas sanitarios y ambientales. (2013, 11 de abril).

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1562494/noticia-cusco-monitoreo-espinar-revelo-problemas-sanitarios-ambientales>

De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y Conflicto Social* [versión adobe digital editions]. Recuperado de

<http://archivo.iep.pe/textos/DDT/mineriyconflictosocial.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2012, diciembre). *Reporte de Conflictos Sociales* (Publicación

Nro.106). Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Ejecutivo Espinar dieron por concluida la mesa de diálogo por Xstrata y darán conclusiones en 15 días. (2013, 2 de Marzo). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/02-03-2013/ejecutivo-y-espinar-dieron-por-concluida-la-mesa-de-dialogo-por-xstrata-y-daran-conclusiones-en-15-d>

- Ejecutivo publicó el reglamento de la Ley de Consulta Previa (2013, 28 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/03-04-2012/ejecutivo-publico-el-reglamento-de-la-ley-de-consulta-previa>
- Fernández, S. (2005). *Técnicas en negociación. Habilidades para negociar con éxito*. España: Ideaspropias.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Gerencia de Relaciones Comunitarias e Institucionales Tintaya Xstrata Copper. (2009, 20 de Abril). *Experiencias Aporte Voluntario Xstrata Tintaya S.A.* Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Xstrata.pdf>
- Glencore Xstrata PLC. (2013). *At a glance*. Recuperado de <http://www.glencorexstrata.com/about-us/at-a-glance/>
- Glencore Xstrata PLC. (2013). *Our Global Operations*. Recuperado de <http://www.glencorexstrata.com/our-business/operations-map/>
- Gobierno Regional de Moquegua (2012, 02 de febrero). Mesa de Diálogo: Resumen de las doce primeras sesiones. Recuperado de: http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/resu_2012.pdf
- Golder Associates (2010). *Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Antapaccay – Expansión Tintaya* (Informe 089-4153121). Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1947323.PDF
- Gratzfeld, J. (Ed.). (2004). *Industrias extractivas en zonas áridas y semiáridas. Planificación y gestión ambientales*. Ginebra, Suiza: Atar Roto Presse SA.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista M. (2010). Metodología de la Investigación (5ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Moquegua: Compendio estadístico 2010*. Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0970/libro.pdf>

Klein, P. (2012, Dec 28). Three Ways to Secure Your Social License to Operate in 2013.

Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/12/28/three-ways-to-secure-your-social-license-to-operate-in-2013/>

Knight Piésold Consulting S.A. (2008). Anglo American Quellaveco S.A: Proyecto

Quellaveco. Modificación del Estudio de Impacto Ambiental – Informe Final. Lima, Peru: Autor.

Knight Piésold Consulting S.A. (2010). Anglo American Quellaveco S.A: Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado – Categoría II. Recuperado de:

http://www.diremmoq.gob.pe/files/ambiental/Informe_Final_Resumen_Quellaveco.pdf

Lacey, J., Parsons, R., & Moffat, K. (2012). *Exploring the concept of a Social Licence to Operate in the Australian minerals industry: Results from interviews with industry representatives* (CSIRO, EP125553). Recuperado de

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uJMVD98GacYJ:www.csiro.au/Organisation-Structure/Flagships/Minerals-Down-Under-Flagship/mineral-futures/~/_Media/062B8882CA7A45D7A035C7C14F09F9F5.ashx+Exploring+the+concept+of+a+Social+Licence+to+Operate+in+the+Australian+minerals+industry&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=us&client=safari

Lecarnaqué, C. (2011, 22 de noviembre). Consulta vecinal en Torata no es vinculante. *La*

República. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/22-11-2011/consulta-vecinal-en-torata-no-es-vinculante>

López, J. (2012, 22 de julio). Modelo Quellaveco y diálogos: los conflictos enseñan. *La República*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/22-07-2012/modelo-quellaveco-y-dialogos-los-conflictos-ensenan>

Los cuatro megaproyectos mineros que estimularán la economía peruana en el 2013. (2013, 4 de enero). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/04-01-2013/los-cuatro-megaproyectos-mineros-que-estimularan-la-economia-peruana-en-el-2013>

Llosa, E. (2009). *Mapa Regional de Actores de la Sociedad Civil de Cusco*. Lima, Perú: Grafica Esbelia Quijano S.R.L.

Mesa de concertación (2004). *Concertar para la lucha contra la pobreza*. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/gen_00393.pdf

Mesa de Diálogo (2011, 17 de marzo). *Acta de Instalación de la Mesa de Diálogo entre la Sociedad Civil de Moquegua, el Estado y la empresa Anglo American Quellaveco S.A.*. Recuperado de: http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/act_001_2011_mesa.pdf

Mesa de Diálogo (2012, 09 de agosto). Acta final de la Mesa de Diálogo para analizar la problemática minera del departamento de Moquegua. Recuperado de: http://regionmoquegua.gob.pe/archivos/act_022_2012_mesa.pdf

Mesa de dialogo de Espinar logra importantes acuerdos en beneficio de la población. (2013, 7 de Febrero). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=L+DqgsTAZGs=>

MinerAndina y Sociedad (2011, 24 de enero). *Después de 130 años, Quellaveco se hará realidad*. Recuperado de: <http://www.minerandina.com/despues-de-130-anos-quellaveco-se-hara-realidad/>

MinerAndina y Sociedad (2011, abril). *Clúster de cobre a la vista*. Recuperado de: <http://www.minerandina.com/wp-content/uploads/2010/05/REVISTA-MINERANDINA-MARZO-2011.pdf>

Minería del Perú. (2012). *Xstrata aprobó fusión con Glencore y formarán 4to grupo minero mundial*. Recuperado de <http://mineriadelperu.com/2012/10/09/xstrata-aprobo-fusion-glencore/>

Mining Facts (2012). *What is the Social Licence to Operate (SLO)?*. Recuperado de <http://www.miningfacts.org/Communities/What-is-the-social-licence-to-operate/>

Ministerio del Ambiente. (2013). *Misión*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=34

Ministerio de Energía y Minas. (2013, Enero). *Cartera estimada de proyectos mineros*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2013/cartera2013.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Perú: Cartera estimada de proyectos mineros 2013*. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2013/CARTERA4.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (2013). *Proyecto Michiquillay*. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Proyecto%20Michiquillay.pdf>

Motta, R. (2012, 10 de enero). *La República: ANA ratifica que hay agua para Quellaveco*. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/10-01-2012/ana-ratifica-que-hay-agua-para-quellaveco>

Naciones Unidas (2008, marzo). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas*. Recuperado de http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_es.pdf

Ordenanza Regional N° 002-2009-CR-GRM. Declaran de necesidad, utilidad e interés

público regional la ejecución del Proyecto minero Quellaveco. El Peruano (2009).

Parker, A., Van Alstine, J., Gitsham, M., & Dakin, R. (2008). *Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries*. Berkhamsted, United Kingdom: ASHRIDGE

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*, 37(3), 346–357.

Rio Tinto PLC & Rio Tinto Limited (2011). *Por qué importa el Patrimonio Cultural. Guía de recursos para integrar la Gestión de Patrimonio Cultural en el trabajo de Comunidades en Rio Tinto*. Melbourne, Australia: Autor.

Sinergias entre Agricultura y Minería. (2013). Estudio de Caso. Fondo Minero Regional y Local Tintaya. FonDG. Recuperado de <http://www.agriculturaymineria.org/Casuistica/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya.aspx>

Suizas Glencore y Xstrata ya forman el cuarto mayor grupo minero del mundo. (2012, 20 de Noviembre). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1499017/noticia-suizas-glencore-xstrata-ya-forman-cuarto-mayor-grupo-minero-mundo>

Thomson, I., & Boutilier, R. (2011). La licencia social para operar. En Darling, P. (Ed.), *SME Manual de ingeniería minera*, (pp. 1779–1796). Recuperado de http://www.stakeholder360.com/La_Licencia_Social_SME_capitulo_2011_español.pdf

Thomson, I., & Boutilier, R. (2012). *The Social License to Operate*. Recuperado de <http://sociallicense.com/index.html>

Tres agricultores fueron detenidos en Moquegua por bloquear vía Binacional (2012, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/1422026/noticia-tres-agricultores-fueron-detenido-moquegua-bloquear-via-binacional>

U.S. Geological Survey. (2013). *Mineral Commodity Summaries 2013*. Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2013/mcs2013.pdf>

Vector Perú S.A.C. (2006, agosto). *Plan de Cierre Unidad Minera Tintaya* (Xstrata Tintaya Resumen ejecutivo volumen 1). Recuperado de http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgaam/inicio/resumen/RE_1626390.PDF

Voss, M., & Greenspan, E. (2012). *Índice sobre Consentimiento de la Comunidad: Posturas de Compañías Públicas Petroleras, Gasíferas y Mineras sobre el Consentimiento Libre, Previo e Informado* (Oxfam América Informe). Recuperado de <http://wordpress.oxfamamerica.org/es/files/2013/04/Indice-sobre-consentimiento-de-las-comunidades-Resumen-Oxfam.pdf>

Walsh Perú S.A. (2012). Plan de cierre de minas del proyecto Quellaveco. Recuperado de http://www.diremmoq.gob.pe/files/ambiental/Plan_de_cierre_Quellaveco/resumen_ejecutivo.pdf

Xstrata Copper. División Operaciones Sudamérica – Perú (2011). *Informe de sostenibilidad 2011*. Recuperado de <http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Informe%20de%20Sostenibilidad/Informe%20de%20Sostenibilidad%202011%20-%20Divisi%C3%B3n%20Operaciones%20Sudam%C3%A9rica,%20Per%C3%BA.pdf>

Xstrata Copper. (2012). *Tintaya: Gestión Social y Ambiental*. Recuperado de <http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Publicaciones/Presentaciones/Presentaci%C3%B>

3n%20Gesti%C3%B3n%20Social%20y%20Ambiental%20Tintaya%20(Junio%202012).pdf

Xstrata Copper. (2013). *División Operaciones Perú. Tintaya Antapaccay*. Recuperado de <http://www.xstratacopperperu.pe/ES/Operaciones/TintayaAntapaccay/Paginas/default.aspx>

Xstrata Tintaya destaca avances de las Mesas de Diálogo en Espinar. (2012, 23 de agosto). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-08-23-xstrata-tintaya-destaca-avances-de-las-mesas-de-dialogo-en-espinar-noticia_514885.html

Zavaleta, C. (2011). Escenario de la inversión minera. Proyecto Quellaveco – Moquegua. *Revista del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Geología, Minas, Metalurgia y Ciencias Geográficas*, UNMSM. Vol. 14, N° 28.

Apéndice A: Guía de Entrevista

Sección 1 – Introducción. Contacto inicial

Estimado Sr. _____

Somos alumnos de Centrum - Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y estamos haciendo un trabajo de investigación para obtener el grado de MBA. El tema de nuestra investigación es licencia social en industrias extractivas.

Nos gustaría coordinar una entrevista con Ud. para conversar acerca de licencia social en industrias extractivas, factores claves que deben ser considerados en la obtención y mantenimiento de la licencia social, casos emblemáticos, principales aprendizajes, mecanismos de monitoreo entre otros.

Sería ideal contar con una hora y media de su tiempo, o en tal caso le agradeceremos indicarnos que tiempo nos podría brindar para ajustar la profundidad de los temas a tratar. Se podrá realizar el día y hora que Ud. considere conveniente. Nosotros nos acomodamos a su disponibilidad.

Esperamos poder contar con su valiosa opinión. De acuerdo a lo investigado, y las recomendaciones de varios especialistas relacionados con este interesante tema, consideramos que sus opiniones y enfoque sobre la licencia social en el Perú, será clave para nuestro análisis.

Agradecemos la atención brindada y quedamos a la espera de su pronta respuesta.

Saludos cordiales,

Sección 2 - Percepción general de licencia social y principales impactos.

- Me podría decir ¿Qué opinión tiene sobre lo que es licencia social en industrias extractivas? ¿Cómo la definiría? ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para considerar una definición completa de licencia social?

Sección 3 - Factores claves de éxito para la obtención de la licencia social.

- En su opinión ¿cuáles son los factores claves de éxito para la obtención y mantenimiento de la licencia social en empresas extractivas?
- En su experiencia cual es el rol que deben cumplir los diferentes actores - Estado, empresa, y sociedad civil- para que se consiga la licencia social. ¿Considera que estos roles que ha mencionado actualmente se cumplen? ¿Deberían modificarse? ¿Cómo así?
- ¿Cómo debería ser el proceso de negociación? ¿y el de concertación para la obtención y mantenimiento de la licencia social? ¿Algo más que se deba considerar?

Sección 4 - Casos de éxito en la obtención de licencia social.

- ¿Cuáles serían para Ud. las experiencias exitosas más importantes en el Perú en la obtención y permanencia de la licencia social para actividades extractivas?
- ¿Y qué opina Quellaveco y Tintaya? ¿Qué rescataría de estos casos en materia de licencia social? ¿Que se podría mejorar?

Sección 5 - Indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y seguimiento necesarios.

- ¿Qué mecanismos de monitoreo y seguimiento considera que son necesarios para asegurar la permanencia de la licencia social en una empresa extractiva?
- Según su experiencia o criterio ¿Qué es un indicador de éxito para el mantenimiento de la licencia social en actividades extractivas? Existe en algún proyecto extractivo en el Perú? Cuales serían estos indicadores de éxito?

Sección 6 - Datos de Control.

Nombre Entrevistado: _____

Cargo del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: _____

Hora Inicio: _____

Hora Termino: _____