



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

**TESIS DOCTORAL**

**Factores que determinan la Licencia Social para Operar en  
el Perú: el caso de la Gran Minería**

**Doctoranda**

Claudia Irene Sícoli Pósleman

**Directores de Tesis**

Dr. Josep Maria Sallán

Dr. Josep Coll

**Doctorado en Administración y Dirección de Empresas**

**Universidad Politècnica de Catalunya**

**2016**

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>12</b>
La Responsabilidad Social Corporativa.....	12
Licencia Social para Operar .....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
Tipo de Investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	34
Instrumentos de recolección de datos .....	37
Población y muestra .....	42
Procedimientos de recolección de información.....	46
<b>CAPÍTULO III: UNIDADES DE ANÁLISIS .....</b>	<b>51</b>
Cajamarca.....	51
Arequipa .....	53
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
Confirmación del diseño de investigación .....	58
Categorías de análisis.....	64
La licencia social en los casos de estudio .....	75
<b>CAPÍTULO V: EL MODELO .....</b>	<b>82</b>
a) Contexto socioeconómico.....	82
b) Compromiso con la comunidad .....	83
c) Presencia del Estado .....	83
d) Comunicación efectiva.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
a) Naturaleza del modelo obtenido .....	87
b) Limitaciones del estudio .....	90
c) Líneas futuras de investigación.....	91
<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>
Anexo N° 1: Matriz de objetivos.....	93
Fuente: Elaboración propiaAnexo N° 2: Matriz de marco de Trabajo – Caracterización de Cajamarca.....	96
Anexo N° 3: Matriz de marco de Trabajo – Caracterización de Arequipa.....	99
Anexo N° 4: Matriz de marco de Trabajo – Relación con la Comunidad de Cajamarca .....	101
Anexo N° 5: Matriz de marco de Trabajo – Relación con la Comunidad de Arequipa.....	104
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

TABLA 1: POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA MONETARIA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2004 – 2013 (PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN DE CADA AÑO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO).....	9
TABLA 2: REVISIÓN DOCUMENTARIA – EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR.....	18
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE COMPOENEN LOS NIVELES DE LA LICENCIA SOCIAL .....	23
TABLA 4: MITOS Y REALIDADES DE LAS COMUNIDADES RURALES EN ECONOMÍA EMERGENTES.....	30
TABLA 5: GUÍA DE PREGUNTAS .....	39
TABLA 6: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	47
TABLA 7: ÁRBOL DE NODOS.....	61
TABLA 8: CATEGORÍAS DE ANÁLISIS (NODOS PADRES Y NODOS DESCENDIENTES) .....	65
GRÁFICO 1: EXPORTACIONES DEL PERÚ POR GRUPO DE PRODUCTOS, 1981-2013 (EN %).....	6
GRÁFICO 2: PRODUCTO BRUTO INTERNO DEL PERÚ, 1990-2013 (VARIACIONES PORCENTUALES).....	6
GRÁFICO 3: EFECTOS DE LA MINERÍA – FRECUENCIAS.....	65
GRÁFICO 4: MOTIVOS DE CONFLICTOS - FRECUENCIAS .....	68
FIGURA 1: MODELO DE “PIRÁMIDE” DE LA LICENCIA SOCIAL .....	21
FIGURA 2: MODELO DE “PUNTA DE FLECHA” DE LA LICENCIA SOCIAL .....	24
FIGURA 3: MODELO DE ARREGLOS GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES CLAVES PARA LA LICENCIA SOCIAL .....	26
FIGURA 4: TIPOS DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	35
FIGURA 5: CONTEXTO DE LA GRAN MINERÍA EN EL PERÚ.....	74
FIGURA 6: MODELO DE LSO PROPUESTO PARA LA GRAN MINERÍA EN EL PERÚ.....	82

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer término deseo agradecer a todas las personas que participaron en las entrevistas que conforman la información básica sobre la cual se basa el presente estudio quienes, de manera desinteresada, contribuyeron con sus opiniones, recomendaciones y comentarios para lograr un exitoso trabajo de campo.

Quisiera agradecer a mis alumnos, Gressia East, Pamela Fiestas y Edwin Fernández, quienes me apoyaron como asistentes en diferentes etapas del proceso de investigación, recolectando información, revisando bibliografía y datos estadísticos, transcribiendo las las entrevistas llevadas a cabo, revisando y corrigiendo el documento final.

No puedo dejar de reconocer a mis profesores del doctorado y a mis directores de tesis por su apoyo y guía durante este largo proceso, así como a mis compañeros de trabajo, Carlos, Milagros y Elías quienes me permitieron avanzar con mi trabajo de tesis, muchas veces cubriendo parte de mis labores diarias.

Y resaltar sobre todo la presencia de mis padres que constituyen mi ejemplo a imitar y el soporte permanente de mi marido, Alfonso y de mis hijas, Catalina y Lucía, quienes me cedieron generosamente su tiempo, me regalaron innumerables sonrisas y amor, y me acompañaron en mis momentos de mayor tensión, gracias por estar siempre conmigo.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la problemática socio-política del Perú ha estado signada por protestas sociales relacionadas con la explotación de los recursos naturales. Las demandas sociales han estado referidas a diferentes temas tales como el uso del agua, la contaminación de los suelos por la extracción de minerales, el uso ilegal de tierras para actividades extractivas, entre otros. En muchos casos, los reclamos sociales han generado pérdidas humanas, tanto de pobladores como de agentes de policía, así como pérdidas materiales cuantiosas para el gobierno, el sector privado y las mismas poblaciones que realizan los reclamos. En esta línea, Gary McMahon y Brandon Tracy (2011) resaltan que *“la experiencia internacional muestra cómo puede generarse una enorme tensión en las comunidades, particularmente si no se ven a sí mismos como los receptores de significativos beneficios sociales y económicos derivados de la operación de la minería, llevando a menudo a importantes conflictos, e incluso a rebeliones armadas”*.

Llevando esta afirmación a la realidad del cono sur, se identifica a Chile y Perú como países que se vieron favorecidos por las reformas neo-liberales de la década de los noventa (Bebbington et al, 2008), ya que estas propiciaron una fuerte inversión de capitales privados en el sector de la minería. Sin embargo, acompañando este crecimiento de la inversión privada en las industrias extractivas, *“se ha registrado una extraordinaria ola de movilización social y conflicto”* (Bebbington et al, 2007, en Bebbington et al, 2008).

Analizando el caso concreto del Perú, se puede apreciar que si bien es un país que cuenta con abundantes recursos naturales, la importancia de la minería no se relaciona tanto con el valor de su producción sino con el gran peso que este sector representa en las exportaciones nacionales. El análisis de datos estadísticos del BCRP<sup>1</sup> demuestra que, desde el año 2005, las exportaciones mineras superan ampliamente al resto de los sectores considerados como “tradicionales” (pesca, agricultura, petróleo y derivados), representando más del 55% del total de exportaciones del país (ver gráfico 1).

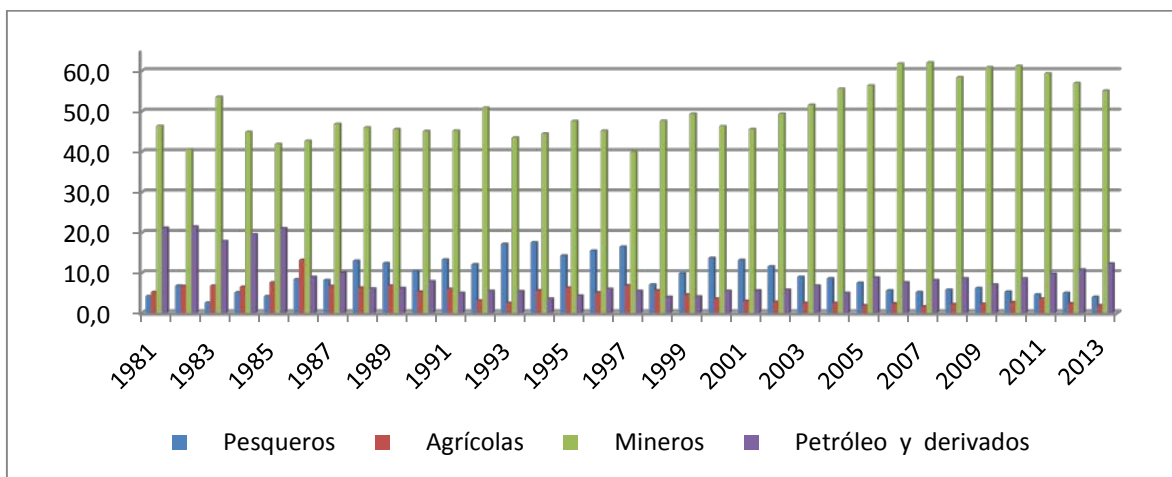
Este crecimiento del valor de las exportaciones, favorecido también por el aumento en el precio de los minerales que se registró durante los primeros años del nuevo siglo, ha permitido que la economía peruana registre tasas positivas en la evolución de su PBI, ininterrumpidamente desde fines de los noventa (ver gráfico 2). Este aumento también ha propiciado una considerable reducción de la

---

<sup>1</sup> Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Estadísticas Económicas – Cuadros Históricos / Anuales. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

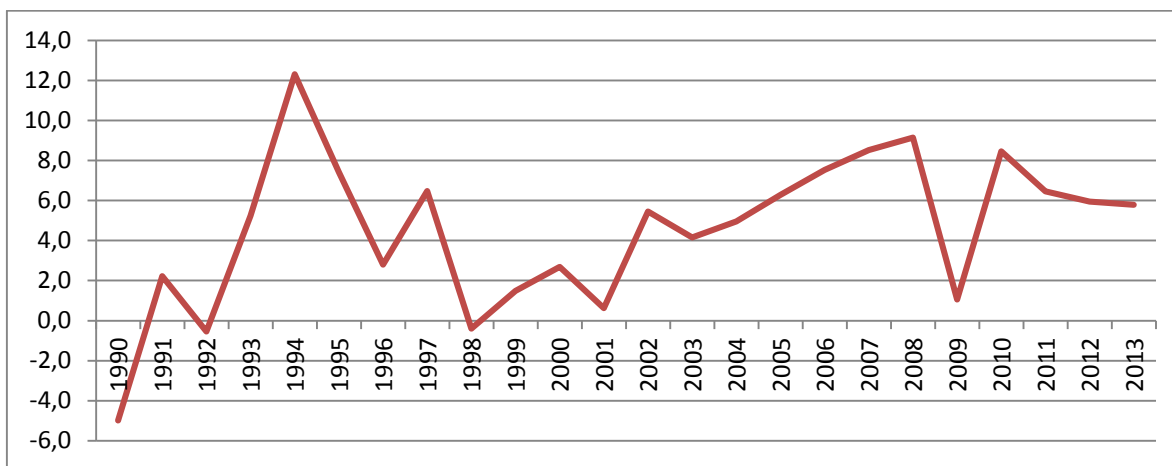
pobreza: según los datos registrados por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática)<sup>2</sup>, se observa una disminución de casi 35 puntos porcentuales de la población nacional en condiciones de pobreza, entre el año 2004 y el 2013, y de 35.4% si se considera la situación de las zonas rurales (ver tabla 1).

**GRÁFICO 1: EXPORTACIONES DEL PERÚ POR GRUPO DE PRODUCTOS, 1981-2013 (EN %)**



Fuente: BCRP, Sunat y empresas

**GRÁFICO 2: PRODUCTO BRUTO INTERNO DEL PERÚ, 1990-2013 (VARIACIONES PORCENTUALES)**



Fuente: INEI y BCR

<sup>2</sup> INEI, Estadísticas por índice temático – Sociales – Pobreza: Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos. Disponible en <http://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Este análisis también puede realizarse considerando la región natural<sup>3</sup>, en donde se verifica que la Sierra ha experimentado una reducción similar a la tasa nacional. Para el presente estudio, es importante el análisis de esta región natural, Sierra, ya que agrupa a la mayoría de departamentos que componen el mapa minero del Perú<sup>4</sup>: Cajamarca, Huánuco, La Libertad, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cuzco, Puno y Arequipa.

Sin embargo, aun cuando se ha registrado una importante reducción de la pobreza, existe un constante malestar entre los pobladores de algunas zonas mineras del país. En el Reporte de Conflictos Sociales N°110, elaborado por la Defensoría del Pueblo<sup>5</sup>, se detalla que “*durante el periodo comprendido entre abril de 2012 y abril de 2013, los conflictos sociales en el Perú han superado los 200 casos. Del total, más del 60% de los conflictos están relacionados con casos socio-ambientales* (Defensoría del Pueblo, 2013) ya que se relacionan con el “*control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos*”, según la definición de la Defensoría (2013). Los reclamos y quejas se asocian a la actividad extractiva que efectúan las empresas en diferentes zonas, ya que la población no percibe los beneficios derivados de esta. Una de las aristas de estos reclamos está relacionada con los importantes ingresos que registran las empresas mineras, que no se reflejan en una mejora de la calidad de vida de los pobladores de las regiones en los que se desarrollan estos emprendimientos, generando una sensación generalizada de malestar social. A esto debe sumársele el accionar de grupos de interés radicalmente opuestos al asentamiento de actividades extractivas, que en algunos casos obstaculizan, y en otros impiden este tipo de operaciones en sus poblaciones.

Resulta por ello de gran importancia que las empresas, además de cumplir con los requisitos legales establecidos para el desarrollo de cualquier actividad empresarial, conozcan las particularidades de los pobladores que conforman la comunidad en la que llevarán a cabo su explotación y logren un nivel de confianza entre los diferentes grupos de interés, de modo de garantizar la continuidad de su proyecto. La identificación y clasificación de estos grupos de interés, así como la aplicación de políticas empresariales que respondan a sus necesidades, resulta vital para la continuidad de proyectos de inversión (Wheeler et al, 2002), que en minería suponen varias décadas de explotación.

En el marco de esta realidad se encuentra el concepto de licencia social para operar, entendida como “*un contrato social, intangible, no escrito, tácito, con la sociedad o con un grupo de esta, que permite*

---

<sup>3</sup> El INEI divide el análisis por región natural en 3 grupos: Costa, Sierra y Selva. Estadísticas por índice temático – Sociales – Pobreza: Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos. Disponible en <http://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

<sup>4</sup> Ministerio de Energía y Minas, Mapa de Proyectos en Exploración y Unidades en Producción 2014. Disponible en <http://minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=478>

<sup>5</sup> Disponible en (<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/descargas/59reporte-m-de-conflictos-sociales--n--110-abr-2013.pdf>).

*a una empresa extractiva entrar a una comunidad, iniciar y continuar sus operaciones” (Franks y Cohen, 2012).*

Analizar el rol de las empresas como integrantes de las comunidades dentro de las cuales desarrollan sus actividades y establecer cuáles son los mecanismos con los que cuentan estas organizaciones para identificar y satisfacer las necesidades y los reclamos de cada grupo de interés, resulta de vital importancia. La identificación de las posibles vías de diálogo y de los mecanismos para lograr un consenso con los miembros de la sociedad son requisitos que se vuelven imprescindibles para poder subsistir en el largo plazo. También será importante establecer los criterios y variables consideradas al interior de cada comunidad como elementos esenciales para lograr una real integración de la empresa minera, para el otorgamiento de un permiso tácito de operación. Es a partir de este contexto que surge la pregunta de investigación del presente estudio: ¿cómo se otorga la licencia social para operar en el sector minero del Perú?

El objetivo principal que deriva de la pregunta de investigación es la identificación de los factores que definen el otorgamiento de la licencia social para operar en las regiones mineras del Perú, en el caso de la gran minería.

Los objetivos específicos del estudio son:

- i. Determinar los factores que definen el otorgamiento de la licencia social para operar a las empresas que forman parte de la categoría Gran Minería, por parte de los grupos de interés asociados a las prácticas extractivas. Para lo cual se deberán identificar a los grupos de interés relevantes así como su forma de relacionarse con las empresas extractivas.
- ii. Analizar los componentes sociales, políticos, económicos, o de otra índole que conforman el modelo de la licencia social en Perú. De este objetivo se desprende la necesidad de analizar las actividades de responsabilidad social desarrolladas por las empresas, así como las regulaciones gubernamentales y las prácticas culturales que subyacen al otorgamiento de esta licencia.
- iii. Describir el modelo de licencia social para operar para el caso de la gran minería peruana.



**TABLA 1: POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA MONETARIA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2004 – 2013 (PORCENTAJE RESPECTO DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN DE CADA AÑO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO)**

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			CV (%)
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		
											Inferior	Superior	
<b>Total</b>	<b>58.7</b>	<b>55.6</b>	<b>49.2</b>	<b>42.4</b>	<b>37.3</b>	<b>33.5</b>	<b>30.8</b>	<b>27.8</b>	<b>25.8</b>	<b>23.9</b>	<b>23.0</b>	<b>24.8</b>	<b>1.9</b>
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.2	14.5	6.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	28.0	30.0	1.8
<b>Área de residencia</b>													
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.1	17.1	3.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.2	49.7	1.9
<b>Región natural</b>													
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.5	17.0	4.0
Sierra	70.0	67.7	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.2	36.3	2.3
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	29.0	33.3	3.6
<b>Dominio geográfico</b>													
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.6	20.3	5.1
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	23.6	34.4	9.5
Sierra urbana	46.9	44.0	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	14.3	18.0	5.8
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.8	55.0	2.0
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	20.2	25.6	6.0
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	39.0	46.2	4.3

Nota técnica: Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, las cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAHO tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la pobreza, se han mejorado los procedimientos de imputación de los valores faltantes de la encuesta.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Para delimitar el ámbito de estudio, se considerará a dos de las mayores empresas mineras<sup>6 7</sup> del Perú, Sociedad Minera Cerro Verde y Minera Yanacocha, que se encuentran comprendidas dentro de la categoría de Gran Minería<sup>8</sup>. La selección de estas dos empresas se ha basado en algunas consideraciones y supuestos iniciales, que permiten establecer algunas semejanzas y diferencias relevantes.

Como diferencias sustanciales, se pueden identificar:

- En primer lugar, la percepción de que estas empresas representan dos casos opuestos dentro del sector, en lo que respecta a su relación con la sociedad que las alberga; indicio preliminar resultado de una revisión documentaria inicial.
- En segundo lugar, la actividad extractiva de estas compañías se da en establecimientos que se ubican geográficamente en los extremos del país: Minera Yanacocha tiene explotaciones en diferentes localidades de Cajamarca, provincia ubicada al norte del país<sup>9</sup> y Sociedad Minera Cerro Verde<sup>10</sup>, que se ubica en Arequipa, provincia localizada casi en el extremo sur del país. Esta ubicación geográfica se considera relevante ya que podría significar que los requerimientos de cada población difieran entre sí, dado por ejemplo, su diferente herencia cultural.

En cuanto a las similitudes, podemos destacar que:

- Ambas son empresas que han comenzado sus operaciones con capitales privados, a inicios de la década de los noventa, por lo que comparten una historia en cuanto a su permanencia en el sector minero privado.
- Son empresas que tienen propiedad accionaria dividida entre capitales extranjeros y nacionales.
- Además, estas compañías se han mantenido dentro de las 10 mayores empresas dentro del sub-ranking minero de 2012 y 2013, y dentro de las 15 mayores empresas, considerando la

---

<sup>6</sup> Considerando a las 10 mayores empresas del Ranking de Empresas, realizado por América Economía, específicamente para el sector Minería para los años 2013 y 2012 (disponible en: [http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking\\_500\\_peru\\_2013/sector-mineria.php](http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector-mineria.php); <http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-mayores-empresas-de-peru/sector-mineria.php>)

<sup>7</sup> Considerando a las 15 mayores empresas mineras del Perú, de acuerdo al ranking de producción elaborado por el MINEM (Ministerio de Energía y Minas del Perú), disponible en: <http://www.minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501>

<sup>8</sup> Gran Minería: Titulares mineros (persona natural o jurídica a quien el Estado Peruano otorga una concesión minera), que tienen una capacidad instalada de producción y/o beneficio mayor a 5,000 TMD (tonelada métrica día) (IIMP, 2010).

<sup>9</sup> Yanacocha, de acuerdo a lo detallado en su página web, “es la mina de oro más grande de Sudamérica, se encuentra ubicada en la provincia y departamento de Cajamarca a 800 kilómetros al noreste de la ciudad de Lima, Perú. Su zona de operaciones está a 45 kilómetros al norte del distrito de Cajamarca, entre los 3500 y 4100 metros sobre el nivel del mar. Su actividad se desarrolla en cuatro cuencas: Quebrada Honda, Río Chonta, Río Porcón y Río Rejo”. Disponible en: <http://www.yanacocha.com/quienes-somos/>

<sup>10</sup> Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A es un complejo minero de cobre y molibdeno, ubicado a 20 millas al sur de Arequipa, Perú. Disponible en: [http://www.fcx.com/operations/Peru\\_Arequipa.htm](http://www.fcx.com/operations/Peru_Arequipa.htm)

información obtenida en el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) para los años 2013 y 2014.

El marco conceptual que resulta de utilidad para explorar la relación entre las empresas y sus *stakeholders* es el de la Responsabilidad Social Corporativa, que servirá como punto de partida para el desarrollo del presente trabajo.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera: en el capítulo introductorio se establecen el objetivo de la investigación y los objetivos específicos, que marcan el camino para el desarrollo del estudio. El capítulo I resume los aportes que diversos autores han realizado en temas relacionados con el tema tratado, tales como los fundamentos de la responsabilidad social corporativa y de la licencia social para operar, que involucra también los mecanismos posibles para la definición e identificación de grupos de interés (*stakeholders*), así como las limitaciones que pueden enfrentar las empresas en este marco. El capítulo dos, de marco metodológico, describe el tipo de investigación que se utilizará identificando los fundamentos del enfoque cualitativo – exploratorio que se implementa en el presente estudio, así como el diseño de casos y los instrumentos de recolección de datos utilizados. En este capítulo también se describe la población y muestra seleccionada y los procedimientos de recolección de información. El capítulo tres se refiere a las unidades de análisis en el contexto de cada caso de estudio. Un cuarto capítulo detalla los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diversos instrumentos de recolección, lo que permite confirmar el diseño de la investigación, analizar las categorías de análisis de la aplicación de las entrevistas aplicadas y establecer si la LSO ha sido otorgada en cada caso, de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. En el último capítulo se desarrolla el modelo que explica cuáles son los factores que definen el otorgamiento de LSO en el sector estudiado. En las conclusiones de esta tesis, se describe la naturaleza del modelo, las limitaciones y las líneas de investigación que quedan abiertas para futuros análisis.

# CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE

## La Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa, CSR por sus siglas en inglés, es un marco conceptual de mucha utilidad para explorar la actitud corporativa de las compañías hacia los *stakeholders* (Wheeler et al, 2002) o grupos de interés.

Turker (2009) reúne una extensa literatura<sup>11</sup> que desarrolla el tema de responsabilidad social corporativa y destaca la definición que establece que la CSR incluye las expectativas legales, económicas, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un determinado momento en el tiempo (Carroll, 1979, en Turker, 2009). Watts y Holme (1999) en el reporte sobre Responsabilidad Social Corporativa, *Meeting Changing Expectations*, transcriben una definición más formal que surge como resultado de un encuentro internacional organizado por WBCSD (World Business Council for Sustainable Development): “*la CSR es el compromiso continuo de los empresarios de actuar éticamente y contribuir al desarrollo económico, mientras mejoran la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias así como el de la comunidad local y de la sociedad como un todo*” (Watts y Holme, 1999).

Numerosos autores enfatizan el hecho de que las políticas de responsabilidad social adoptadas por las empresas son acciones (Mc Williams et al, 2001), comportamiento corporativo (Carroll, 1999), consideraciones a problemas y respuestas (Aguilera et al, 2007), que van más allá de los requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa (McWilliams, Carroll, Aguilera). Es un concepto relacionado a temas variados y muy complejos, tales como la protección medioambiental, la gestión de recursos humanos y las relaciones con *stakeholders*, tales como las comunidades locales, los consumidores y los proveedores (Castelo y Lima, 2006).

De acuerdo a Maignan y Ralston (2002), la aplicación de acciones de responsabilidad social, está fuertemente ligada a los principios y a las motivaciones de las propias empresas. Ellos argumentan que existen tres tipos de motivaciones: una utilitarista, según la cual las acciones de CSR se emprenden para aumentar las ventas, la rentabilidad del negocio o los retornos de la inversión. El segundo enfoque, es uno negativo, que explicaría que los empresarios tienen un comportamiento que se adecua a lo que sus *stakeholders* reconocen como apropiado, porque se considera una

---

<sup>11</sup> Bowen, 1953; Carroll, 1979, 1991; Davis, 1960; Davis and Blomstrom 1966; Eells y Walton, 1974; Epstein, 1987; Frederick, 1960; Fitch, 1976; Jones, 1980; McGuire, 1963; Sethi, 1975.

obligación. Y una tercera visión, positiva, que sugiere que los empresarios están motivados internamente a generar impactos positivos en la sociedad, “*sin considerar las presiones sociales que demandan iniciativas de responsabilidad social*” (Maignan y Ralston, 2002).

Castelo y Lima (2006) establecen que las iniciativas de CSR también tienen efectos sobre la reputación corporativa. Las firmas con un buen grado de reputación en responsabilidad social pueden mantener buenas relaciones con actores externos tales como compradores, inversionistas, bancos, ofertantes y competidores (Castelo y Lima, 2006). Además, permite atraer a mejores empleados ya que la reputación de la compañía es un medio para mejorar la motivación de los empleados, así como para aumentar el compromiso y la lealtad de estos hacia la firma:

*Las prácticas del empleo socialmente responsable tales como salarios justos, seguro, adecuado lugar de trabajo, oportunidades de formación, beneficios de salud y educativos para los trabajadores y sus familias, pueden traer beneficios a la firma incrementando la parte moral y la productividad mientras se reduce el ausentismo y la rotación de personal. Así como los beneficios de productividad, las firmas también ahorran en costos para reclutar y formar nuevos empleados”* (Castelo y Lima, 2006).

Para el caso particular de la industria minera, las estrategias de CSR deben definirse teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés, internos y externos a la empresa, procurando que la actividad extractiva genere el menor impacto posible en el medio ambiente, además de tener en cuenta la obtención de ganancias, que hagan de esta actividad un negocio rentable (Jenkins, 2004).

Sin embargo, tal como lo expresa Bray (en World Bank, 2003): “*la continuidad en los proyectos de inversiones mineras, depende menos de las formalidades legales y más de calidades intangibles de confianza, ya que estos grandes proyectos tienen pocas posibilidades de sobrevivir si es que no son vistos como justos con sus stakeholders*”. Mientras mayor sea la aceptación que las empresas puedan conseguir por parte de las comunidades con las que se relaciona, mayor seguridad tendrá su inversión. Tal como lo determina Johnson (en Wheeler et al, 2002), en el marco de la CSR, “*una empresa socialmente responsable es una en la que sus directivos equilibran múltiples intereses*”.

En ese mismo sentido, Wheeler (et al, 2002) establece que una práctica que responde a las necesidades de los *stakeholders* y es así una práctica corporativa socialmente responsable, requiere que la empresa establezca en primer término a quiénes considera grupos de interés, analizando sus relaciones con los distintos grupos de la comunidad en la que opera y con los grupos que se forman al interior de la misma empresa.

Considerando su relación con cada uno de estos grupos, las empresas deben desarrollar estrategias corporativas que respondan a las necesidades particulares de cada caso.

*“un modelo de CSR debe ser una herramienta de gerenciamiento para poder manejar grupos conflictivos de cara a lograr las metas económicas convencionales; debe transformarse en una parte constitutiva de las estrategias empresariales al abordar su formulación e implementación y también debe intervenir en los planes corporativos para el desarrollo de competencias consistentes con estas estrategias”* Wheeler (et al, 2002)

El tipo de convivencia que al final se da depende de la fuerza relativa de los movimientos sociales y de la empresa minera, la postura del gobierno en relación al desarrollo de emprendimientos mineros, la existencia de derechos de libre asociación y de protesta, y de la posición que asume cada uno de estos grupos (Bebbington et al, 2008).

En ocasiones, a través de los diferentes emprendimientos sociales y de la contratación de diversos actores que forman parte de las comunidades impactadas por las empresas, se han logrado muestras de apoyo de los grupos de interés, que quienes se han demostrado como opositores de la actividad minera, no han podido refutar. En algunas ocasiones, incluso, se han generado proyectos que han logrado que los grupos opositores terminen colaborando de forma directa con la propia empresa (Bebbington et al, 2008). En otras circunstancias, las comunidades no han respondido positivamente a las iniciativas empresariales, en muchos casos porque la empresa no ha logrado satisfacer las diversas demandas sociales, dando lugar a protestas de los pobladores, y a conflictos y confrontaciones al interior de los diversos grupos (Jenkins, 2004). *“Algunos grupos dentro de estos movimientos sociales, pueden estar abiertos a negociar con las compañías extractivas, y otros no; algunos grupos pueden preferir estrategias de negociación, y otros, la confrontación y la acción directa”* (Perreault, 2006).

Perreault (2006) describe que los grupos no solo critican o participan de las actividades que se proponen el marco de la CSR, sino que en numerosas oportunidades, sugieren propuestas para la solución de los problemas que los aquejan. Las opciones van desde un total rechazo al desarrollo de cualquier tipo de actividad extractiva, hasta el requerimiento de participar en los procesos de toma de decisiones, cuando se trata del uso de los recursos naturales. En otros casos, las demandas se relacionan con el pedido de obtener mayores ganancias de la extracción.

La relación de la empresa con el gobierno del país receptor de la inversión también modifica el establecimiento de estrategias corporativas. En una primera instancia, las empresas negocian con el gobierno central las condiciones legales y regulatorias relacionadas con la actividad, *“por lo que la calidad de las administraciones locales o regionales es casi tan importante como el proceso de negociación; si el gobierno regional no da su consentimiento, el proyecto no será viable”* (Bray, en World Bank 2003). El gobierno, por su parte, enfrenta la dificultad de aceptar que una empresa, en la mayoría de los casos, extranjera, explote recursos naturales del país, lo que a su vez puede

generarle un alto riesgo político de cara a las comunidades afectadas por tal actividad (Bray, en World Bank 2003).

Un modo de evitar este riesgo se da cuando las empresas logran una licencia para operar, la cual es otorgada por los mismos grupos de interés. Este concepto se denomina Licencia Social para Operar, en la literatura especializada.

## **Licencia Social para Operar**

Hace años atrás, las empresas que cumplían los requerimientos establecidos en las normas y regulaciones del país, estaban respetando las disposiciones de ley y también las sociales, y con ello acababan sus obligaciones (Gunningham y otros, 2002). Actualmente, sobre todo en los países democráticos con economías más desarrolladas, las obligaciones legales no siempre representan los requerimientos y demandas de la sociedad, ya que en muchas ocasiones los daños generados como consecuencia de las actividades empresariales, aun sin estar tipificados como contrarios a la ley, serán al menos censurados públicamente (Gunningham y otros, 2002). Como resultado, “los ejecutivos de las corporaciones cada vez más hablan sobre la importancia de operar en concordancia con su ‘licencia social’” (Gunningham y otros, 2002).

El concepto “licencia social para operar” ha sido desarrollado por diferentes autores: Jim Cooney en 1997 surge como uno de ellos (Franks y Cohen, 2012), e identifica el concepto como una respuesta a la iniciativa de las Naciones Unidas que requiere que las industrias que operan en territorios habitados por indígenas, cuenten con el consentimiento inicial, libre e informado de estos habitantes (Wilburn y Wilburn, 2011). McMahon también es reconocido como uno de los primeros autores en reconocer la relación entre las operaciones mineras a gran escala y las comunidades, definiendo el concepto de licencia social (Nelsen y Scoble, 2006). Este concepto enmarca la idea de garantizar que la operación extractiva contempla el respeto a los derechos que estas comunidades tienen sobre la tierra, de la cual son dueños (Jenkins, 2004).

Al hacer una revisión en profundidad de las investigaciones desarrolladas en este marco, se observa que este concepto ha ido evolucionando con el transcurso de los años. Se han seleccionado un grupo de estudios que grafican esta evolución, comenzando con una Directiva Operacional del Banco Mundial (Szablowski, 2002), de aplicación obligatoria para las empresas financiadas por el IFC (International Finance Corporation – World Bank Group), en donde se reconoce la necesidad de contar con la aprobación de los dueños de tierras que son reubicados como consecuencia del desarrollo del proyecto minero. En esta línea, la venta de tierras sobrepasa la mera transacción a

valor de mercado e involucra estudios del entorno social así como consultas participativas como medio para lograr una mejor relación entre empresa y comunidad (Szablowski, 2002).

Las investigaciones de Holden y Jacobson (2006), en Filipinas, y de Maconachie (2014), en Sierra Leona, analizan el concepto de licencia social enfocándose en grupo específicos de *stakeholders*, gobierno regional y jóvenes respectivamente, para y definir cómo funciona el modelo que lo sustenta.

Por su parte los autores Browne, Sthelik y Buckley (2011) en Australia, y Koivurova y otros (2015) en el entorno de los países nórdicos, relacionan la licencia con un concepto difuso, general, que de lograrse permitiría que las empresas obtengan la aceptación dentro de las comunidades en las que se desarrollan sus proyectos. Sin embargo, el otorgamiento de este “permiso de operación” está fuertemente ligado a los requerimientos específicos y la idiosincrasia de los habitantes de cada localidad.

De acuerdo al reporte desarrollado por el IFC (International Finance Corporation) en el 2013, no exista una única definición de licencia social, pero se han identificado algunos puntos comunes que permiten su caracterización:

1. Lleva bastante tiempo conseguirla, pero se puede perder muy fácilmente.
2. No implica que todos los grupos de interés apoyen al proyecto o actúen de manera consensuada, pero permite reconocer al menos una amplia aceptación del proyecto.
3. Se basa en las creencias y percepciones de la población local y de otros grupos que se interesen en el proyecto o actividad.
4. Se suele otorgar a cada proyecto individualmente. Es por esto que una empresa podría contar con la licencia para desarrollar una actividad pero no para otro proyecto. (IFC, 2013).

Existen casos en los cuales la licencia deberá ser otorgada por pueblos indígenas, que se asientan en territorios ricos en yacimientos mineros. En el Perú, este consentimiento debe ser explícito y se encuentra regulado en la Ley de Derecho a la Consulta Previa a los pueblos indígenas u originarios<sup>12</sup>, la cual en su artículo 3 establece que:

*“La finalidad de la consulta es alcanzar un acuerdo o consentimiento entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios respecto a la medida legislativa o administrativa que les afecten directamente, a través de un diálogo intercultural que garantice su inclusión en los procesos de toma de decisión del Estado y la adopción de medidas respetuosas de sus derechos colectivos” (Ley No. 29785).*

---

<sup>12</sup> Ley N° 29785, Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



Esta norma debe ser cumplida por las empresas mineras, ya que se considera que sus actividades de explotación afectan a los derechos colectivos de los pueblos indígenas<sup>13</sup> que implica, entre otros, el derecho:

*“a la tierra y el territorio, es decir al uso de los recursos naturales que se encuentran en su ámbito geográfico y que utilizan tradicionalmente en el marco de la legislación vigente”.*  
(Art. 3, inciso f - Decreto Supremo N° 001-2012-MC)

Sin embargo, no todas las operaciones de tipo extractivas se asientan en territorios con población indígena, por lo que deberá ser la propia comunidad y los diferentes grupos interesados, quienes deben otorgar esta licencia a las empresas mineras. Estos grupos reciben el nombre de *stakeholders*. Bray (en World Bank, 2003) refuerza esta idea indicando que *“la experiencia subraya la necesidad de contar con una licencia social para operar que surja de las comunidades locales”*.

En el estudio *Breaking New Ground: Mining, Minerals and Sustainable Development* del *International Institute for Environment and Development*, del año 2002 (citado por Owen y Kemp, 2013), este concepto va aún más allá, ya que los autores identifican una conexión compleja entre la posibilidad de desarrollar una actividad minera rentable y el concepto de licencia social. Esto se da porque en muchas ocasiones, las propuestas realizadas por las empresas para lograr este contrato implícito no logran cubrir las expectativas de la comunidad, lo que puede hacer peligrar la explotación misma.

Adicionalmente, las actividades mineras pueden generar cambios en la formas de vida de los pobladores de las comunidades en las que se asienta la empresa, tal como lo plantea Bury (2005) en un caso de estudio realizado en el área de influencia de la minera Yanacocha, en Cajamarca:

---

<sup>13</sup> Derechos Colectivos.- Derechos que tienen por sujeto a los pueblos indígenas, reconocidos en la Constitución, en el Convenio 169 de la OIT, así como por los tratados internacionales ratificados por el Perú y la legislación nacional (Art. 3, inciso f - Reglamento de la Ley N° 29785 - Decreto Supremo N° 001-2012-MC (Ministerio de Cultura del Perú).

**TABLA 2: REVISIÓN DOCUMENTARIA – EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR**

Autores	Año / País	Conceptualización de la Licencia Social para Operar	Limitaciones y restricciones	Identificación de stakeholders	Mecanismos a través de los cuales opera la LSO
Szablowski, David	2002 Perú	Directiva Operacional 4.30 del Banco Mundial sobre Reasentamiento Involuntario como guía para los principios que deben gobernar las relaciones entre minería y comunidades.	<p>La Directiva :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica un tratamiento más amplio de propiedad y compensación</li> <li>• Llama a una reconstrucción total de la relación por medio de la cual se realiza la transacción de la propiedad</li> <li>• Falla en lograr la protección de los intereses de la gente local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propietarios de tierras que son vendidas a las empresas mineras</li> </ul>	<p>El sponsor del proyecto es el encargado de dirigir el estudio de campo y realizar la consulta participativa necesaria para diseñar el Plan de Reasentamiento.</p> <p>El plan aprobado es aplicado y revisado con reportes de progreso dirigidos al IFC.</p>
Holden, William N. y Jacobson, R. Daniel	2006 Filipinas	Autorización que los gobiernos regionales le dan a las empresas mineras para que puedan desarrollar sus actividades, como medio para mejorar su vínculo con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de información adecuada sobre el proyecto (en Filipinas) no permite que las comunidades den un consentimiento previo.</li> <li>• Los estudios sobre impactos ambientales presentados por las empresas son confidenciales</li> <li>• La falta de transparencia explicaría el por qué las comunidades no dan el consentimiento para la operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobiernos locales</li> <li>- Comunidades locales</li> </ul>	<p>La empresa debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considerar a la población en el desarrollo del proyecto: como recursos humanos, naturales y físicos</li> <li>2. No es aceptable imponer costos sobre las comunidades locales</li> <li>3. Involucrar a las organizaciones de la sociedad civil como socios</li> </ol>
Browne, Alison L.; Sthelik, Daniela y Buckley, Amma	2011 Australia	<p>El término licencia social refleja un tipo de legitimidad difuso que no está avalado por ninguna obligación contractual, ni ética o legal.</p> <p>Se crea una atmósfera legitimada por el consentimiento de la presencia de la empresa en la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco se reconocen los impactos inesperados de estas relaciones socio-políticas-empresariales crecientemente complejas para las comunidades en las cuales se establecen estas licencias sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vecindarios y comunidades</li> <li>- Organizaciones de la sociedad civil</li> <li>- Grupos de interés</li> <li>- Gobiernos locales y nacionales</li> </ul>	<p>El enfoque de “negocios en comunidad”, caso particular dentro de la minería en Australia, crea un sentido de seguridad y certeza en el futuro, y establece lo que se conoce como “licencia social para operar” dentro de una comunidad regional.</p>

Maconachie, R.	2014 Sierra Leona	El consentimiento de los jóvenes hacia la actividad minera está vinculado al establecimiento de acuerdos institucionales que aseguren que las comunidades serán compensadas con inversiones en desarrollo y mejores oportunidades laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos de extracción están siendo cada vez más intensivos en capital, por lo que la demanda declinante por trabajo no calificado en el sector emerge como uno de los mayores retos para superar la marginalidad social y económica de la juventud, así como los problemas de seguridad asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes políticos jóvenes</li> <li>- Trabajadores de organizaciones civiles enfocadas en jóvenes</li> <li>- Jóvenes trabajadores ocasionales en minería</li> <li>- Jóvenes orientados hacia la actividad agrícola</li> <li>- Jóvenes que hubieran trabajado en operaciones minera</li> </ul>	Las empresas extractivas han abrazado la oportunidad de cubrir las brechas de desarrollo en algunas de las zonas más pobres del país, viéndolo como una oportunidad de mejorar su reputación internacional y fortalecer su licencia social para operar.
Koivurova, Timo; Buanes, Arild; Riabova, Larissa; Didyk, Vladimir y otros	2015 Noruega, Finlandia, Rusia y Suecia	Es un concepto paraguas que denota tanto los procesos y contenidos a los que apunta al construir y reforzar procesos colaborativos en el desarrollo, operación, y cierre de minas, como brindar una aceptable combinación entre las cargas y los beneficios, de manera de asegurar una aceptación continua de la operación minera en una determinada comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La definición de LSO como un concepto paraguas nos hace reconocer una cierta vaguedad tanto en la definición como en la aplicación tal como se encuentra en la literatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad</li> </ul>	El otorgamiento de LSO depende de la idiosincrasia del país en donde se está evaluando: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En Finlandia, está mucho más relacionado con las acciones explícitas por encima y más allá de lo que los estándares legales implican para la compañía</li> <li>2. En Suecia y Rusia no depende tanto del comportamiento de la compañía sino del tiempo de presencia en el país y de su reputación.</li> </ol>

Nota: Los textos detallados en la tabla se han traducido de las fuentes originales, que se detallan en la bibliografía de esta investigación

*“Desde que Minera Yanacocha inició sus operaciones en la región, los comuneros de las comunidades del caso de estudio han indicado que se han dado una diversa gama de cambios en el grado de acceso a los recursos. En general, los comuneros han reportado una reducción en su acceso a los recursos naturales (acceso al agua de riego, recursos de tierras para agricultura, calidad del agua y calidad de la tierra) y sociales (mecanismos de resolución de conflictos sociales, liderazgo y organizaciones comunitarias, incremento de vínculos con grupos y redes nacionales e internacionales de protesta), así como un incremento a recursos económicos (incremento en acceso a rutas, servicios bancarios, letrinas, sistemas de agua potable, empleo, programas de crédito rural) y humanos (tales como educación, capacitación técnica, servicios médicos)”<sup>14</sup> (Bury, 2005)*

Franks y Cohen (2012), en línea con lo desarrollado por Koivurova (y otros, 2015), establecen que la licencia social para operar refleja el entendimiento de que si bien es necesario el cumplimiento de las reglamentaciones legales, esto suele ser insuficiente para satisfacer las expectativas sociales. *“El término hace referencia a un contrato social, intangible, no escrito, tácito, con la sociedad o con un grupo de esta, que permite a una empresa extractiva entrar a una comunidad, iniciar y continuar sus operaciones”* (Franks y Cohen, 2012). Debe ser vista, continúan los autores, como un instrumento que permite analizar en qué situación se encuentra la empresa, en cuanto a su relación con la sociedad y como miembro de la misma. Tal como propone Jenkins (2004), *“las empresas mineras necesitan tener un mayor entendimiento de la naturaleza compleja de las comunidades en las que operan, de modo de poder desarrollar estrategias a la medida de estas”*.

Owen y Kemp (2013) rescatan la utilidad del concepto desde la perspectiva del desarrollo sostenible de las comunidades, enfatizando la importancia del principio de subsidiariedad el cual requiere que las decisiones sobre desarrollo se tomen lo más cerca posible de aquellos que se ven afectados. Por ello, los autores no consideran “responsable” que las explotaciones mineras excluyan a las comunidades locales en la toma de decisiones y en la definición de políticas, permitiendo al Estado monopolizar las decisiones sobre desarrollo, sin considerar a quienes viven en la localidad afectada.

Debido a lo anterior, resulta de suma importancia poder definir cuáles son los grupos de interés, *stakeholders*, que están en condiciones de dar o de retirar el consentimiento para que se desarrolle actividad minera en estas comunidades. También deben establecerse cuáles son los criterios y aspectos que tienen en consideración cada uno de los grupos de interés así como sus necesidades, para asegurar el otorgamiento de la licencia social para operar a la empresa así como su continuidad.

---

<sup>14</sup> Nota: se han colocado algunos conceptos entre paréntesis debido a que estos han sido colocados en una ubicación diferente dentro del texto, si se lo compara con el paper original.

### a) El modelo de SLO (Social License to Operate)

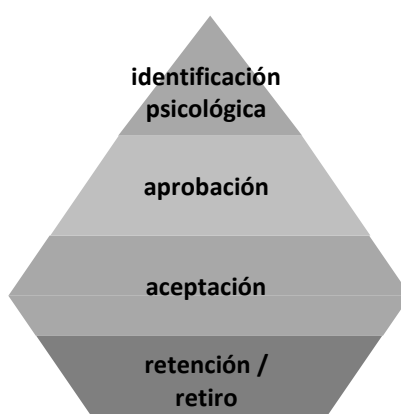
“La idea de la responsabilidad social corporativa es, o al menos debería ser, justificable solo considerando bases éticas, pero además está relacionada con el manejo del riesgo en aquellas empresas consideradas como socialmente responsables ya que es menos probable que estas enfrenten problemas de reputación” (Bray en World Bank, 2003). Wilburn y Wilburn (2011) van aún más allá, ya que establecen que cuando la licencia social para operar es utilizada como parte de la CSR, se convierte en un mecanismo que permite aumentar las ganancias empresariales.

Sin embargo, debido a que la licencia social para operar es voluntaria e involucra la necesidad de obtener el consentimiento de la comunidad, resulta difícil de implementar (Wilburn y Wilburn, 2011).

Tal como se describió previamente (ver tabla 2), la literatura especializada refleja el desarrollo de varios modelos que tratan de explicar diferentes aspectos que determinan el otorgamiento de esta licencia. En esta investigación se hará una exposición detallada de 3 modelos que servirán como base teórica.

Boutilier y Thomson<sup>15</sup> desarrollan un modelo que establece cuatro posibles niveles que puede alcanzar la empresa en su relación con la comunidad, considerando a la LSO desde el punto de vista de la comunidad y de cuáles han sido sus experiencias y sus expectativas (Prno y Slocombe, 2012). En este modelo, los autores establecen que “el nivel de licencia otorgado a una compañía está inversamente relacionado con el nivel de riesgo socio-político que esta compañía enfrenta” (Boutilier y Thomson, 2011).

FIGURA 1: MODELO DE “PIRÁMIDE” DE LA LICENCIA SOCIAL



Fuente: Boutilier and Thomson. 2011. Modelling and Measuring the SLO

<sup>15</sup> Para una clara descripción del modelo desarrollado por los autores Robert G. Boutilier e Ian Thomson, se utilizará el artículo desarrollado por los autores, “Modelling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue between Theory and Practice”, que será citado de manera extensiva en esta sección.

En el modelo piramidal propuesto por Boutilier y Thomson (2011), se identifica a cada nivel con un significado:

1. El nivel más bajo de LSO se verifica cuando la población ha retenido o retirado la licencia. En este nivel, la empresa no ha logrado la aceptación dentro de la comunidad, por lo que su continuidad corre peligro, ya que solo podrá acceder de manera restringida a los recursos esenciales (tales como el acceso a materias primas, mano de obra, mercados, e infraestructura pública)
2. El siguiente nivel es la aceptación del proyecto. Este ocupa la mayor superficie en el gráfico piramidal, ya que, según los autores, es el nivel de licencia social comúnmente otorgado.
3. Si la empresa con sus acciones demuestra credibilidad ante la comunidad, la licencia social sube al nivel de aprobación.
4. Si a través del tiempo, se establece un alto grado de confianza entre la empresa y la comunidad, la licencia puede subir al nivel de identificación psicológica. En este nivel, la empresa ha logrado integrarse, llegando a formar parte de la comunidad, aceptando y tomando como propios la cultura y los valores de la zona (Franks y Cohen, 2012).

Boutilier y Thomson (2011) explican que en una misma comunidad se pueden dar uno o más niveles de LSO, ya que los diferentes grupos de interés pueden no concordar en el nivel de aceptación otorgado. El comportamiento de estos grupos está fuertemente ligado al estado de la licencia social, por lo que *“un proyecto que ha logrado un nivel de identificación psicológica en la comunidad puede descender hasta el nivel más bajo de la pirámide si se emprenden actividades que son consideradas como no dignas de confianza”* (Franks y Cohen, 2011).

Este modelo piramidal sirvió para enmarcar el desarrollo de un estudio de campo, efectuado en Bolivia, en donde los autores desarrollaron doce enunciados que intentaban medir la LSO en entrevistas con diferentes grupos mineros (Boutilier y Thomson, 2011). El conjunto total de enunciados fueron validados contra comentarios verbales de los *stakeholders* entrevistados, así como con información del contexto sobre aspectos relacionados con la operación de la mina. Sin embargo, estos enunciados no mostraron la naturaleza acumulativa que proponía la hipótesis de los autores (Boutilier y Thomson, 2011).

**TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE COMPONEN LOS NIVELES DE LA LICENCIA SOCIAL**

<b>NIVEL Y NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ROL EN LA DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE LSO</b>	<b>ENUNCIADOS</b>
<b>1. Legitimidad Económica</b>	Percepción de que el proyecto/empresa ofrece un beneficio al perceptor	Si no se tiene, la mayoría de los <i>stakeholders</i> retirarán o retirarán la LSO. Si está presente, muchos otorgarán un nivel de aceptación de LSO.	Podemos ganar de una relación con la minera
			Necesitamos tener la cooperación de la minera para alcanzar nuestras metas importantes
<b>2a. Legitimidad socio-política</b>	Percepción de que le proyecto/empresa contribuye al bienestar de la región, respeta el estilo de vida local, satisface las expectativas sobre su rol en la sociedad, y actúa de manera justa de acuerdo con visión de los <i>stakeholders</i> .	Si no se tiene, no es probable que se obtenga un nivel de aprobación de LSO. Si tanto la legitimidad política como la confianza por interacción no se logran, el nivel de aprobación se obtendrá sólo en raras ocasiones.	La minera hace lo que dice que va a hacer en su relación con nuestra organización
			Estamos muy satisfechos con nuestra relación con la minera
			La presencia de la minera es un beneficio para nosotros
			La minera nos escucha
<b>2b. Confianza por interacción</b>	Percepción de que le empresa y sus gestores escuchan, responden, mantienen sus promesas, se involucran en un diálogo mutuo, y exhiben reciprocidad en sus interacciones.	Si no se tiene, no es probable que se obtenga un nivel de aprobación de LSO. Si tanto la legitimidad política como la confianza por interacción no se logran, el nivel de aprobación se obtendrá sólo en raras ocasiones.	A la larga la minera hace una contribución para el bienestar de toda la región
			La minera trata a todos de manera justa
			La minera respeta nuestra forma de hacer las cosas
			Nuestra organización y la minera tienen una visión similar sobre el futuro de esta región
<b>3. Confianza institucionalizada</b>	Percepción de que las relaciones entre las instituciones de los <i>stakeholders</i> (por ej., las organizaciones que representan a la comunidad) y el proyecto/empresa se basan en un respeto duradero por los intereses del otro.	Si no se tiene, no es probable que se obtenga un nivel de identificación psicológica de LSO. Si no se logra pero están presentes tanto la legitimidad política como la confianza por interacción, la mayoría de <i>stakeholders</i> otorgarán el nivel de aprobación de LSO.	La minera da más soporte a aquellos que afecta de manera negativa
			La minera comparte la toma de decisiones con nosotros
			La minera tiene en cuenta nuestros intereses
			La minera se preocupa por nuestros intereses
			La minera comparte abiertamente información que es relevante para nosotros

Fuente: Boutilier and Thomson. 2011. Modelling and Measuring the SLO

Es debido a ello que se realizó un replanteo del modelo original, tomando como base un estudio realizado en México y otro realizado en Australia (ver tabla 3), cambiando el modelo piramidal inicial por uno de tipo “punta de flecha” (Boutilier y Thomson, 2011).

La conversión de los cuatro niveles hacia un formato continuo, se realizó para simbolizar la idea que el nivel total de licencia social no es acumulativo sino continuo. La división en la figura en cuatro regiones (ver figura 2) sugiere la forma en la cual estos estadios se van dando a medida que se incrementa el nivel de LSO (Boutilier y Thomson, 2011).

FIGURA 2: MODELO DE “PUNTA DE FLECHA” DE LA LICENCIA SOCIAL



Fuente: Boutilier and Thomson (2011) Modelling and Measuring the SLO

Los autores (Boutilier y Thomson, 2011) especifican que:

- La base de la pirámide, representa el caso de aquella empresa que solo ha obtenido el grado de aceptación, y esto se da gracias a que la comunidad reconoce una ganancia o beneficio económico como resultado de la actividad extractiva. Sin embargo, también existe un grupo de *stakeholders* que están indecisos, por lo que la empresa enfrenta un riesgo potencial importante.
- “Cuando la legitimidad económica se une con la confianza por interacción, la ganancia económica se complementa con una percepción de comunicación y mutuo apoyo entre la sociedad y la empresa” (Boutilier y Thomson, 2011). Los *stakeholders* perciben una respuesta desde la empresa hacia sus requerimientos, y consideran que las promesas son cumplidas.
- Si la empresa además logra la legitimidad socio-política, la actividad tiene un alto grado de aceptación, ya que la percepción es que la empresa además está contribuyendo a mejorar el nivel de vida de la comunidad, respetando sus costumbres y códigos, así como los intereses de los diferentes grupos de interés.
- Al lograrse el nivel de confianza institucionalizada, sumada al resto de componentes, la empresa posee una identificación con la sociedad, que se basa en la percepción de que las relaciones se desarrollan con la finalidad del mutuo interés y beneficio.

“La confianza por interacción se basa en la reciprocidad y en la mutualidad, consideradas como elementos básicos de todas las relaciones humanas, por lo que el modelo toma este factor como un pre-requisito básico para alcanzar un nivel óptimo de LSO” (Boutilier y Thomson, 2011).



Considerando los resultados de una encuesta realizada a representantes de la industria minera<sup>16</sup>, sobre cómo obtener una licencia social, Nelsen y Scoble (2006) identifican que el 90% de encuestados establecieron cuatro variables como componentes esenciales: *“mantener una reputación corporativa positiva, entender la cultura, el lenguaje y la historia de la comunidad, educar a los stakeholders sobre el proyecto y asegurar una comunicación abierta entre todos los grupos de interés”*. Prno y Slocombe (2012) indican que también debe procurarse exponer la información de manera transparente, desarrollar mecanismos de resolución de conflictos y procesos de toma de decisiones que sean apropiados a la cultura local.

La LSO, desde un segundo enfoque, puede ser vista también como una institución (conjunto de derechos, reglas y procedimientos de toma de decisiones), en donde las “reglas” son negociadas entre las compañías mineras y las comunidades locales a lo largo del ciclo de vida de la minera (Prno y Slocombe, 2012). Estas negociaciones consisten tanto en actividades formales, es decir, la negociación cara a cara, así como aquellas de tipo informal, en las cuales las expectativas de la comunidad deben estar implícitas y deben ser consideradas como parte de las normas culturales que no son inmediatamente aparentes para la compañía minera.

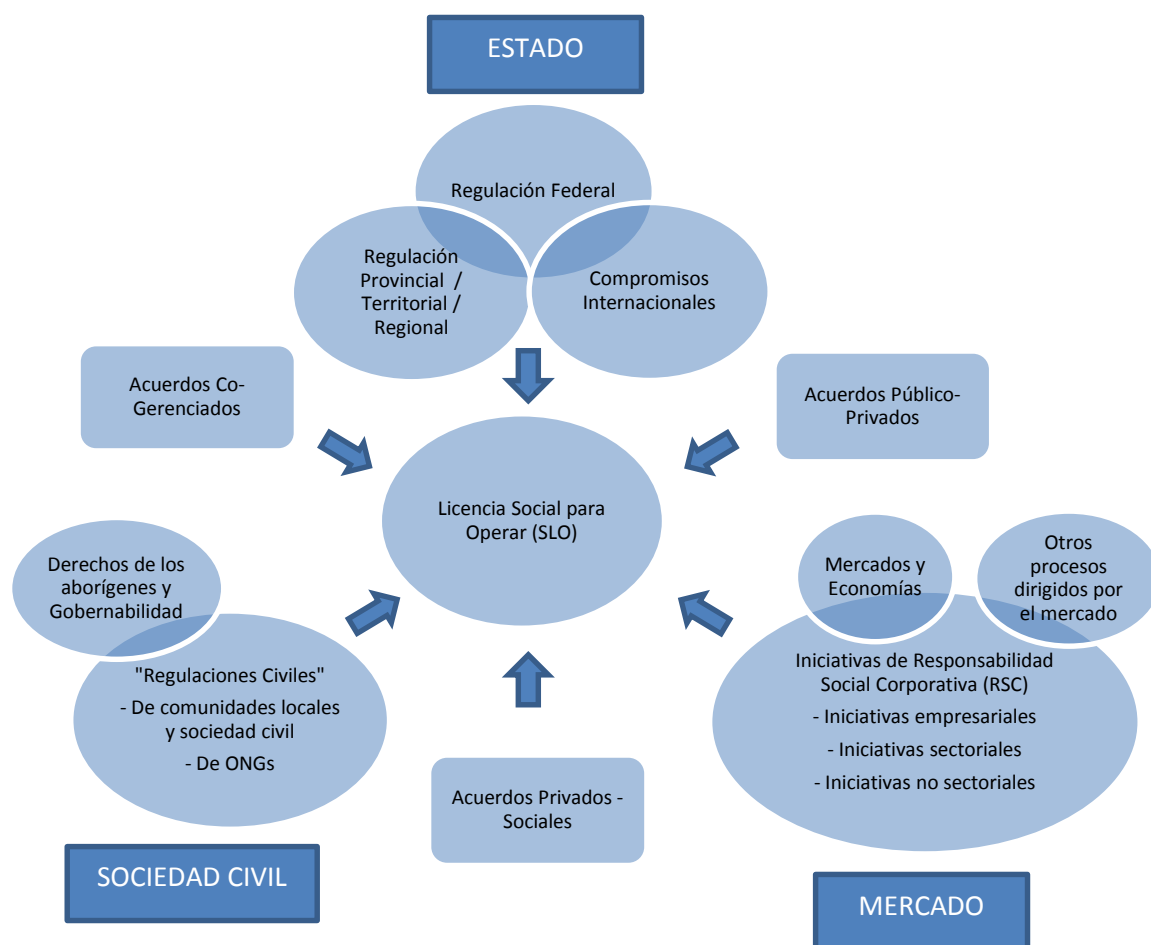
En este sentido, los autores conceptualizan a la LSO como un marco en el cual se organizan temas y patrones de mayor envergadura. Utilizando las características propias del sector minero del norte de Canadá, Prno y Slocombe (2012) identifican cuáles son las relaciones entre el Estado, la sociedad civil y el mercado así como los mecanismos de gobierno que operan de diferentes maneras, a los que llaman híbridos, y que permiten la obtención de LSO. Lo que se observa inmediatamente es la cantidad de influencias que existen en la determinación de la LSO de acuerdo a este enfoque (figura 3).

El modelo propuesto por Wilburn y Wilburn (2011), puede ser visto como una combinación de los dos modelos detallados previamente: el de Boutilier y Thomson, orientado hacia la percepción de los *stakeholders*, y el de Prno y Slocombe, que reconoce las interrelaciones entre los diferentes grupos y su interconexión con las instituciones.

---

<sup>16</sup> Encuesta realizada en enero de 2005 a delegados de la Annual BC and Yukon Chamber of Mines “Cordilleran Round-Up” Conference (Nelsen and Scoble, 2006).

**FIGURA 3: MODELO DE ARREGLOS GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES CLAVES PARA LA LICENCIA SOCIAL**



Fuente: Prno and Slocombe (2012)

Este nuevo modelo establece que, la obtención de la licencia social implica 5 pasos sucesivos, que se detallarán utilizando extensivamente el paper desarrollado por los autores Wilburn y Wilburn (2011):

Paso 1: Una compañía que tiene un proyecto en planes, debe describir cómo cumplirá las normas éticas de las corporaciones, considerando las guías morales que enumera De George (1986) para las compañías multinacionales que desarrollan sus actividades en los países en vías de desarrollo:

*“no dañar de manera intencional; generar más beneficio que perjuicio en el país que las hospeda; contribuir con sus actividades con el desarrollo del país; respetar los derechos humanos de sus empleados; pagar una justa contribución en impuestos; respetar la cultura de los lugareños y trabajar con ellos; y cooperar con los gobiernos locales para el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones de base” (De George, 1986).*

Paso 2: La empresa deberá reunir información sobre los contratos micro-sociales de los grupos en la comunidad en la que operará, que puede incluir datos de fuentes gubernamentales y no gubernamentales, pero que debe provenir primordialmente de una comunicación directa con cada grupo de interés.

Paso 3: La empresa analizará la alineación entre sus normas y los contratos micro-sociales de los *stakeholders*.

Paso 4: La empresa deberá involucrar a todos los grupos de interés en una discusión del proyecto para generar una propuesta que obtenga el consentimiento de la mayoría de los grupos con derechos a otorgar una licencia social.

Paso 5: La empresa deberá monitorear el avance del proyecto, de manera de asegurar que este se está desarrollando según lo acordado.

Si la empresa no logra conciliar sus actividades con las necesidades de los grupos de interés, corre el riesgo de no conseguir esta licencia para operar, o de perderla. Asmus (2009) ilustra esta idea poniendo como ejemplo un caso que si bien no está relacionado con la minería, identifica el concepto con lo experimentado por la empresa Coca Cola en India: la empresa tuvo que cerrar su planta en Kerala debido a que activistas locales culparon a la compañía por la falta de agua potable durante una época de sequía, “*Coca Cola no logró involucrar a la comunidad local en sus planes*” (Asmus, 2009).

Owen y Kemp (2013) identifican otro aspecto que debe ser reconocido por las compañías en este aspecto: “*una resistencia mínima de la comunidad hacia el desarrollo de una cierta actividad es una medida inexacta de la licencia social, dado que se está relacionando la evidencia disponible sobre el apoyo social con el nivel real de apoyo*”. Los autores indican que el entendimiento del nivel real de apoyo solo puede ser generado a través de un profundo conocimiento de la cultura local, el contexto en el que se desarrolla, y las dinámicas sociales que se plantean al interior de cada comunidad.

#### **b) Categorización de los grupos de interés**

Los *stakeholders* son aquellos grupos de personas que tienen algún interés en la actividad desarrollada por la empresa. Freeman (1994) los define como aquellos individuos que pueden verse afectados por el accionar de una compañía o que pueden ocasionar un efecto sobre ésta.

Dentro de una comunidad estos grupos pueden estar conformados por unidades familiares, dueños de propiedades, empresarios, agricultores, consumidores, oferentes, entidades políticas, sociales y gubernamentales (Wilburn y Wilburn, 2011); también pueden ser los inversionistas, los empleados, los grupos indígenas, las comunidades (Jenkins, 2004). Estos pueden ser definidos por

la propia empresa, o pueden autoproclamarse grupos de interés, en respuesta a las actividades desarrolladas por la compañía (Wheeler et al, 2002). Una red de *stakeholders* puede incluir grupos que se encuentren fuera de una comunidad geográfica tales como fondos de inversión éticos, activistas de derechos humanos, instituciones financieras internacionales y gobiernos nacionales (Boutilier y Thomson, 2011). Mitchell (et al, 1997) identifica inclusive al ambiente natural como un *stakeholder* potencial.

Los diferentes grupos que componen una determinada comunidad se dividen en aquellos con derechos y sin derechos, tomando la propuesta formulada por Mitchell, Agle y Wood (1997). Los grupos con derechos pueden ser definidos como aquellos que tienen un derecho de posesión sobre algo tangible dentro de la comunidad en la que se ha solicitado una licencia social para operar (Wilburn and Wilburn, 2011). Esta condición de tangibilidad puede darse mediante la propiedad física del recurso o la propiedad derivada del uso de los recursos, tales como el agua, el aire limpio, el suelo, condición que puede ser reclamada también para las generaciones futuras.

Los grupos sin derechos o *stakeholders* latentes (Mitchell et al, 1997), serían aquellos que tienen un interés en la actividad que desarrollará la empresa que busca obtener la licencia para operar, y generalmente están orientados hacia temas globales, tales como la protección de tierras agrícolas y de bosques, el calentamiento global o los derechos de los trabajadores.

Sin embargo, surge una paradoja en este proceso de identificación de los grupos de interés, ya que la legitimización de los *stakeholders* dentro de las comunidades se basa necesariamente en juicios personales o corporativos, lo que genera el riesgo de favorecer a un grupo sobre otro. En algunos casos, los grupos que resultan inconvenientes pueden ser ignorados o pasados por alto (Wheeler et al, 2002). Es por ello que, para poder lograr un acercamiento con los diferentes grupos, “*las organizaciones no solo deben identificar a los diferentes actores sino que es preciso que desarrollen la habilidad de compartir con ellos tanto el lenguaje como las percepciones de los hechos, aun cuando esto requiera que la empresa deje de lado sus propias certezas y asunciones*” (Wheeler et al, 2002). Mitchell, Agle y Wood (1997) explican, sin embargo, que son las propias corporaciones las que definen cuáles son los grupos de mayor importancia, y por ende, hacia quiénes se orientarán las políticas emprendidas por la compañía.

Otra alternativa es la de clasificar a los grupos de interés considerando su forma de reaccionar ante la posibilidad de que se desarrolle un proyecto de explotación minera en sus territorios o en locaciones cercanas a ellos. Estos movimientos surgen reaccionando ante los resultados que le atribuyen a la actividad minera, en relación con su responsabilidad en la degradación de los suelos, la contaminación de fuentes de agua, el tratamiento de residuos y desechos, sus efectos en la calidad del aire, entre otros (Bebbington, en Bebbington et al, 2008). “*La resistencia que oponen algunas poblaciones rurales a las empresas mineras es una defensa de sus medios de vida, una*

*forma de proteger su propiedad desafiando a las estructuras e instituciones que permiten la explotación y desposesión de sus recursos naturales y limitan su control sobre ellos”* (Bebbington et al, 2008). Entre este grupo de actores podemos encontrar también a las autoridades públicas, a las ONG, a la Iglesia, los medios de comunicación, las Cámaras de Comercio (Bebbington et al, 2008), grupos que pueden ostentar un significativo poder en el otorgamiento de estas licencias tácitas de operación.

El tipo de accionar de los diferentes grupos tiene implicaciones en los patrones de desarrollo territorial dentro de las zonas mineras (Bebbington et al, 2008). Los autores establecen que:

*“en un extremo, la existencia de grupos radicalmente opuestos al asentamiento de actividades extractivas puede impedir la operación de este tipo de industrias en su zona de influencia; en el otro, se ubican aquellos grupos que están preocupados en negociar por la compensación de perder la posesión y/o garantizar la calidad de los recursos, y que dejarán de lado la confrontación una vez que la empresa minera ponga en funcionamiento planes para remediar los efectos nocivos sobre el medio ambiente así como medidas de compensación”* (Bebbington et al, 2008).

Para las empresas resulta de vital importancia contar con el apoyo social para poder desarrollar sus actividades extractivas en un ambiente adecuado. En muchas ocasiones, esto implica una necesidad imperativa de lograr acuerdos con los diferentes sectores que se encuentran relacionados directa o indirectamente con esta actividad. Donaldson y Dunfee (1999) establecen que para lograr esta licencia social, se debe comenzar por identificar los contratos micro-sociales que unen a cada grupo de *stakeholders*, lo que permitirá que mediante la utilización de estos contratos, la empresa tenga una base de comparación con su contrato social propio.

Sin embargo, hasta el momento, no existen definiciones ni procesos que guíen a las empresas si intentan utilizar la LSO en la implementación de decisiones estratégicas (Wilburn y Wilburn, 2011). En este sentido puede considerarse lo detallado por Asmus (2009), en su análisis de las limitaciones que enfrenta el principio FPIC (*free prior informed consent*)<sup>17</sup> como derecho de las comunidades a su determinación propia, identificando tres factores claves que deben ser resueltos como primera medida:

1. *“Definir “comunidad”, para lo cual deberá establecerse si se considerará un límite geográfico o de otra índole.*
2. *Establecer cuáles serán los procesos que validarán el proceso de toma de decisiones (mayoría, referéndum, etc.), si no existe un consenso dentro de la comunidad*
3. *¿Qué debe considerarse como un nivel adecuado de consenso?”* (Asmus, 2009)

---

<sup>17</sup> Nota: Consentimiento informado y libre previo (traducción propia)

Entonces, primero se requiere definir lo que se entiende por comunidad, y por grupos de interés, para que luego las empresas puedan desarrollar procedimientos y sistemas que permitan priorizar las expectativas y necesidades de los *stakeholders*, que sirvan como base para definir estrategias específicas para relacionarse con cada uno de estos grupos. *“Este es un proceso difícil cargado de posibles malos entendidos porque necesariamente se basa en juicios, que generan el riesgo de favorecer a un sector a expensas de otro”* (Wheeler et al, 2002).

La definición de comunidad también está sujeta a percepciones que muchas veces representan mitos y dificultan aún más este proceso. El IFC describe estas percepciones y las contrapone con lo que se considera refleja en mejor medida la realidad de algunas comunidades (ver tabla 4).

**TABLA 4: MITOS Y REALIDADES DE LAS COMUNIDADES RURALES EN ECONOMÍA EMERGENTES**

MITOS	REALIDADES
<p><b>Las comunidades rurales son comúnmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogéneas</li> <li>• Cohesivos y armoniosos, con pocas tensiones locales.</li> <li>• Capaces de alcanzar fácilmente el consenso y decidir.</li> </ul>	<p><b>Las comunidades rurales son comúnmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogéneas</li> <li>• Divididas y aisladas, a menudo con tensiones locales exacerbadas por la pobreza</li> <li>• Falta de liderazgo adecuado, estructuras organizativas y procesos necesarios para lograr el consenso y la toma de decisiones</li> </ul>
<p><b>La mayoría de los miembros de estas comunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen una "visión compartida"</li> <li>• Logran fácilmente tomar decisiones, individual y conjuntamente.</li> <li>• Llevan una vida rural saludable.</li> <li>• Tienen tiempo para reuniones y procesos participativos largos.</li> <li>• Una vez capacitados mediante la formación y la educación, no tendrán dificultad para permanecer en las zonas rurales y contribuir al desarrollo local</li> <li>• Tienen acceso a la información y participación en una amplia gama de temas</li> </ul>	<p><b>Una gran porcentaje de los miembros de estas comunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No han alcanzado una visión compartida como resultado de la falta de liderazgo y estructuras organizativas.</li> <li>• No alcanzan fácilmente las decisiones, individual o conjuntamente.</li> <li>• A menudo sufren de mala salud crónica y debilitación (mala nutrición, el abastecimiento de agua, saneamiento) y no siempre están lo suficientemente bien como para participar plenamente en las reuniones.</li> <li>• Pasa gran parte de su tiempo en actividades de subsistencia del día a día y no tienen tiempo para los procesos participativos largos</li> <li>• La esperanza de un puesto de trabajo en una zona urbana, y una vez fortalecida a través de la formación y la educación no permanecen fácilmente en zonas rurales.</li> <li>• Tienen acceso limitado a la información y, como resultado, se refieren principalmente a temas de supervivencia, con poco tiempo para otros intereses.</li> </ul>

Fuente: International Finance Corporation (2013)

### c) Limitaciones

Una de las mayores dificultades que enfrentan las organizaciones para poder desarrollar estrategias comunitarias, es la naturaleza compleja de la definición de “comunidad” en sí misma (Jenkins, 2004). Por ello, cada empresa debe construir su propio significado de comunidad, que puede no coincidir con lo establecido, *“ya que se trata siempre de un constructo, de un orden impuesto que*

*no necesariamente encaja con las experiencias vividas por las personas involucradas” (Kapelus, 2002).*

Jenkins (2004) establece que “comunidad” ha probado ser un concepto difícil de definir, posiblemente porque, como precisa Cohen (1985), *“la comunidad existe en la mente de sus integrantes, y por lo tanto no debería ser confundida con aseveraciones fácticas geográficas o socio-gráficas”*. En el caso de las comunidades indígenas, su visión del mundo contrasta radicalmente con el concepto que la empresa puede tener de la comunidad de la que ambas forman parte, así como con la idea que tienen del desarrollo ambas estructuras sociales. Por ello, la empresa debe poder contar con un contrato social, tácito o explícito, que le dé legitimidad.

La teoría de la legitimidad supone que las compañías adoptarán estrategias que demuestren a la comunidad que la organización está intentando cumplir sus expectativas (Waddock and Boyle, 1995). Para ello es necesario que las estrategias aplicadas sean comunicadas a los grupos de interés, de manera de que la compañía pueda crear su propia identidad en el imaginario social (Deegan y otros, 2002).

Por otro lado, se presenta el problema del alcance de los programas de responsabilidad social que pueden desarrollar las empresas. Bray (en World Bank, 2003) establece que debe tenerse en cuenta que el alcance e impacto de la responsabilidad social corporativa todavía genera controversias en un amplio rango de temas, tales como:

- se puede poner en tela de juicio el grado de significación interno de las políticas de responsabilidad social en las distintas empresas, justificando este escepticismo en el hecho que en muchas ocasiones, estas acciones son mecanismos para que su público objetivo los identifique como preocupados por el medio ambiente.
- Hay empresarios que afirman que las empresas deben dedicarse plenamente a desarrollar su actividad comercial principal en vez de realizar acciones que son roles propios de otras instituciones, tales como los diversos organismos de gobierno: *“Las empresas no están basadas en filantropía ni son organizaciones que buscan la paz”* (ExxonMobil Executive Vice President, Rene Dahan en Williams, 2002).

De lo anterior se desprende que el *“hasta dónde” deberían llegar las iniciativas empresariales, que muchas veces se superponen con los programas gubernamentales y que otras veces llegan a reemplazarlos, es un tema especialmente sensible en las zonas de conflictos reales o potenciales”* (Bray en World Bank, 2003).

A esto debe sumársele el problema adicional que enfrentan las empresas en la identificación de los grupos con los cuales deben negociar (Bray en World Bank, 2003). Un ejemplo de ello lo

constituye la problemática relacionada con el establecimiento de los derechos de propiedad sobre la tierra:

*“puede resultar difícil realizar una correcta identificación de quién es el legítimo custodio de los derechos sobre la tierra, y por lo tanto, quién debe recibir la compensación por su uso, particularmente en sociedades en las que estos derechos pertenecen a clanes o tribus y no a individuos”* (Bray, en World Bank 2003).

Estos derechos de propiedad pueden no encontrarse registrados formalmente, pero las personas que consideran que sus derechos han sido infringidos pueden reaccionar de forma violenta, por lo que la compañía debe asegurarse que está teniendo en cuenta todas las necesidades de aquellos grupos que tienen derechos reales sobre estos recursos productivos (Bray, en World Bank 2003).

Además, tal como plantea Wheeler (et al, 2002), es necesario que se establezca un diálogo entre los *stakeholders* y la compañía, para poder poner en práctica programas socialmente responsables, pero esto da lugar a una paradoja: este diálogo requiere que se comparta tanto el lenguaje como el significado, hecho que puede no darse cuando dos “verdades” y dos visiones del mundo son opuestas.

Debe considerarse también que la aplicación del concepto de licencia social para operar puede *“tener un propósito destinado en mayor medida a reducir la oposición hacia la actividad minera de los grupos de interés, en vez de ser el medio para sentar las bases para obtener un desarrollo de mayor plazo”* (Owen y Kemp, 2013). Lo importante entonces, reside en identificar y entender en qué punto los objetivos empresariales difieren de los comunitarios, y qué barreras asociadas con reconciliar estas diferencias se mantienen en pie (Owen y Kemp, 2013).



## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### Tipo de Investigación

La presente investigación tiene como objetivo principal definir cómo obtienen la LSO las empresas mineras en el Perú. Para ello, se utilizará un enfoque cualitativo exploratorio que permita establecer los diversos factores que intervienen en este proceso.

La investigación cualitativa, de acuerdo a la definición de Strauss, es un método adecuado para el estudio de relaciones como las planteadas en este trabajo, ya que:

*“los hallazgos (de la misma) no se obtienen mediante procedimientos estadísticos u otros de cuantificación. (Este tipo de investigación) puede referirse a la vida de las personas, experiencias vividas, comportamientos, emociones, y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, movimientos sociales, fenómenos culturales, o interacciones entre naciones”* (Strauss et al, 1998)

La utilización de este enfoque se justifica debido a que el fenómeno bajo estudio requiere una investigación en profundidad que permita lograr un mejor entendimiento de las relaciones que surgen entre los diferentes agentes que intervienen en la problemática asociada al otorgamiento de esta licencia, los *stakeholders*, así como las causas y posibles consecuencias que se derivan de estas interrelaciones.

Asimismo, en el marco de la línea de la investigación cualitativa y tomando como base los estudios de Strauss (1998), Eisenhardt (1989) y Yin (2009), se desarrollará el enfoque de casos como estrategia metodológica para definir el modelo que rige el otorgamiento de la LSO a las empresas mineras que operan en el Perú, enmarcadas dentro del grupo de estudio relevante.

En este sentido, utilizaremos la posición de Robert Yin, quien identifica que *“cuando las preguntas de investigación tienen el formato de “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos estudiados, y cuando el fenómeno a estudiar es contemporáneo al investigador y se da en un contexto de la vida real, la estrategia preferida es la de desarrollar un caso de estudio”* (Yin, 2009).

El análisis cualitativo con un enfoque de caso de estudio, requiere la aplicación de diferentes métodos de recopilación de información, tales como información documentaria, entrevistas y observación directa, instrumentos que se complementan entre sí y que refuerzan la validez y

confianza en los datos obtenidos así como de las conclusiones del caso (Eisenhardt, 1989, Yin, 2009, Strauss, 1998). En el presente estudio se utiliza:

- i. información documentaria, mediante la revisión de los informes de responsabilidad social desarrollados por las empresas bajo análisis, revisión de informes de instituciones gubernamentales e información periodística;
- ii. entrevistas de cuestionarios abiertos a los diferentes grupos de interés para contrastar la evidencia recabada;
- iii. observación directa en la zona de influencia de las empresas mineras.

El método seleccionado, cualitativo aplicando un estudio de casos, así como los instrumentos de recolección de datos coinciden con el formato de investigación utilizado por los autores Prno and Slocombe (2014) en un estudio realizado en The Red Dog Mine, en Alaska, para aplicar el modelo de LSO desarrollado en su investigación, de manera empírica. En sus palabras, los autores establecen que *“la recolección y síntesis de los datos cualitativos de diferentes fuentes (por ej., entrevistas a informantes clave, revisión documentaria, y observación de los participantes) fueron utilizados para determinar si la LSO había sido dada”* (Prno and Slocombe, 2014).

Estos instrumentos se utilizarán para obtener información de diversas fuentes que permitan analizar los modelos de LSO desarrollados en investigaciones previas, tales como los esquemas de Boutilier y Thomson, de Prno y Slocombe, y de Wilburn y Wilburn. La información recabada será evaluada de manera crítica de manera de determinar si es posible realizar una adaptación de estos modelos o si es preferible establecer lineamientos de un nuevo modelo que considere las características propias de la realidad analizada.

## **Diseño de la Investigación**

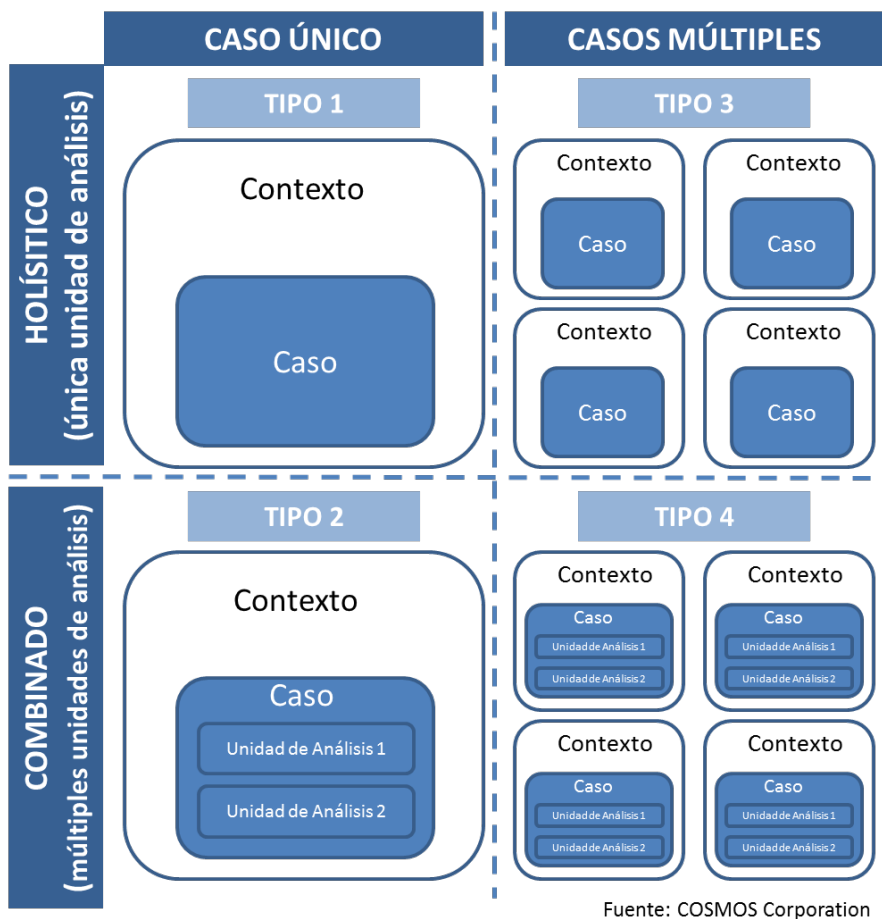
### **a) Tipo de Diseño: Casos Múltiples con una única unidad de análisis**

Los casos pueden ser utilizados para realizar estudios “exploratorios, descriptivos o explicativos” (Yin, 2009), y estos pueden ser clasificados en diversos tipos, según se considere un caso único o casos múltiples, se centren en una única unidad o en múltiples unidades de análisis. De acuerdo a lo detallado por Yin en la descripción de los tipos de diseño, en la presente investigación se utilizará el modelo de tipo 3: casos múltiples de tipo holístico, es decir, con una unidad única de análisis (ver figura 4).

Esta elección se justifica en lo detallado por el autor, quien identifica que el diseño de casos múltiples es recomendable cuando se busca replicar el estudio en dos o más ocasiones de modo tal que cada caso *“pronostique resultados contrastantes pero por razones indicadas con anticipación”*

(Yin, 2009). De esta manera las conclusiones a las que se llegan como resultado del análisis de casos independientes resultarán más poderosas que si solo se considera un único caso. En cuanto a la definición de las unidades de análisis<sup>18</sup>, se identifica a cada una de las empresas con una unidad de estudio que se desarrolla en un contexto diferente.

**FIGURA 4: TIPOS DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**



Fuente: COSMOS Corporation

Fuente: Yin, R. (2009)

**b) Proposiciones iniciales de la investigación**

El diseño seleccionado permitiría contrastar la información recolectada sobre los dos casos que han sido seleccionados, partiendo de la base de los siguientes supuestos iniciales:

<sup>18</sup> Nota del investigador: Se ha propuesto inicialmente el diseño tipo 3, pero podrá transformarse en tipo 2 o tipo 4 si luego de las primeras entrevistas se considera a cada grupo de entrevistados como una unidad diferente de análisis dentro del mismo caso o como diferentes unidades de análisis en casos distintos, respectivamente.

### **i. Los casos presentan diferencias sustanciales.**

Las más representativas son las siguientes:

- La percepción de que estas empresas representan dos casos antagónicos dentro del sector, en lo que respecta a su relación con la sociedad que las alberga, lo que configura un indicio preliminar resultado de una revisión documentaria inicial. Este hecho permitirá considerar y comparar los resultados obtenidos en cada caso, y definir categorías que permitan elaborar un modelo que considere las particularidades y similitudes de ambas situaciones.
- La actividad extractiva de estas compañías se da en locaciones que se ubican geográficamente en los extremos del país: Minera Yanacocha tiene explotaciones en diferentes localidades de Cajamarca, provincia ubicada al norte, y Sociedad Minera Cerro Verde está ubicada en Arequipa, una de las provincias que se ubican en el extremo sur del país. Esta ubicación podría generar que los requerimientos de cada población difieran entre sí, dado por ejemplo, su diferente herencia cultural. Este punto sustenta la selección del diseño holístico de los casos múltiples, es decir, considerando un contexto para cada una de las unidades de análisis, dado que las realidades en las que se desarrollan las actividades de cada empresa difieren sustancialmente entre sí si se considera el ámbito geográfico.

### **ii. Es posible encontrar similitudes.**

Por estas similitudes pueden ser consideradas dentro del mismo estudio:

- Ambas empresas han comenzado sus operaciones con capitales privados, a inicios de la década de los noventa.
- Son empresas que tienen propiedad accionaria dividida entre capitales extranjeros y nacionales.
- Ambas compañías destacan por su importante contribución a la producción total minera en el periodo 2008-2013 (Ministerio de Energía y Minas, 2014). Yanacocha es la principal empresa en la producción de oro, y Cerro Verde ha mantenido el segundo y tercer puesto en la producción de cobre, en el periodo considerado.

Una vez definido el tipo así como el diseño de la investigación, es preciso identificar los instrumentos que se utilizarán como medios para recabar información sobre el fenómeno a estudiar.

## Instrumentos de recolección de datos

Tal como se describió previamente, para aplicar el enfoque de casos de estudio se requiere el uso de varios mecanismos para la obtención de evidencia. A continuación se detallan las fuentes utilizadas.

### a) Revisión documentaria

La revisión de documentos tiene como fortaleza, frente a otros mecanismos de recolección de información, que esta puede ser revisada en forma constante, contiene datos exactos, y puede contener múltiples hechos y fechas, en un amplio periodo de tiempo (Fernandez, 2010).

Para esta revisión se han consultado los reportes anuales desarrollados por las empresas<sup>19</sup>, que se utilizan como punto de partida para identificar a los grupos de interés, individualizando a aquellos grupos que cada compañía considera como *stakeholders*. Esta revisión también permite recabar información sobre las políticas de responsabilidad social desarrolladas en los años considerados y seleccionar aquellas que resultan relevantes en el contexto de la licencia social.

Un segundo grupo de documentos a revisar está compuesto por los Reportes de Conflictos Sociales<sup>20</sup> elaborados por la Defensoría del Pueblo del Perú<sup>21</sup>, en el que se registran aquellos hechos sociales en los que intervienen diversos actores de la sociedad y que pueden poner en peligro la convivencia dentro del país. Para el caso concreto del estudio, se analizan los conflictos clasificados como socio-ambientales, en los cuales la problemática gira en torno al “*control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos...*” (Defensoría del Pueblo, 2014) debido a la problemática de la extracción de recursos naturales relacionada con la actividad minera. El análisis de estos documentos permite la individualización no solo de los conflictos que están afectando a la actividad minera, sino también de los actores que se involucran en estos conflictos. Estos actores también son considerados en la determinación de los *stakeholders*.

---

<sup>19</sup> Freeport-McMoran, 2013, Strength in resources, es el documento que se utilizará para analizar la situación de la empresa Cerro Verde. Para el caso de la empresa Yanacocha, se consideran los Reportes de Sostenibilidad de los años 2011, 2012, 2013.

<sup>20</sup> Reporte de Conflictos Sociales: Es un instrumento de monitoreo cuyo objetivo es informar mensualmente acerca de los actores, los problemas y el desarrollo de los conflictos sociales registrados por la Defensoría del Pueblo a nivel nacional. El documento recoge la información proporcionada por los actores intervinientes en los conflictos sociales, a través de las 28 oficinas defensoriales y los 10 módulos de atención al público que tiene la institución, complementada y contrastada con otras fuentes (Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/descargas/59reporte-m-de-conflictos-sociales--n--110-abr-2013.pdf>).

<sup>21</sup> La Defensoría del Pueblo en el Perú fue creada por la Constitución Política de 1993, como un organismo constitucionalmente autónomo, para defender los derechos fundamentales, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal, así como la eficiente prestación de los servicios públicos en todo el territorio nacional. (Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/defensoria.php>).

## b) Entrevistas

Siguiendo lo establecido por Yin (2009), se deben utilizar las entrevistas como fuentes principales de información porque se están estudiando asuntos humanos. Es por ello, que las entrevistas se realizan individualmente tanto a los representantes de los grupos de interés que se han identificado como relevantes para analizar el otorgamiento de la licencia para operar, así como a funcionarios de ambas empresas, en la consideración de que estos individuos juegan un rol esencial dentro de esta problemática y que pueden ofrecer testimonios bien informados desde diversas perspectivas (Yin, 2009).

En este instrumento de recolección de evidencia, las preguntas utilizadas pueden ser de naturaleza abierta, las cuales permiten ahondar sobre diversos hechos además de dar la posibilidad de conocer las opiniones que tiene el entrevistado sobre estos:

*“Este formato de entrevista, tiene la cualidad de poder transformar al entrevistado en una pieza clave de la investigación ya que el sujeto puede además proponer a otras personas de interés para entrevistar, actuando como contacto en la presentación del investigador; en otras oportunidades, el entrevistado puede sugerir fuentes alternativas de recolección de evidencia. Debe procurarse, sin embargo, no depender demasiado de este contacto clave, ya que podría tener una influencia personal sobre el investigador y sesgar sus conclusiones”* (Yin, 2009).

También se utilizan preguntas que se enmarcan en segundo tipo de entrevistas, denominada por Yin (2009) entrevista focalizada, orientada hacia la corroboración de ciertos hechos, aun manteniendo las preguntas abiertas. En este caso, debe procurarse que el entrevistado no se vea obligado a solo confirmar ideas o sucesos, sino que tenga la libertad de ofrecer su versión y puntos de vista sobre el tema.

La validación de las preguntas de los cuestionarios que se utilizan en las diferentes entrevistas (ver tabla 5) estuvo a cargo de dos especialistas: un ingeniero con extensa trayectoria en el sector minero, que actualmente se desempeña como profesor a tiempo completo de la carrera de Ingeniería de Gestión Minera de la UPC, y un profesor investigador de la *School of International and Public Affairs – Columbia / SIPA*, asesor principal del artículo de investigación *Mining in Peru: Benefiting from Natural Resources and Preventing the Resource Curse*<sup>22</sup>. Los expertos realizaron correcciones de forma sobre las preguntas originales, y efectuaron recomendaciones sobre el tipo de consultas a realizar a los diferentes agentes, al incorporar preguntas precedidas por “por qué”, como pregunta esencial. Asimismo, en el caso específico de las preguntas dirigidas a

---

<sup>22</sup> Ashton y otros (2015), *Mining in Peru: Benefiting from Natural Resources and Preventing the Resource Curse*. Capstone Workshop – Spring 2015. Published by the School of International and Public Affairs (SIPA) at Columbia University as part of a series on natural resource management and development in Africa, Asia, and Latin America.

empleados y ejecutivos de las empresas, sugirieron preguntar sobre sus formas de vida, así como sobre su lugar de origen y de residencia, de manera de identificar intereses personales relacionados con su trabajo y su permanencia en la actividad así como el posible impacto que estas labores podrían ejercer en su vida familiar.

Estas observaciones fueron incorporadas en los cuestionarios elaborados sobre la base de los estudios de los autores Robert Boutilier e Ian Tohmson (2011) y de la revisión del documento del World Economic Forum (2013), distinguiendo entre los distintos grupos de entrevistados, según fueran funcionarios u operarios de las empresas mineras, representantes de las comunidades seleccionadas como casos de estudio, representantes de organismos gubernamentales a nivel nacional o local.

**TABLA 5: GUÍA DE PREGUNTAS**

Grupos	Preguntas
<b>Representantes de las comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios ha notado en su vida diaria desde que la minería empezó a operar en su comunidad?</li> <li>• ¿Cómo califica la relación minería-comunidad?, ¿esa relación influye en tus objetivos y metas? ¿De qué manera?</li> <li>• ¿Está enterado de proyectos sociales que se hayan realizado en su comunidad y/o región? ¿Cuáles fueron los efectos del proyecto? ¿Fueron duraderos?</li> <li>• ¿Piensa usted que la minería proveen un beneficio a la región?</li> <li>• ¿Considera que las empresas mineras son capaces de generar diálogo o sólo imponen sus propios objetivos?</li> <li>• ¿Piensa que los objetivos de las empresas mineras van de la mano / están relacionados con los que usted tiene? Si es así, ¿de qué manera?, ¿por qué?</li> <li>• ¿Cuál es el medio de comunicación entre la empresa minera y la comunidad? ¿Este medio permite una comunicación fluida y frecuente?, ¿le permite tener un acceso pleno a la información que necesita?</li> <li>• ¿La empresa minera ha generado algún afecto negativo en la zona?, ¿ha reparado los daños? ¿De qué manera?</li> <li>• ¿Cree usted que las empresas mineras cumplen sus promesas? ¿Qué promesas se han hecho? ¿Esas promesas son realistas?</li> <li>• ¿Considera que la empresa minera hace diferencia en el trato que brinda a las personas?</li> <li>• ¿Siente que la empresa guarda secretos o evita el contacto y/o responder a las preguntas que se le hacen?</li> <li>• ¿Siente usted que la empresa admite sus errores y dificultades con respecto a un proyecto minero?</li> <li>• Ante una situación de conflicto, ¿la empresa ha demostrado que tenían los intereses de la comunidad como prioridad?</li> <li>• ¿Qué representa para usted la actividad minera?</li> <li>• ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema, del que no haya preguntado?</li> </ul>
<b>Funcionarios de las empresas mineras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su propia perspectiva, ¿cómo describiría la relación actual entre minería-comunidad?</li> <li>• ¿La empresa considera las inquietudes y dudas de la comunidad con respecto a un proyecto minero?, ¿con qué acciones?</li> <li>• ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se logra captar las dudas e inquietudes de la población?</li> <li>• ¿Cada cuánto tiempo se consulta sobre las inquietudes o necesidades de la población?</li> <li>• ¿De qué manera se ofrece disponibilidad de información sobre un proyecto minero?</li> <li>• ¿La empresa conoce las metas u objetivos de la comunidad? ¿A través de qué medio se ha llegado a este conocimiento? ¿De qué manera se ha contribuido al logro de metas y objetivos de la comunidad?</li> <li>• ¿Se ha tenido que modificar la cultura organizacional de la empresa para poder adaptarse a la cultura y valores de la región?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sería para la empresa una “licencia social para operar”? ¿Cuáles son los factores relevantes que considera, es indispensable, para obtener la LSO?</li> <li>• Cuando no se llega a un acuerdo entre todas las partes vinculadas ¿qué medidas alternativas se ejecutan?</li> <li>• ¿Se han realizado proyectos para educar a las comunidades locales y gobiernos regionales con el objetivo de que comprendan mejor el valor de la minería?</li> <li>• ¿Se han generado efectos negativos derivados de la actividad que ustedes realizan?, ¿de qué manera han reparado o reparan los daños?</li> <li>• ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema, del que no haya preguntado?</li> </ul>
<b>Colaboradores de las empresas mineras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es usted de esta región? ¿Tiene una idea de cuantos colaboradores contratados por la empresa son miembros de las comunidades? Si usted no pertenece a la comunidad, ¿está integrado a ella? ¿De qué manera?</li> <li>• Trabajar en la compañía ¿lo separa de la comunidad? ¿Cómo?</li> <li>• ¿Este trabajo ha impactado en alguna forma en su familia? ¿De qué manera?</li> <li>• ¿Está desarrollando intereses diferentes o divergentes de los de la comunidad?</li> <li>• ¿Cuáles piensa que son los beneficios que se obtienen al trabajar en la compañía minera? De no existir beneficios explique.</li> <li>• ¿Qué piensa sobre la relación minería-comunidad de su región? La presencia de empresas mineras en su región, ¿ha representado un beneficio o un perjuicio? Explique.</li> <li>• ¿Ha sido capacitado por la empresa en temas de responsabilidad social e impacto ambiental?</li> <li>• ¿Se siente satisfecho con el clima laboral que se le ofrece? ¿Se siente satisfecho con el rubro de la empresa en donde labora? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cuál es el medio de comunicación que tiene la empresa con sus colaboradores en caso de inquietudes, quejas y/o sugerencias? ¿Se siente escuchado?</li> <li>• ¿Existe un trato justo de parte de la empresa hacia sus trabajadores?</li> <li>• ¿Considera que la cultura organizacional de la empresa permite que se respeten las ideas y cultura de los demás?, explique.</li> <li>• ¿Considera usted que la empresa en donde trabaja cumple sus compromisos hacia ustedes y comunidades tanto en el corto, mediano y largo plazo?</li> <li>• ¿Ante una situación perjudicial hacia usted, la empresa trata de solucionarlo y ayudarlo?</li> <li>• ¿Se siente incluido ante una decisión importante de la empresa? ¿Siente que sus ideas y opiniones están siendo incluidas?</li> <li>• ¿Siente que la información que le brinda la empresa es clara?</li> <li>• ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema, del que no haya preguntado?</li> </ul>
<b>Representantes de municipalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el rol de la municipalidad en relación con la actividad minera?</li> <li>• En su opinión, ¿cómo calificaría la relación minería-comunidad en su comunidad?</li> <li>• ¿Considera que las empresas mineras que se han instalado en la región se han adaptado a la cultura de la región?</li> <li>• ¿Existe colaboración entre la empresa minera y ustedes en pro del beneficio regional? ¿Las empresas mineras han cumplido con lo pactado en cuanto a normas a beneficios para la comunidad?</li> <li>• ¿Cuáles son los medios de comunicación que mantienen con las empresas mineras? ¿El canal de transmisión de información que mantiene con las empresas mineras es fluido y eficiente?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de solución que se establecen ante un caso de controversia sobre inversión minera?</li> <li>• ¿Existen puntos en común entre el plan estratégico de su organización y las empresas mineras?</li> <li>• ¿Tiene conocimiento de los factores de creación de valor del sector minero? ¿De qué manera pueden ser alineados con las necesidades de las comunidades?</li> <li>• ¿Su institución ha realizado consultas en las que se logren captar las necesidades y prioridades de los demás, así como también anunciar las de la organización?</li> <li>• ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</li> <li>• ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema, del que no haya preguntado?</li> </ul>
<b>Representantes de organismos gubernamentales a nivel nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es su opinión acerca de la relación que existe entre minería y comunidad actualmente? ¿Tiene alguna diferencia en los entornos de la empresa Yanacocha, en Cajamarca, y de Cerro Verde, en Arequipa?</li> <li>• ¿Qué tan importante considera que es el rol de su Institución en la relación empresa minera – comunidad? Su institución, ¿tiene influencia en las decisiones que toman las empresas del sector minero? ¿Cuáles son los desafíos que se enfrentan en esta relación?</li> <li>• ¿Cómo calificaría la comunicación / coordinación y diálogo que mantiene su Institución con las empresas mineras y con la comunidad? ¿La comunicación es frecuente? ¿Cuál es el canal de comunicación directo que se tiene con las comunidades más lejanas del país? ¿Es frecuente?</li> <li>• ¿Cuán importante es el trabajo de su Institución en una decisión de viabilidad de un proyecto</li> </ul>



	<p>considerando el posible impacto ambiental?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe predisposición de las empresas mineras y comunidad en una situación de conflicto para llegar a una solución? ¿Considera los mecanismos utilizados para el tratamiento de los conflictos sociales han sido eficientes en los últimos años?</li> <li>• ¿Se han identificado instituciones de la comunidad que pueden entablar un diálogo con las empresas mineras para crear asociaciones de largo plazo?</li> <li>• ¿Considera que las empresas mineras brindan información relevante que posteriormente puede ser utilizada en pro de la comunidad y el diálogo?</li> <li>• ¿Piensa que a las mineras les preocupan los intereses del resto de sus <i>stakeholders</i>?</li> <li>• ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</li> <li>• ¿Cuáles considera son los puntos de encuentro entre los objetivos de una empresa minera y la comunidad de la región?</li> <li>• ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema, del que no haya preguntado?</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### c) Observación Directa

El fenómeno estudiado emana de la relación que se establece entre la sociedad y la empresa, por lo que se considera importante efectuar un análisis del contexto en el que esta relación se desarrolla. *“Esta observación puede seguir un protocolo pre-establecido, o ser de tipo informal, en el que la observación directa se da por medio de una visita de campo, incluyendo aquellas ocasiones en las que se está recolectando otro tipo de evidencia, por ejemplo durante la realización de las entrevistas”* (Yin, 2009) descriptas previamente.

En el presente estudio se desarrolla una observación directa de tipo informal, en las comunidades aledañas a las explotaciones mineras de las compañías seleccionadas.

Para el caso de la empresa Yanacocha, se observaron las características de los caseríos ubicados a los costados de la carretera que conduce desde la ciudad de Cajamarca hacia la empresa, tal es el caso de: Chinchimachay, Huambocancha Baja, El Milagro, Huambocancha Alta, Porcón Alto, Porcón Bajo, San José, Chontapaccha, poniendo especial atención en las actividades productivas desarrolladas por ellos.

Para el caso de la empresa Cerro Verde, la operación minera se desarrolla en una locación que se encuentra cercana a la ciudad de Arequipa; la observación directa se realizó durante el recorrido en carretera, desde la ciudad hasta la entrada de la operación minera, identificando la urbanización de Cerro Verde como comunidad más cercana a la explotación.

## Población y muestra

### a) Stakeholders

Las unidades de análisis consideradas son las personas en su condición de individuos afectados positiva o negativamente por la actividad minera, o como parte de un grupo o institución con intereses en esta actividad, los que serán identificados como *stakeholders*, considerando lo desarrollado por diversos autores citados previamente en esta investigación.

En la provincia de Cajamarca, la empresa Minera Yanacocha identifica en sus Reportes de Sostenibilidad a los *stakeholders* relevantes: “*el reporte incorpora información acerca de las principales actividades realizadas con los grupos de interés identificados como prioritarios: colaboradores, proveedores, comunidades y medio ambiente*” (Yanacocha, 2011, 2012, 2013).

La Minera Cerro Verde, declara en su informe de sostenibilidad *Strength in Resources* del año 2013 que “*la finalidad del mismo es brindar a los stakeholders información resumida relacionada con la sostenibilidad de los programas, incluyendo políticas, sistemas y datos de performance empresarial*”<sup>23</sup>. En un análisis más detallado, se puede extraer de la carta a los stakeholders (página 4 del citado reporte) que la empresa considera como grupos de interés a las comunidades y gobiernos locales, a los líderes sindicales y trabajadores:

*“Nuestro compromiso de brindar beneficios significativos como resultado de nuestras operaciones es el establecimiento de asociaciones significativas. Durante el año, continuaremos la construcción de relaciones con las comunidades locales y los gobiernos que nos alojan...”*

*“También estamos enfocados en incrementar y mejorar las comunicaciones con los líderes de los sindicatos de trabajadores para lograr puntos de entendimiento de interés mutuo. En el cuarto trimestre de 2013, firmamos nuevos acuerdos laborales para (...) Cerro Verde sin interrupciones laborales”*<sup>24</sup>(*Strength in Resources*, 2013).

Para completar la información obtenida de la documentación elaborada por cada empresa en sus reportes y con el objetivo de identificar a otros actores sociales relacionados con ellas, se consultaron los Reportes de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo (años 2012, 2013 y

---

<sup>23</sup> En el reporte la cita original es: “This 2013 Working Toward Sustainable Development (WTSD) report is meant to provide stakeholders with summary information on our sustainability programs, including policies, systems and performance data”. (Disponible en: [http://www.fcx.com/sd/pdfs/WTSD\\_Bk\\_2013.pdf](http://www.fcx.com/sd/pdfs/WTSD_Bk_2013.pdf))

<sup>24</sup> En el reporte la cita original es: “Our commitment to provide significant benefits from our operations is the foundation for meaningful partnerships. During the year, we continued to build on our relationships with local communities and host governments” (...) “We also are focused on increased and improved communications with labor union leadership to further understand points of mutual interest. In fourth-quarter 2013, we signed new collective labor agreements for PTFI and Cerro Verde without work interruption” (Letter to Stakeholders, pág. 4). (Disponible en: [http://www.fcx.com/sd/pdfs/WTSD\\_Bk\\_2013.pdf](http://www.fcx.com/sd/pdfs/WTSD_Bk_2013.pdf))

2014) y dentro de estos, se seleccionaron aquellos conflictos sociales en condición de activos en cada departamento.

En este reporte se identifican como “actores primarios a aquellos que participan directamente en el conflicto; como actores secundarios, a los grupos, instituciones u organizaciones de la sociedad que apoyan a alguna de las partes, y que se encuentran vinculadas de manera indirecta al conflicto; y como actores terciarios, a las instituciones o grupos que podrían tener alguna participación o injerencia en el curso del conflicto” (Defensoría del Pueblo, 2014). En el presente estudio se considerarán para la definición de los grupos de interés a los actores identificados como primarios en estos reportes.

En los reportes de la Defensoría, la empresa Yanacocha está involucrada en varios conflictos de tipo socioambiental por lo que se logra identificar como actores primarios a la población de los caseríos y centros poblados del distrito de La Encañada, al centro poblado de La Ramada, al Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca, a la Asociación Civil Plataforma Interinstitucional Celendina (PIC), así como a las municipalidades distritales de La Encañada, Huasmín, Sorocucho, Bambamarca, Chugur y Baños del Inca, las municipalidades provinciales de Celendín, de Hualgayoc y de Cajamarca, así como el Gobierno Regional de Cajamarca. También se detallan como actores primarios al Ministerio de Energía y Minas, al Ministerio del Ambiente, a la Presidencia del Consejo de Ministros y al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

*“Autoridades y pobladores del distrito de Baños del Inca exigen que la empresa Minera Yanacocha SRL respete lo dispuesto por la Ordenanza No. 051-2006-MDBI a través de la cual se creó el área de conservación municipal en torno a la microcuenca del río Quinuario así como en parte de las microcuencas de los ríos Grande y Mashcon, consecuentemente paralice las actividades de exploración que viene desarrollando en la zona”* (Defensoría del Pueblo, 2012)

*“Sector de pobladores y autoridades del distrito de La Encañada demandan a la empresa minera Yanacocha S.R.L., el cumplimiento de compromisos pendientes y firma de un acuerdo social, para el financiamiento de proyectos de inversión por parte de la Municipalidad Distrital de La Encañada”* (Defensoría del Pueblo, 2014).

*“Autoridades, representantes de organizaciones de la sociedad civil y comuneros de las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc demandan que se declare la inviabilidad del proyecto de exploración minero Conga de la empresa minera Yanacocha S.R.L., por los impactos ambientales negativos susceptibles de generarse en el ambiente, ante la presunta afectación a cuatro lagunas consideradas como cabecera de cinco cuencas hidrográficas”* (Defensoría del Pueblo, 2014).

De acuerdo a lo reportado por la Defensoría del Pueblo en sus reportes de estos mismos años (2012, 2013 y 2014), para la empresa Cerro Verde solo se encontró un conflicto socioambiental activo, que permite identificar a los ciudadanos del centro poblado de Congata (Distrito de Uchumayo, Provincia de Arequipa) dentro del grupo de *stakeholders*:

*“Ciudadanos del centro poblado de Congata exigen a la Sociedad Minera Cerro Verde solucione el problema de congestión vehicular que se ha generado, desde aproximadamente cuatro meses, por el cierre de uno de los carriles de la avenida principal de la zona para la realización de sus trabajos de instalación de tuberías de conexión a la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales La Enlozada”* (Defensoría del Pueblo, 2014).

### **b) Empresas**

Otra unidad de análisis está dada por las empresas que forman parte de la categoría Gran Minería. De este grupo de empresas, se han seleccionado a dos de ellas: Minera Yanacocha<sup>25</sup> y Sociedad Minera Cerro Verde<sup>26</sup>. La selección de estas dos empresas se ha basado en consideraciones y supuestos iniciales, que permiten establecer algunas semejanzas y diferencias relevantes, que se detallan en la justificación del diseño de la investigación del presente estudio (ver capítulo II, inciso b, Diseño de la Investigación).

En esta sub-muestra, se ha entrevistado a funcionarios de la empresa Minera Yanacocha y de la empresa Sociedad Minera Cerro Verde, en su calidad de representantes de las empresas identificadas como casos de estudio en la presente investigación.

### **c) Instituciones gubernamentales**

Las instituciones gubernamentales han sido seleccionadas considerando su relación con la actividad minera, analizando la descripción de sus funciones así como su misión y visión así como su papel de actor primario en los reportes de la Defensoría del Pueblo, detallados previamente. De

---

<sup>25</sup> Yanacocha, la mina de oro más grande de Sudamérica, se encuentra ubicada en la provincia y departamento de Cajamarca a 800 kilómetros al noreste de la ciudad de Lima, Perú. Su zona de operaciones está a 45 kilómetros al norte del distrito de Cajamarca, entre los 3500 y 4100 metros sobre el nivel del mar. Yanacocha fue constituida legalmente en 1992 y está conformada por los siguientes accionistas: Newmont Mining Corporation (51.35%) con sede en Denver, EEUU, Compañía de Minas Buenaventura (43.65%), compañía peruana, e International Finance Corporation (IFC) (5%). Información extraída de la página web de la empresa Yanacocha, disponible en: <http://www.yanacocha.com.pe/quienes-somos/> (Fecha de consulta: 6 de mayo de 2014, a las 3:51 pm)

<sup>26</sup> Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. está ubicado a 20 millas al sur de Arequipa, Perú. Cyprus Amax compró la operación de la minera, de propiedad estatal, en 1994 e invirtió un monto sustancial de capital para modernizar la propiedad y mejorar la productividad. En los primeros 8 años luego de la privatización, la producción de cobre se incrementó en 350% y los costos fueron reducidos en más de 40%. La propiedad de la compañía se divide en: 53.56% FCX; 21% SMM Cerro Verde Netherlands B.V. (una subsidiaria de Sumitomo Metal Mining Company Ltd.); 19.58% Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.; y 5.86% en poder de otros grupos de interés que tienen acciones que son comercializadas públicamente en la Bolsa de Valores de Lima. Información extraída de la página web de la empresa, disponible en: [http://www.fcx.com/operations/peru\\_arequipa.htm](http://www.fcx.com/operations/peru_arequipa.htm). Traducción propia.

esta manera, se han seleccionado a las siguientes instituciones como relevantes para el presente estudio.

- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)

La visión del OEFA es: “... *garantiza(r) que las actividades económicas en el Perú se desarrollen en equilibrio con el derecho de las personas a gozar de un ambiente sano* (OEFA). Esta institución fue creada por Decreto Legislativo N°1011 en 2008 e “...*inició sus actividades de fiscalización ambiental directa en el año 2010*”, según se describe en su página web oficial<sup>27</sup>.

Al revisar su principal función, la de fiscalización ambiental, se detalla que “*OEFA promueve una protección ambiental efectiva a través de la transparencia, la participación ciudadana y la capacitación en fiscalización ambiental*” (OEFA). Las empresas que desarrollan la actividad minera se encuentran directamente fiscalizadas por OEFA por lo que esta institución resulta fuente de valiosa información para el presente estudio.

Dado esto, se realizó una entrevista al Subdirector de Supervisión a Entidades y Coordinador General de Oficinas Desconcentradas de OEFA.

- Defensoría del Pueblo

La Defensoría del Pueblo es un organismo autónomo, creado en 1993 por la Constitución Política de dicho año que tiene como principal objetivo “*defender los derechos fundamentales, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal, así como la eficiente prestación de servicios públicos en todo el país*” (Defensoría del Pueblo).

Parte de su estructura organizativa se divide en Adjuntías: “*órganos de línea que se ocupan de estudiar en profundidad los temas que afectan a los derechos de los ciudadanos, particularmente dentro de los grupos de especial protección*” (Defensoría del Pueblo). Para tratar el tema de las relaciones comunitarias y conflictos se ha creado la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, unidad cuya función es “*contribuir a la solución pacífica de los conflictos sociales, mediante la investigación de las problemáticas de fondo que subyacen a los conflictos (mediante el monitoreo, análisis y gestión de conflictos sociales, y el seguimiento de actas) y mediante el diseño de mecanismos confiables de atención de la conflictividad*” (Defensoría del Pueblo).

---

<sup>27</sup> Se creó como un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio del Ambiente en el 2008. Disponible en <http://www.oefa.gob.pe/que-es-el-oefa>

Se entrevistó a un Comisionado de la Adjuntía, para conocer con mayor profundidad las funciones de este organismo, así como la percepción de sus funcionarios en relación con la actividad minera.

Además, en esta investigación se utilizan los Reportes de Conflictos Sociales elaborados por esta Adjuntía, como fuente de información documental para la definición de los *stakeholders* en el ámbito de las empresas seleccionadas.

- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (OSINERGMIN)

De acuerdo a lo detallado en su página web oficial, el OSINERGMIN:

*“... es una institución pública, encargada de regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos, y minero cumplan con las disposiciones legales de las actividades que desarrollan”* (Osinergmin).

Su misión es *“Regular, supervisar y fiscalizar los sectores de energía y minería con autonomía, capacidad técnica, reglas claras y predecibles, para que las actividades en estos sectores se desarrollen en condiciones de seguridad (...)”* (Osinergmin). También, en su propuesta de valor, se especifica la necesidad de *“Supervisar que las operaciones de las empresas de energía y minería se realicen en forma segura para la comunidad, trabajadores y el ambiente”* (Osinergmin). Estas definiciones demuestran que representa una institución de relevancia para la presente investigación, por lo que se entrevistó a un representante de este organismo.

## **Procedimientos de recolección de información**

### **a) Protocolo de Investigación**

De acuerdo a lo detallado por Yin (2009), *“el protocolo es más que un cuestionario o un instrumento, ya que contiene al instrumento pero también detalla el procedimiento y las reglas generales que se considerarán en el recojo de información”*. El autor precisa que la elaboración y uso de este documento resulta imprescindible en la investigación de casos múltiples, ya que se constituye en la guía para el investigador en la fase del estudio de campo.

Este instrumento contribuye a la facilitación de la comparabilidad de los diversos casos de estudio, al definir los lineamientos básicos de la recolección de información así como la identificación de los actores relevantes que deben ser entrevistados (Yin, 2009).

Para desarrollar el protocolo se han seguido las recomendaciones de Yin (2009), dividiéndolo en dos partes: por un lado, los lineamientos generales del proyecto de investigación, que a su vez se

divide en la identificación del título del estudio y en la definición del problema; la segunda parte del protocolo detalla las características del procedimiento de campo, mediante la identificación de los investigadores, las fuentes de información que se utilizarán y la especificación del estudio de campo en cada una de las zonas visitadas.

Dentro de las fuentes de información se identifica la necesidad de realizar entrevistas a diversos actores, para lo cual se desarrolló un cuestionario específico para cada sector (ver tabla 6).

**TABLA 6: PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN**

<b>PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>1. Lineamientos generales del proyecto de investigación</b>	
<u>Título:</u>	
Factores que determinan la Licencia Social para Operar en el Perú: el caso de la Gran minería.	
<u>Problema:</u>	
Aun cuando el país ha registrado una importante reducción de la pobreza en los últimos años, existe un constante malestar entre los pobladores de algunas zonas mineras <sup>28</sup> . Los reclamos y quejas se asocian a la actividad extractiva que efectúan las empresas en diferentes zonas, ya que la población no percibe los beneficios derivados de esta. Una de las aristas de estos reclamos está relacionada con los importantes ingresos que registran las empresas mineras, que no se reflejan en una mejora de la calidad de vida de los pobladores de las regiones en los que se desarrollan estos emprendimientos, generando una sensación generalizada de malestar social.	
Resulta por ello de gran importancia que las empresas, además de cumplir con los requisitos legales establecidos para el desarrollo de cualquier actividad empresarial, conozcan las particularidades de los pobladores que conforman la comunidad en la que llevarán a cabo su explotación y logren un nivel de confianza entre los diferentes grupos de interés, de modo de garantizar la continuidad de su proyecto, conocidos como stakeholders.	
En el marco de esta realidad se encuentra el concepto de licencia social para operar, entendida como <i>“un contrato social, intangible, no escrito, tácito, con la sociedad o con un grupo de esta, que permite a una empresa extractiva entrar a una comunidad, iniciar y continuar sus operaciones”</i> (Franks y Cohen, 2012).	
Analizar el rol de las empresas como integrantes de las comunidades dentro de las cuales desarrollan sus actividades, y establecer cuáles son los mecanismos con los que cuentan estas organizaciones para identificar y satisfacer las necesidades y los reclamos de cada grupo de interés, resulta de vital importancia (Wheeler et al, 2002). La identificación de las posibles vías de diálogo y de los mecanismos para lograr un consenso con los miembros de la sociedad son requisitos que se vuelven imprescindibles para poder subsistir en el largo plazo. También será importante establecer los criterios y variables consideradas al interior de cada comunidad como elementos esenciales para lograr una real integración de la empresa minera, para el otorgamiento de un permiso tácito de operación. Es a partir de este contexto que surge la pregunta de investigación del presente estudio: ¿cómo se otorga la licencia social para operar en el sector minero del Perú?	
<u>Objetivos:</u>	
El objetivo principal es la identificación de los factores y de las características que definen el otorgamiento de la licencia social para operar en las regiones mineras del Perú, en el caso de la gran minería.	
<b>2. Procedimiento de campo</b>	
<u>Investigadores:</u>	
Claudia Sícoli: Investigadora principal. Candidata a Doctora por la Universidad Politécnica de Cataluña, España. Directora de Economía y Negocios Internacionales de la Facultad de Economía de la UPC.	
Pamela Fiestas: Asistente de investigación. Alumna de Economía y Negocios Internacionales de la Facultad de Economía de la UPC.	

<sup>28</sup>En el Reporte de Conflictos Sociales N°110, elaborado por la Defensoría del Pueblo (<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/descargas/59reporte-m-de-conflictos-sociales--n--110-abr-2013.pdf>), se detalla que durante el periodo comprendido entre abril de 2012 y abril de 2013, los conflictos sociales en el Perú han superado los 200 casos. Del total, más del 60% de los conflictos están relacionados con casos socio-ambientales ya que se relacionan con el “control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos”, según la definición de la Defensoría.

#### Fuentes de Información:

##### 1) Revisión documentaria

Reportes de responsabilidad social de las empresas  
Reportes de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo

##### 2) Entrevistas

Realización de entrevistas, con cuestionario de preguntas abiertas, a representantes de los diversos grupos identificados como relevantes dentro del presente estudio.

- Empresas:
  - Funcionario de empresa Yanacocha
  - Funcionario de Minera Cerro Verde
- Instituciones:
  - Funcionario del Área de Supervisión a Entidades del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)
  - Funcionario de la Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo
  - Funcionario del Osinergmin
- 3) Estudio de campo
  - Provincia de Cajamarca:
    - Representante de la Municipalidad de Cajamarca
    - Representante o integrante de comunidad aledaña a la explotación minera
    - Poblador de la ciudad de Cajamarca
    - Operarios de la minera
    - Miembros de Universidad
  - Provincia de Arequipa:
    - Representante de la Municipalidad de Arequipa
    - Representante o integrante de comunidad aledaña a la explotación minera
    - Poblador de la ciudad de Arequipa
    - Operarios de la minera
    - Miembros de Universidad

#### Preguntas del caso:

Se han elaborado cuestionarios diferentes para los grupos a entrevistar, según sean funcionarios o colaboradores de las empresas, miembros de las comunidades aledañas a las actividades mineras, funcionarios de organismos públicos o de municipalidades, adaptando para cada caso las preguntas en función al público al que son dirigidas.

La recolección de información se hace mediante la grabación presencial o telefónica de los testimonios en un dispositivo, y la transcripción posterior de las entrevistas, toda vez que esta grabación sea autorizada por el entrevistado. En caso de no poder grabar la entrevista, se tomarán notas de las declaraciones del entrevistado.

Fuente: Elaboración propia

#### **b) Desarrollo de entrevistas**

Las entrevistas fueron desarrolladas, de acuerdo a lo detallado en el protocolo de investigación, según se fueron concretando las citas con los diversos actores tanto en Lima como en las provincias seleccionadas para los casos de estudio.

En Lima, las entrevistas a los diferentes actores fueron individuales:

- Un funcionario de cada empresa seleccionada,
- Un representante de cada institución gubernamental: OEFA, OSINERGMIN, Defensoría del Pueblo,



- Un consultor, experto en relaciones comunitarias

En las provincias, las entrevistas se realizaron a individuos y grupos, en función de las conexiones que se lograron establecer para esta investigación:

❖ Cajamarca:

- Grupo de 3 profesores de la UPN (Universidad Privada del Norte)
- Grupo de 2 alumnos de la UPN (Universidad Privada del Norte)
- Regidora de la municipalidad de Cajamarca
- Sociólogo, asesor de la municipalidad
- Ex representante del Frente de Defensa de Cajamarca
- Grupo de 4 operarios de la empresa
- Guía turístico

❖ Arequipa:

- Grupo de 3 profesores de la UCSM (Universidad Católica Santa María)
- Asesor de la Alcaldía de Arequipa
- Representante de la empresa
- Taxista
- Representante de la comunidad

Nota: Se realizaron varias solicitudes a los gerentes de Recursos Humanos y de Relaciones Comunitarias y a diversos contactos, para poder entrevistar a operarios de la empresa en Arequipa, pero la respuesta fue que “por política de la compañía no estaba permitido este tipo de interacción”, por lo que no fue posible la realización de la misma.

Los cuestionarios utilizados en cada caso, de acuerdo a los objetivos de la investigación, se adaptaron a cada tipo de actor, de manera de recoger las percepciones considerando su posición dentro de la población bajo estudio.

Cada grupo de preguntas fue agrupado en una matriz de objetivos, en categorías iniciales de análisis: 1) apreciación personal, 2) *stakeholders*, 3) relación minera y sociedad, 4) objetivos comunes, 5) diálogo, 6) información, 7) medios de comunicación, 8) daños, 9) conflictos, 10) cultura/trato, 11) LSO, 12) capacitación, 13) rol de la institución, y 14) otros (ver anexo n°1) las que serán evaluadas en el análisis de resultados para confirmar su pertinencia.

### c) Uso de software de análisis de datos

Para realizar el análisis de la información recabada en el proceso de entrevistas, se utilizó el software NVivo Pro (versión 11)<sup>29</sup>.

Las entrevistas realizadas fueron transcritas en documentos de Word y luego se importaron estos archivos, quedando agrupadas como Recursos dentro de la plataforma de NVivo. Las fotos de los lugares visitados, también se incorporaron en el análisis de los casos.

En una segunda etapa se procedió con el proceso de codificación de las entrevistas, con el objetivo de “*encontrar coincidencias entre los relatos individuales*”<sup>30</sup>, comenzando por una lectura inicial de los documentos la que derivó en una clasificación literal, línea a línea, de los discursos. En este proceso se tuvo en consideración lo expresado por los entrevistados en cada caso así como las categorías definidas previamente en la matriz de objetivos, para la definición de los nodos. Una segunda revisión de los documentos permitió una re-clasificación de los nodos iniciales, identificando nodos padres, los que representan un nivel superior de análisis, y nodos descendientes, que derivan del discurso y representan las percepciones de los entrevistados. Una tercera revisión de la información codificada, permitió la depuración de las referencias y el reordenamiento de los nodos emergentes.

La tercera etapa consistió en la reorganización de los nodos, de manera de obtener matrices de codificación por cada caso de estudio. Estas configuran uno de los resultados del análisis de la información recabada en las entrevistas. Para ello se crearon diferentes carpetas:

- **Casos:** dentro de ella se crearon los nodos Arequipa, Cajamarca y Nivel Nacional, para luego incorporar las entrevistas respectivas, que también fueron convertidas en nodos.
- **Categorías:** en donde se colocó el árbol de nodos, padres y descendientes, resultantes del análisis de las entrevistas.
- Adicionalmente, se crearon nodos de caso, necesarios para la generación de matrices de marco de trabajo, que permiten la comparación de los discursos, de acuerdo a diferentes parámetros de comparación.

---

<sup>29</sup> NVivo is software that supports qualitative and mixed methods research. It's designed to help you organize, analyze and find insights in unstructured, or qualitative data like: interviews, open-ended survey responses, articles, social media and web content. Disponible en: <http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo>

<sup>30</sup> Notas de clases del curso de capacitación NVivo, octubre de 2015, ofrecido por la profesora Clemencia Navarro.

## CAPÍTULO III: UNIDADES DE ANÁLISIS

Para obtener una visión cercana de la realidad, tal como es concebida al interior de la comunidad, se seleccionaron un grupo de actores que dada su convivencia permanente con la empresa ofreciera el marco de análisis para determinar los factores que definen el otorgamiento de la licencia social para operar en cada caso de estudio.

A continuación se detallan tanto las características del entorno geográfico en el que opera cada empresa así como las de los individuos que fueron entrevistados en esta investigación.

### Cajamarca

La provincia de Cajamarca se ha seleccionado por ser la locación geográfica de una de las empresas extractivas, que se ha considerado como caso de estudio, la empresa minera Yanacocha.

MAPA 1: CAJAMARCA Y SUS ALREDEDORES



Fuente: Google Maps. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/place/Cajamarca>

En la revisión de la información documentaria se identificaron como actores representativos tanto a los colaboradores de la empresa como a sus proveedores y a los representantes de las comunidades aledañas a la explotación minera.

#### **a) Colaboradores de la empresa**

La muestra de colaboradores estuvo compuesta por un grupo de 4 operarios de la empresa, hombres, entre 40 y 50 años, cajamarquinos. Uno de ellos, oriundo del centro poblado Chanta Baja, perteneciente a La Encañada; el resto, originarios de la ciudad de Cajamarca.

La población del distrito de La Encañada ha sido identificada dentro de los actores primarios en los reportes de la Defensoría del Pueblo, por lo que se constituyen en un grupo de interés representativo para este estudio.

#### **b) Representantes de las comunidades**

La muestra estuvo compuesta por la Regidora de la Municipalidad de Cajamarca, mujer, entre 40 y 50 años, oriunda de Santa Bárbara, localidad cercana a Huacataz, que forma parte de Baños del Inca. Su cercanía con las poblaciones cercanas a la explotación minera permitió un acercamiento a las percepciones de estas comunidades.

La población Baños del Inca también ha sido identificada como un actor primario en los reportes de la Defensoría del Pueblo, y por lo tanto resulta otro grupo de interés relevante.

Participó también un asesor de la regidora de la Municipalidad de Cajamarca, un sociólogo, hombre mayor de 60 años, quien se presentó como especialista en temas relacionados con el uso del agua y los métodos de riego.

La Universidad Privada del Norte, en su sede de Cajamarca, sirvió como marco para entrevistar a otros representantes de la comunidad. Dos estudiantes, ambos de sexo masculino, de 24 años; uno de ellos es alumno de la carrera de Administración de Empresas y el otro, de la carrera de Ingeniería Civil y egresado de la carrera de Ingeniería de Minas de la Universidad Católica de Cajamarca. La muestra de profesores estuvo compuesta por 3 profesores, hombres, entre 45 y 55 años, dos de ellos oriundos de Cajamarca, relacionados con las carreras de Ingeniería de Minas y de Ingeniería Ambiental, y el tercero, procedente de Lima, de la carrera de Ingeniería Civil.

En esta región también se entrevistó a un representante del Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca, quien fue vicepresidente de esta organización entre los años 2001 y 2006, hombre mayor de 60 años, sociólogo y columnista periodístico. El Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca también es identificado como un actor primario en los reportes analizados de la Defensoría del Pueblo.

Un último representante de la comunidad de Cajamarca fue un guía turístico, hombre entre 35 y 45 años, que estuvo a cargo de la visita a la Granja Porcón. La visita a esta comunidad se realizó por

recomendación de los docentes de la Universidad Privada del Norte, por considerarla como una representación de la relación positiva entre la empresa y la comunidad en Cajamarca.

### c) Entorno natural

El entorno natural de la empresa también ha sido considerado como unidad de análisis en esta investigación.

Cajamarca es una ciudad ubicada al norte del país, a una altitud de 2,750 msnm, de calles empedradas y angostas, que ha sido construida tomando como centro la Plaza de Armas, que constituye el centro de la zona comercial y financiera de la ciudad. Algunas de estas características pueden observarse en las fotos que fueron obtenidas en sitios web que promocionan la ciudad así como en otras que fueron tomadas en el estudio de campo (ver fotos 1, 2, 3 y 4).

La empresa minera se ubica muy cerca de la ciudad de Cajamarca (ver mapa 1<sup>31</sup>), en la carretera que se dirige hacia el norte y que surca diferentes localidades asentadas en territorios altos de la zona. Estas son comunidades campesinas, dedicadas a la agricultura y la ganadería en pequeña escala. Un caso particular es el de la comunidad de Porcón, *“cooperativa conformada exclusivamente por una comunidad cristiana evangélica, que busca la reforestación de la zona y el desarrollo sostenible”* (Granja Porcón, 2015).

## Arequipa

La provincia de Arequipa se ha seleccionado por ser la locación geográfica de la segunda empresa considerada como caso de estudio, la empresa Sociedad Minera Cerro Verde.

La revisión de la información documentaria, esencialmente de los reportes de la empresa, permitió identificar a las comunidades y a los gobiernos locales, así como al sindicato de trabajadores como grupos de interés.

En este caso, la muestra de entrevistados estuvo representado por un conjunto de menor tamaño en relación con el caso anterior, dado que se enfrentaron algunas limitaciones para contactar al colectivo representativo de los operarios de la empresa minera.

---

<sup>31</sup> Nota: El nombre de la empresa ha sido colocado por la investigadora a modo de referencia; este no se designa en la fuente original del mapa.

**Foto 1: Plaza de Armas, Cajamarca**



Fuente: go2peru.com. Disponible en:  
<http://www.go2peru.com/destinos/large/cajamarca-972.jpg>

**Foto 2: Vista de la ruta hacia empresa minera**



Fuente: Foto propia

**Foto 3: Ciudad de Cajamarca**



Fuente: CajamarcaPeru.com. Disponible en:  
<http://www.cajamarcaperu.com/datos-generales/resena-historica.htm>

**Foto 4: Vista de la Granja Porcón**



Fuente: Foto propia

## MAPA 2: AREQUIPA Y SUS ALREDEDORES



Fuente: Google Maps. Disponible en: <https://www.google.com.pe/maps/place/Arequipa>

### a) Representantes de las comunidades

La comunidad estuvo representada por una ama de casa, mujer, de 38 años, originaria y residente de la ciudad de Arequipa. También se contó con la participación de un taxista, hombre de más de 60 años, también de la ciudad, como otro representante de la zona.

En la Universidad Católica de Santa María se entrevistaron a tres ingenieros, hombres, dos de ellos entre 35 y 45 años y el tercero mayor de 60 años, relacionados con la Escuela Profesional de Ingeniería de Minas.

### b) Representante del gobierno regional

El gobierno regional estuvo representado por un asesor del Alcalde de Arequipa, hombre entre 45 y 55 años, originario de la ciudad de Arequipa.

Foto 5: Plaza de Armas, Arequipa



Fuente: turismoperu.com. Disponible en:  
<http://www.turismoperu.com/web/12172806/fotos/arequipa-plaza-de-armas.jpg>

Foto 6: Ciudad de Arequipa



Fuente: Disponible en: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1582569>

Fotos 7 y 8: Vistas de la ruta hacia empresa



Fuente: Foto propia



Fuente: Foto propia

Foto 9: Vista de instalaciones de la empresa en la ruta



Fuente: Foto propia



### **c) Entorno natural**

Arequipa es una de las ciudades más importantes del Perú, es la capital y mayor ciudad del Departamento de Arequipa, ubicado en la zona de costa al sur del territorio nacional a una altitud de 2,328 msnm. “*Es considerada un importante centro industrial y comercial del Perú; dentro de su actividad industrial destaca la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación*” (Municipalidad de Arequipa, 2016). También destaca por su gastronomía, turismo y por la conectividad de transporte, contando con el puerto de Matarani, el ferrocarril que conecta Mollendo – Matarani – Arequipa – Puno – Cusco – Machu Picchu y el aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón (Municipalidad de Arequipa, 2016).

La empresa Sociedad Minera Cerro Verde desarrolla su operación a una distancia de 15 kilómetros de la Plaza de Armas, tomando la distancia con una línea recta entre la mina y la ciudad, sin embargo las poblaciones de influencia directa se encuentran relativamente alejadas de la explotación que se desarrolla en una zona desértica y despoblada (ver fotos 7, 8 y 9).

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Confirmación del diseño de investigación

Para iniciar el análisis de los resultados obtenidos, en primer lugar se ha observado que el diseño de la investigación de tipo 3 (holístico con casos múltiples)<sup>32</sup> no resultaría adecuado para el análisis de casos del presente estudio, ya que si bien las características de las zonas analizadas permiten aceptar que el contexto en donde se desarrolla la actividad minera es diferente en ambas regiones, se ha identificado que los *stakeholders* representarían diferentes unidades de análisis en cada caso. No obstante, como se analizan los entornos de dos empresas distintas, se pueden considerar casos múltiples.

#### a) Contexto

Uno de los supuestos iniciales de la investigación es que una de las diferencias significativas entre ambos casos de estudio viene dada por el contexto particular en que cada operación se lleva a cabo, considerando que la actividad minera se desarrolla en locaciones geográficas distintas, aspecto que podría modificar los requerimientos de las poblaciones aledañas dada, por ejemplo, su diferencia cultural.

En la revisión de las entrevistas, se identificaron sucesivas referencias a las características demográficas y económicas de cada caso de estudio, así como alusiones directas a las necesidades propias de los pobladores de la zona respectiva, consecuencia de la idiosincrasia particular del lugar.

En el proceso de codificación realizado con NVivo, estas referencias se agruparon en los nodos padres denominados “Características Locales” y “Sentimientos” y fueron agrupadas en matrices de marco de trabajo de modo de poder identificar las particularidades de cada caso de estudio. En estas matrices se detallan los comentarios más representativos de cada categoría (ver anexos N°2 y N°3 del presente informe para una revisión a profundidad de lo expresado por los diversos entrevistados).

---

<sup>32</sup> Ver capítulo II - Diseño de la Investigación

### Caso de estudio - Cajamarca

El entorno de la empresa minera ubicada en Cajamarca se caracteriza, según la percepción de los entrevistados, por ser una **zona pobre**:

*“... por eso es que Cajamarca sigue siendo uno de los departamentos más pobre”*  
(Alumno de la UPN)

*“Esta minera lleva mucho tiempo, muchos años en Cajamarca, sin embargo, continuamos siendo una de las regiones más pobres del país”* (Guía turístico)

*“Cajamarca, en estos momentos, está en el primer grupo de los departamentos más pobres del Perú, según el informe del INEF”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

*“ellos están en condiciones de pobreza siempre, siempre, para ellos no hay oportunidad”*  
(Regidora de Cajamarca)

con una **población mayoritariamente rural**:

*“la población en Cajamarca, en la región, es casi 60% o 70% rural”* (Profesor de la UPN)

*“en Cajamarca la población rural es mucho mayor que el promedio del país, y ese es el problema”* (Profesor de la UPN)

*“después empezó a crecer la ciudad, pero desordenadamente”* (Operario de la empresa minera)

con un **escaso nivel de desarrollo industrial, una producción agrícola-ganadera de pequeña escala y fuertemente dependiente de la minería**:

*“... entre una empresa tan grande que llega a una sociedad como la cajamarquina, que era ganadera, agricultora, bucólica”* (Funcionario de la empresa minera)

*“Cajamarca debería tener algo, al menos una industria, o algo para trabajar porque no hay nada”* (Operario de la empresa minera)

*“aquí es una parte norte, productiva agroindustrial, donde tienes cacao, café; tienes una zona centro, ganadera; sur, mucho minifundio, pobreza...”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

*“otro tema del PBI, si tú comparas La Libertad y Arequipa, su PBI minero es 10%, en Cajamarca es 25%, entonces Cajamarca depende mucho de la minería”* (Profesor de la UPN)

*“Cajamarca es un gran productor de lácteos, pero solo de la materia prima porque ellos venden el litro de leche a 90 céntimos y otras regiones se llevan eso y lo producen y lo venden a más y Cajamarca sigue siendo pobre”* (Guía turístico)

que presenta un **alto nivel de desconfianza** en algunos segmentos de la población con respecto al accionar de la empresa, del estado y de los mismos coterráneos:

*“algunas personas decían “la empresa ha contaminado”, un momentito “la empresa ni siquiera ha empezado a operar”, entonces eso es una leyenda urbana”* (Funcionario del OEFA)

*“en Cajamarca, el común de la población, por lo menos el 50%, tiene un nivel de desconfianza en relación a lo que puede hacer la empresa, y eso seguramente también es manejado o aprovechado por algunos sectores, ya más opositores a la actividad extractiva que sacan alguna ventaja”* (Funcionario de la Defensoría del Pueblo)

*“La gente mucho desconfía del Estado... y de la empresa también”* (Regidora de Cajamarca)

*“... la desconfianza, o sea todo el mundo dice lo elegimos a él, pero a los dos meses tengo una desconfianza total de qué estará haciendo, entonces yo mejor me salgo...”* (Profesor de la UPN)

#### Caso de estudio - Arequipa

En el caso de Arequipa, entorno de la empresa Cerro Verde, los entrevistados solo hacen referencia a la pobreza como una generalidad relacionada con el entorno de la actividad minera, pero no identifican esta característica con su región:

*“es eso, hay un empresario o una corporación que se lleva mucho valor y tiene adyacentes a muchos pueblos pobres”* (Funcionario de Osinergmin)

*“Donde están las grandes contradicciones, que todo lo que está alrededor de las empresas mineras son las comunidades más pobres que existen”* (Profesor de la UCSM)

con una **población mayormente urbana**:

*“De su zona de influencia directa, solo el distrito de Yarabamba es considerado como zona rural”* (Funcionario de la empresa minera)

*“No te olvides que Cerro Verde está en una ciudad y es más fácil controlar eso porque lógicamente es gente más preparada”* (Experto en relaciones comunitarias)

que presenta un **importante grado de diversificación productiva**:

“Arequipa no le tiene que envidiar nada a nadie, tenemos los que es el agro, la industria, turismo, minería, pesca, exportamos... Arequipa es una ciudad estratégica para todo el sur del Perú, de acá te conectas con todos, con Moquegua, Tacna, Cusco, Matarani, hasta puerto, tenemos todo” (Profesor de la USCM)

con **una idiosincrasia orgullosa:**

“Arequipa es un poquito contestataria, entonces ante una acción impositiva hay una reacción explosiva, pero si se le persuade al poblador arequipeño, es solícito” (Asesor del Alcalde).

“No por ser arequipeño, pero Arequipa no tiene que envidiar nada a nadie, tenemos lo que es el agro, la industria, turismo, minería, pesca, exportamos” (Profesor de la USCM)

## b) Casos Opuestos

Un segundo supuesto viene dado por la percepción de que las empresas seleccionadas representan casos opuestos, en lo que respecta a su relación con la sociedad que las alberga. Esta concepción inicial se basó en la gran cantidad de Reportes de Conflictos publicados en la Defensoría del Pueblo que hacen alusión a la empresa de Cajamarca, en contraposición con el hallazgo de un único reporte de conflictos que alude a la empresa de Arequipa, como actor principal.

Para analizar esta condición con un mayor nivel de detalle, se contrastaron los hallazgos de las entrevistas, agrupados en diversos conjuntos de nodos de acuerdo al detalle representado en la tabla 7.

**TABLA 7: ÁRBOL DE NODOS**

Comunicación	Interrelaciones	Setimientos Negativos	Sentimientos Positivos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Comunicación Insuficiente	<input type="checkbox"/> Relación Negativa Empresa-Comunidad	<input type="checkbox"/> Percepciones Negativas	<input type="checkbox"/> Confianza
<input type="checkbox"/> Comunicación Adecuada	<input type="checkbox"/> Relación Positiva Empresa-Comunidad	<input type="checkbox"/> Desconfianza	<input type="checkbox"/> Cercanía a la población
			<input type="checkbox"/> Respeto

Fuente: Elaboración propia

### Caso de estudio: Cajamarca

Cuando se analizan las declaraciones relacionadas con la relación existente entre la empresa minera y la comunidad en la que ésta desarrolla sus actividades, se observa una mayor frecuencia

de menciones sobre una relación negativa, conflictiva, en el caso de la empresa de Cajamarca, combinada con un marcado sentimiento de desconfianza:

*“Hay expectativas que no se cubren... por la empresa que durante 20 años no ha traído desarrollo a Cajamarca”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

*“Yanacocha está en Cajamarca ya hace varios años y aún no se ve crecimiento en la región”* (Guía de turismo – Cajamarca)

*“La mayoría de los problemas que tiene Minera los generan ellos, básicamente por desconocer la realidad y no actuar como deberían actuar”* (Asesor de la Regidora Municipal de Cajamarca)

*“El tema que más creo que un poco esconden es la parte de la contaminación y todo ese tema ambiental, y también lo del personal”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“cuando uno les habla (a los miembros de la comunidad) que lo del agua es así, por ejemplo cuando San José estaba un tiempo seco, porque se hundió la parte de San José, lo estaban reconstruyendo, decían: ya ves cómo nos han mentado con San José, San José está seco, no hay agua”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“sí, hay mucha desconfianza todavía. Yo desde mi posición puedo decir que mucha de esa desconfianza es creada exprofesamente para que permanentemente se desconfíe de la empresa”* (Funcionario de la empresa minera – Cajamarca)

*“yo creo que la empresa Yanacocha es un caso súper complicado en Cajamarca, son más de 20 años de una relación profundamente desgastada con la población”* (Funcionario del OEFA)

#### Caso de estudio: Arequipa

En el caso de Arequipa, salvo por alguna observación aislada de relación negativa, las percepciones están más asociadas hacia una relación positiva, de confianza entre la empresa y la comunidad:

*“la gente comenzó a ver: “yo quiero trabajar en esta minera porque te pagan bien y te tratan bien”, entonces ese punto es, desde mi punto de vista, cambió en lo que es perspectiva aquí en Arequipa”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“con la gente sí, porque usted ve ahorita por ejemplo, la mayoría... con la gente normal porque sabe qué, la gente sabe que Cerro Verde da plata, que pone el billete”* (Taxista – Arequipa)

*“Cerro Verde inmediatamente hizo un pacto con Arequipa y firmó unos convenios para poder hacer obras por impuestos, construcción, un montón de cosas”* (Funcionario de Osinergmin)

En el análisis anterior se observa que ambos casos de estudio representan casos opuestos, sin embargo la abundante referencia a la falta de canales de comunicación adecuados entre la población y la empresa minera se percibe una característica común:

*“el tema es que nunca supieron llegar bien a la comunidad, entonces eso fue creciendo, fue una problemática que creció y, como él dice, explotó porque no hubo una buena comunicación...”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“yo creo que esto no viene de un año o dos años, viene de años anteriores que de repente no hubo una comunicación transparente, no”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“yo diría que Minera comete un grave error porque el que calla, otorga. No difunde en los medios masivos lo que está haciendo y ni lo que representa, no lo difunde”* (Regidora de la Municipalidad de Cajamarca)

*“no hay un diálogo fluido y permanente entre la población y la mina, en este caso. Desgraciadamente son participaciones coyunturalistas”* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

*“no ha habido una buena difusión, no ha habido para nada. Yo creo que es lo que tendría que darse, porque acá más o menos se ha dado algo de eso pero no ha habido la comunicación adecuada”* (Profesor de la UCSM - Arequipa)

*“el medio de comunicación normalmente está mal enfocado ya que llaman a dirigentes los cuales solo quieren su satisfacción económica y no la de la comunidad”* (Representante de la comunidad – Arequipa)

Esta percepción no es compartida por algunos de los representantes de la comunidad académica de ambas comunidades ni por los funcionarios de las respectivas empresas:

*“diálogo hay bastante... hay una oficina de relaciones comunitarias que se encarga de ver la parte social”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“Cerro Verde desde que empezó, y otras, fueron empresas que difunden mediante un buen trabajo de marketing lo que hacen por el equipo, por eso es que no hay muchos problemas”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“Hay de todo, hay visitas, hay reuniones con las autoridades, con los líderes de la comunidad, hay acciones de acercamiento”* (Funcionario de empresa minera – Cajamarca)

*“lo que hacemos nosotros es trabajar mucho en radio, trabajamos mucho con BTL, trabajamos mucho en los colegios, tenemos un programa que se llama Vive Cerro Verde, que lo que hace es transmitir a la gente el beneficio de lo que ha significado y significa la minería para Arequipa en los últimos años”* (Funcionario de empresa minera – Arequipa)

El análisis de los resultados sugieren que el diseño que mejor explicaría el tipo de estudio realizado es el tipo 4: combinado (con varias unidades de análisis) con casos múltiples, dado que las empresas desarrollan sus actividades en entornos diferentes que constituyen los diversos contextos de la investigación. Por otro lado, cada tipo de actores se considera como una unidad de análisis distinta, ya que las percepciones de cada conjunto se asemejan entre sí pero, en muchas ocasiones, difieren de las declaraciones de los otros grupos.

## **Categorías de análisis**

Las entrevistas realizadas fueron analizadas utilizando el software NVivo, clasificando cada una de las afirmaciones en nodos (o categorías) de manera de facilitar el hallazgo de ideas comunes en las líneas de discurso, así como para contrastar las percepciones entre los diferentes individuos dentro de un mismo caso de estudio, analizar las frecuencias de categorías y también las asociaciones que pudieran darse entre estas.

Las categorías resultantes con la identificación de los nodos descendientes relacionados se detallan en la tabla 8.

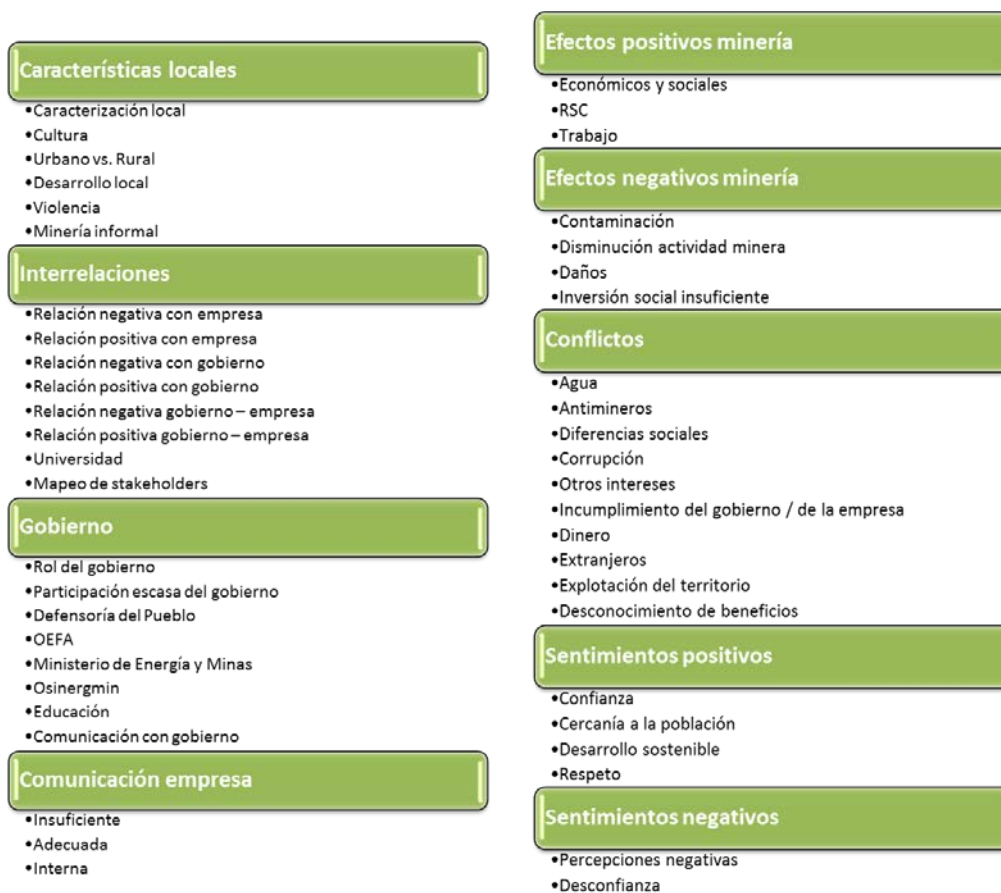
### **a) Efectos de la minería**

Un primer nivel de análisis para la determinación del modelo que rige el otorgamiento de la licencia social se aborda a través de la consulta, a los diferentes individuos, sobre cuál es su percepción respecto de los efectos que genera la actividad minera en sus zonas de residencia. Las categorías resultantes se dividieron en efectos positivos y efectos negativos (ver gráfico 3).

La primera categoría, de efectos positivos, se subdivide en económicos y sociales, actividades de responsabilidad social corporativa y trabajo, como efectos positivos. En el caso de los efectos negativos, estos se relacionan con la contaminación, los daños, una inversión social insuficiente, así como con la reducción de beneficios debido a la caída en la actividad minera.

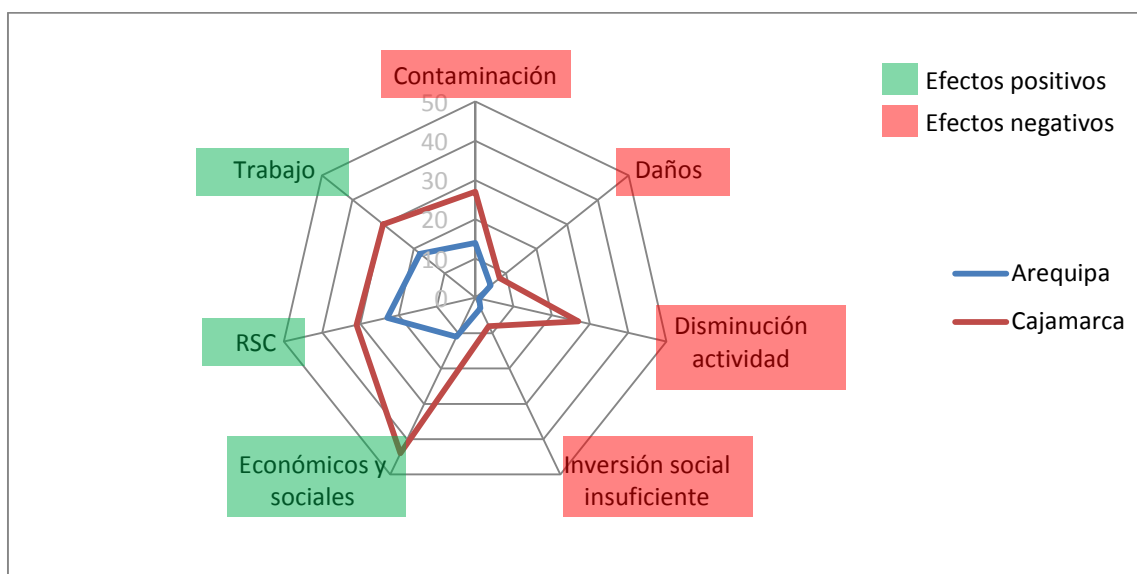


TABLA 8: CATEGORÍAS DE ANÁLISIS (NODOS PADRES Y NODOS DESCENDIENTES)



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 3: EFECTOS DE LA MINERÍA – FRECUENCIAS



Fuente: Resultado de análisis de datos con NVivo 11

### Caso de estudio - Cajamarca

En el caso de la región de Cajamarca sobresalen, por la alta frecuencia con la que son aludidos, dos efectos que resultan contrapuestos: por un lado se resaltan los beneficios económicos y sociales que derivan de la actividad desarrollada por la empresa, principalmente en el ámbito urbano:

*“es toda la infraestructura que ha habido, las carreteras, cuando yo vine en el año 1994 aquí a Cajamarca solamente había un semáforo en la ciudad de Cajamarca, la ciudad era marrón, no había nada. Yo he regresado después de 16 años a Cajamarca y la he visto cambiada”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“muchos propietarios de acá, yo cuando entro a visitarlos, tienen el recuerdo del trabajo que han hecho en Yanacocha, como que han invertido lo que han ganado en construir su casa, su edificio, etc., una inversión”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“La parte urbana creo que tiene una visión un poco más estable, porque entendemos que es una actividad económica que la apoya bastante, digamos que da inyección de dinero a la ciudad”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“Hay indicadores que han mejorado obviamente, con el canon: infraestructura vial, infraestructura eléctrica, saneamiento, algunos avances producto de que ha habido más ingresos”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

pero por otro lado, se enfatizan los efectos negativos generados por la contaminación, básicamente del agua:

*“y la gente dice (yo no tengo datos) que han incrementado los niveles de metales pesados en el agua potable de todo Cajamarca”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“tengo un profesor que trabaja también todo lo que es proyectos sociales y trabaja en Hualgayoc, y justo me estaba comentando en clase que hay personas a las que se han hecho estudios y hay personas que tienen cáncer, tienen leucemia por problemas de metales pesados, es una comunidad, no es uno o dos, tres personas, es una comunidad”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“y algunos pobladores dirán “oye, no sé, mi agua está medio azul, medio lechosa, me han venido unas cositas así, medio raras”, que es eso lo que escuchamos”* (Regidora de la municipalidad de Cajamarca)

Adicionalmente, los entrevistados aseveran que la disminución de la actividad que registra la empresa en los últimos años ha generado un efecto negativo en la comunidad, reflejado en la caída de la actividad comercial y empresarial de diversos sectores, en la reducción de puestos de trabajos dentro y fuera de la empresa, entre otros efectos negativos:

*“ahora que está cerrando y hay varias empresas que han cerrado, por el momento en lo que es respecto al trabajo es negativo”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“la gente habla de reducción, la Cámara de Comercio habla de reducción en temas de restaurantes, hoteles y demás. Aquí en la ciudad se siente el impacto, el tema del valor de las casas, el valor de los inmuebles se ha contraído bastante, se está hablando del cierre de los centros comerciales”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“los taxistas nada más, yo me subo a un taxi lo primero que me hablan, que me dicen “maestro, siguen botando gente de Yanacocha, yo me voy a ir a otro lado””* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

### Caso de estudio - Arequipa

Para el caso de la región de Arequipa, los beneficios más relevantes a los que se hace referencia son los derivados de las actividades de responsabilidad social desarrolladas por la empresa:

*“la minera ha invertido en mejorar el entorno, como construcción de intercambios viales y algo muy importante construir una planta de tratamiento de aguas servidas ayudando a descontaminar la cuenca del Chili y el aire que se respiraba como olores muy penetrantes en los distritos de Tiabaya y Sachaca”* (Representante de la comunidad – Arequipa)

*“la mina trabaja de una forma directa, apoyando a determinados municipios con determinadas exigencias y necesidades que requiere cada distrito, sobre todo los más cercanos a la zona de influencia, que lo hace con todos”* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

*“Y ahora, últimamente Cerro Verde ha apoyado de alguna manera con dinero, para llevar a cabo plantas de tratamiento de agua, plantas de potabilización de agua y algunas obras de infraestructura”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

Los efectos negativos se relacionan, al igual que en el caso anterior, con los problemas de contaminación pero en este caso no se identifican efectos o daños concretos generados por la empresa minera:

*“que sea perceptible, un derrame de relaves, ninguno, pero si hay una contaminación subterránea, por las filtraciones”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“la empresa echa humo, por acá se estacionan los carros de Crometex y son 20 a 30 carros que se estacionan, que esperan a que suban y bajen los señores trabajadores, y eso genera obstrucción vehicular en mi cuadra, genera obstrucción peatonal, turgurización de la vía”* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

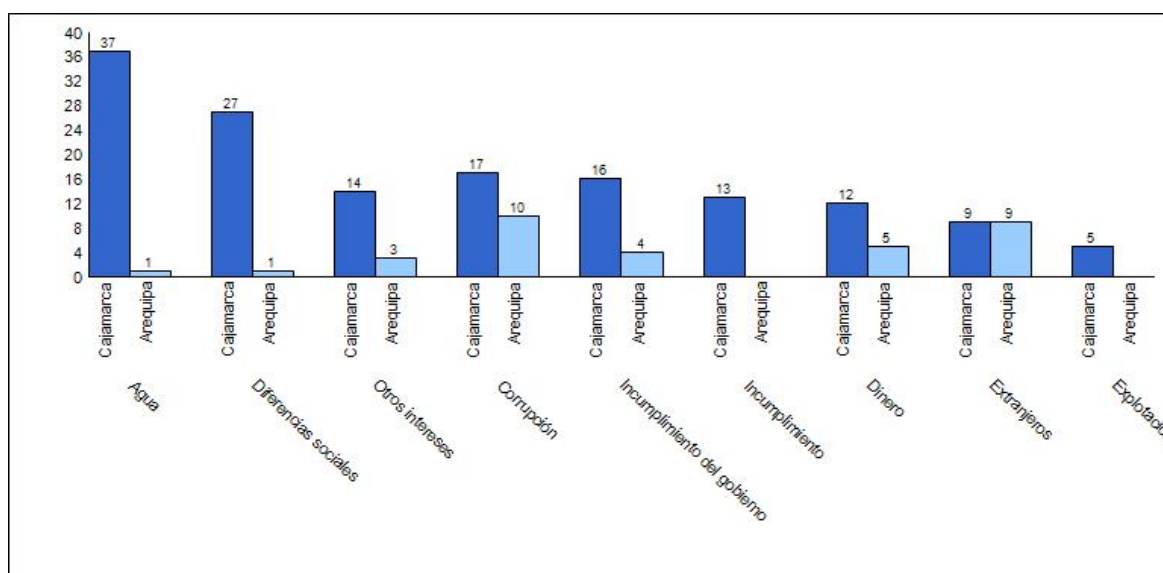
“Sabe para dónde va la contaminación, para Yarabamba, para aquel lado porque el viento va para allá, para ese lado es la contaminación, para ese lado, para el mismo pueblo de Cerro Verde y para Arequipa todo está bien” (Taxista – Arequipa)

## b) Los conflictos

Para identificar otros factores que afectan el otorgamiento de la licencia social, se consultó a los entrevistados sobre las situaciones que generaban dificultades o conflictos entre la empresa minera y la comunidad.

Las respuestas obtenidas fueron clasificadas bajo el nodo padre “Conflictos”, distinguiéndose diferentes tipos de problemas, que mostraron niveles de relevancia diversos para cada caso de estudio (ver gráfico 4).

GRÁFICO 4: MOTIVOS DE CONFLICTOS - FRECUENCIAS



Fuente: Resultado de análisis de datos con NVivo 11. Elaboración propia

### Caso de estudio - Cajamarca

En el caso de la población de Cajamarca, en el gráfico se observa que las frecuencias más altas se dan en los problemas relacionados con las subcategorías “agua”, “diferencias sociales”, “corrupción” e “incumplimiento del gobierno”.

- **Agua:** reúne los problemas relacionados con la falta de agua, con la percepción de que esta está contaminada como consecuencia de la actividad minera y el hecho de no contar con una autoridad de gobierno que pueda garantizar la calidad de la misma, así como con el incumplimiento de la empresa de dotar agua de buena calidad a la población.

*“La gente me pide como regidora, porque una regidora es como una representante en su municipalidad, elegida por el pueblo, y me pide “Regidora vamos a que usted verifique la cantidad y calidad de agua que tomamos en esta zona” que es las alturas de Baños del Inca, una comunidad bastante afectada” (Regidora de la municipalidad de Cajamarca)*

*“Minera debería asegurar agua primero y mina después, así es que sería bueno que preguntes si dota de agua potable a la gente, que les está dando agua de calidad 3 en los canales de riego, eso nomás te digo” (Asesor – Cajamarca)*

*“Parte de lo que es la desinformación es la parte de que no hay un conducto legal que diga qué calidad de agua tenemos acá, por ejemplo nadie dice... por ejemplo, aquí debería ser la triple A quien diga Cajamarca consume tal cantidad de agua y tal calidad de agua” (Profesor de la UPN – Cajamarca)*

- **Diferencias sociales:** en esta categoría se agrupan las alusiones a problemas relativos a las diferencias de trato que dan a la comunidad quienes están relacionados con la empresa (ingenieros, esposas de ingenieros, trabajadores de la minera), además de menciones relacionadas con la actitud de superioridad mostrada por los ingenieros, con circunstancias históricas propias de la comunidad y con las diferencias económicas generadas por la actividad minera.

*“Yo miro, veo a mujeres, a esposas de gerentes importantes en Yanacocha, cuyas conductas son bastante cuestionables, con los trabajadores del hogar, con el tema de identidad cultural, porque yo soy cajamarquina, tú eres de Nueva York y vienes a mi tierra y encima criticas lo que yo como, lo que yo vivo, lo que yo hago, uh, disculpa pero este es mi territorio, no tu territorio, tú no sé por qué has venido pero supongo que... entonces, respétanos, es mi casa” (Regidora de la municipalidad – Cajamarca)*

*“...Cajamarca es una sociedad muy marcada, muy diferenciada, incluso se dice ahí que los que nacieron a dos cuadras o creo que cuatro manzanas a la redonda de la Plaza de Armas son Cajamarqueses y el resto son Cajamarquinos... y lo mismo se da en la zona rural, los que viven en las zonas bajas son superiores a los que viven en las zonas altas” (Funcionario de la empresa minera – Cajamarca)*

*“algunos Cajamarquinos, que de un momento a otro encontraron mineral en sus tierras, y al día siguiente tuvieron poder económico, empezaron a ver por debajo del hombro a sus propios vecinos” (Profesor de la UPN – Cajamarca)*

*“Los ingenieros se creen con cultura superior y no hay relaciones horizontales por lo tanto no hay una atención a la cultura popular con el mismo trato horizontal”*  
(Regidora de la municipalidad de Cajamarca)

- **Corrupción:** conjunto de referencias sobre los problemas que se han dado entre la comunidad y la empresa como consecuencia de los sobornos realizados a diversas autoridades por parte de la empresa. En esta categoría de análisis también se han considerado los comentarios acerca del mal uso de los fondos públicos que hacen las autoridades gubernamentales.

*“... porque tienen la percepción de que la policía no hace nada, es coimera, la policía se vende y es más, tienen la percepción de que la policía ya está comprada por Yanacocha”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“Lamentablemente el modus operandi de muchas mineras en el Perú se ha hecho un círculo vicioso, entran, suelen dividir a las comunidades, suelen comprar a los dirigentes más destacados”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

*“Por decir, bueno los voy a apoyar con tanto, les daba quizás directamente y ellos (los representantes del gobierno) no lo hacían, se tiraban el dinero, y eso lo han hecho varias... incluso en mi comunidad, eso lo han hecho varias veces”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

- **Incumplimiento del gobierno:** un gran grupo de los entrevistados mantienen que el gobierno no cumple ni con un rol de mediador entre la empresa y la comunidad, ni con un rol de supervisión en la actividad minera, hechos que generan conflictos en la población.

*“Y aparte el Estado casi nunca cumple un buen papel de mediador, es más a las comunidades lejanas las deja de lado”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“Yo no sé quién, qué organismo es el encargado de decirle a minera Yanacocha cumple con los estándares de calidad y cantidad, yo voy a eso”* (Regidora de la municipalidad de Cajamarca)

*“Y ahí sí creo, como te repito, que hay una responsabilidad del Estado en sus niveles central, regional y municipal, y hay fallas también en las estrategias muy débiles de responsabilidad social empresarial por parte de las empresas. Como todo el círculo está complicado, ahí tienes los conflictos, conflictos y más conflictos”* (Representante del Fondo de Defensa de Cajamarca)

Las percepciones relacionadas con temas de incumplimiento de convenios por parte de la empresa (“incumplimiento”), el surgimiento de intereses diferentes a los estrictamente socio-ambientales en las comunidades o en sus representantes locales, tales como de posicionamiento político (“otros

intereses”), y las referencias a situaciones negativas que se dan en la comunidad debido a que algunas personas cuentan con más dinero (“dinero”), también son relevantes en el análisis de las categorías que generan conflictos en el caso analizado.

#### Caso de estudio - Arequipa

En Arequipa, las situaciones conflictivas que se presentan con una mayor frecuencia en el discurso son las asociadas con corrupción y las alusiones sobre “extranjeros”:

- **Corrupción<sup>33</sup>:**

*“Y no saben si han invertido 500 o 200 y el resto se lo «embolsillan »” (Taxista – Arequipa)*

*“qué pasa, que el manejo de su equipo de relaciones comunitarias<sup>34</sup> lamentablemente es comprar a los presidentes, a la junta directiva de la comunidad del momento, con un poco de dinero y solucionado” (Profesor de la UCSM – Arequipa)*

- **Extranjeros:** categoría que agrupa aquellas referencias a los problemas derivados de la contratación de personas por parte de la empresa que no son originarios de la zona en donde se realiza la actividad minera.

*“Dónde radica el problema, en algunos casos han buscado comunicadores que no son de la zona, que no conocen la realidad, entonces si uno trae un comunicador de Lima no conoce la realidad de ahí, entonces no conoce al dirigente, no conoce la ideología de las personas ni a qué se dedican, entonces es una situación y que persiste actualmente, hay cierto rechazo y cada vez se acrecienta más” (Profesor de la UCSM – Arequipa)*

*“No la conocen<sup>35</sup>. Varios vienen de Lima o vienen de otros lugares y creen claro pues, el ser humano tiene dos ojos debajo de las cejas, si nos pellizcan nos duele, pero las conductas, los comportamientos no son los mismos” (Asesor del Alcalde de Arequipa)*

Esta última categoría también presenta una alta incidencia en los entrevistados de la región de Cajamarca, por lo que constituye en una categoría a considerar como relevante también en ese caso.

---

<sup>33</sup> Nota: la clasificación se realizó teniendo en cuenta la definición detallada en el caso previo.

<sup>34</sup> Nota: el entrevistado está haciendo referencia a un proyecto minero Los Charcas, cerca de Apurímac.

<sup>35</sup> Nota: el entrevistado está haciendo referencia al conocimiento de la realidad de la zona.

### c) Participación del Gobierno

Un agente que surge como relevante en el análisis es el Gobierno, representado por sus diversos organismos y niveles.

En la presente investigación, se encuestaron a representantes de los organismos del gobierno central que fueron seleccionados por su relevancia en el sector, para conocer la visión que tienen de la licencia social así como de los casos de estudio.

Los representantes de las instituciones se identificaron como agentes que, en el desarrollo de sus funciones, ofrecen un mejoramiento de los niveles de confianza entre la empresa minera y la comunidad, ofreciendo información, interviniendo como mediador, fiscalizando el accionar de la empresa:

*“Básicamente la labor de la Defensoría es supervisar a la administración pública, a la administración del estado; se dice que la Defensoría del Pueblo defiende derechos supervisando”* (Funcionario de la Defensoría del Pueblo)

*“lo que hace la Defensoría es tratar, en la medida de nuestras competencias, de buscar información para que el ciudadano esté informado con pedidos de información al Ministerio de Energía y Minas, al Ministerio del Ambiente, OEFA u otra entidad que esté vinculada al tema que se plantea”* (Funcionario de la Defensoría del Pueblo)

*“Canalizamos denuncias ambientales, tenemos un sistema de denuncias ambientales y es nuestra obligación. Hay una relación fluida, yo creo que pese a los mitos, nosotros nos reunimos mucho y tenemos bastante cercanía con uno y otro lado”* (Funcionario del OEFA)

*“Ahí donde hay inquietudes sobre el desempeño de una empresa minera, digamos la voz oficial, técnica de cuál es el desempeño es de OEFA”* (Funcionario del OEFA)

*“Osinergmin es una entidad que se encarga de verificar el cumplimiento de la normativa de seguridad técnica dentro del sector, para prevenir accidentes; lo que nosotros buscamos es proteger la seguridad de la infraestructura porque como bien final lo que buscamos es evitar las muertes y las fatalidades asociadas a la actividad minera, tanto de los trabajadores mineros como también de la gente que está adyacente a las actividades”* (Funcionario del Osinergmin)

No obstante, estos representantes de organismos públicos reconocen que aún existe debilidad del estado para cubrir las demandas de la población, garantizando una correcta vinculación con las comunidades aledañas a la actividad minera, así como promoviendo acciones para mejorar su calidad de vida:



*“pero no funcionan los gobiernos locales y el dinero del canon o de estos recursos que vienen de la minería, se malgastan o simplemente ni siquiera se gastan o se roban, como se ha podido ver en algunos casos”* (Funcionario del Osinergmin)

*“porque si tú sabes que nadie va a controlar nada, que nadie va a fiscalizar y por ejemplo va a haber una empresa que va a incumplir sus obligaciones o va a hacer lo que quiere, entonces ahí está el temor del poblador y va a decir “yo no quiero mina en mi zona””* (Funcionario del OEFA)

Esa misma percepción la tienen el resto de los *stakeholders* seleccionados en la muestra. Expresan que la institucionalidad en el país es muy débil, que los gobiernos no cuentan con personal capacitado para realizar las inversiones que necesitan las comunidades, y esto hecho genera que las empresas no cuenten con el apoyo necesario para impulsar el desarrollo exigido por la población que se asienta en su área de influencia. Además, la población no conoce cuáles son los mecanismos o los canales con los que cuentan los organismos de gobierno para obtener información sobre los aportes que realizan las empresas mineras.

#### Caso de estudio - Cajamarca

*“creo que básicamente el problema es con el gobierno, con el gobierno regional más que con las comunidades. Por eso, si el gobierno no tiene preciso qué es lo que va a hacer con las comunidades, la empresa es un aliado estratégico nada más, la empresa le da todos los fines, el canon pero el gobierno no sabe cómo aprovecharlo”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

*“no digo que en todos los órganos municipales ni regionales, pero si en muchos de ellos no hay personal idóneo. Y a veces, la minera tiene que suplir, casi de manera voluntaria y obligada por el pueblo, asumir la responsabilidad de funciones que debería hacer el gobierno”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“yo digo todo ha dependido de nuestros alcaldes, de nuestras autoridades, con esto de la minería Cajamarca tuviera una zona impecable, no faltara agua, no faltara desagüe, ni luz. Y ahí nomás, a unos metros de Cajamarca, no encuentras ni desagüe, ni luz”* (Operario de la minera – Cajamarca)

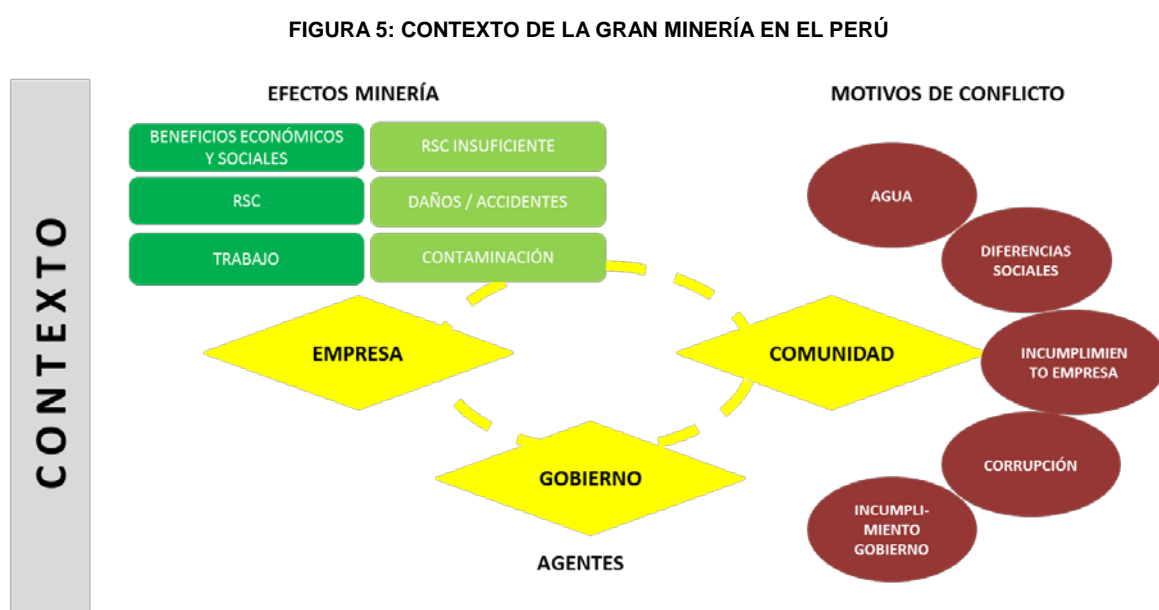
*“¿Esto es culpa de las empresas mineras? No. Porque las empresas mineras, constitucionalmente no son las encargadas de encausar los destinos de una nación. La responsabilidad es del Estado, en sus diferentes instancias: central, regional y municipal, hay una responsabilidad directa del estado”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

## Caso de estudio - Arequipa

*“la difusión del gobierno, del Estado, sobre los beneficios que trae la minería o sobre los ingresos que reporta el fisco, no se ha hecho o se ha hecho muy poco”* (Profesor de la UCSM de Arequipa)

*“pero debería de tener más apoyo de parte del gobierno central para saber cómo tratar a la comunidad y así consolidar la inversión”* (Representante de la comunidad – Arequipa)

Considerando los elementos detallados previamente se presenta un esquema que ilustra la situación que se enfrenta en el sector analizado (figura 5).



Fuente: Elaboración propia

Los agentes, empresa, gobierno y comunidad, se relacionan en el marco de un contexto único según sea el caso analizado que a su vez condiciona las percepciones que los mismos agentes tienen sobre esta relación.

Generalizando, dentro de las comunidades se identifican tanto efectos positivos como negativos resultantes de las explotaciones mineras, sin embargo estos difieren según las necesidades de las comunidades analizadas y su idiosincrasia.

Los motivos de conflicto son en gran medida comunes a ambos grupos de análisis, pero la importancia que se les da al momento de limitar el otorgamiento de la licencia para operar también depende del caso analizado.

## La licencia social en los casos de estudio

### Cajamarca

La empresa a través de sus representantes y en sus reportes de responsabilidad social asegura que se realiza un constante trabajo para relacionarse con la comunidad, identificando a los actores relevantes para el correcto desarrollo de su actividad, lo que les permite delinear las estrategias de responsabilidad social que luego son traducidas en actividades de apoyo a los grupos de interés así como en inversiones realizadas en diversos tipos de obras:

*“nosotros tenemos el mapeo de los actores en el anillo cero, en el anillo 1, en el anillo 2, en el anillo 3, o sea conocemos bien, necesitamos conocer bien quiénes son los actores, los que lideran, los que toman decisiones en todos estos anillos que se van ampliando en la medida que se alejan del área de influencia de la empresa”* (Funcionario de la empresa minera de Cajamarca)

*“Hay acciones de acercamiento, por ejemplo, haces un día en el que llevas... haces una jornada deportiva para que todos se diviertan y al mismo tiempo, llevas médicos que hagan atención médica gratuita, corte de pelo, capacitaciones menores, o sea ese tipo de acciones”* (Funcionario de la empresa minera de Cajamarca)

*“El tema de agricultura o de mejoramiento de la productividad agrícola es clave porque Cajamarca es una región donde ha sido muy fuerte la agronomía, la ganadería, y nosotros tenemos además una organización que se llama Foncreagro, la cual fomenta este tipo de cosas, entonces, y nos interesa mucho a nosotros como empresa porque vemos que es algo importante para la comunidad”* (Funcionario de la empresa minera de Cajamarca)

*“Durante el último año se ha continuado con la implementación de diversos mecanismos para el relacionamiento con las comunidades. Entre los principales destacan:*

- *La asignación de un responsable o coordinador de relaciones comunitarias a determinados sectores o caserío de la comunidad (...)*
- *Desarrollo de talleres informativos de los proyectos y/o programas que se implementan en el ámbito de influencia para discutir los alcances de los mismos (...)*
- *Difusión de los acuerdos y/o proyectos en eventos públicos comunales (...)*  
(Yanacocha - Reporte de Sostenibilidad 2013)

*“La Comisión de Monitoreo de Canales de Riego de Cajamarca (COMOCA) es una asociación sin fines de lucro conformada por 25 canales de regadío en la zona de influencia de Yanacocha, y que abarca cuatro cuencas hídricas de la región (...). En*

*Yanacocha se reconoce que el monitoreo participativo es un mecanismo fundamental para la construcción de confianza en los pobladores (...)* (Yanacocha – Reporte de Sostenibilidad 2013)

Sin embargo, la información recabada en las entrevistas mostraría que existe una relación conflictiva, de falta de confianza, entre la empresa y algunos de los grupos de interés.

Si bien desde la comunidad se reconoce la importancia de la actividad de la empresa en la generación de puestos de trabajo y en las mejoras experimentadas por el desarrollo de obras de infraestructura:

*“porque hay trabajo, mucha gente que no tiene trabajo en el mundo Cajamarca le ha dado, y un trabajo muy bien remunerado, sobre-remunerado muchas veces; y movía una máquina importante a nivel de todos los pequeños sectores porque, restaurantes, hoteles, comidas, mercados, turismo, tiendas de ropa, en fin, porque son gente que ya empieza a gastar más”* (Regidora de la municipalidad de Cajamarca)

*“se han hecho obras como carreteras, algunos reservorios”* (Guía turístico – Cajamarca)

también se hace responsable a la empresa de generar con sus operaciones la contaminación del agua y el aire, accidentes ambientales por filtraciones, enfermedades por el incremento de metales en el agua, entre otros daños.

*“Yo creo que no es transparente, el tema que más creo que un poco esconden es la parte de la contaminación y todo ese tema ambiental, y también lo del personal* (Alumno de UPN – Cajamarca)

*“y la gente dice, yo no tengo datos, que han incrementado los niveles de metales pesados en el agua potable de todo Cajamarca, como le digo yo no tengo datos”* (Alumno de UPN – Cajamarca)

*“Entonces efectivamente comprobé el fierro elevado, entonces la impresión que me dio a mí es que a veces cumple y a veces no lo cumple, entonces de qué responsabilidad hablamos”* (Regidora de Cajamarca)

*“hace algún tiempo existieron muchas quejas de las comunidades aledañas en las que se quejaban que encontraron restos de metales, mercurio, en el agua y eso se generó por las lluvias, las cuales provocaron desbordes en la minera haciendo que el agua se vea contaminado y ello debido a la falta de control y descuido de la minera”* (Guía turístico – Cajamarca)

Los *stakeholders* entrevistados en Cajamarca también demandan un incremento en las actividades de responsabilidad social de la empresa, por considerarlas insuficientes en comparación con las grandes ganancias obtenidas de la explotación del suelo que es propiedad de las comunidades:

*“como que has tenido ganancias multimillonarias y a Cajamarca en 20 años no le has dado el agua que necesita, agua potable”* (Asesor de la municipalidad – Cajamarca)

*“y la labor social que realizar minera Yanacocha todavía es escasa, el impacto es mínimo”* (Regidora de Cajamarca)

*“entonces si la minera hiciera las cosas bien y si trae tantas ganancias entonces por qué Cajamarca sigue tan pobre como siempre”* (Guía turístico – Cajamarca)

*“ese 70% de gente que no se ve beneficiada directamente, que son del campo, lo ven como que Yanacocha si se va o se queda poco o nada les interesa”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“Yo veo mucha publicidad, muchos carteles que acá se han invertido millones pero la gente no lo percibe en su vida cotidiana, no se ve y si tú ves los indicadores: pobreza, desempleo, carencia de desarrollo industrial, o sea la población no percibe, dicen “desarrollo ¿aquí?, ¿dónde, ah?””* (Representante de Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca)

El colectivo conformado por los colaboradores de la empresa marca una diferencia con el resto de *stakeholders*, ya que sus percepciones reflejan un claro convencimiento de los beneficios generados en la región por la empresa, aun cuando reconocen la ocurrencia de eventos que pueden haber contribuido a la visión negativa de la sociedad:

*“Así es, ese crecimiento fue motivado por la expansión de la mina, porque Cajamarca para serle sincero, me acuerdo era un poco muerto, no había movimiento”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“Y los hermanos campesinos se dejan engañar fácilmente, creen que contamina la minería pero no es cierto”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“Hubo personal de repente que se comportó mal o hizo mal las cosas en Cajamarca y entonces desde esa fecha ya se están acumulando las cosas, los problemas, y ahora nosotros luchamos por hacer entender a nuestros hermanos campesinos, pero no es fácil”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“los negocios se iban arriba y toda la gente estaba contenta, hasta que salieron los medioambientalistas contra la minería que desde hace poco, a partir del 2009, 2010 ya empezaron a hacerse más fuerte, la gente a mal informar lo que era la mina, porque antes, la mina a Cajamarca lo ha hecho crecer bastante”* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

Otro tema que cobra relevancia es la constante mención sobre la falta de capacidad institucional y técnica de los funcionarios de los organismos de gobierno para invertir los fondos que reciben de

las empresas. Este hecho genera que las comunidades, especialmente en el área rural, no lleguen a identificar los beneficios de la actividad minera dado que no experimentan mejoras en su calidad de vida, generando el rechazo hacia las empresas, tal como fue planteado por los autores Gary McMahon y Brandon Tracy (2011) en su investigación.

*“el canon minero, impuestos, ¿quién decide?, es el distrito, es la capital, ellos reciben el impuesto y lo invierten en la ciudad pero en el lugar que está alrededor de la mina ahí no invierten y es un problema social entre la ciudad y la comunidad”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

*“como te digo, el tema central es que desde la gestión regional y desde la gestión local no se ha hecho el esfuerzo para que estos recursos captados durante los últimos 20 años, diversifiquen la economía”* (Representante de Frente de Defensa Ambiental de Cajamarca)

*“tenemos el canon minero que le dieron al alcalde de Los Baños y a diferentes autoridades, entonces qué sucede, que el alcalde no hacía obras, que esperaba que termine su gobierno, su mandato y al final decía “¿y esta plata?””* (Operario de la empresa minera – Cajamarca)

*“creo que básicamente el problema es con el gobierno, con el gobierno regional más que con las comunidades; por eso, si el gobierno no tiene preciso qué es lo que va a hacer con las comunidades, la empresa es un aliado estratégico nada más, la empresa le da todos los fines, el canon, pero el gobierno no sabe cómo aprovecharlo”* (Alumno de la UPN – Cajamarca)

En consecuencia, la empresa a pesar de contar con una política explícita de responsabilidad social y desarrollar actividades concretas de apoyo a las comunidades, no parece haber logrado superar los conflictos sociales suscitados en sus primeros años de actividad, ni tener una relación cercana con la comunidad. Sin embargo, se pueden identificar algunos grupos de stakeholders, tales como los operarios de la empresa y los representantes de la comunidad académica, que reconocen beneficios palpables como resultado de la operación minera.

Su ubicación en una zona con una alta incidencia de pobreza, con una gran parte de la población dedicada a la ganadería y a la agricultura que no ha experimentado beneficios concretos de la actividad minera, sumada a la marcada percepción sobre la responsabilidad de la empresa en lo relacionado con la dotación y la calidad del agua, refuerzan esta situación.

En el marco de los modelos seleccionados como base teórica de esta investigación, podríamos asociar el nivel de legitimidad de la empresa con una de tipo económica si nos referimos a la categorización efectuada por Boutilier y Thomson (2011).

## Arequipa

La empresa Cerro Verde, a través de sus representantes y en sus reportes anuales destaca el desarrollo de actividades orientadas a lograr un adecuado modo para relacionarse con su entorno, priorizando las obras destinadas a mejorar la dotación de agua potable así como las reuniones periódicas con los representantes y miembros de las comunidades en su área de influencia:

*“Yo creo que el factor fundamental para esto es el relacionamiento persona-persona, para eso tú tienes que contar con un equipo de trabajo que no tiene que ser, muchas veces la gente confunde, el jefe de la comunidad, debe ser gente que hable el mismo idioma, aquellos que tengan el mismo estilo de vida”* (Funcionario de la empresa minera de Arequipa)

*“nosotros hacemos una actualización de mapeo de stakeholders cada 3 meses, en ese mapeo de stakeholders tú vas viendo si han aparecido nuevos actores y cuáles son los intereses y cómo se van moviendo”* (Funcionario de la empresa minera de Arequipa)

*“una manera de garantizarle una sostenibilidad en el tiempo a Arequipa es hacer dos represas en las zonas altas de Arequipa, que se hicieron antes para aumentar en 30% la capacidad de almacenamiento de lo que llamamos nosotros la zona regular del río Chili y luego hacer una planta de agua a 2850 metros, que te permita darle agua a toda esta gente que está en este cinturón”* (Funcionario de la empresa minera de Arequipa)

*“Nuestra mina en Perú, Cerro Verde, es la base de una asociación que llegará a proveer agua limpia para 750,000 residentes de Arequipa, un ejemplo de nuestro compromiso de maximizar las contribuciones que la minería puede traer a las comunidades locales”<sup>36</sup>.*  
(Strength in Resources – 2013 Annual Report)

Los entrevistados de la zona reconocen que la actividad minera genera importantes beneficios a la comunidad, tanto a las poblaciones consideradas como de influencia directa como en el resto de poblaciones de la zona, ya que brinda trabajo directo, desarrolla actividades de apoyo a las comunidades e inversiones en infraestructura, en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa.

*“Y ahora últimamente, Cerro Verde ha apoyado de alguna manera con dinero para llevar a cabo plantas de tratamiento de agua, plantas de potabilización de agua y algunas otras obras de infraestructura”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

---

<sup>36</sup> Traducción propia. Cita original: “Our Cerro Verde mine in Peru anchors a partnership that will ultimately provide clean water for 750,000 residents of Arequipa, an example of our commitment to maximize the contributions that mining can bring to local communities”. Freeport – McMoran (2013) Strength in Resources – 2013 Annual Report, page 23.

*“les hace reservorios a los lugares que no tienen agua, les dota de compactadoras, carros cisternas, algunas obras determinadas específicas”* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

*“porque estos últimos años, como decía el doctor, hemos tenido algún beneficio de la mina, hacer plantas de agua potable, plantas de tratamiento o hacer los diferentes by-pass que hizo”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“el Fondo Civil de la mina, lo administra la mina, pero es un fondo que la municipalidad tiene acceso, entonces “¿cuánto quieren dar?”, “50 millones”, “ahí están los 50 millones y ustedes los van a administrar”. La mina lo administra pero la municipalidad lo tiene, entonces dicen “queremos este puente, queremos este hospital, etc.”, “ahí lo tienen””* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

La contaminación no surge como un tema de relevancia entre los entrevistados, aun cuando se hacen algunas referencias sobre el tema:

*“que sea perceptible, un derrame de relaves, ninguno, pero sí hay una contaminación subterránea por las filtraciones* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“¿sabe para dónde va la contaminación?, para Yarabamba, para aquel lado porque el viento va para allá, para ese lado es la contaminación, para ese lado. Para el mismo pueblo de Cerro Verde y para Arequipa todo está bien”* (Taxista – Arequipa)

Tal como en Cajamarca, se comparte la visión de que las autoridades no hacen un uso adecuado del canon generado por la actividad minera:

*“el problema es con las autoridades, las autoridades no saben invertir el dinero que reciben”* (Representante de la comunidad – Arequipa)

*“a mí me parece que el mecanismo de distribución del canon está mal, debe cambiar”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

En resumen, en Arequipa se aprecia una mejor relación entre empresa y comunidad, lo que permitiría inferir que la licencia social ha sido otorgada en este caso:

*“en el caso de Cerro Verde acá en Arequipa, lo que está haciendo Cerro Verde lo está haciendo bien”* (Asesor del Alcalde de Arequipa)

*“la diferencia de Cerro Verde, no, queda en una zona desértica, que no hay agricultura muy cerca (...) Quizás por ahí es donde va un poco la concepción del poblador que diga “No a la minería” y en Arequipa diga “Sí, aceptamos””* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

*“la idea de la gente de Arequipa es que la empresa da, que la empresa no es algo negativo, es positivo”* (Representante de la comunidad – Arequipa)



En este caso de estudio se observa que el proceso de legitimidad de la empresa responde a la obtención de al menos dos de los niveles planteados por Boutilier y Thomson (2011), el de legitimidad económica, dado a que se verifica la percepción de que la empresa ofrece un beneficio; y el de legitimidad socio-política, que además identifica que la empresa contribuye al bienestar de la región, respeta el estilo de vida local y actúa de manera justa con sus *stakeholders*. La confianza por interacción podría no haberse logrado completamente, dado que en ocasiones se observa un requerimiento de mayor comunicación y diálogo entre la empresa y la comunidad. No obstante, la actividad minera tendría un alto grado de aceptación por parte de la población.

## CAPÍTULO V: EL MODELO

Del análisis realizado previamente se pueden identificar diferentes factores que determinan la relación que se da entre empresas y comunidades, en el marco de la actividad extractiva de las empresas mineras, considerando el entorno de las empresas seleccionadas como casos de estudio.

FIGURA 6: MODELO DE LSO PROPUESTO PARA LA GRAN MINERÍA EN EL PERÚ



Fuente: Elaboración propia

### a) Contexto socioeconómico

El contexto en el que se desarrolla cada comunidad representa un elemento esencial que debe ser considerado por las empresas al momento de desarrollar sus políticas de responsabilidad social y sus actividades de vínculo con su ámbito de influencia.

El conocimiento de este contexto permitirá en un primer momento, definir las características propias de los habitantes de cada región para luego identificar cuáles son las necesidades principales que deben ser consideradas como prioritarias por la empresa así como el método idóneo para relacionarse en cada caso. Esta afirmación coincide con la proposición de Jenkins citada previamente, quien afirma que “*las empresas necesitan tener un mayor entendimiento de la naturaleza compleja de las comunidades en las que operan, de modo de poder desarrollar estrategias a la medida de éstas*” (Jenkins, 2004).

## **b) Compromiso con la comunidad**

Se observa que las comunidades reconocen aspectos positivos concretos derivados de la actividad minera, pero no en todos los casos llegan a identificar en qué medida el asentamiento de una empresa en su región los beneficia directamente. Por ello, la contratación de un experto local resulta una política altamente recomendable, como un medio que permita entender claramente las demandas de la población.

*“En un proyecto minero donde yo trabajé nos dijeron “los ingenieros no hablan con la comunidad, prohibido”, eran los sociólogos lo que tenían que entrar ahí a arreglar las cosas de la mejor manera. Para mí eso fue excelente porque tenían muy buenas relaciones y la comunidad nos aprobaba todo, sin ningún tipo de problemas”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

La empresa debe asociarse con las comunidades de su zona de influencia para lograr vínculos estables en el tiempo, estableciendo cuáles son los compromisos concretos que asumirá durante el lapso que dure su permanencia en esa comunidad. Esta asociación puede darse a través de la generación de vínculos laborales directos o indirectos así como con el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad.

*“hacerlos parte del proyecto, si la comunidad está acá y tenemos el yacimiento acá, integrarlos de alguna manera, no sé si socialmente, laboralmente, pero que estén integrados y que ellos sientan que esa relación es buena entre la empresa, la mina, y la comunidad, elevar sus estándares de educación, saneamiento, salud, las cuestiones básicas y hacerlos parte integral del proyecto. Yo pienso que de esta forma sí puedes mejorar la relación”* (Profesor de la UCSM – Arequipa)

La consecución exitosa de estos compromisos está estrechamente vinculada al conocimiento del contexto socioeconómico de la comunidad en la que se desarrolla la operación minera, que representa el primer elemento del modelo propuesto y está alineado con el último paso que plantean Kathleen y Ralph Wilburn en su modelo: *“la empresa deberá monitorear el avance del proyecto, de manera de asegurar que este se esté desarrollando según lo acordado”* (Wilburn y Wilburn, 2011).

## **c) Presencia del Estado**

Las empresas, por explotar recursos naturales, están obligadas a realizar aportes al Estado en concepto de canon, según lo establecido por la ley. *“El canon es la participación efectiva y adecuada de la que gozan los gobiernos regionales y locales del total de los ingresos y rentas*

*obtenidos por el Estado por la explotación económica de los recursos naturales”* (artículo 1 de la ley 27506) y debe ser invertido por las autoridades regionales en obras de infraestructura<sup>37</sup>.

Los representantes de las comunidades no llegan a percibir los efectos de estas inversiones por lo que en muchas ocasiones reclaman esta inversión a las empresas mineras.

Un elemento esencial para que la actividad minera pueda ser legitimada por la comunidad está relacionado con la capacidad de los organismos del gobierno para generar obras que redunden en el desarrollo de las localidades, comunicando la procedencia de los fondos de tales inversiones.

*“en todo el Perú, las empresas mineras han estado supliendo al gobierno de distintas formas, por ejemplo, en construir carreteras, puentes, poner electricidad, hacer la plaza de armas”* (Profesor de la UPN – Cajamarca)

Un papel adicional que debe cumplir el Estado, especialmente a través de sus diversos organismos que cuentan con oficinas descentralizadas en cada región, es el de ser un agente capaz de identificar posibles conflictos de manera temprana, para implementar los mecanismos adecuados de solución antes de que estos degeneren en crisis sociales.

*“... la inversión social, o sea cómo le demuestras a la gente que esos centros mineros que están en los diferentes departamentos del país están contribuyendo, porque no es labor sólo de ellos, con el Estado a hacer desarrollo local”* (Representante del Frente de Defensa de Cajamarca)

#### **d) Comunicación efectiva**

En este elemento intervienen todos los agentes involucrados en la minería. La empresa debe contar con canales de comunicación que lleguen a la sociedad, como un medio para ofrecerles información de toda la operación que se realiza en su ámbito de influencia, de manera transparente (Prno y Slocombe, 2012), en donde se detallen indicadores sobre temas de relevancia tales como la calidad del agua, los niveles de contaminación permitidos de acuerdo a los estándares de la actividad y los niveles de contaminación registrados, las actividades desarrolladas en el marco de la política de responsabilidad social corporativa y todo otro tema que resulte de interés para sus *stakeholders*. Esta información además deberá presentarse utilizando un lenguaje acorde con las diferentes audiencias que podrán hacer uso ella.

---

<sup>37</sup> Ley N° 27506 - Artículo 7°.- Las responsabilidades de las autoridades municipales

7.1 Las autoridades locales son responsables de:

- a) Las autoridades de los gobiernos locales provinciales y distritales, bajo responsabilidad, transferirán recursos para inversión a los centros poblados de su circunscripción.
- b) Rendir cuentas periódicamente sobre el destino de los recursos del canon.
- c) Crear los indicadores y mecanismos adecuados para el monitoreo y evaluación de impactos y costo/beneficio de la inversión del canon.

*“Pero sí hemos aprendido a que hay que estar en una permanente comunicación con la población, con la comunidad, que debe haber una información veraz, oportuna, adecuada y que si se necesita por lo menos socializar al máximo lo que queremos hacer. Hemos aprendido también a ya no decir “vamos a hacer tal cosa” sino “miren lo que estamos haciendo, aquí está la primera pared del hospital, o aquí está el reservorio, mira esto se va a llenar de agua” y cuando se llene de agua, “ya se llenó de agua”, o sea comunicar hechos más que promesas, eso te disminuye la incertidumbre, la incredulidad de la gente y son pasos mucho más firmes hacia generar esta legitimidad que necesitamos”* (Funcionario de la empresa minera – Cajamarca)

La comunidad debe solicitar información, tanto a la empresa como a las instituciones de gobierno, para no desarrollar percepciones equivocadas sobre la operación minera, así como para poder evitar que personas que tienen otros intereses los manipulen con información inexacta.

Y por último, el Estado en un doble papel: como un intermediario que pueda recibir las necesidades, dudas e inquietudes de la comunidad, para transmitírselas a las empresas, así como en su rol de fiscalizador de las actividades extractivas.

*“Otro aspecto sería el de información, lo más amplia posible, de la manera lo más sencilla posible, para que esté todo lo suficientemente claro en relación a la actividad extractiva y de lo que puede generar, tanto de lo positivo como también lo que pudiera impactar, porque finalmente hay un impacto y ese impacto o se compensa o se revierte, pero también que la población sepa eso”* (Funcionario de la Defensoría del Pueblo)

*“ustedes como empresarios deben permitir que haya fiscalización, porque es la única manera de darle confianza a la población para que permita que haya actividad minera”* (Funcionario del OEFA)

La combinación de estos elementos permitirá que se mejoren los niveles de confianza que se deben dar entre la empresa y la comunidad dentro de la cual desarrolla sus actividades, como elemento esencial previo al otorgamiento de la licencia social para operar. Esto favorecerá que se reconozcan los beneficios que se generan en el sector y que se promueva una cultura de comunicación y respeto mutuo.

*“También tiene que haber un asunto respecto de la compartición de los beneficios, polos de desarrollo al lado de la mina, es enfoque de minería sostenible digamos”* (Funcionario del Osinergmin)

*“yo creo que debería ser un concepto más de desarrollo sostenible, generado entre el Estado, comunidad y empresa, una cosa así”* (Funcionario de la empresa minera – Arequipa)

*“la generación de confianza se da a través del cumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa”* (Funcionario de la empresa minera – Arequipa)

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar los factores que definen el otorgamiento de la licencia para operar en las regiones mineras del Perú, en el caso de la gran minería.

Para su desarrollo se definieron dos casos de estudio, circunscritos al ámbito de influencia de dos empresas que componen este rubro de gran minería, la empresa Yanacocha en Cajamarca y la empresa Sociedad Minera Cerro Verde en Arequipa, por ser considerados dos casos opuestos en cuanto a su relación con la comunidad y por su ubicación geográfica.

### a) Naturaleza del modelo obtenido

Para la investigación, de tipo cualitativa, se utilizó el diseño combinado con casos múltiples, el cual ha sido considerado como adecuado al contrastárselo con la evidencia obtenida en las entrevistas y en la revisión documentaria así como durante la observación directa realizada durante las visitas de campo.

Esta metodología cualitativa con un enfoque de casos ha sido considerada se seleccionó para el desarrollo de esta investigación dado que se refiere a las experiencias de las personas, a su vida, a sus formas de reaccionar, de sentir, de obrar (Strauss y Corbin, 1998) y se desarrolla en un entorno contemporáneo al investigador, que se da en la vida real, analizando hechos sobre los que no se tiene ningún tipo de control (Yin, 2009). También se ha comprobado que otros autores, tales como Prno y Slocombe aplicaron este tipo de metodología de casos utilizando datos de distintas fuentes, tales como entrevistas, revisión documentaria y observación directa, como medio para aplicar el modelo de licencia social desarrollado en su investigación (Prno y Slocombe, 2014).

La elaboración del modelo surge del análisis efectuado de las entrevistas realizadas a los diversos *stakeholders*. La clasificación de los discursos permite, en una primera instancia, determinar las características propias del contexto en el que se desarrolla cada uno de los casos de estudio propuesto, en donde claramente se identifican dos situaciones diferentes según se trate del entorno de la empresa Yanacocha o de la empresa Cerro Verde.

En el primer caso, el entorno es el de una zona con altos índices de pobreza, mayoritariamente rural, fuertemente dependiente del agua por dedicarse a la ganadería y a la agricultura, que se desarrolla muy cerca de la operación minera. El segundo caso se da en un entorno de mayor nivel

de desarrollo económico, diversificado, y la operación minera se lleva cabo en una locación desértica, sin población a los alrededores.

El análisis se buscó identificar cuáles son las percepciones sobre la relación actual entre las comunidades y las empresas. Las diferentes ideas se agruparon en 3 categorías: efectos de la minería, conflictos, y participación del gobierno, y fueron analizadas de acuerdo al caso al que se hiciera referencia. Estos elementos constituyen el contexto en el que se presenta el modelo de LSO en la gran minería del Perú.

Se identificaron efectos positivos y negativos de la minería comunes tanto en Cajamarca como en Arequipa, pero en el primer caso se hace responsable a la empresa tanto de los efectos positivos generados como resultado de su actividad así como de los efectos negativos que se están experimentando por la contaminación que genera con su operación; adicionalmente, se considera un efecto negativo la disminución de la actividad que está experimentando la empresa en Cajamarca, ya que esto repercute en la sociedad en su conjunto. En el segundo caso, se resaltan los efectos positivos de las actividades de responsabilidad social corporativa de la empresa asociados con las importantes inversiones realizadas y se reconoce que la empresa podría estar generando algún tipo de contaminación, pero no se identifican daños concretos.

Los principales motivos de conflicto que se dan en esta relación comunidad-empresa minera fueron agrupados en nueve categorías de análisis: a) agua, b) diferencias sociales, c) corrupción, d) incumplimiento del gobierno, e) otros intereses, f) incumplimiento de la empresa, g) dinero, h) extranjeros, i) explotación.

En Cajamarca, considerando la alta frecuencia con la que los entrevistados se refieren a estos problemas, el agua surge como el principal motivo de conflicto. Esta categoría está relacionada tanto a la dotación (cantidad) como a la calidad del agua disponible para consumo humano, para agricultura y para el ganado. Se responsabiliza a la empresa de contaminar los ríos y de dotar de agua de baja calidad a las comunidades aledañas a la explotación. Además, se hace una importante crítica a la ausencia de autoridades del gobierno que puedan comprobar la calidad del agua. La segunda categoría en orden de importancia es la de las diferencias sociales, dado a que se han experimentado diferencias de trato que dan a los miembros de la comunidad aquellos que estaban relacionados con la empresa (diferencias que se relacionan más con hechos que ocurrieron en el pasado y que han afectado profundamente la relación). La corrupción también se asocia a la actividad minera, ya que se sostiene que se han dado tanto situaciones de soborno como un uso indebido de los fondos otorgados por la empresa a organismos de gobierno o representantes de comunidades.



En Arequipa las situaciones conflictivas se relacionan más con la categoría de corrupción detallada previamente, y con la contratación de extranjeros por parte de la empresa, hecho que genera molestia porque se interpreta que estos funcionarios y operarios no conocen la realidad de la zona.

En el entorno de ambos casos de estudio, la participación de las instituciones gubernamentales es considerada como inadecuada por las comunidades, tanto por la falta de presencia como por el bajo nivel técnico demostrado por sus funcionarios.

Al analizar la situación de la licencia social en cada empresa, se puede concluir que en Cajamarca a pesar de contar con una política explícita de responsabilidad social y desarrollar actividades concretas de apoyo a las comunidades, no se han superado los conflictos sociales suscitados en sus primeros años de actividad, ni se ha logrado desarrollar una relación cercana con la comunidad. Esta situación se agrava debido a que la operación se ubica en una zona rural con un alto grado de pobreza, con una gran parte de la población dedicada a la ganadería y a la agricultura que comparte la creencia de que la empresa es la responsable de la falta de agua y de la mala calidad de este líquido que llega a sus hogares, y que por lo tanto no han experimentado beneficios concretos derivados de la actividad minera. La información recabada en las entrevistas mostraría que existe una relación conflictiva, de falta de confianza, entre la empresa y algunos de los grupos de interés.

En Arequipa los entrevistados reconocen que la actividad minera genera importantes beneficios a la comunidad, tanto a las poblaciones consideradas como de influencia directa como en el resto de poblaciones de la zona, ya que brinda trabajo directo, desarrolla actividades de apoyo a las comunidades e inversiones en infraestructura, en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa. La contaminación no surge como un tema de relevancia entre los entrevistados, aun cuando se hacen algunas referencias sobre el tema.

Del análisis realizado se ha logrado identificar cuatro factores que determinarían la licencia social en el entorno de estas empresas que forman parte de la categoría de gran minería del Perú:

- Contexto socioeconómico, como base para el conocimiento de las características y necesidades de la comunidad. Su conocimiento permitirá identificar cuáles son las necesidades principales así como los métodos adecuados para relacionarse con sus miembros.
- Compromiso con la comunidad, lo que implica que debe darse una asociación con la población que reside en su ámbito de influencia para lograr vínculos estables y duraderos con la comunidad. También se requiere que se definan compromisos específicos para la zona que serán asumidos por la empresa durante su lapso de permanencia. La consecución exitosa de estos compromisos está estrechamente vinculada al conocimiento del contexto socioeconómico de la comunidad en la que se desarrolla la operación minera, que está representado por el primer elemento del modelo propuesto.

- Presencia del Estado, para propiciar el desarrollo de las comunidades a través de una adecuada inversión de los fondos del canon minero así como para constituirse en un agente mediador entre empresa y sociedad, capaz de generar alertas tempranas sobre posibles conflictos así como de establecer mecanismos de fiscalización adecuados que minimicen los efectos nocivos de la actividad, tales como la contaminación de suelo o agua a niveles no permitidos.
- Comunicación efectiva, que permita contar con información de calidad sobre el sector a través de canales de comunicación permanente entre los agentes involucrados.

La combinación de estos elementos permitirá una mejora en los niveles de confianza entre empresa y sociedad, permitiendo que se dé un reconocimiento de los beneficios de la actividad minera por parte de todos los agentes involucrados.

#### **b) Limitaciones del estudio**

Debe tenerse en consideración que esta investigación se ha desarrollado en un momento histórico que ha estado marcado por numerosos enfrentamientos entre pobladores que se oponen a la actividad minera y las empresas que cuentan con inversiones mineras en diversas localidades del país.

Este contexto limitó en gran medida la posibilidad de realizar entrevistas a los representantes de las comunidades cercanas a las operaciones mineras, ya que se consideró que podría ser peligroso para la integridad de quien realiza la investigación por ser malinterpretado por los lugareños. Esta percepción fue ratificada tanto por los miembros de la comunidad académica y por algunos representantes de gobiernos locales que fueron entrevistados durante las visitas de campo llevadas a cabo durante la presente investigación. Dado lo anterior, las percepciones de los campesinos han estado representadas en algunas de las aseveraciones realizadas por otros de los agentes que se consideraron como representativos de los *stakeholders*.

En el caso de Arequipa, no se contó con la posibilidad de contactar a los operarios de la empresa minera de la zona ya que por política interna, según se nos informó, no estaba permitido este tipo de entrevistas. Esta situación impidió conocer las percepciones al interior de la empresa, de manera de poder confirmar la conclusión que se obtuvo en el caso de Yanacocha, de que los operarios representan el colectivo que mayores beneficios reconocen en la actividad minera. Suponemos que esta negativa también está relacionada con la situación de conflictividad a la que se hace referencia tanto en el capítulo introductorio como previamente en estas conclusiones.

La generalización de los resultados obtenidos en este estudio deberá hacerse considerando con especial atención el entorno en el que se desarrolla la actividad minera ya que es el conocimiento a

cabalidad del entorno un elemento que se considera como base para poder comenzar a desarrollar el resto de los elementos del modelo.

Por otro lado, la confirmación del modelo requeriría la aplicación de un instrumento tipo encuesta, que pudiera reforzar la dinámica que se ha propuesto en esta investigación. La combinación del método cualitativo desarrollado y un método cuantitativo permitiría la corroboración de que los elementos seleccionados como parte del modelo propuesto son los más representativos en el marco de la realidad analizada.

### **c) Líneas futuras de investigación**

El tema desarrollado requiere que se profundice el estudio identificando cuáles serían los mecanismos más adecuados para poner en práctica los factores que se proponen dentro del modelo. En esa línea sería interesante poder:

1. Determinar los posibles mecanismos de vinculación con las comunidades, así como los perfiles deseados de los especialistas que deberían llevar a cabo el acercamiento con sus integrantes.
2. Establecer los medios para generar las alertas tempranas necesarias, desde los organismos de gobierno, para la identificación y prevención de los conflictos sociales como un instrumento esencial para llevar a cabo el tratamiento de estos así como la propuesta de soluciones concretas consensuadas entre los actores interesados. Esto serviría como un mecanismo para evitar las crisis sociales
3. Identificar los canales de comunicación que resulten eficientes y que permitan un adecuado flujo de comunicación entre los 3 agentes identificados: gobierno, empresa, comunidad. Para esto se necesitaría evaluar los resultados obtenidos con diferentes canales, de manera de implementar aquellos que generen una mejor comunicación.

El planteamiento y evaluación de cada elemento detallado previamente, exceden el marco del presente análisis y se sugieren como líneas de investigación para ser desarrollados en estudios futuros.

## **ANEXOS**

En el anexo se detallan las preguntas que se consideraron en la matriz de objetivos, que se utilizó como punto de partida para el análisis y posterior codificación de las entrevistas realizadas.

Los anexos 2 y 3 describen las percepciones que se consideraron como las más representativas de los actores, que permiten definir la caracterización de los casos presentados.

Por último, en los anexos 4 y 5 se transcriben expresiones de los grupos entrevistados, a modo de ilustrar las percepciones relacionadas con el tipo de relación que cada uno de estos mantiene con la empresa minera de su zona.

## Anexo N° 1: Matriz de objetivos

Categorías	Comunidad	Colaboradores de la empresa minera	Para ejecutivos de la minera	Municipalidad	Defensoría del Pueblo	OEFA	OSINERGMIN
<b>Apreciación Personal</b>	<p>1. ¿Qué cambios ha notado en su vida diaria desde que la minería empezó a operar en su comunidad?</p> <p>14. ¿Qué representa para usted la actividad minera?</p>	<p>1. ¿Es usted de esta región? ¿Tiene una idea de cuantos colaboradores contratados por la empresa son miembros de las comunidades? Si usted no pertenece a la comunidad, ¿está integrado a ella? ¿De qué manera?</p> <p>2. Trabajar en la compañía ¿lo separa de la comunidad? ¿Cómo?</p> <p>3. ¿Este trabajo ha impactado en alguna forma en su familia? ¿De qué manera?</p> <p>4. ¿Está desarrollando intereses diferentes o divergentes de los de la comunidad?</p>	<p>1. Según su propia perspectiva, ¿cómo describiría la relación actual entre minería-comunidad?</p>	<p>2. En su opinión, ¿cómo calificaría la relación minería-comunidad en su comunidad?</p>			
<b>Stakeholders</b>				<p>4. ¿Existe colaboración entre la empresa minera y ustedes en pro del beneficio regional? ¿Las empresas mineras han cumplido con lo pactado en cuanto a normas a beneficios para la comunidad?</p>	<p>8. ¿Piensa que a las mineras les preocupan los intereses del resto de sus stakeholders?</p>	<p>9. ¿Considera que las empresas mineras toman muy en cuenta las necesidades y prioridades de las comunidades aledañas a la actividad del sector, sus stakeholders?</p>	<p>6. ¿Piensa que a las mineras les preocupan los intereses del resto de sus stakeholders?</p>
<b>Relación minería y sociedad</b>	<p>2. ¿Cómo califica la relación minería-comunidad?, ¿esa relación influye en tus objetivos y metas? ¿De qué manera?</p> <p>4. ¿Piensa usted que la minería proveen un beneficio a la región?</p>	<p>6. ¿Qué piensa sobre la relación minería-comunidad de su región? La presencia de empresas mineras en su región, ¿ha representado un beneficio o un perjuicio? Explique.</p> <p>5. ¿Cuáles piensa que son los beneficios que se obtienen al trabajar en la compañía minera? De no existir beneficios explique</p>			<p>1. ¿Cuál es su opinión acerca de la relación que existe entre minería y comunidad actualmente? ¿Tiene alguna diferencia en los entornos de la empresa Yanacocha, en Cajamarca, y de Cerro Verde, en Arequipa?</p> <p>2. ¿Qué tan importante considera que es el rol de su Institución en la</p>	<p>1. ¿Cuál es su opinión acerca de la relación que existe entre minería y comunidad actualmente? ¿Tiene alguna diferencia en los entornos de la empresa Yanacocha, en Cajamarca, y de Cerro Verde, en Arequipa?</p> <p>2. ¿Qué tan importante considera que es el rol del OEFA en la relación entre</p>	<p>1. ¿Cuál es su opinión acerca de la relación que existe entre minería y comunidad actualmente? ¿Tiene alguna diferencia en los entornos de la empresa Yanacocha, en Cajamarca, y de Cerro Verde, en Arequipa?</p> <p>2. ¿Qué tan importante considera que es el rol del OSINERGMIN en la</p>

					relación empresa minera – comunidad? Su institución, ¿tiene influencia en las decisiones que toman las empresas del sector minero? ¿Cuáles son los desafíos que se enfrentan en esta relación?	empresa minera – comunidad? OEFA, ¿tiene influencia en las decisiones que toman las empresas del sector minero?	relación entre empresa minera – comunidad?
<b>Objetivos Comunes</b>	6. ¿Piensa que los objetivos de las empresas mineras van de la mano / están relacionados con los que usted tiene? Si es así, ¿de qué manera?, ¿por qué? 9. ¿Cree usted que las empresas mineras cumplen sus promesas? ¿Qué promesas se han hecho? ¿Esas promesas son realistas?	13. ¿Cómo describiría la relación empresa-trabajador? ¿La empresa lo ayuda a poder lograr objetivos trazados? ¿De qué manera?	2. ¿La empresa considera las inquietudes y dudas de la comunidad con respecto a un proyecto minero?, ¿con qué acciones? 6. ¿La empresa conoce las metas u objetivos de la comunidad? ¿A través de qué medio se ha llegado a este conocimiento? ¿De qué manera se ha contribuido al logro de metas y objetivos de la comunidad?	9. ¿Su institución ha realizado consultas en las que se logren captar las necesidades y prioridades de los demás, así como también anunciar las de la organización? 7. ¿Existen puntos en común entre el plan estratégico de su organización y las empresas mineras?	10. ¿Cuáles considera son los puntos de encuentro entre los objetivos de una empresa minera y la comunidad de la región?	10. ¿Cuáles considera son los puntos de encuentro entre los objetivos de una empresa minera y la comunidad de la región?	9. ¿Cuáles considera son los puntos de encuentro entre los objetivos de una empresa minera y la comunidad de la región?
<b>Diálogo</b>	5. ¿Considera que las empresas mineras son capaces de generar diálogo o sólo imponen sus propios objetivos?	12. ¿Considera usted que la empresa en donde trabaja cumple sus compromisos hacia ustedes y comunidades tanto en el corto, mediano y largo plazo?			6. ¿Se han identificado instituciones de la comunidad que pueden entablar un diálogo con las empresas mineras para crear asociaciones de largo plazo?	8. ¿Ha identificado instituciones de la comunidad que pueden entablar un diálogo con las empresas mineras para crear asociaciones de largo plazo?	
<b>Información</b>	3. ¿Está enterado de proyectos sociales que se hayan realizado en su comunidad y/o región? ¿Cuáles fueron los efectos del proyecto? ¿Fueron duraderos? 11. ¿Siente que la empresa guarda secretos o evita el contacto y/o responder a las preguntas que se le hacen?	16. ¿Siente que la información que le brinda la empresa es clara?	4. ¿Cada cuánto tiempo se consulta sobre las inquietudes o necesidades de la población?				
<b>Medios de comunicación</b>	7. ¿Cuál es el medio de comunicación entre la empresa minera y la comunidad? ¿Este medio permite una comunicación	9. ¿Cuál es el medio de comunicación que tiene la empresa con sus colaboradores en caso de inquietudes, quejas y/o	3. ¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se logra captar las dudas e inquietudes de la población?	5. ¿Cuáles son los medios de comunicación que mantienen con las empresas mineras? ¿El canal de transmisión de	3. ¿Cómo calificaría la comunicación / coordinación y diálogo que mantiene su Institución con las	4. ¿Cómo calificaría la comunicación / coordinación y diálogo que mantiene OEFA con las empresas mineras y	3. ¿Cómo calificaría la comunicación/coordinación y diálogo que mantiene el OSINERGMIN con las empresas mineras y con la

	fluida y frecuente?, ¿le permite tener un acceso pleno a la información que necesita?	sugerencias? ¿Se siente escuchado?	5. ¿De qué manera se ofrece disponibilidad de información sobre un proyecto minero?	información que mantiene con las empresas mineras es fluido y eficiente?	empresas mineras y con la comunidad? ¿La comunicación es frecuente? ¿Cuál es el canal de comunicación directo que se tiene con las comunidades más lejanas del país? ¿Es frecuente?	con la comunidad? ¿La comunicación es frecuente? ¿Cuál es el canal de comunicación directo que se tiene con las comunidades más lejanas del país? ¿Es frecuente? 5. ¿Los reportes sobre fiscalización, supervisión y sanción que ustedes realizan llegan como información a todas las personas interesadas en ello?	comunidad? ¿La comunicación es frecuente? ¿Cuál es el canal de comunicación directo que se tiene con las comunidades más lejanas del país?
<b>Daños</b>	8. ¿La empresa minera ha generado algún afecto negativo en la zona?, ¿ha reparado los daños? ¿De qué manera?		11. ¿Se han generado efectos negativos derivados de la actividad que ustedes realizan?, ¿de qué manera han reparado o reparan los daños?				5. OSINERGMIN como organismo supervisor, ¿tiene mecanismos para asegurar que las empresas mineras brinden soluciones en caso de haber causado un impacto negativo en sus stakeholders?
<b>Conflictos</b>	13. Ante una situación de conflicto, ¿la empresa ha demostrado que tenían los intereses de la comunidad como prioridad?		9. Cuando no se llega a un acuerdo entre todas las partes vinculadas ¿qué medidas alternativas se ejecutan?	6. ¿Cuáles son los mecanismos de solución que se establecen ante un caso de controversia sobre inversión minera?	5. ¿Existe predisposición de las empresas mineras y comunidad en una situación de conflicto para llegar a una solución? ¿Considera los mecanismos utilizados para el tratamiento de los conflictos sociales han sido eficientes en los últimos años?	7. ¿Existe predisposición de las empresas mineras y comunidad en una situación de conflicto para llegar a una solución? ¿Considera que los mecanismos utilizados para el tratamiento de los conflictos sociales han sido eficientes en los últimos años?	4. ¿Existe predisposición de las empresas mineras y comunidad en una situación de conflicto para llegar a una solución? ¿Considera que los mecanismos utilizados para el tratamiento de los conflictos sociales han sido eficientes en los últimos años?
<b>Cultura y trato</b>	10. ¿Considera que la empresa minera hace diferencia en el trato que brinda a las personas? 12. ¿Siente usted que la empresa admite sus errores y dificultades con respecto a un proyecto minero?	10. ¿Existe un trato justo de parte de la empresa hacia sus trabajadores? 11. ¿Considera que la cultura organizacional de la empresa permite que se respeten las ideas y cultura de los demás?, explique. 8. ¿Se siente satisfecho con el clima laboral que se le ofrece? ¿Se siente satisfecho con el rubro de la empresa en donde	7. ¿Se ha tenido que modificar la cultura organizacional de la empresa para poder adaptarse a la cultura y valores de la región?	3. ¿Considera que las empresas mineras que se han instalado en la región se han adaptado a la cultura de la región?			

	<p>labora? ¿Por qué?</p> <p>15. ¿Se siente incluido ante una decisión importante de la empresa?</p> <p>¿Siente que sus ideas y opiniones están siendo incluidas?</p> <p>14. ¿Ante una situación perjudicial hacia usted, la empresa trata de solucionarlo y ayudarlo?</p>
<b>LSO</b>	<p>8. ¿Qué sería para la empresa una “licencia social para operar”?</p> <p>¿Cuáles son los factores relevantes que considera, es indispensable, para obtener la LSO?</p> <p>10. ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</p> <p>9. ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</p> <p>10. ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</p> <p>8. ¿Cuáles considera que son los factores que permiten que se dé una correcta vinculación entre la empresa y la comunidad que la alberga?</p>
<b>Capacitación</b>	<p>7. ¿Ha sido capacitado por la empresa en temas de responsabilidad social e impacto ambiental?</p> <p>10. ¿Se han realizado proyectos para educar a las comunidades locales y gobiernos regionales con el objetivo de que comprendan mejor el valor de la minería?</p> <p>8. ¿Tiene conocimiento de los factores de creación de valor del sector minero?</p> <p>¿De qué manera pueden ser alineados con las necesidades de las comunidades?</p>
<b>Rol de la institución</b>	<p>1. ¿Cuál es el rol de la municipalidad en relación con la actividad minera?</p> <p>4. ¿Cuán importante es el trabajo de su Institución en una decisión de viabilidad de un proyecto considerando el posible impacto ambiental?</p> <p>6. ¿Cuán importante es el trabajo de OEFA en una decisión de viabilidad de un proyecto considerando el posible impacto ambiental? 3. ¿Las empresas mineras se ciñen a las regulaciones de OEFA?, ¿aceptan y cumplen con los procesos de evaluación, supervisión y fiscalización de sus proyectos mineros? ¿Cómo es su desempeño?</p>

Fuente: Elaboración propia



## Anexo N° 2: Matriz de marco de Trabajo – Caracterización de Cajamarca

	Caracterización local	Cultura	Pobreza	Urbano vs rural	Desconfianza	Percepciones
<b>Alumnos UPN Cajamarca</b>			el canon pero el gobierno no sabe cómo aprovecharlo, por eso es que Cajamarca sigue siendo uno de los departamentos más pobre,	En la parte rural hay mucho descontento porque si bien es cierto desde un comienzo creo Yanacocha no apoyó económicamente, de forma importante, a las zonas rurales. La parte urbana creo que tiene una visión un poco más estable porque entendemos que es una actividad económica que la apoya bastante...	Yo creo que no es transparente. El tema que más creo que un poco esconden es la parte de la contaminación y todo ese tema ambiental... y también lo del personal.	
<b>Funcionario Empresa Cajamarca</b>		Entonces todo eso te indica, más o menos, cómo es la complejidad del tema de la relación entre una empresa tan grande que llega a una sociedad como la Cajamarquina que era ganadera, agricultora, bucólica. Y por otro lado tú ves en los Cajamarquinos ya con cierta experiencia de vida, han idealizado esa Cajamarca de las vaquitas y el campo pero a los hijos de esos señores ya no les interesa.	Tiene cuatro grandes proyectos de cobre, solo esos proyectos de cobre en Cajamarca permitirían duplicar la producción anual del Perú, solo de cobre, solo con esos cuatro proyectos trabajando, con los impuestos que pagarían, en tres años Cajamarca sale de la pobreza,		Sí, hay mucha desconfianza todavía. Yo desde mi posición puedo decir que mucha de esa desconfianza es creada expresamente para que permanentemente se desconfíe de la empresa,	
<b>Guía turístico de Cajamarca</b>			Esta minera lleva ya mucho tiempo (muchos años) en Cajamarca; sin embargo, continuamos siendo una de las regiones más pobres del país.		es que los trabajadores de la mina obviamente te van a decir que ellos si cumplen con todos los estándares de calidad y el gobierno tampoco te van a decir jamás si hace las cosas mal o no.	
<b>Profesores UPN Cajamarca</b>	la población en Cajamarca, en la región, es casi 60 o 70% rural... en Cajamarca la población rural es mucho mayor que el promedio del país, y ese es el problema ... si tú comparas La Libertad y Arequipa, su PBI minero es	aquí sí, son bien regionalistas... Y es justamente lo que menciona José, la desconfianza. O sea todo el mundo dice "lo elegimos a él", pero a los dos meses tengo una desconfianza total de qué estará haciendo, entonces yo mejor me salgo ...		es más fácil invertir en ciudad, en redes de agua potable, alcantarillado, electrificación, pero enviar electricidad a un pueblito de 3 familias sale muy costoso... la comunidad ve eso, la comunidad dice yo no tengo luz	... básicamente porque no hay un ente legal que dicte la calidad de agua, que genere confianza. Y la gente aparte que no confía en la empresa, ya tampoco confía en las autoridades, porque las autoridades los	ese 70% de gente que no se ve beneficiada directamente, que son del campo, lo ven como que Yanacocha si se va o se queda poco o nada les interesa, esa es la percepción la percepción que tienen desde pequeños es que Yanacocha

	10%, en Cajamarca es 25%, entonces Cajamarca depende mucho de la minería.		y tú si tienes y la ciudad va creciendo; es decir, tienen mejores servicios pero no está cerca de la mina.	engañan.	debe ser así: “papá, dinero”
<b>Representante Frente de Defensa de Cajamarca</b>	y si tú ves los indicadores: pobreza, desempleo, carencia de desarrollo industrial,	Yanacocha es la más grande de oro en Sudamérica. Cajamarca, en estos momentos, está en el primer grupo de los departamentos más pobres del Perú, según el último informe de INEI. En Cajamarca, el 70%, cerca del 70% de su población está en el área rural en situación de pobreza y pobreza extrema... Sur, mucho minifundio, pobreza y algo de agro exportación	aquí es una parte norte, productiva, agroindustrial donde tienes cacao, café. Tienes una zona centro, ganadera. Sur, mucho minifundio, pobreza y algo de agro exportación, somos un terreno muy fragmentado. ... el Estado en el Perú es frágil, en las áreas rurales casi no existe	yo como poblador campesino, encima de mi casa hay una mina, yo escucho en la radio, en la televisión que yo soy terrorista, un anti minero, que me opongo a la... y sale el otro lado, dicen que no y te demuestran con cifras, números que se han invertido millones. Mi percepción dice: “Ah, no, estos son mentirosos que tú me dices un discurso, con mi realidad yo veo otra cosa” La gente mucho desconfía del Estado...	Yo creo que uno que la población no percibe cambios, no los percibe. Yo veo mucha publicidad, muchos carteles que acá se han invertido millones pero la gente no lo percibe en su vida cotidiana, no se ve y si tú ves los indicadores: pobreza, desempleo, carencia de desarrollo industrial, o sea la población no percibe. Dicen: desarrollo aquí, dónde ah?
<b>Representantes Regionales de Cajamarca</b>	mineros si supongo que somos, por tanto mineral que tiene Cajamarca,	porque el campesino es así “ok, toma mi tierra porque aquí siembro Ichu y no me sirve sino para contemplar el paisaje, ya, tómalo, te doy la licencia social”,	yo veo a la población cercana a la minera que siguen en esa forma de vida, en esa calidad de vida, cosa que también reclamo... somos la región más pobre, con índices de mortalidad materno perinatal altísimos, con índices de desnutrición también y en alcohol, bueno creo que ya bordeamos entre el primer y segundo lugar o tercero creo, pero siempre como encabezando		ahí hay mucha duda de la gente, que a veces son responsables y a veces no, no lo sé, porque yo veo salir agua por mi caño pero no sé qué calidad tiene, ... y hay una desconfianza tal de que ellos dicen, como los ingenieros siempre los compran
<b>Operarios de Empresa de Cajamarca</b>	Así es (ese crecimiento fue motivado por la expansión de la mina), porque Cajamarca para serle sincero, me acuerdo era un poco muerto, no había movimiento ...después empezó a crecer la ciudad, pero desordenadamente		Lo que respecta a la gente del campo, cuando una autoridad ya le mete una idea, ya es muy difícil que uno pueda llegar a hacerle cambiar de idea o de opinión al campesinado Ellos escuchan esas radios que están con los del MAS...	... es por eso que la gente ya se cansó, entonces ya no hay confianza, entonces ya no confía. Entonces, ahora lo que hemos visto, está tratando la empresa de que las cosas se haga directo. ... como le digo son cosas que ya han pasado antes y esa es la mala imagen que tiene la gente, ya no confía.	

Fuente: Elaboración propia

### Anexo N° 3: Matriz de marco de Trabajo – Caracterización de Arequipa

	Caracterización local	Cultura	Pobreza	Urbano vs rural	Desconfianza	Percepciones
<b>Asesor Alcalde de Arequipa</b>		Digo en el caso de Arequipa, porque los arequipeños tenemos un carácter un poco diferente. Arequipa es un poquito contestataria, entonces a una acción impositiva hay una reacción explosiva, pero si se le persuade al poblador arequipeño, es solícito.				muchos hablan que la minería mata, la minería acaba, lo que no es tan cierto, pero hay que demostrarlo, hay que hacerle entender a la población, la población en su modesto entender dice que así es, porque les hacen creer así.
<b>Funcionario A Empresa de Arequipa</b>	esta gente que está en este cinturón, que han sido en realidad gente que ha venido viniendo de las alturas (de Puno, de Cuzco) de un proceso de migración de los últimos 30 o 40 años que se han ido asentando ahí y que obviamente va obedeciendo a un desarrollo que es muchísimo más rápido que el desarrollo de los servicios que puede dar el Estado	... no ha habido que modificar en gran parte la filosofía de la compañía, obviamente hay que hacer adaptaciones locales pero no mayores, la filosofía central es la misma en todas partes. ... a la gente no le gusta que le refriegues en la cara "mira qué bien hago las cosas, mira mis millones, mira que te he regalado esto"		ahorita esta es una zona más urbana que digamos la gente que está alrededor de alguna mina en Ancash (por ejemplo Antamina) esta zona es más urbana, pero se identificó unos tres temas básicos: salud, educación y nutrición		
<b>Funcionario B Empresa de Arequipa</b>	En línea recta, el tajo Cerro Verde se encuentra a 15 kilómetros a la Plaza de Armas de la ciudad de Arequipa			De su zona de influencia directa, solo el distrito de Yarabamba es considerado como zona rural.		
<b>Profesores UCSM Arequipa</b>	No por ser arequipeño, pero Arequipa no le tiene que envidiar nada a nadie, tenemos lo que es el agro, la industria, turismo, minería, pesca, exportamos si cierra Cerro Verde, no nos vamos a morir... Arequipa es una ciudad estratégica para todo el sur del Perú, de acá te conectas con todos, con Moquegua, Tacna, Cusco, Matarani, hasta puerto, tenemos todo	También se tiene que ver que los problemas sociales vienen; por ejemplo, el norteño es muy diferente al del sur, en muchas cosas, hasta en su forma de percibir a su compañero, a su par, somos personas diferentes por nuestras idiosincrasias Arequipa no es en la rivalidad con Lima como el Cusco, en que estamos atrasados, no, La gente es bien trabajadora, hay comercio, hay agro.	Dónde están las grandes contradicciones, que todo lo que está alrededor de las empresas mineras, son las comunidades más pobres que existen	hay más urbe, pero también nuestra gente que tenemos acá en la ciudad, de campo, los agricultores, no es gente que, como puedes tener en Cusco, en Puno, que carece de conocimiento, acá el agricultor está bien preparado, por eso hay esa diferencia.		hay que cambiar el mecanismo por distribución del canon porque eso de que vaya a Lima y regrese en un porcentaje menor afecta a la comunidad porque la comunidad no ve el progreso ... tienes la mina acá y la comunidad acá, y luego de 10 años sigue igual, solo levantaron una escuelita y nada más, entonces no lo ve reflejado en su progreso.

<p><b>Experto en Relaciones Comunitarias</b></p>	<p>las comunidades campesinas son propietarias de la superficie</p> <p>... Cerro Verde está en una ciudad y es más fácil controlar eso porque lógicamente porque es gente que está más preparada, no es gente que se pueda manipular fácilmente y además es más factible hacer obras ahí, te construyes un puente, una carretera hay mejoras en agua potable, una serie de actividades que se puede desarrollar fácilmente, es gente más preparada no se puede hacer lo de Cajamarca.</p>			
<p><b>Funcionario de Osinergmin</b></p>	<p>son zonas diferentes, yo creo que hay diferencias significativas, también está el tema de la política con la que ha manejado la empresa también les ha ayudado.</p>	<p>... dado que el Perú ha sido, por tradición, una plaza minera durante siglos</p> <p>... también hay un sesgo histórico porque la minería está asociada a la explotación del pueblo conquistado, a lo largo del virreinato, después vinieron los oligarcas mineros y ahora vienen las grandes transnacionales, entonces hay todo un tema de nacionalismo, una confusión grande que hay</p>	<p>... es eso, hay un empresario o una corporación que se lleva mucho valor y tienes adyacentes a muchos pueblos pobres.</p>	<p>... es la percepción, la gente ve a la minería como esa industria antigua que era contaminante y, por razones legítimas en algunos casos, pero también por razones políticas en otros casos, esa visión se ha distorsionado y no se le da el sitio que debe tener el sector dentro de la economía peruana</p> <p>...tú no le puedes pedir a la gente que ame algo que todo mundo ha dicho que es malo entonces hay que cambiar eso</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 4: Matriz de marco de Trabajo – Relación con la Comunidad de Cajamarca

	Comunicación adecuada	Comunicación insuficiente	Relación Negativa empresa-comunidad	Relación Positiva empresa-comunidad	Desconfianza	Percepciones
<b>Alumnos UPN Cajamarca</b>		... esos conflictos se han estado dando como una bomba de tiempo y no ha habido una conversación entre gobierno, comunidad y la empresa y justamente creo que lo han dejado todo para último momento y ha explotado todo. ...el tema está en que nunca supieron llegar bien a la comunidad, entonces eso fue creciendo, fue una problemática que creció y creció, y como él dice, explotó porque no hubo una buena comunicación, más que comunicación, acuerdos, no hubo acuerdo.	... uno de los puntos era que Yanacocha tenía que ver el respeto a la cultura Cajamarquina y bueno creo que acá hay un mal concepto de lo que es la minería acá, por varios problemas. Es una empresa muy grande y tiene impactos positivos y negativos y más creo que toman en cuenta los impactos negativos		El tema que más creo que un poco esconden es la parte de la contaminación y todo ese tema ambiental... y también lo del personal. ... y también a raíz que se esconde eso, se generan varias especulaciones, porque les dijeron aparte de lo que es reducción de personal, algunos estaban comentando que se debe porque está en cierre de mina, otros comentan que si hay menos personal va a haber pobreza y entonces sí tiene que ir Conga	
<b>Guía turístico Cajamarca</b>			Yanacocha está en Cajamarca ya varios años y aún no se ve crecimiento en la región		es que los trabajadores de la mina obviamente te van a decir que ellos si cumplen con todos los estándares de calidad y el gobierno tampoco te van a decir jamás si hace las cosas mal o no.	
<b>Representante Frente de Defensa Cajamarca</b>		... tienes una prensa, un sector controlado por la empresa que dice sí este señor que está reclamando es un anti minero, es un terrorista minero, se opone al desarrollo ta ta ta;	Lamentablemente, el modus operandi de muchas mineras en el Perú, se ha hecho un círculo vicioso, entran, suelen dividir a las comunidades, suelen comprar a los dirigentes más destacados...si tú me cuestionas, yo te separo, si tú me apoyas, yo te doy trabajo te doy empresa a ti y a tu familia. Ahí hay un problema de entrada... entraste a una comunidad y dividiste, enfrentaste		yo como poblador campesino, encima de mi casa hay una mina, yo escucho en la radio, en la televisión que yo soy terrorista, un anti minero, que me opongo a la... y sale el otro lado, dicen que no y te demuestran con cifras, números que se han invertido millones. Mi percepción dice: "Ah, no, estos son mentirosos que tú me dices un discurso, con mi realidad yo veo otra cosa"	Yo creo que uno que la población no percibe cambios, no los percibe. Yo veo mucha publicidad, muchos carteles que acá se han invertido millones pero la gente no lo percibe en su vida cotidiana, no se ve y si tú ves los indicadores: pobreza, desempleo, carencia de desarrollo industrial, o sea la población no percibe. Dicen: desarrollo aquí, dónde ah?

<p><b>Profesores UPN Cajamarca</b></p>	<p>diálogo hay bastante. ... hay una oficina de relaciones comunitarias que se encarga de ver la parte social,</p>	<p>... básicamente hay un tema de desinformación, porque no puede ser que el 90% del agua lo use la agricultura y el 1% lo use la minería. ... el problema que tiene Cajamarca es primero la desinformación porque la gente no quiere escuchar, sobre todo en las partes rurales, no quieren escuchar, Tiene que haber dialogo dentro de Cajamarca, con la parte urbana y la parte rural, es un tema digamos que es muy importante</p>	<p>Se han visto temas de problemas de no pagos, o sea una informalidad total, en muchas de las empresas... no, yo me voy a ir a quejar a la mina,... si, se responsabiliza a la empresa sobre cosas que debería brindar el estado, y la empresa lo puede poner. Están acostumbrados a eso.</p>	<p>... la minera cumple, paga sus impuestos y el estado lo deriva al distrito. ... es lo que quiere la comunidad, como no les escucha el gobierno, tienen a una entidad como es la empresa minera, con bastante dinero en este caso, que puede invertir directamente y les resuelves el problema, entonces tú ya vas de frente con la empresa ya no vas con el gobierno... ... cuando se levantó todo Cajamarca contra Yanacocha, Porcón no se levantó, porque ahí si hay confianza y están al lado, tienen una buena relación</p>	<p>Y la gente aparte que no confía en la empresa, ya tampoco confía en las autoridades, porque las autoridades los engañan. Y si tú vas a cualquier institución, y comienzas a hacer preguntas, en general la gente va a ser muy desconfiada, para qué vienes, quién te manda.</p>	<p>La gente no percibe ese cambio, ese cambio urbano que ha habido, que puede ser positivo. ... ese 70% de gente que no se ve beneficiada directamente, que son del campo, lo ven como que Yanacocha si se va o se queda poco o nada les interesa, esa es la percepción</p>
<p><b>Trabajadores Cajamarca</b></p>	<p>... de todos nosotros va a depender de que hagamos cambiar la imagen que algunas personas tienen de la minería. Entonces, por parte de eso, también nos toca a nosotros incluso a la familia y a nuestro alrededor, decirles y explicarles como es el trabajo en la minería.</p>	<p>yo creo que esto no viene de un año o dos años, viene de años anteriores que de repente no hubo una comunicación transparente, no, y en las comunidades siempre hay líderes. Y ese líder va al lado de una persona que le dice: oye esto es así y hay que hacerle problemas a la minera y todo eso, y todas las cosas las hacen más confusas. cuando recién abrieron el proyecto en que hay más agua, recién ahí han sacado los carteles de Yanacocha. Eso ha debido hacer desde mucho antes. ALAC y el Fondo de Solidaridad, nadie los relaciona con la empresa.</p>	<p>yo digo, por qué todos contra Yanacocha. Por qué no limpias primero tu casa para que luego mires afuera, y todo el día viene acá, por qué no pasan primero por allá, por las empresas que tanto los contaminan;</p>	<p>Con la comunidad, ajá, si, ahora dice: "yo lo voy a hacer, que es lo que necesitan, agua, entonces, yo voy a supervisar incluso todo el trabajo, que se haga a su debido tiempo y que se cumpla ese trabajo" Porque cuál es nuestro futuro si en caso Yanacocha cierra, cuál es mi futuro como trabajador de Yanacocha y cuál es el futuro de mi familia y cuál es el futuro del vecino, del de la tienda, de todos, del panadero, del taxista, del mercado. Cuál va a ser el futuro de esa gente, que Cajamarca se va a quedar un cementerio porque no hay donde trabajar acá, tenemos que irnos a donde hay trabajo, acá no hay trabajos,</p>	<p>... es por eso que la gente ya se cansó, entonces ya no hay confianza, entonces ya no confía. Entonces, ahora lo que hemos visto, está tratando la empresa de que las cosas se haga directo. ... como le digo son cosas que ya han pasado antes y esa es la mala imagen que tiene la gente, ya no confía.</p>	

<p><b>Representantes Regionales Cajamarca</b></p>	<p>Y no escuchan, básicamente es un tema de saber escuchar, o sea cuándo hay espacio de diálogo</p>	<p>... no porque sean campesinos, con instrucciones distintas, no significa que no tengamos derechos y consideraciones; entonces, eso no están viendo ellos, no nos ven como personas sino como los <i>choros</i>, ese indio <i>pezuñento</i>, disculpa la palabra, pero así nos tratan y de verdad que no se siente esa sensibilidad por el ser humano. ... la mayoría de los problemas que tiene Minera los generan ellos, básicamente por desconocer la realidad y no actuar como deberían actuar.</p>	<p>Ahí hay mucha duda de la gente, que a veces son responsables y a veces no, no lo sé, porque yo veo salir agua por mi caño pero no sé qué calidad tiene, sobre todo la calidad ... Y Minera, en arca abierta, el justo peca, nadie me supervisa, hago lo que se me da la gana. Es feo decir eso, por eso digo a veces lo hacen bien a veces no.</p>
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 5: Matriz de marco de Trabajo – Relación con la Comunidad de Arequipa

	Asesor Alcalde Arequipa	Profesores UCSM Arequipa	Representante comunidad Arequipa	Representante femenino Comunidad Arequipa
<b>Comunicación adecuada</b>	... imagínate si la mina dice: “voy a llevar al colegio Independencia Americana, a la promoción del colegio con sus papás, a los hijos con sus papás a la mina”, a la mina no le cuesta mucho hacer un almuerzo a 1000 papás, un desayuno, o un refrigerio y un recorrido por algunos puntos no riesgosos de la mina, y salen contentísimos. Eso genera un acercamiento.	Cerro Verde, desde que empezó, y otras, fueron empresas que difunden mediante un buen trabajo de marketing lo que hacen por el equipo, por eso es que no hay muchos problemas, desde mi punto de vista.		Si generan diálogo
<b>Comunicación insuficiente</b>	... en mi opinión, no está bien llevado. O sea no hay un diálogo fluido y permanente entre la población y la mina, en este caso. Desgraciadamente son participaciones coyunturalistas. No hay predisposición, a veces la empresa tiene una predisposición terca.	...el Estado no publicita por ejemplo: la empresa tal va a poner en marcha la mina tal y ha invertido no sé 100 millones de dólares y va a dar trabajo a tantas personas, eso también falta por parte del gobierno, publicitar lo que genera la minería, no sé si genera casi un 50% del PBI, hay que publicitar y la gente estaría un poco más enterada de lo que... Yo creo que es lo que tendría que darse, porque acá más o menos se ha dado algo de eso pero no ha habido la comunicación adecuada.		El medio de comunicación normalmente está mal enfocado ya que llaman a dirigentes los cuales solo quieren su satisfacción económica y no la de la comunidad (como paso en Tía Maria).
<b>Relación Negativa empresa-comunidad</b>	Pero la población le exige también a la mina, hay otras minas que están lejos de Arequipa y dan mucho más que ustedes. No esperar el problema, si le vas a dar no esperar a que ellos pidan. Si ya sabes que les tienes que dar la propina para el fin de semana, no esperes que te haga el berrinche, dáselo tranquilo, para que esté tranquilo	Otro problema, es cuando dicen hecha la ley hecha la trampa. Las mineras y también pasa con Cerro Verde, simplemente aportan al Estado, lo que la ley dice que aporten, por eso ellos te dicen que cumplen todas las normas porque es lo que está en la ley, porque tengo que dar más plata, si en la ley está especificado, ... tienes la mina acá y la comunidad acá, y luego de 10 años sigue igual, solo levantaron una escuelita y nada más, entonces no lo ve reflejado en su progreso.		



<b>Relación Positiva empresa-comunidad</b>	<p>... en el caso de Cerro Verde, acá en Arequipa, lo que está haciendo Cerro Verde lo está haciendo bien.</p> <p>... no genera conflicto. Atiende los pedidos hábilmente, porque conoce la realidad, conoce la realidad.</p>	<p>... la gente comenzó a ver: “yo quiero trabajar en esa minera, porque te pagan bien y te tratan bien”, entonces ese punto es, desde mi punto de vista, cambió en lo que es perspectiva aquí en Arequipa.</p> <p>Quizá por ahí es donde va un poco la concepción del poblador que diga “No a la minería” y en Arequipa diga “Sí, aceptamos”.</p>	<p>Con la gente sí, porque si usted ve, ahorita por ejemplo la mayoría... con la gente normal porque sabe qué la gente sabe que Cerro Verde da plata, que pone el billete ... la idea de la gente de Arequipa es que la empresa da, que la empresa no es algo negativo, es positivo.</p>	<p>Si cumple</p> <p>Ante una situación de conflicto, la empresa ha demostrado que tenían los intereses de la comunidad como prioridad</p>
<b>Percepciones</b>	<p>... muchos hablan que la minería mata, la minería acaba, lo que no es tan cierto, pero hay que demostrarlo, hay que hacerle entender a la población, la población en su modesto entender dice que así es, porque les hacen creer así.</p>	<p>...hay que cambiar el mecanismo por distribución del canon porque eso de que vaya a Lima y regrese en un porcentaje menor afecta a la comunidad porque la comunidad no ve el progreso</p>		
<b>Cercanía a la población</b>	<p>... indudablemente favorece y, digámoslo así, la población le da una licencia más consentida por ese hecho.</p>	<p>...hacerlos parte del proyecto, si la comunidad está acá y tenemos el yacimiento acá, integrarlos de alguna manera, no sé si socialmente, laboralmente, pero que esté integrados y que ellos sientan que esa relación es buena, entre la empresa, la mina, y la comunidad, elevar sus estandartes de educación, saneamiento, salud, las cuestiones básicas y hacerlos parte integral del proyecto. Yo pienso que de esta forma sí puedes mejorar la relación.</p>		
<b>Confianza</b>		<p>Cerro Verde siempre ha tenido una buena imagen, por ejemplo, su gerente de relaciones comunitarias es un tipo bien respetable, nunca se le ha visto ninguna cuestión por debajo de la mesa.</p> <p>Cerro Verde es una empresa que está en Arequipa y que muchos de su gente, de sus directivos son Arequipeños y eso genera alguna confianza.</p> <p>Sí, y viven acá.</p>		

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, R.; Rupp, D.; Willimas, C. & Ganaoathi, J. (2007). *Putting the S in Corporate Social Responsibility: A multilevel theory of Social Change in Organizations*. Academy of Management Review, vol.32 n°3.
- Asmus, P. (2009). *When it comes to water, can corporations and community really coexist?* Peninsula Peace and Justice Center. Disponible en <http://www.peaceandjustice.org/article.php/20090820081745528>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2014) *Estadísticas Económicas – Cuadros Históricos / Anuales*. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Bebbington, A., Bebbington, D, Bury, J., Langan, J., Muñoz, J. & Scurrah, M. (2008) *Mining and social movements: struggles over livelihood and rural territorial development in the Andes*. World Development, Vol. 36, N°12.
- Boutillier, R. & Thomson, I. (2011). *Modelling and measuring the Social License to Operate: Fruits of a dialogue between theory and practice*.
- Browne, A.; Stehlik, D. & Buckley, A. (2011). *Social licences to operate: for better not for worse; for richer not for poorer? The impacts of unplanned mining closure for “fence line” residential communities*. Local environment [1354-9839], vol.:16 iss:7 pág.:707 -725
- Bury, J. (2005). *Mining mountains: neoliberalism, land tenure, livelihoods, and the new Peruvian mining industry in Cajamarca*. Environment and Planning A, volume 37, pages 221-239
- Carroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business Society: 38; 268. The online version of this article can be found at: <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>
- Castelo Branco, M. & Lima Rodrigues, L. (2006). *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*. Journal of Business Ethics, Vol. 69, No. 2.
- Cohen, A. (1985). *The Symbolic Construction of Community*. Routledge: London.
- Congreso de la República del Perú (2002) *Ley N°27506 del Canon Minero*. Reglamentado por el D.S. N° 005-2002-EF, publicado el 09.01.02.
- Congreso de la República del Perú (2011) *Ley 29785 del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios*.
- Deegan C., Rankin M. & Tobin J. (2002). *An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983–1997*. Accounting, Auditing and Accountability Journal **15**(3): 312–343.

- Defensoría del Pueblo (2012). *Reporte de Conflictos Sociales. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad*. Setiembre de 2012 - Nro. 103. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2012/Reporte-Mensual-de-Conflictos--Sociales-N-103----Sept-2012.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2013). *Reporte de Conflictos Sociales. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad*. Abril de 2013 - N°110. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/descargas/59reporte-m-de-conflictos-sociales--n--110-abr-2013.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2014). *Reporte de Conflictos Sociales. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad*. Setiembre de 2014 - Nro. 127. Disponible en: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte--Mensual--de--Conflictos--Sociales-N-127---Septiembre-2014.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2015) (<http://www.defensoria.gob.pe>) Sitio web oficial de la institución.
- De George, T. (1986). *Ethical dilemmas for multinational enterprise: A philosophical overview*. In W. M. Hoffman, A. E. Lange and D. A. Fedo (eds.), *Ethics and the Multinational Enterprise* (pp. 39-46). Washington, DC: University Press of America.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. (2000). *Précis for Ties that Bind*. *Business & Society Review* (00453609) 105, no. 4: 436-443. Business Source Complete, EBSCOhost.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, vol. 14, nro. 4, 532 – 550. Stanford University.
- Fernandez, V. (2010). *Qualitative Research? Collective Data*. Presentación PowerPoint del curso Técnicas de Investigación Cualitativa del Programa de Doctorado - Universitat Politècnica de Catalunya. Lima: UPC.
- Freeman, R. (1994). *The politics of Stakeholder Theory: Some future directions*. *Business Ethics Quarterly* 4, no. 4: 409-421. Business Source Complete, EBSCOhost.
- Freeport – McMoran. 2013. *Strength in resources – 2013 Working Toward Sustainable Development Report*.
- Freeport McMoRan Inc. (FCX). (2014) *Worldwide Operations, Cerro Verde Mine and Processing Facilities* ([http://www.fcx.com/operations/Peru\\_Arequipa.htm](http://www.fcx.com/operations/Peru_Arequipa.htm))
- Franks, D. & Cohen, T. (2012). *Social License in Design: Constructive technology assessment within a mineral research and development institution*. Center for Social Responsibility in Mining, Sustainable Minerals Institute, University of Queensland. Brisbane, Australia.
- Granja Porcón (2015) (<http://www.granjaporcon.org.pe>) Sitio web oficial.
- Gunningham, N., Kagan, R. & Thornton, D. (2002). *Social licence and environmental protection: why businesses go beyond compliance*. Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, London, UK.

- Holden, W. N. & Jacobson, R. (2006). *Mining amid decentralization. Local governments and mining in the Philippines*. Natural Resources Forum 30 (188-198)
- International Finance Corporation (IFC) (2013). *A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement*. Washington, D.C. Disponible en: <http://commdev.org/wp-content/uploads/2015/06/A-Strategic-Approach-to-Early-Stakeholder-Engagement.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas en Informática (INEI) (2014). *Estadísticas por índice temático – Sociales – Pobreza: Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos*. Disponible en <http://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2010) *Minería Peruana: Contribución al Desarrollo Económico y Social*. IIMP, enero 2010, Lima, Perú.
- Jenkins, H. (2004). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Cardiff University, Wales, UK. John Wiley and Sons. Ltd. and ERP Environment.
- Kapelus, P. (2002). *Mining, corporate social responsibility and the 'community': the case of Rio Tinto. Richards Bay Minerals and the Mbonambi*. Journal of Business Ethics **39**(3): 279–296.
- Koivurova, T.; Buanes, A.; Riabova, L. & otros (2015). 'Social License to operate': a relevant term in Northern European mining? Polar Geography, DOI: 10.1080/1088937K.2015.1056859
- Maconachie, R. (2014). *Mining for change? Youth livelihoods and extractive industry investment in Sierra Leone*. Applied Geography. Available in: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apgeog.2014.05.009>
- Maignan, I. & Ralston, D. (2002). *Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self Presentations*. Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 3.
- McMahon, G. & Tracy, B. (2011). *World Bank. The Afghanistan Mining Sector as a Driver of Sustainable Growth: Benefits and Opportunities for Large-Scale Mining*. © Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12370>
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective*. The Academy of Management Review, vol. 26, n° 1. <http://www.jstor.org/stable/259398>
- Mitchell, R.; Agle, B. & Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management. The Academy of Management Review; Oct 1997; 22, 4; ProQuest, pg. 853.
- Ministerio de Cultura del Perú (2012) *Decreto Supremo N° 001-2012-MC - Reglamento de la Ley N° 29785 del Derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios*.
- Ministerio de Energía y Minas (2014) *Compendio Estadístico Perú 2014 – Minería e Hidrocarburos*. Disponible en: <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2014/Compendio/cap14/CAP14.PDF>.
- Ministerio de Energía y Minas (2015) *Anuario minero 2014 – Reporte estadístico*. Primera edición, Lima, marzo de 2015. Disponible en: <http://www.minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501>

- Ministerio de Energía y Minas (2013). *Mapa de Proyectos en Exploración y Unidades en Producción 2014*. Disponible en: <http://minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=478>
- Ministerio del Ambiente (2015). *Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM* de 23 de mayo de 2009: Política Nacional del Ambiente. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Municipalidad de Arequipa (2016) (<http://muniarequipa.gob.pe>) Sitio web oficial de la Municipalidad de Arequipa, Perú.
- Nelsen, J. & Scoble, M. (2006). *Social License to Operate Mines: Issues of Situational Analysis and Process*. Department of Mining Engineering, University of British Columbia, Vancouver, Canada V6T 1Z4.
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) (2015) (<http://oeфа.gob.pe>) Sitio web oficial de la institución.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (OSINERGMIN) (2015) (<http://www.osinergmin.gob.pe>) Sitio web oficial de la institución.
- Owen, J. & Kemp, D. (2013). *Social licence and mining: A critical perspective*. Centre for Social Responsibility in Mining, Sustainable Minerals Institute, University of Queensland, Australia. Resources Policy 38.
- Perreault, T. (2006). *From the Guerra del agua to the Guerra del gas: resource governance, neoliberalism and popular protest in Bolivia*. Antipode, 38.
- 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, n° 37.
- Prno, J. & Slocombe, S. (2014). *A Systems-based Conceptual Framework for Assessing the Determinants of a Social License to Operate in the Mining Industry*. Environmental Management, 53. Springer Science + Business Media New York 2013.
- Szablowski, D. (2002). *Mining, Displacement and the World Bank: A Case Analysis of Compania Minera Antamina's Operations in Peru*. Journal of Business Ethics, Vol. 39, No. 3, resource Extraction Industries in the Developing World. Published bay Springer
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2<sup>nd</sup> edition. Sage Publications, Inc.
- Turker, D. (2009). *How Corporate Social Responsibility influences Organizational Commitment*. Journal of Business Ethics, vol. 89, n° 2.
- Waddock, S.A. & Boyle, M. (1995). *The dynamics of change in corporate community relations*. California Management Review, 37.
- Watts, P. & Holme, L. (1999). *Meeting Changing Expectations – Corporate Social Responsibility* (WBCSD, Geneva). Available from: [www.wbcscd.org/publications/csrepub.htm](http://www.wbcscd.org/publications/csrepub.htm) (accessed on September 3rd, 2013).

- Wheeler, D.; Fabig, H. & Boele, R. (2002). *Paradoxes and dilemmas for stakeholders responsive firms in the extractive sector: lessons from the case of Shell and the Ogoni*. Journal of Business Ethics.
- Wilburn, K. & Wilburn, R. (2011). *Achieving Social License to Operate using Stakeholder Theory*. Journal of International Business Ethics. St. Edward's University, Austin, Texas, USA.
- Williams, B. (2002). *Oil industry adapting to evolving new paradigm on Corporate Governance, accountability*. Oil & Gas Journal, 100, 44; ProQuest.
- World Bank (2003). *Natural Resources and violent conflicts – Options and Actions*. Ian Bannon and Paul Collier Editors. Washington, D.C.
- World Economic Forum (2013). *Iniciativa para el Desarrollo de una Minería Responsable*. Foro Económico Mundial. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_MM\\_RMDI\\_Report\\_2013\\_SP.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_MM_RMDI_Report_2013_SP.pdf)
- Yanacocha (2013). *Reporte de Sostenibilidad*. Disponible en: <http://www.yanacocha.com/wp-content/uploads/2010/04/2013-Reporte-de-sostenibilidad-Yanacocha.pdf>
- Yanacocha (2014) (<http://www.yanacocha.com>). Sitio web oficial de la empresa minera.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods*. Los Angeles, California: Sage Publications. 4<sup>th</sup> edition.