

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Percepción sobre los Factores Estratégicos para Obtener la Licencia Social
en la Industria Minera en el Perú**

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Walter Alfredo Ávalos Farfán

Orfy Amanda Medina Chilo

Ana María Rodríguez Zúñiga

Henry Gerson Zapata Sotelo

Asesor: Profesor Rubén Guevara

Lima, 6 de noviembre del 2013

Agradecimientos

A nuestras familias por toda su comprensión, apoyo y paciencia para lograr concretar esta meta en nuestras vidas.



Dedicatoria

A mi madre que me enseñó a perseguir mis sueños y a levantarme cada día agradeciendo a Dios por tener un día más para alcanzarlos, a mi tío que es como un padre y el ejemplo de respeto y responsabilidad más grande que tengo en la vida.

Walter Alfredo Ávalos Farfán

A Dios por estar en todo momento a mi lado, a mis padres por su gran esfuerzo día a día en enseñarme a luchar por mis sueños, a mis hermanos por su gran apoyo para concretar esta meta.

Orfy Amanda Medina Chilo

A Dios por permitirme lograr mis sueños, a mis padres por entregarme su amor, apoyo incondicional y enseñarme con su ejemplo de vida y agradezco a quien acompañó mi esfuerzo con luces y buenos consejos.

Ana María Rodríguez Zúñiga

A Dios, por brindarme fuerzas y ser guía espiritual en mi vida; a mis padres, que son un ejemplo de superación y fuente de inspiración de mis logros; y a mis hermanas, por su paciencia e incondicional apoyo para seguir adelante.

Henry Gerson Zapata Sotelo

Resumen Ejecutivo

Las cifras económicas ubican a la industria minera en una posición importante en el desarrollo económico del país; sin embargo, múltiples efectos negativos asociados a esta actividad, tales como el impacto en el medio ambiente o los cambios en la forma de vida de las comunidades aledañas, que muchas veces han tenido que ser reubicadas para subsistir, han generado el incremento de los conflictos sociales alrededor de la operación, poniendo en riesgo su continuidad y, por ende, desalentando potenciales inversiones futuras.

La licencia social, entendida como la aprobación que una comunidad confiere a la empresa para desarrollar sus actividades, constituye el resultado final de los mecanismos para prevenir y/o enfrentar los conflictos sociales que ponen en riesgo la ejecución del proyecto. En tal sentido, la presente investigación busca identificar desde la percepción empresarial, aquellos factores estratégicos que la empresa debería incorporar en sus estrategias para obtener la Licencia Social; se detallan estos factores en las cuatro fases: preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación y concertación, que sumadas forman el proceso para la obtención de la Licencia Social para operar.

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la importancia de construir relaciones con los grupos de interés basadas en la legitimidad, credibilidad y confianza, atributos que se fortalecen con una vocación por el diálogo y un esfuerzo continuo por lograr acuerdos que armonicen las legítimas demandas de las comunidades y los objetivos estratégicos de la empresa.

Abstract

Economic data located the extractive industries in an important position in the economic development of the country, but many negative effects associated with this activity, such as the impact on the environment or changes in the lifestyles of the people who live in the surrounding communities and often had to be relocated to survive, have generated the increased social conflicts around the operation, jeopardizing its continuity and thus discouraging future potential investment.

The social license, understood as the approval that community gives the company to develop its extractive activities, is the end result of the mechanisms to prevent and / or face social conflicts that threaten the project. In this sense, this research seeks to identify the key aspects to identify from the business perception, those strategic factors that the company should incorporate into their strategies to obtain the four phases; preparation, construction of spaces for dialogue, negotiation and consultation, which together form the process for obtaining the Social License to operate.

The research results highlight the importance of building relationships with stakeholders based on the legitimacy, credibility and trust, attributes that are strengthened with a vocation for dialogue and an ongoing effort to reach agreements that harmonize the legitimate demands of communities and strategic company's objectives.

Tabla de Contenidos

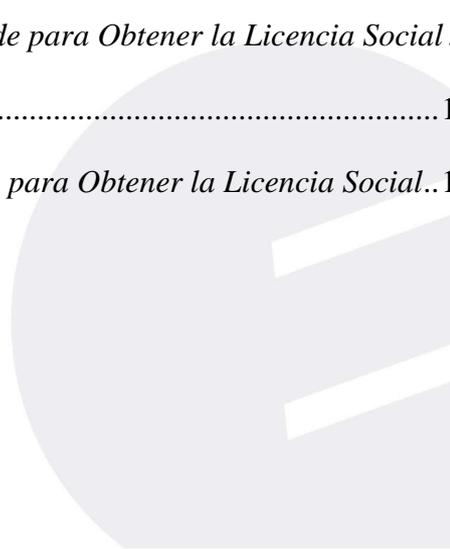
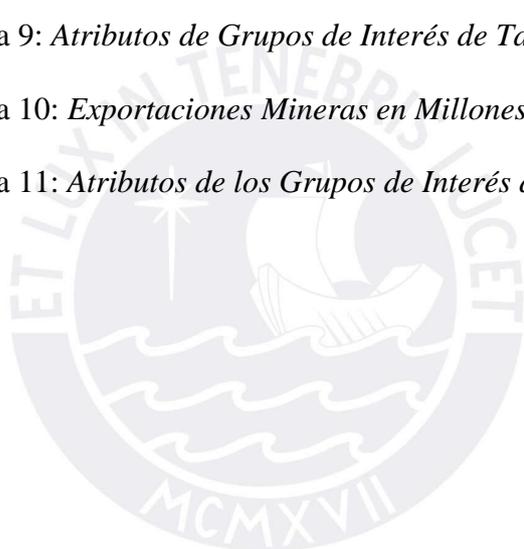
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	v
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo I: Introducción	12
1.1 Antecedentes	12
1.1.1 El contexto mundial	12
1.1.2 El contexto peruano	14
1.2 Enunciado del Problema	19
1.3 Declaración del Propósito	20
1.4 Importancia del estudio para el ámbito académico	20
1.5 Naturaleza del estudio	20
1.6 Preguntas de Investigación	21
1.7 Supuestos	21
1.8 Limitaciones de la Investigación	21
1.9 Delimitación de la Investigación	22
1.10 Conclusiones	22
Capítulo II: Revisión de la Literatura	23
2.1 Introducción	23

2.2 Revisión de la Literatura.....	23
2.2.1 Industria minera	23
2.2.2 Conflicto Social	23
2.2.3 Licencia Social.....	27
2.2.4 Valor Compartido	29
2.2.5 Necesidades de la Comunidad	30
2.2.6 Grupos de interés	32
2.2.7 Fases del proceso de Obtención de Licencia Social.....	34
2.3 Conclusiones	43
Capítulo III: Método	46
3.1 Introducción	46
3.2 Diseño de la Investigación	46
3.3 Población y muestreo	46
3.4 Confidencialidad	47
3.5 Recolección de datos.....	47
3.6 Ubicación geográfica	47
3.7 Instrumentación.....	48
3.8 Consentimiento informado.....	48
3.9 Análisis de datos	48
3.10 Validez y confiabilidad:	49
3.11 Resumen.....	50
Capítulo IV: Resultados	53

4.1 Introducción	53
4.2 Resultados de las Entrevistas a Expertos	53
4.2.1 Resultado de la codificación de entrevistas	53
4.2.2 Análisis de Entrevistas según preguntas de investigación	55
4.3 Análisis de los Casos Emblemáticos.....	66
4.3.1 Caso Tambogrande	66
4.3.2 Caso Tintaya	68
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	76
5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones	79
Referencias.....	81
Apéndice A: Caso Tambogrande	89
Apéndice B: Caso Tintaya	107
Apéndice C: Cuestionario de Entrevista	131
Apéndice D: Consentimiento Informado	133
Apéndice E: Códigos para el procesamiento de Entrevistas.....	134

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Ingresos Tributarios 2012 (en millones de nuevos soles)</i>	15
Tabla 2: <i>Transferencia de Recursos a los Gobiernos Locales y Regionales (millones de nuevos soles)</i>	16
Tabla 3: <i>Conflictos Sociales según Tipo</i>	16
Tabla 4: <i>Conflictos Sociales según Sector</i>	17
Tabla 5: <i>Inversión Retrasada (en millones de dólares americanos)</i>	17
Tabla 6: <i>Principales Proyectos Retrasados (en millones de dólares americanos)</i>	18
Tabla 7: <i>Matriz de Congruencia de la Investigación</i>	51
Tabla 8: <i>Codificación abierta de entrevistados</i>	54
Tabla 9: <i>Atributos de Grupos de Interés de Tambogrande para Obtener la Licencia Social</i> .	97
Tabla 10: <i>Exportaciones Mineras en Millones de USD</i>	108
Tabla 11: <i>Atributos de los Grupos de Interés de Tintaya para Obtener la Licencia Social</i> ..	111



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Impactos de la minería en Latinoamérica.....	13
<i>Figura 2:</i> Evolución de las exportaciones mineras respecto al total de exportaciones registradas en el periodo 2000 – 2011 (en miles de millones de dólares americanos).....	14
<i>Figura 3.</i> Evolución de los Conflictos Sociales.....	19
<i>Figura 4.</i> Relación del conflicto tradicional con las fuentes del conflicto.....	24
<i>Figura 5.</i> Conceptualización de conflicto.....	25
<i>Figura 6.</i> Etapas e intensidad de un conflicto social.....	26
<i>Figura 7.</i> Niveles de la licencia social.....	27
<i>Figura 8:</i> Esquema de la teoría de valor compartido de Porter.....	30
<i>Figura 9.</i> Pirámide de Maslow.....	31
<i>Figura 10.</i> Modelo de Bradshaw.....	32
<i>Figura 11:</i> Enfoque de los grupos de interés.....	33
<i>Figura 12.</i> La empresa y sus grupos de interés.....	34
<i>Figura 13.</i> Propósito del diálogo.....	35
<i>Figura 14.</i> Modelo de Negociación de Harvard.....	39
<i>Figura 15:</i> Diagrama de red de códigos.....	56
<i>Figura 16.</i> Línea de tiempo de los acontecimientos en Tambogrande (1996-2003).....	69
<i>Figura 17.</i> Línea de tiempo de los acontecimientos en Tintaya 1970-2004.....	75
<i>Figura 18.</i> Esquema general de factores estratégicos para el proceso de Obtención de Licencia Social.....	78
<i>Figura 19.</i> Línea de tiempo de los acontecimientos en Tambogrande (1996-2003).....	94
<i>Figura 20.</i> Clasificación de los grupos de interés de Tambogrande.....	97
<i>Figura 21.</i> Evolución del conflicto en Tambogrande (1999-2001).....	100

<i>Figura 22: Diagrama del caso Tambogrande en su proceso de obtención de la licencia social en el Perú</i>	106
<i>Figura 23. Línea de tiempo de los acontecimientos en Tintaya 1970-2004</i>	112
<i>Figura 24. Clasificación de los grupos de interés de Tintaya</i>	113
<i>Figura 25. Evolución del primer conflicto violento en Tintaya (1982-1990)</i>	118
<i>Figura 26. Evolución del segundo conflicto violento en Tintaya (2001)</i>	119
<i>Figura 27. Evolución del tercer conflicto violento en Tintaya. (2003)</i>	119
<i>Figura 28: Diagrama del caso Tintaya para la obtención de Licencia Social en el Perú</i>	130



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 El contexto mundial

El término “licencia social para operar” fue mencionado por primera vez por Jim Cooney (1997), entonces director de Asuntos Internacionales y Públicos de Placer Dome, quien sugirió, durante una reunión con personal del Banco Mundial en Washington, que la industria minera debería actuar de manera positiva para obtener una “licencia social para operar” a través de un proceso que, con el tiempo, cree una cultura de industria responsable reconocida públicamente. Posteriormente, el concepto y terminología fueron formalmente discutidos y definidos durante una conferencia acerca de Minería y la Comunidad en Quito, Ecuador, auspiciada por el Banco Mundial en mayo de 1997, y muy pronto entraron en el vocabulario de la industria, la sociedad civil y las comunidades que son sedes de estos proyectos (Thompson, 2012).

Países como Estados Unidos, Australia, Canadá, Chile y Sudáfrica, con una larga historia en la industria minera, han logrado un mayor nivel de madurez en el proceso de obtención de licencia social, siendo parte de distintas iniciativas internacionales. Las compañías mineras de Canadá, por ejemplo, participan en la iniciativa denominada *e3 Plus* que comprende un marco para la exploración responsable a través de principios, directrices y herramientas; dichos principios señalan que las compañías canadienses deben comprometerse con las comunidades locales adonde llevan a cabo sus proyectos; asimismo, deben contribuir al desarrollo y al bienestar de la comunidad, aplicar prácticas éticas de negocio, respetar los derechos humanos, proteger el medio ambiente, adoptar sistemas de gestión y gobernanza responsable, y comprometerse a aplicar la debida diligencia y a realizar una evaluación de riesgo del proyecto salvaguardando la salud, y seguridad de los trabajadores y de las poblaciones locales (Prospector & Developers Association of Canada, 2012).

En el caso de América Latina, la industria minera representa una de las principales fuentes de ingreso económico para la mayoría de los países, siendo además origen de una serie de conflictos sociales que han afectado su desarrollo social, económico y político. Según el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversión (CIADI, 2011), institución del Banco Mundial responsable de promover y brindar seguridad jurídica a los flujos de inversión internacional, más del 30% de casos (43 casos) están relacionados con la industria minera, de los cuales América Latina concentra el 60% de las demandas, a pesar de representar solo el 10% de los países miembros. La Figura 1 muestra la cantidad de proyectos mineros, comunidades afectadas y conflictos sociales de América Latina.

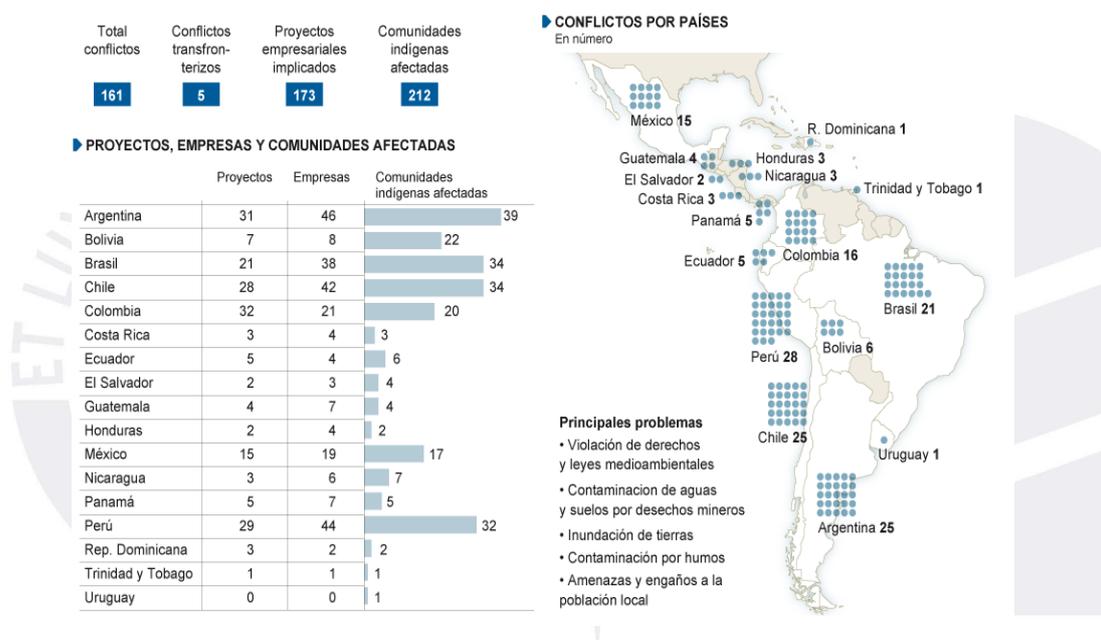


Figura 1. Impactos de la minería en Latinoamérica.

Tomado de “Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina”. Recuperado de <http://www.conflictosmineros.net/>

Respecto al marco legal relacionado con la licencia social, lo más cercano que existe ocurrió en 1957, año en que se estableció el Convenio 107 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en virtud del cual reconoció el derecho de los pueblos indígenas y tribales a una protección especial por su condición de población “menos desarrollada” respecto de la población preponderante, con miras a “su integración progresiva” en la vida de los países

miembros. Luego de años de oposición por parte de las organizaciones indígenas, se aprobó el Convenio 169 de la OIT en el año 1989, marcando un cambio en su concepción basada en el respeto por las culturas, formas de vida tradicionales y costumbres propias de los pueblos indígenas o tribales. Este convenio otorga derechos económicos y sociales (no políticos) a través del derecho a la autodeterminación, derecho a decidir sus propias prioridades de desarrollo (Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas, 2012).

1.1.2 El contexto peruano

La industria minera, juega un rol importante en la economía peruana a través de la generación de valor agregado, divisas, impuestos, inversión y empleo. El Perú es considerado uno de los principales productores de metales en el mundo (oro, plata, cobre y zinc), lo que convierte a la minería en el principal sector exportador del país, con un aporte de más del 60% de las exportaciones totales en la última década (ver Figura 2).

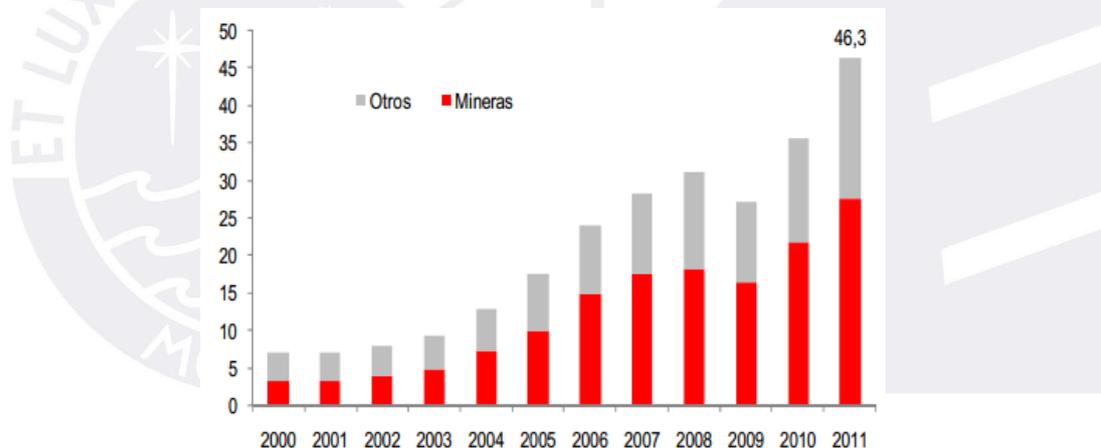


Figura 2: Evolución de las exportaciones mineras respecto al total de exportaciones registradas en el periodo 2000 – 2011 (en miles de millones de dólares americanos). Tomado de “Importancia de la Minería en el Desarrollo Peruano”, por L. Castilla, 2012. Recuperado de <http://www.simposium-del-oro.snmpe.pe/descargas-simposium-del-oro/Lunes%2014%20am,%20Miguel%20Castilla.zip>

La industria minera tiene una relevancia importante en relación a ingresos tributarios para el gobierno central, dado que según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración (SUNAT), los ingresos registrados por impuestos que provienen del sector

minero e hidrocarburo fueron de S/. 15,077 millones, (ver Tabla 1) que representa un 21% del total recaudado por esta entidad.

Tabla 1:

Ingresos Tributarios 2012 (en millones de nuevos soles)

Sector	Monto S/.	%
Minería	10,633.0	15%
Hidrocarburos	4,444.9	6%
Total recaudado	15,077.9	21%
Total recaudado por la Sunat	72,463.2	100%

Nota. Tomado de “Ingresos por la explotación de recursos mineros, gas natural y petróleo”, por R. Coa, 2013. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Presentaci%C3%B3n%20R.%20Coa%20p.%201..pdf

La industria minera, se ha convertido en importante fuente de financiamiento para los gobiernos regionales y locales a través de las transferencias de recursos económicos generados por concepto de canon, sobrecanon, regalías y FOCAM que las empresas mineras están obligadas de entregar de acuerdo a ley (ver Tabla 2). Por otro lado, se detecta un impacto negativo de la industria minera en cuanto al surgimiento de conflictos sociales alrededor de la zona de operación, como respuesta ante los daños que la operación ocasiona al ecosistema de la comunidad, a su forma de vida, o falta de atención a sus expectativas. De acuerdo con el Reporte de Monitoreo de Conflictos Sociales presentado por la Defensoría del Pueblo en abril del 2013, en el Perú existen un total de 229 casos de conflictos sociales (ver Tabla 3), de los cuales el 67.2% son de índole socioambiental y de estos últimos, más del 90% están relacionadas con actividad minera (ver Tabla 4).

Tabla 2:

Transferencia de Recursos a los Gobiernos Locales y Regionales (millones de nuevos soles)

Fuente de Recursos	Gobiernos Regionales	Gobiernos Locales	Total S/.
Canon minero	1,107.4	3,901.4	5,008.8
Regalía minera	84.8	435.5	520.3
Canon gasífero (Regalía)	317.5	1,168.2	1,485.7
Canon gasífero (Renta)	155.5	782.3	937.8
Canon y sobrecanon petrolero	447.0	781.3	1,228.3
FOCAM	135.7	285.1	420.8
Total	2,247.9	7,353.8	9,601.7

Nota. Tomado de “Ingresos por la explotación de recursos mineros, gas natural y petróleo”, por R. Coa, 2013. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Presentaci%C3%B3n%20R.%20Coa%20p.%201..pdf

Tabla 3:

Conflictos Sociales según Tipo

Tipo	N° de Casos	%
Socio ambientales	154	67.2%
Asuntos de gobierno local	20	8.7%
Demarcación territorial	14	6.1%
Laborales	11	4.8%
Asuntos de gobierno nacional	11	4.8%
Comunales	8	3.5%
Asuntos de gobierno regional	6	2.6%
Otros	5	2.2%
Total	229	100.0%

Nota. Tomado del “Reporte de Conflictos Sociales” por Defensoría del Pueblo, 2013. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-110-Abril-2013.pdf>

Tabla 4:

Conflictos Sociales según Sector

Tipo	N° de Casos	%
Minería	112	72.7%
Hidrocarburos	20	13.0%
Energéticos	8	5.2%
Forestales	4	2.6%
Otros	4	2.6%
Residuos y saneamiento	3	1.9%
Agroindustrial	2	1.3%
Electricidad	1	0.6%
Total	154	100.0%

Nota. Tomado del “Reporte de Conflictos Sociales” por Defensoría del Pueblo, 2013. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-110-Abril-2013.pdf>

Esta situación de conflictos ha provocado que la cartera de proyectos de inversión asociados a la industria minera estimada en USD 54,832 millones (Ministerio de Energía y Minas, 2013), haya sufrido retrasos que, en términos económicos, han representado un monto de USD 25,600 millones, es decir, más del 50% de la cartera proyectada (ver Tabla 5 y 6).

Tabla 5:

Inversión Retrasada (en millones de dólares americanos)

Sector	Nro. de Proyectos	Inversión USD
Minería	20	25,600
Lotes petroleros	40	3,800
Concesiones retrasadas y paralizadas	17	9,500
Proyectos privados en <i>stand by</i>	2	2,850
Total	79	41,750

Nota: tomado del diario digital Perú 21 – Sección Económica, 2013. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/mas-us41-mil-millones-inversiones-estan-paralizados-2130044>

Tabla 6:

Principales Proyectos Retrasados (en millones de dólares americanos)

Minería	Compañía	Inversión USD
Ampliación Bayóvar	Bayóvar	520
Pampa de Pongo	Jinzhao Mining	3,280
Haquira	Antares Perú	2,800
La Granja	Río Tinto	1,000
Galeno	Lumina Cooper	2,500
Quellaveco	Anglo American	3,300
Conga	Yanacocha	4,800

Nota. Tomado del diario digital Perú 21 – Sección Económica, 2013.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/mas-us41-mil-millones-inversiones-estan-paralizados-2130044>

Entre los años 2011 y 2013, el número de conflictos sociales identificados en el país ha permanecido constante; sin embargo, el número de casos del tipo socioambiental ha presentado un ligero aumento, y el número de casos resueltos ha sido mínimo (ver Figura 3), lo que evidencia que la gestión tanto de las empresas privadas como de las entidades gubernamentales para resolver los conflictos sociales no está logrando los resultados esperados.

Respecto al marco legal, el Perú se ha alineado con diferentes organismos internacionales, y se han promulgado leyes relacionadas con el cuidado del medio ambiente y el respeto a la voluntad de las comunidades que pueden verse afectadas por estas industrias. En febrero de 1995, entró en vigencia en el Perú el Convenio 169 de la OIT; posteriormente, sobre la base de esta norma, se promulgó la Ley de Consulta Previa en el año 2011, que declara que los pueblos indígenas u originarios deben ser consultados de forma previa sobre las medidas legislativas o administrativas que afecten directamente sus derechos colectivos, sobre su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo. También declara que corresponde efectuar la consulta respecto a los planes, programas y proyectos de

desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos. Es importante mencionar que la ley precisa que la decisión final sobre el otorgamiento de la licencia social para operar está a cargo de la entidad estatal y que, además, la norma no modifica o deroga las medidas legislativas ni deja sin efecto las medidas administrativas dictadas con anterioridad.

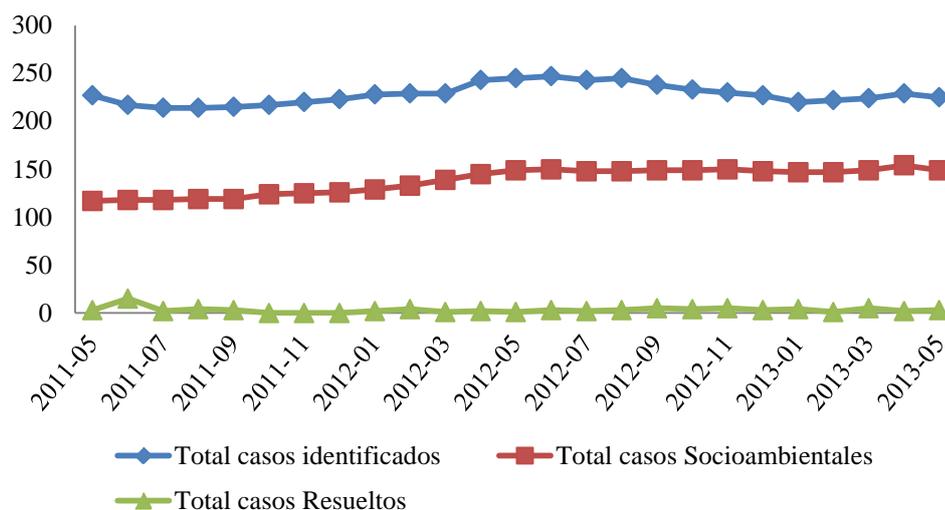


Figura 3. Evolución de los Conflictos Sociales.
Adaptado del “Reporte de Conflictos Sociales número 110”, por la Defensoría del Pueblo, 2013. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2013/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-110-Abril-2013.pdf>

1.2 Enunciado del Problema

Los impactos económicos, ambientales y sociales producidos por la industria minera, los marcos regulatorios cada vez más estrictos y la percepción negativa de parte de la sociedad configuran un escenario cada vez más complejo para las empresas mineras. Por ello, es importante identificar los factores estratégicos que la empresa pueda tomar en cuenta y servirle como marco para definir su propia estrategia, alineada a su plan de negocio y a las expectativas de la comunidad, que le permitan llevar a cabo un proceso de obtención de licencia social que asegure una relación de confianza y minimice los riesgos a largo plazo

para la operación. Esta investigación se focalizó en analizar la percepción empresarial expresada por expertos, sobre esos factores estratégicos.

1.3 Declaración del Propósito

Identificar los factores estratégicos desde la percepción empresarial, considerando las fases de Preparación, Construcción de Espacios de Diálogo, Negociación y Concertación, que sirvan de base para que las empresas mineras puedan construir sus propios planes de acción para el proceso de obtención de licencia social en el Perú.

1.4 Importancia del estudio para el ámbito académico

Como se mencionó, existe una cartera de proyectos de inversión minera de alrededor de USD 26 mil millones paralizados (ver Tabla 5) por dificultades para conseguir la licencia social que generan impactos negativos importantes para el Gobierno, que ve comprometidas sus fuentes de ingreso; para las comunidades, que no reciben los beneficios de las transferencias de recursos; y para las empresas, que ven comprometida su inversión y reputación. Por lo tanto es importante buscar soluciones a estas situaciones que generan grandes pérdidas económicas y violencia, profundizando el sentimiento de desconfianza hacia las inversiones de la industria minera.

1.5 Naturaleza del estudio

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, dado que busca describir y entender un fenómeno social, siendo la naturaleza de los datos, manifestaciones de expertos, conceptos teóricos y revisión de hechos sucedidos en el Perú. Para la obtención de datos se usaron fuentes primarias y secundarias. Con respecto a las primarias, se realizaron entrevistas a expertos del tema del sector minero y como fuentes secundarias se revisaron tesis, notas periodísticas, publicaciones vinculadas al tema y dos casos relacionados con el proceso de obtención de licencia social tomando como marco de análisis, las teorías, definiciones, enfoques y modelos que importantes autores han realizado sobre el tema.

Finalmente, se propuso un esquema de factores estratégicos identificados para la obtención de licencia social alineados a la realidad peruana.

1.6 Preguntas de Investigación

En la presente investigación, se pretendió responder a las siguientes preguntas:

1.6.1 Pregunta general

¿Cuál es la percepción sobre los factores estratégicos para la obtención de Licencia Social en la industria minera en el Perú?

1.6.2 Preguntas específicas

Desde la Percepción Empresarial:

¿Cuáles son los factores estratégicos en *la preparación* para la obtención de la Licencia Social?

¿Cuáles son los factores estratégicos en *la construcción de espacios de diálogo* para la obtención de la Licencia Social?

¿Cuáles son los factores estratégicos en *la negociación* para la obtención de Licencia Social?

¿Cuáles son los factores estratégicos en *la concertación* para la obtención de la Licencia Social?

1.7 Supuestos

Los supuestos de la investigación fueron los siguientes: (a) la información recopilada de las entrevistas es confiable y veraz, (b) la información recopilada en la revisión documental es confiable y veraz, y (c) la teoría cubierta en la revisión de la literatura, a pesar de ser mayoritariamente de países desarrollados, es aplicable al caso peruano.

1.8 Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones de la investigación fueron las siguientes: (a) el tema de Licencia Social es relativamente nuevo y el universo teórico está en desarrollo; (b) en el país existen

pocos expertos en este tema, y se seleccionaron a cuatro de ellos por un método no probabilístico que no permite generalización de resultados; y (c) los casos emblemáticos bien documentados relacionados con la obtención de la licencia social en el Perú son escasos.

1.9 Delimitación de la Investigación

La investigación no pretendió generar un modelo a seguir para lograr la obtención de la Licencia Social, sino identificar los factores estratégicos desde la percepción empresarial para tener éxito en este proceso a través de la entrevista a cuatro expertos en el tema. Además, la investigación se centró en el Perú y se complementó con el análisis de un caso negativo y uno positivo de obtención de la Licencia Social.

1.10 Conclusiones

La falta de una visión estratégica para gestionar los conflictos sociales o mejor aún, prevenirlos, ha tenido fuertes repercusiones para los distintos actores involucrados: (a) las empresas mineras, con grandes pérdidas económicas debido al estancamiento de sus proyectos como resultado de los conflictos sociales; (b) las comunidades, cuya aspiración a un desarrollo económico sostenible impulsado por la presencia de una operación minera se ve desvanecida al detenerse o cancelarse el proyecto; y (c) el gobierno central, que ve afectada su gobernabilidad por el surgimiento de conflictos sociales que generan violencia y desalientan la inversión extranjera. En este escenario, se hace necesario identificar los factores estratégicos en cada fase del proceso para la obtención de licencia social, que busquen minimizar los riesgos para las operaciones de la empresa y para aquellos vinculados a los daños ambientales en las comunidades.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Introducción

La revisión de la literatura presenta las definiciones de las principales variables referidas a las fases de obtención de la licencia social y sus aspectos relacionados. La presente investigación considera las investigaciones, los estudios y las publicaciones desarrolladas en el marco de licencia social con enfoque a las fases de preparación, diálogo, negociación y concertación, presentada por diversos autores y organismos internacionales, lo cual ha servido de base para construir un esquema con los factores estratégicos para la obtención de la Licencia Social desde la percepción empresarial.

2.2 Revisión de la Literatura

2.2.1 Industria minera

Según las Naciones Unidas (2012), la industria minera se refiere a la obtención selectiva de los minerales y otros materiales de la corteza terrestre, suministran de materias primas para la producción de bienes. Esta actividad, por la tecnología utilizada para la extracción, suelen producir fuertes impactos en el ecosistema, el medioambiente y las formas de vida de las comunidades cercanas a sus zonas de operación; por esta situación, se les exige contar con una serie de autorizaciones y cumplir con ciertos requisitos a lo largo de todo su proceso productivo que garanticen el menor impacto.

2.2.2 Conflicto Social

Orientados a los espacios de concertación para el desarrollo local, Bedoya, Caravedo, Moreno, Ormanechea, y Yeomans (2007) definieron conflicto social como una situación que se produce cuando dos o más actores o partes se perciben mutuamente como un obstáculo para la satisfacción de sus respectivos intereses y necesidades; como consecuencia, cada parte realiza acciones que buscan neutralizar, controlar, frustrar o destruir a la otra” (Bedoya et al. 2007, p. 11).

Caravedo (2010) afirmó que las causas de los conflictos desde la perspectiva de transformación de conflictos, pueden ser organizadas en función de cuatro dimensiones: (a) personales, que pueden ser intereses, necesidades, expectativas, motivaciones, conocimientos, actitudes y habilidades interpersonales de los actores; (b) relacionales, que pueden ser de historia y calidad de vínculos, comunicación, información y relación de poder; (c) culturales, que se refieren a valores y creencias, cosmovisiones, idiosincrasias, costumbres y hábitos; y (d) estructurales, relacionadas con causas políticas, económicas, socioculturales, ambientales, legales e institucionales. En la Figura 4, se relacionan las fuentes del conflicto tradicional con las fuentes del conflicto desde la perspectiva de la transformación de conflictos.

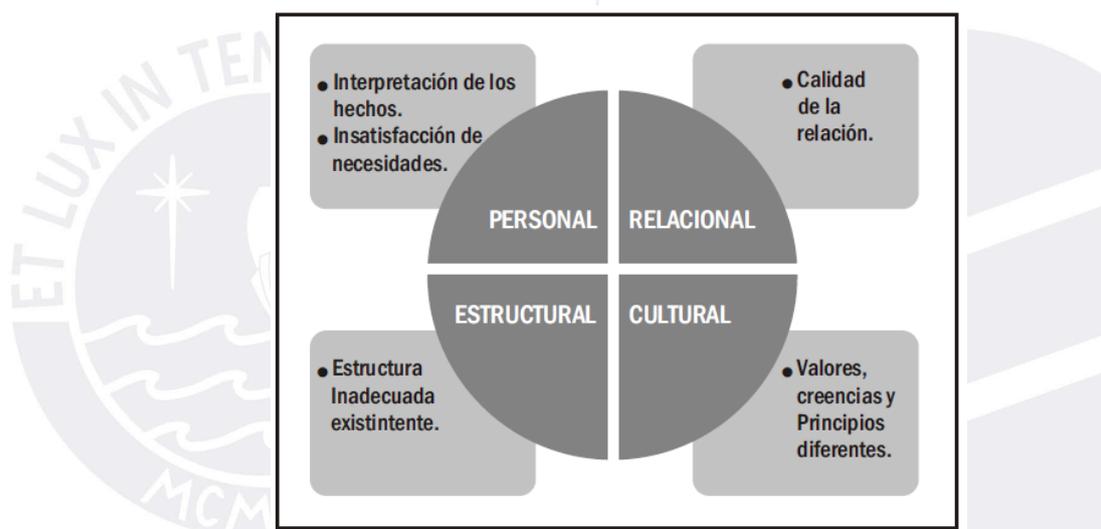


Figura 4. Relación del conflicto tradicional con las fuentes del conflicto.

Tomado del material para Diplomado Internacional en Prevención y Transformación Positiva de Conflictos Sociales: “Teoría del Conflicto Social”, por J. Caravedo , 2010, p. 13. Muestra la relación del conflicto tradicional con las fuentes del conflicto desde una perspectiva de la transformación del conflicto. Recuperado de http://orlandodiez.com/prevcon/fortalecimiento_contenido_web/DIPLOMADO%20INTERNACIONAL/M%C3%93DULOS/Modulo%201%20Teoria%20de%20Conflicto%20Social/M%C3%B3dulo%201%20Pags%201-16.pdf

Se define un conflicto social como “un proceso social dinámico en el que dos o más partes interdependientes perciben que sus intereses se contraponen, adoptando acciones que

pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y al orden público, y para cuya resolución se requiere la intervención del Estado en calidad de mediador, negociador o garante de derechos” (Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, 2012, p. 18). En la Figura 5, se observa el proceso de surgimiento de un conflicto, y, en la Figura 6, las diferentes etapas e intensidades por las que atraviesa un conflicto.

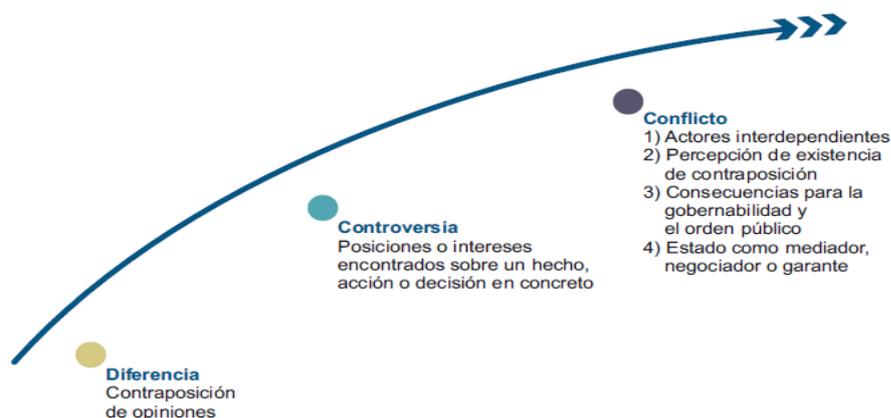


Figura 5. Conceptualización de conflicto.

Tomado de “Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Diálogo y Prevención Garantía de Desarrollo”, por Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, 2012, p. 18. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniki.pdf

Prevención de Conflictos Sociales. Muñoz (2004) definió prevención como el hecho de “predecir qué conflictos pueden degenerar en violencia y poner los mecanismos para que estos no ocurran” (Muñoz, 2004, p. 13); además, precisó que la prevención debe considerar todas las circunstancias de los conflictos y sus tendencias, y realizar propuestas adecuadas a cada una de ellas, ajustando las posibilidades de transformación a los actores y al tiempo, así como tener en cuenta las necesidades, los intereses, los objetivos, las posiciones y las percepciones, la cultura, y la conciencia, como instancias que reorganizan las informaciones de los conflictos y que llegan a formar parte de ellos.

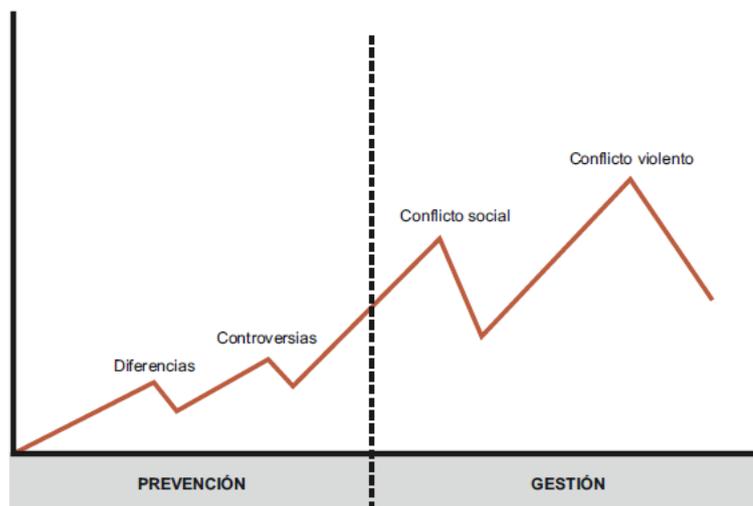


Figura 6. Etapas e intensidad de un conflicto social.

Tomado de “Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Diálogo y Prevención Garantía de Desarrollo”, por Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad, 2012, p. 18. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniki.pdf

En efecto, la prevención de conflictos está referida a “prever la aparición y escalamiento de un conflicto social, de manera que las instituciones, las partes o actores, o la población en general puedan trabajar la problemática del conflicto social (o el potencial conflicto) y sus causas estructurales para convertirlas en una oportunidad para des-escalar el proceso, buscar soluciones o transformar el conflicto social” (USAID, United States Agency International Development, 2012, p. 91). La USAID presentó como formas para trabajar la prevención: (a) la intervención temprana de las instituciones con capacidad y competencia para intervenir y gestionar los conflictos sociales; y (b) la educación, la sensibilización del público (funcionarios, líderes, actores claves), la incidencia y campañas comunicativas, forúms o cumbres regionales, etc. para tratar la problemática del conflicto social.

Lumerman (2011) planteó como enfoque que la prevención de conflictos supone precaver lo que para todas las partes involucradas es indeseable —la crisis, la violencia o una situación de catástrofe, pero también implica entender que el conflicto manifiesto se vincula estrechamente con un epicentro de conflictividad subyacente a los hechos visibles. “La prevención de conflictos, desde una perspectiva de transformación democrática, busca

administrar los medios por los que se puede anticipar y manejar un conflicto, abordando sus causas y no solo las manifestaciones del mismo” (Lumerman, 2011, p. 48).

2.2.3 Licencia Social

El Banco Mundial define la licencia social para operar como el consentimiento previo, libre e informado que una comunidad local y los grupos de interés otorgan a una empresa para que pueda operar en una zona de influencia. Por su parte, Thompson (2007) indicó que la licencia social es intangible porque está enraizada en las creencias, percepciones y opiniones de la población local y otros grupos de interés acerca del proyecto. Estas creencias y percepciones pueden cambiar a medida que se adquiere nueva información; por lo tanto, la licencia social sería dinámica y no-permanente, y debe ser ganada y luego mantenida. Por otro lado, mencionó cuatro niveles de licencia social: un primer nivel de retención en el que la comunidad rechaza la licencia o detiene el proyecto; el segundo nivel de aceptación (límite de legitimidad), en que la comunidad está dispuesta a tolerar y es suficiente para que el proyecto proceda; el tercer nivel de aprobación (límite de credibilidad) en el que la comunidad tiene una opinión favorable; y el cuarto nivel de identificación psicológica (límite de confianza) en la que la comunidad incorpora el proyecto a su identidad colectiva, siendo el más beneficioso para todos los implicados, incluida la industria (ver Figura 7).

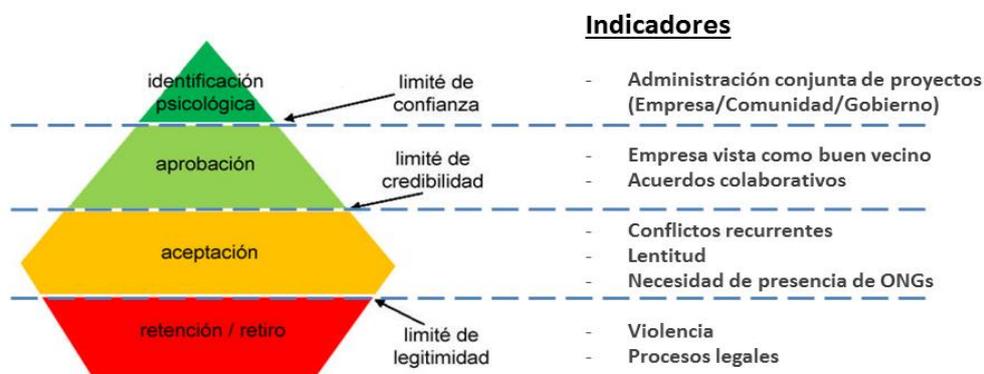


Figura 7. Niveles de la licencia social.

Tomado de “La licencia social para operar”, por I. Thompson, 2007, p. 14.

Legitimidad. Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. El concepto de legítimo como socialmente deseable, referido por Suchman (1995), implica el reconocimiento de que los actores sociales no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias. La legitimidad puede ser medida según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (nivel de legitimidad microsociedad) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosociedad) (Bleger, 1999, pp. 8-9).

Credibilidad. Fogg y Tseng (1990) utilizaron credibilidad como sinónimo de verosimilitud; por tanto, definieron que la información creíble es información verosímil. En la percepción de la credibilidad, intervienen múltiples dimensiones que se categorizan básicamente en dos componentes clave: (a) la confiabilidad, que se define como la percepción de la bondad o la moralidad de la fuente y se describiría en términos de información bienintencionada, verídica y no tendenciosa; y (b) la especialización, que se refiere a la percepción según la cual el conocimiento aportado por la fuente puede ser descrito como informado, reputado o competente.

Confianza. Mariñez (2011) definió la confianza como un prerrequisito para el orden social en la medida en que los distintos sistemas sociales logren regular las decepciones que cada vez más se generalizan en el mundo actual. Por su parte, Yañez, Ahumada y Cova (2005) definieron confianza social como la concepción que se tiene sobre cómo es la naturaleza humana: alguien con alta confianza social o generalizada cree, por ejemplo, que la mayoría de las personas tienen buenas intenciones, son honestas y respetuosas (Yañez et al., 2005, p. 11).

2.2.4 Valor Compartido

La teoría de valor compartido de Porter (2011) define la creación del valor económico de tal forma que también cree valor para la sociedad; es decir, el éxito de los negocios, debería estar conectado con el progreso social, eficiencia, diferenciación y expansión de mercados. El concepto de valor compartido se puede definir como: “Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Según Porter (2011), la creación de valor es una idea que fue reconocida en los negocios, como la ganancia neta de los ingresos obtenidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez se han acercado a temas sociales desde una perspectiva de valor, y los han tratado como asuntos periféricos. Esto ha oscurecido las conexiones entre los intereses económicos y sociales. Por otro lado, las organizaciones sociales y entidades gubernamentales, a menudo piensan que la creación de valor está asociada a los beneficios obtenidos o al dinero invertido. Hay tres formas principales en que las empresas pueden crear oportunidades de valor compartido (ver Figura 8):

1. Reformulando sus productos y ampliando sus mercados.
2. Redefiniendo la productividad en su cadena de valor.
3. Posibilitando el desarrollo de clúster locales.

Si se traslada esta teoría, a las empresas mineras, se podría considerar importante para que las empresas la adopten y logren el respeto de la comunidad afianzando la relación con sus grupos de interés e integrando sus intereses para así unir esfuerzos en aras de una mejor calidad de vida, calidad de productos y servicios, y de futuras necesidades y demandas.



Figura 8: Esquema de la teoría de valor compartido de Porter.

Muestra que el resultado del Valor Compartido propuesto por el autor se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Adaptado de “The Big Idea”, 2011, *Harvard Business Review*, 89, pp. 62-77.

2.2.5 Necesidades de la Comunidad

Maslow (1943) propuso un listado de necesidades humanas fundamentales organizadas de modo jerárquico, que constituyó uno de los primeros esfuerzos sistemáticos por integrar la investigación sobre necesidades y motivación. Este modelo se puede extender al grupo humano que conforma una comunidad y presenta cinco niveles, desde los aspectos más básicos hasta los superiores: (a) necesidades fisiológicas, (b) necesidades de seguridad, (c) necesidades sociales, amor y pertenencia, (d) necesidades de estima, y (e) necesidades de autorrealización (ver Figura 9).

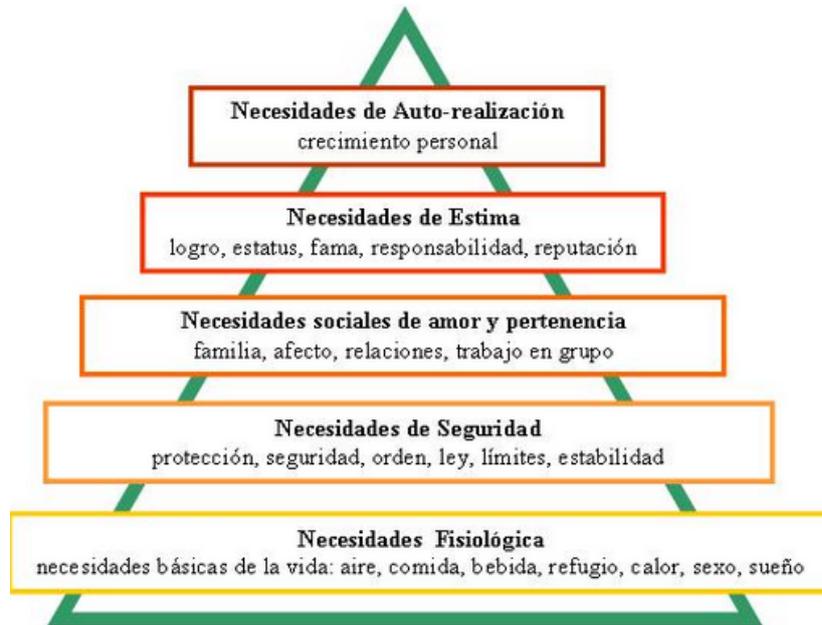


Figura 9. Pirámide de Maslow.

Tomado de “Theory of Human Motivation”, por A. Maslow, 1943; gráfica que comienza de abajo hacia arriba, con las necesidades humanas más básicas hasta las superiores; el individuo debe cubrir cada escalón inferior antes de pasar al siguiente, y este reacciona cuando aparecen carencias en cada uno; y solo cuando las necesidades de orden inferior están satisfechas, la persona podrá preocuparse por las necesidades de crecimiento o de orden superior.

Por otro lado, Bradshaw (1972) diferenció cuatro tipos de necesidades fundamentales ligadas al diagnóstico de los problemas de una comunidad: (a) necesidad normativa, que se basa en la opinión de los expertos o profesionales sobre la necesidad en una situación determinada; (b) necesidad experimentada o sentida, que se basan en la opinión de la propia comunidad; es decir, los problemas sociales son definidos de acuerdo con la percepción de los individuos y, por tanto, pueden evaluarse a través de encuestas representativas, grupos de discusión o entrevistas en profundidad; (c) necesidad expresada o demandada, que es la necesidad sentida puesta en acción mediante una solicitud; y (d) necesidad comparada, que es la deducida por el observador exterior en función de una comparación entre una situación de la población objetivo y la de otro grupo con circunstancias similares (ver Figura 10).



Figura 10. Modelo de Bradshaw.

Adaptado de “A taxonomy of social need”, por J. Bradshaw, 1972, en *Problems and progress in medical care: essays on current research*. Se diferenciaron cuatro tipos de necesidades fundamentales ligadas al diagnóstico de los problemas de una comunidad.

2.2.6 Grupos de interés

Freeman (1984) estableció que los grupos de interés son cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, tales como empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, Gobierno, u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Mitchel, Bradley y Wood (1997) plantearon una teoría para identificar a los *stakeholders* en función de la presencia de tres atributos que afecten o sean afectados por los objetivos de la organización: (a) poder, relacionado con la existencia o la posibilidad de obtención, por parte de un *stakeholder* de recursos para imponer su voluntad sobre los demás; (b) legitimidad, que es la percepción de que las acciones de un actor sean apropiadas dentro de ciertos sistemas de normas, valores o creencias; y (c) urgencia, que es el clamor por una atención inmediata (ver Figura 11).

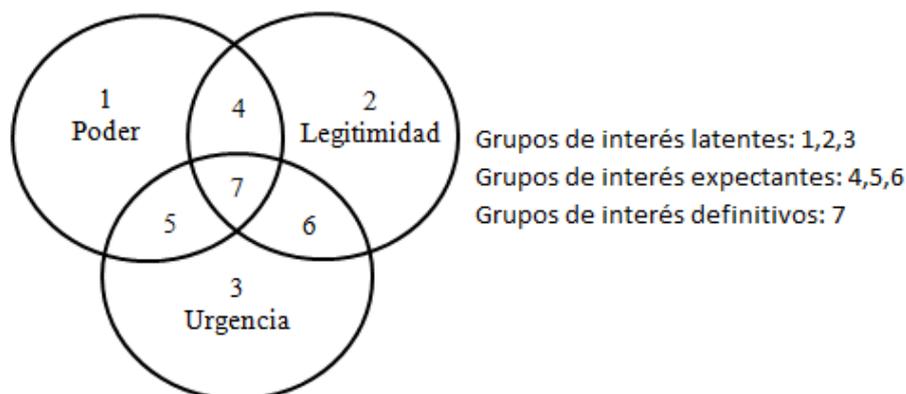


Figura 11: Enfoque de los grupos de interés.

Tomado de “Toward a theory of Stakeholder Identification and Saliency”, por R. Mitchell, A. Bradley, y D. Wood, 1997, pp. 853-886. Recuperado de http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf

Gonzales (2007) planteó un modelo de clasificación de los grupos de interés sobre la base de tres enfoques distintos: (a) analítico, que describe las relaciones de la empresa con los *stakeholders* a través de la clasificación de los mismos, apoyándose en la metodología propuesta por Mitchell, Bradley y Wood (1997); (b) instrumental, que toma como punto de partida el análisis descriptivo del enfoque analítico para identificar a los grupos de interés y, además, elabora estrategias que permitan maximizar los beneficios económicos de la empresa; y (c) normativo, que propone que los grupos de interés, que finalmente son personas con derechos, deben ser tratados con dignidad y respeto, atendiendo sus legítimos e intrínsecos intereses y, por tanto, no deben ser un medio a través del cual la empresa logre su máximo provecho económico, sino que deberían de ser un fin supremo de toda organización.

Guédez (2009) presentó una clasificación más desagregada de los grupos de interés en función de tres categorías: (a) los grupos internos, que tienen una relación directa y explícita con la organización; (b) los pertinentes al entorno intermedio, que tienen una vinculación con la resonancia del negocio; y (c) los grupos del contexto, que ocupan una relación de segundo orden (ver Figura 12).

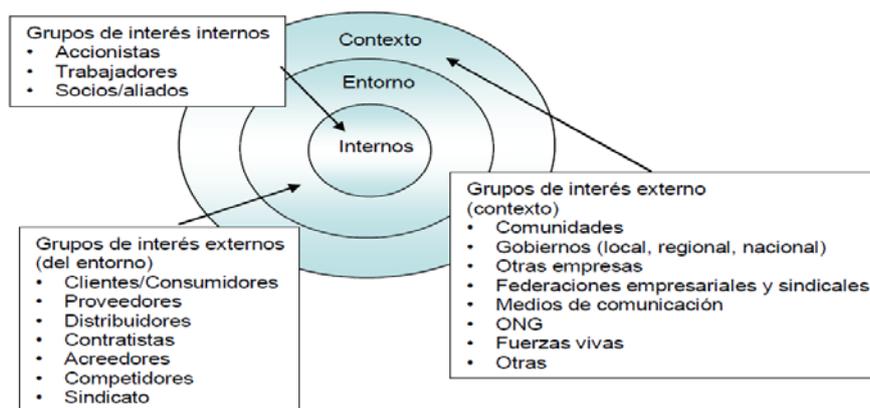


Figura 12. La empresa y sus grupos de interés. Clasifica a los grupos de interés de acuerdo con las categorías interno, entorno y contexto. Tomado de “Los grupos de interés, de lo transaccional, a lo relacional, y a lo Consustancial”, por V. Guédez, 2009.

2.2.7 Fases del proceso de Obtención de Licencia Social

Construcción de Espacios de diálogo. La OIT, Organización Internacional del Trabajo (2010) indicó que el diálogo social comprende todo tipo de negociación, consulta o, simplemente, intercambio de información entre los representantes de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a la política económica y social. En el ámbito de conflictos sociales, se entiende el diálogo como “el proceso en el cual los actores involucrados en un conflicto o problemática específica se acercan entre sí con el fin de construir confianza entre ellos y reconocerse como actores en la situación sin cuya participación sería imposible abordar satisfactoriamente aquella problemática” (Caravedo & Moreno, 2007, p. 9). En la Figura 13, se observa el propósito del diálogo.

Según Javier Caravedo y Gustavo Moreno (2007), se entiende por espacios de diálogo “a los contextos específicos en los cuales se desarrollan los encuentros entre los diversos actores o agentes involucrados en una problemática específica, estos espacios deben estar adecuadamente organizados en el aspecto metodológico, con la finalidad de que los actores sociales puedan interactuar constructivamente para la resolución de conflictos y/o la

construcción de consensos sobre una problemática en particular” (Caravedo & Moreno, 2007, p. 11). Por otro lado la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) consideró mecanismos más específicos relacionados a los espacios de diálogo:



Figura 13. Propósito del diálogo.

Tomado de “Guía Práctica de Diálogo Democrático, por Organización de los Estados Americanos, 2013. Recuperado de http://www.prodialogo.org.pe/dites/default/files/dyp_01.pdf, p. 9.

a) Mesa de diálogo. “Las mesas de diálogo son aquellas que suelen conformarse a partir de un conflicto social que ha escalado y hecho crisis, en un espacio político donde acuden los protagonistas del mismo en busca de soluciones al problema que lo motivó” (ONDS, 2013, Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Las Culturas y en Conflicto en el Perú, p. 12).

b) Mesa de desarrollo. “La mesa de desarrollo es un espacio que puede estar integrado por autoridades políticas y funcionarios públicos, líderes y dirigentes sociales, así como por profesionales y técnicos de distintas especialidades; su objetivo es estudiar la problemática en una determinada localidad, población o ámbito, discutir las soluciones apropiadas y canalizar las inversiones o programas del Estado, así como los aportes de una empresa hacia la zona”. (ONDS, 2013, Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Las Culturas y en Conflicto en el Perú, p. 12).

Finalmente es importante mencionar a Caravedo y Moreno (2007), quienes definieron tareas centrales para la construcción de espacios de diálogo, donde los actores puedan empezar a reconocerse, relacionarse y buscar soluciones:

1. Se debe conformar un grupo impulsor que será un conjunto de actores directa o indirectamente relacionados con la problemática específica, que tienen en común el interés y la voluntad por entender, abordar y dar solución a dicha problemática. Además debe promover la reflexión de los demás grupos de interés en torno al problema y motivar en ellos la voluntad por reconocerse entre sí, buscar espacios de encuentro, promover la constitución de un espacio plural multipartes y actuar para la generación de soluciones conjuntas.
2. Se deben identificar, crear y acordar las condiciones de base tomando en cuenta lo siguiente:
 - a. Valores compartidos que promuevan la cohesión del grupo y fortalecer la voluntad de participación en el proceso.
 - b. Voluntad de los grupos de interés que garantice un proceso de diálogo participativo con la voluntad y compromiso de todas las partes.
 - c. Espacio neutro que evite el sentimiento de desconfianza debido a que el proceso se realice en un espacio que pertenece a alguno de los grupos.
 - d. Información sobre problemáticas que permitan a los grupos de interés estar preparados y participar eficazmente en el proceso de diálogo y dar solución a la problemática. Se recomienda una lista de datos, como historias sobre la problemática, aspectos legales, aspectos técnicos, experiencias similares, etc.
 - e. Recursos técnicos a través de la participación y apoyo de asesores o consultores independientes desde el inicio del proceso.

- f. Facilitadores neutrales encargados de ayudar al grupo a realizar sus reuniones, con la aceptación de los grupos de interés.
- g. Agenda mínima que puede ser realizada por el grupo impulsor, identificando los intereses y necesidades en común de las partes, considerando la naturaleza o característica central de la problemática, origen o fuente de la problemática, posturas de los grupos de interés, intereses y necesidades propias de ellos y las que tienen en común.
- h. Capacitación de grupos de interés para el diálogo con el fin de desarrollar las destrezas necesarias para el desarrollo de todo el esfuerzo que exige.
- i. Estilos de liderazgo que pueden “intercambiarse” a lo largo del proceso siendo más frecuentes las ocasiones en las cuales el estilo democrático o participativo resulta el más conveniente, además de ser el más congruente con la lógica y la visión de un espacio de diálogo y concertación.
- j. Representantes legítimos que deben ser aquellas personas que son realmente sean portadores de la voluntad, la opinión, las percepciones, requerimientos, voluntad, expectativas y propuestas de base.

Negociación. Para Ponti (2005) la negociación es el arte de obtener acuerdos con otra(s) parte(s); cada una es interdependiente de la otra y busca lograr los objetivos que se plantee, tendiendo puentes de diálogo, en un proceso que ocurre mediante la interacción de las personas y requiere de gran receptividad y tolerancia, además de escuchar, comprender, valorar, intercambiar, comunicar, aprender, pactar y acordar. De acuerdo con De Echave, Diez, Huber, Revesz, Lanata y Tanaka (2009), negociar con la población estaba referido a resolver diferencias y disputas, mediante el establecimiento de convenios y compromisos con la intervención de uno o más intermediarios en un contexto específico.

Por otro lado, el modelo de negociación de Harvard, desarrollado por Fisher y Ury (1993) estableció cuatro principios fundamentales: (a) personas, separar a las personas del problema; (b) intereses, concentrarse en los intereses y no en las posiciones; (c) opciones, inventar opciones de beneficio mutuo, que generen una variedad de posibilidades antes de decidir lo que va a ser; y (d) criterios, insistir en que los criterios sean objetivos. De estos principios, se derivan siete elementos de negociación (ver Figura 14):

1. Intereses: Cada negociador quiere alcanzar un acuerdo que satisfaga sus intereses esenciales; las más poderosas son las necesidades humanas. También existe el interés en su relación con la otra parte, es decir que esta sea buena para alcanzar un acuerdo aceptable.
2. Opciones: Producir ideas para resolver un problema, para luego destacar las ideas más prometedoras y evaluarlas, para lo cual se necesitará: (a) separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas, (b) ensanchar las opciones que encuentren sobre la mesa en lugar de buscar una sola respuesta, (c) buscar beneficios mutuos, y (d) inventar formas de hacer que sus decisiones sean fáciles.
3. Legitimidad: Utilizar los criterios de legitimidad como una espada para persuadir a los demás, y también como un escudo que ayude a resistir la presión para que se rindan de forma arbitraria.
4. Alternativas: Desarrolle su Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN), siguiendo tres operaciones: (a) inventar una lista de acciones que sería concebible que uno emprendiera, si no se llega a un acuerdo, (b) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas, y (c) seleccionar, provisionalmente, la alternativa que parezca mejor. En adelante, medir cualquier acuerdo sobre el MAPAN; a través de este pueden protegerse de aceptar términos que son poco favorables.

5. **Comunicación:** La negociación es un proceso de ida y vuelta, con el propósito de alcanzar una decisión conjunta. Se indica que la comunicación tiene tres grandes problemas: (a) que los negociadores no se hablen entre sí o, por lo menos, no de una forma que puedan comprenderse; (b) que cuando uno habla directa y claramente, es posible que no lo oigan, es decir, no prestan suficiente atención a lo que dice; y (c) las malas interpretaciones.
6. **Relación:** Una de las consecuencias más importantes del “problema de la gente” en la negociación es que la relación de las partes tiende a entremezclarse con sus discusiones sobre la esencia. Tanto en el lado que recibe como en el que da, es más probable que se trate a los demás y al problema como el mismo objeto.
7. **Compromiso:** Poder de tomar compromisos aumenta su poder de negociación de tres maneras: (a) comprometerse con lo que hará; (b) puede, con cuidado, tomar un compromiso negativo sobre lo que no hará; y (c) puede aclarar de forma precisa los compromisos que a uno le gustaría que hiciera la otra parte.

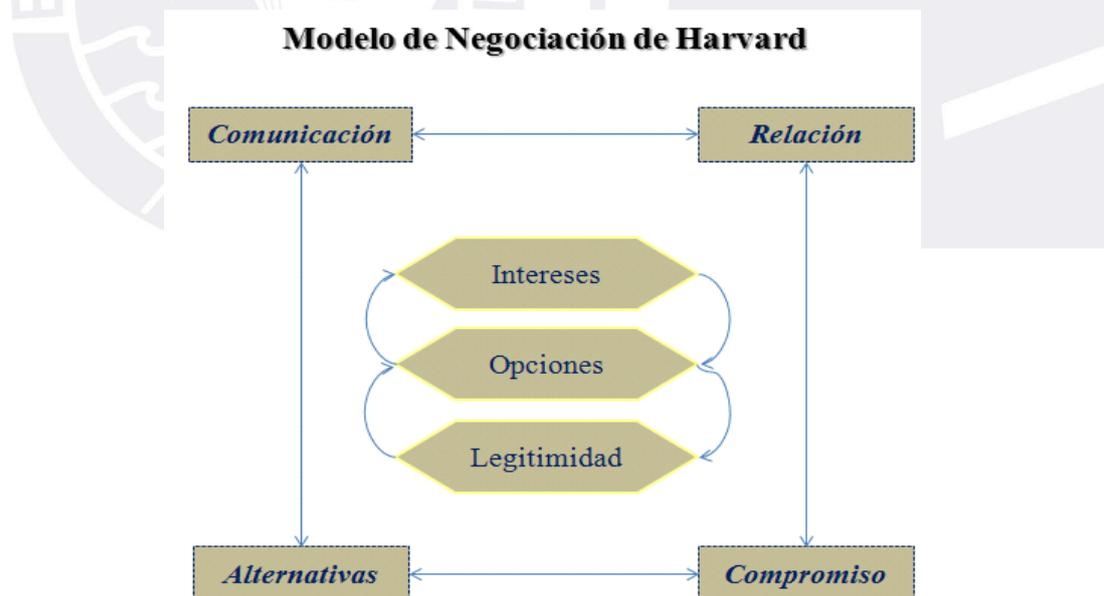


Figura 14. Modelo de Negociación de Harvard.

Adaptado de “Obtenga el Sí. El arte de negociar”, por Fisher, Uri y Patton, 1991.

a) *Preparar para negociar*. Según Thompson (2004), prepararse para negociar se convierte en una ventaja estratégica en la mesa de negociación; además, estableció dos tareas que deben llevarse a cabo en profundidad y rigor:

1. Una autoevaluación y un análisis de la otra parte: para ello, las dos interrogantes, que un negociador se debe hacer son: ¿qué es lo que quiero? y ¿cuáles son mis alternativas? En el caso de la primera interrogante, el individuo deberá establecer un objetivo claro y realista, teniendo en cuenta si su meta planteada es muy discreta, muy rígida y/o ambiciosa, o simplemente, no sabe lo que quiere; por otro lado, en el caso de la segunda interrogante, sirve para contar con alternativas o salidas claras en el caso de que una negociación no llegue a buen puerto, lo cual marca el poder de negociación de una persona e influye en el resultado final del proceso. Este último aspecto, está referido al *best alternative to a negotiated agreement* (BATNA, traducido al español como ‘la mejor alternativa a un acuerdo negociado’), el cual no se basa en los deseos de una persona, sino que está determinado por una realidad objetiva, cuantificable y medible; y en el caso de que una persona no vea cumplida sus pretensiones, ni lo que se le ofrece es mejor que otras alternativas que ya tenía previamente, el negociador dispondrá a levantarse y abandonar la mesa de negociación.
2. La valoración del contexto en que se desarrollará la negociación: realizando un análisis del contexto en el que se desarrolla la negociación. Tanto en las negociaciones a largo plazo como en las que se celebran de modo cíclico, las partes involucradas han de tener en cuenta cómo evolucionan sus relaciones, cómo se mantiene la confianza a lo largo del tiempo y cómo los acuerdos precedentes actúan como ancla en las negociaciones subsecuentes.

b) Construir para negociar. Diez (2005) estableció que el proceso de negociación tiene una estructura y dinámica circular, y va a ser construido por la interacción de las personas que tienen que negociar y por influencias recíprocas, tanto entre las personas que negocian, como las influencias que esas personas que negocian reciben de otros. Dicha interacción implica construir relaciones de confianza entre los que negocian, relaciones que van a ser la base del proceso de negociación; sin embargo, precisa que es difícil construir la confianza, pero muy fácil destruirla; por ello, se debe incorporar elementos en el largo plazo y pensar en cuáles son los elementos que pueden poner en peligro esa confianza construida.

Concertación. Para Murga (2007), la concertación supone la búsqueda de acuerdos desde el punto de vista de un ejercicio que tiene el objetivo; o bien la concertación sería el resultado mismo, esto es, el acuerdo. En el fondo, puede usarse la expresión en ambos sentidos, aunque más apropiadamente cuando se tiene el acuerdo como resultado. Además, la concertación supone consenso, no mayoría de votos; por ello, es un ejercicio de concesiones recíprocas, en aras de alcanzar un objetivo compartido por los interlocutores (Murga, 2007, pp. 8-9). Para efectos de esta investigación, la concertación será considerada como el proceso de búsqueda y logro de acuerdos.

Según Alayza (2007), en los acuerdos debería estar garantizados los siguientes elementos: (a) tratar contratos vinculantes para todas las partes que sean aplicables, aquellos obtenidos de la negociación deberán derivar en contratos mutuamente acordados, formales y aplicables legalmente y que se puedan hacer cumplir a través de las cortes nacionales; (b) deben considerarse mecanismos para arbitrar disputas y facilitar la ejecución conjunta del mismo, los procesos de arbitraje deberán ser aceptados por todas las partes; (c) deben incluir mecanismos que permitan el monitoreo y la evaluación conjunta; (d) deben definir pautas

para la distribución de beneficios, complementados con mecanismos que garanticen la administración transparente y equitativa de los fondos (Alayza, 2007, p. 133).

Para Mnookin, Peppet, y Tulumello (2003), el proceso de concertación basado en la elaboración de acuerdos es más fácil y menos costoso que basarlo en la resolución de conflictos. En el primer caso, las partes definen el acuerdo sobre el fondo de un problema porque consideran que, si lo hacen, saldrán ganando, mientras que, en la resolución de conflictos, se busca atacar un síntoma en particular y no se establece ningún tipo de relación duradera (Mnookin et al., 2003, p. 321).

Para Ertel y Sánchez (1999), los buenos acuerdos son claros, bien diseñados y durables, para lo cual los negociadores deberían llegar a la mesa con una idea acerca de adónde les gustaría llegar. Una buena preparación para una negociación debería incluir un plan para acuerdos operacionales, con una completa lista de cuestiones y consideraciones sobre lo que realmente supone implementar los acuerdos que surgirán de estas. Además, antes de cada reunión, se debería clarificar su propósito, producto y proceso, de modo que las personas puedan conseguir lo que quieren. Finalmente, se debería planear el proceso para alcanzar un acuerdo de acuerdo con las siguientes consideraciones:

1. Planear la secuencia de reuniones o cuestiones de una negociación para aumentar la coordinación y la comunicación.
2. Redactar un borrador durable y operacional de un acuerdo y la manera en que podría implementarse.
3. Identificar las cuestiones que deben ser incluidas en el acuerdo.
4. Describir el propósito global y el producto esperado en la negociación (incluido un borrador operacional y durable de un acuerdo).
5. Realizar una lista incluyendo el propósito específico y el producto tangible de la próxima reunión.

6. Planear los pasos hacia el acuerdo descubriendo desde el principio quiénes son los reales tomadores de decisiones.
7. Encontrar la información necesaria para concluir el acuerdo, los expertos que es necesario consultar, los posibles obstáculos y los modos de manejarlos.
8. Poner sobre el papel los pasos necesarios para llegar al acuerdo a cumplir y lo que se pretende de cada reunión: (a) acuerdos tentativos sobre los temas, (b) clarificación de intereses, (c) discusión de opciones, (d) proyectar la estructura de un acuerdo, (e) articular un borrador de un posible acuerdo, y (f) texto final para ser firmado.

2.3 Conclusiones

La literatura revisada permitió rescatar aspectos claves que importantes investigadores han identificado en sus trabajos relacionados a la construcción de espacios de diálogo, negociación, concertación y gestión de grupos de interés, los cuales sirvieron de base para la estructuración de las entrevistas de la presente investigación. A continuación se presenta el concepto tomado por cada variable:

Licencia social para operar. El modelo planteado por Thompson (2007) definió cuatro niveles para el proceso de obtención de la licencia social (rechazo, aceptación, aprobación e identificación), que depende de la percepción que tiene la comunidad respecto a la operación (legitimidad, credibilidad y confianza).

Preparación. Para la identificación de los intereses y motivaciones de los grupos de interés involucrados en el conflicto y como guía para trabajar la prevención dados por la USAID (2007): (a) la intervención temprana de las instituciones con capacidad y competencia para intervenir y gestionar los conflictos sociales, y (b) la educación, la sensibilización de los públicos, la incidencia y campañas comunicativas, fórums o cumbres regionales, etc. para tratar la problemática del conflicto social.

Diálogo. Se tomará la definición de Caravedo y Moreno (2007), respondiendo a la interrogante: ¿cuánto se han esforzado las empresas mineras para incorporar las preocupaciones de los otros a su propia perspectiva, aun cuando persista el desacuerdo? También se evalúa si se usó el diálogo con los propósitos establecidos por los mismos autores, tales como (a) herramientas para el manejo de momentos críticos o de crisis, (b) como un espacio generativo y de reflexión, y (c) para la discusión estratégica para promover visiones conjuntas.

Construcción de espacios de diálogo. Se tomarán los conceptos y las tareas centrales establecidas por Caravedo y Moreno (2007):

1. ¿Cómo ha sido la conformación del grupo impulsor/promotor?
2. ¿Se han identificado y creado condiciones de base?

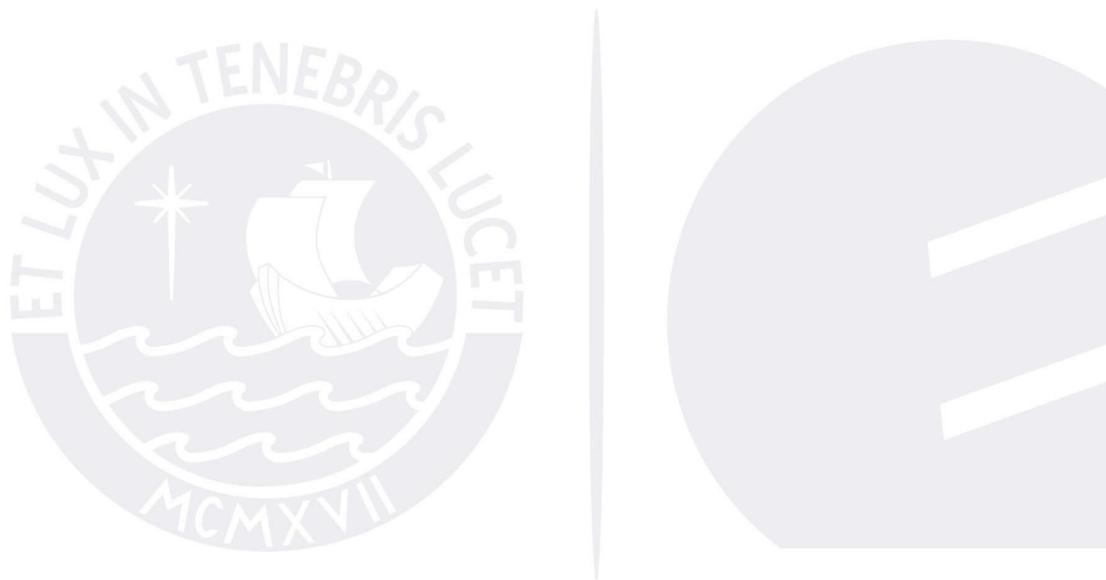
Conflicto. Cabe aclarar que la definición de conflicto con la cual se desarrollará la investigación, será la de Bedoya. et al. (2007). Las causas del conflicto se analizan de acuerdo con Caravedo (2010) y se evalúa si las empresas mineras identificaron las causas de los mismos y establecieron políticas para atacar sus orígenes.

Grupos de interés. Los grupos de interés se identifican usando el enfoque de grupo de interés según Mitchell, Bradley y Wood (1997) que son los siguientes: (a) grupos de interés latentes, (b) grupos de interés expectante, y (c) grupos de interés definitivos.

Negociación. Se identificará si la empresa minera y las comunidades lograron plantear sus objetivos, tendiendo puentes de diálogo y de acuerdo; para ello, se utilizó como base el modelo de negociación de Harvard, desarrollado por Fisher (1993) que tiene siete elementos de negociación: (a) los intereses, (b) las opciones, (c) la legitimidad, (d) las alternativas, (e) la comunicación, (f) la relación, y (g) el compromiso.

Concertación. Para efectos de este análisis, se toma el concepto de concertación como el logro de acuerdo, de acuerdo con lo definido por Murga (2007). Se considerará las

siguientes variables respecto a la concertación obtenida de las teorías de Alayza (2007) y se complementa con la perspectiva de Mnookin, Peppet y Tulumello (2003): (a) definir acuerdos vinculantes que tengan la aprobación de todas las partes involucradas, (b) lograr acuerdos formales y aplicables legalmente, (c) definir mecanismos de arbitraje y de disputa legítimos para todas las partes, (d) definir mecanismos de monitoreo y evaluación de los acuerdos, (e) lograr acuerdos preliminares a lo largo de todo el proceso de obtención de la licencia social (preparación, construcción de espacios de diálogos, negociación y concertación), (f) no cerrar acuerdos sobre la base de conflictos, sino del origen de los mismos, y (g) lograr consenso y no solo mayoría de votos.



Capítulo III: Método

3.1 Introducción

La presente investigación se realizó con la finalidad de identificar factores estratégicos que las empresas mineras deben considerar en el proceso de obtención de licencia social en industria minera en el Perú desde la percepción empresarial. Se utilizó un enfoque cualitativo para lo cual se obtuvo las opiniones de expertos cuya experiencia en licencia social permitió identificar los factores estratégicos en cada fase del proceso.

3.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación usó un enfoque cualitativo debido a que se buscó: (a) describir, (b) comprender, (c) interpretar y (d) proponer cuáles son los factores estratégicos que deberían considerarse en las estrategias de la empresa minera en su proceso de obtención de licencia social; se usó un diseño no experimental del tipo transeccional puesto que tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento específico analizando manifestaciones de expertos, hechos y conceptos. Así mismo la investigación tuvo un alcance descriptivo, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas como fuentes primarias, aplicando una guía de preguntas estructurada de acuerdo a los objetivos de la investigación y validada por expertos en el tema; se complementó con fuentes secundarias (Hernández, Fernandez & Baptista, 2006).

3.3 Población y muestreo

La técnica de muestro escogida fue no probabilística y por conveniencia, ya que no se buscó la generalización de los resultados. Se entrevistó a cuatro expertos en la información sobre el proceso de obtención de Licencia Social para empresas mineras en el Perú que fueron: (a) Roque Benavides; (b) José de Echave; (c) Iván Takahashi; y (d) Javier Aroca. Además, se complementó la información recabada de los expertos con el análisis de dos casos emblemáticos: Tambogrande, caso de fracaso desarrollado en el departamento de Piura

donde la comunidad del valle agrícola se opuso a la presencia de la empresa minera Manhattan Minerals; y Tintaya, caso de éxito desarrollado en el departamento de Cusco donde la empresa BHP Billington llevó un proceso de negociación exitoso con las comunidades campesinas.

3.4 Confidencialidad

Los entrevistados aceptaron que se consideren sus opiniones en la presente tesis, se les informó al inicio de cada una de las entrevistas el uso académico que tendría la información recolectada. Las entrevistas han sido codificadas utilizando la inicial “E” y un número correlativo de uno al cuatro.

3.5 Recolección de datos

El proceso de recolección consideró la siguiente información: (a) fuentes primarias, y (b) fuentes secundarias. Las fuentes primarias constaron de entrevistas conducidas por los propios investigadores mediante el uso de una guía de preguntas abiertas aplicada a las personas seleccionadas. Las entrevistas fueron efectuadas de forma presencial y grabadas en audio mediante medios electrónicos, para garantizar que se transcribieran de forma completa y se recoja toda la información relevante para la investigación.

Se brindó a los entrevistados una breve introducción del tema de investigación y se les explicó la estructura del instrumento a utilizar. Las entrevistas fueron efectuadas a modo de conversación, en ambientes cómodos para el entrevistado. Las fuentes secundarias consisten en (a) estudios, (b) memorias, (c) publicaciones, y (d) revisión de dos casos sucedidos en el Perú, relacionados con la investigación con la finalidad de ser utilizados para complementar la información y las conclusiones obtenidas de las fuentes primarias.

3.6 Ubicación geográfica

Las preguntas de las entrevistas están enfocadas al contexto del Perú, ya que el tema de licencia social ha tomado relevancia en los últimos años y los expertos a quienes se ha

consultado han tenido experiencia sobre el tema en el ámbito peruano marcado por su situación política, económica y socio-cultural y ambiental.

3.7 Instrumentación

Se elaboró una guía de preguntas abiertas estructurada (ver Apéndice C) basadas en las conclusiones de la revisión de literatura, la cual fue validada por el asesor de la tesis y por el Sr. Ivan Takahashi, experto en el tema. Asimismo, las entrevistas fueron grabadas como audios, transcritas y procesadas en el software Atlas.ti con la finalidad de identificar información relevante, determinar palabras claves y profundizar sobre las variables en la investigación cualitativa. En la Tabla 7 se observa la matriz de congruencia de la investigación y en la tabla 8 se muestran las categorías de las palabras claves.

3.8 Consentimiento informado

El objetivo de la investigación y el uso de la información resultante de estas fueron comunicadas a la persona entrevistada; el grupo del cuál tomamos sus entrevistas procedió de igual forma; con el fin de ser transparente en la utilización de los datos y mantener la ética a lo largo del proceso de investigación. Para la entrevista realizada en forma directa, se elaboró un formato de consentimiento informado, que fue firmado por el entrevistado en señal de aceptación y autorización a publicar el contenido de la entrevista para que sea usado en la presente tesis (ver Apéndice D).

3.9 Análisis de datos

Luego de realizar las entrevistas, éstas fueron transcritas para proceder al análisis de la información con la asistencia del *software* Atlas.ti (versión 7.0), el cual permite asociar a las variables de estudio, las perspectivas, opiniones y posturas sobre el tema mencionado por los entrevistados en respuesta a las preguntas de investigación y los objetivos específicos planteados. Se analizó la información obtenida de cada entrevistado mediante la metodología del diseño emergente (Glase, 1992, citado por Hernández et. ál., 2006), que consiste en (a)

efectuar una codificación de la información recolectada en las entrevistas, (b) identificar categorías emergentes, y (c) conectarlas o triangularlas en el marco teórico obtenido en la recolección de información mediante fuentes secundarias, sobre la base de patrones comunes (Yin, 2003). Los conceptos claves fueron agrupados de acuerdo a las fases de preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación y concertación; tomando como referencia las preguntas de investigación. La relación de códigos utilizados en el procesamiento de las entrevistas se presenta en el Apéndice E y los principales según un nivel de fundamentación mayor a cuatro fueron: (a) responsabilidad del estado, (b) medios de comunicación, (c) mutuo entendimiento, (d) identificación de necesidades, (e) autorregulación, (f) confianza, (g) identificar representantes, (h) desarrollo sostenible, (i) estructura organizacional, (j) experiencias pasadas, (k) identificación de zonas de influencia, y (l) reputación.

3.10 Validez y confiabilidad:

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

- La sistematización durante el proceso de recolección de los datos mediante (a) la aplicación de la guía de preguntas, (b) la grabación de las entrevistas en audio, y (c) el uso de otros medios electrónicos.
- La organización de la información recolectada de acuerdo con los temas de la investigación.

- La preparación de la información para el análisis mediante transcripciones de las entrevistas y redacción de resúmenes de las fuentes secundarias.
- La revisión de la información mediante su lectura y discusión entre los miembros del grupo.

3.11 Resumen

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de diseño no experimental del tipo transeccional y con alcance descriptivo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas como fuentes primarias, aplicando una guía de preguntas abiertas estructurada validada por expertos en el tema para lograr los objetivos de la investigación. La muestra para las entrevistas fueron seleccionadas por conveniencia (Malhotra, 2008). El análisis de la información recolectada de las entrevistas se efectuó mediante el uso del software Atlas.ti (versión 7.0) triangulada con la información obtenida de las fuentes secundarias (Yin, 2003).

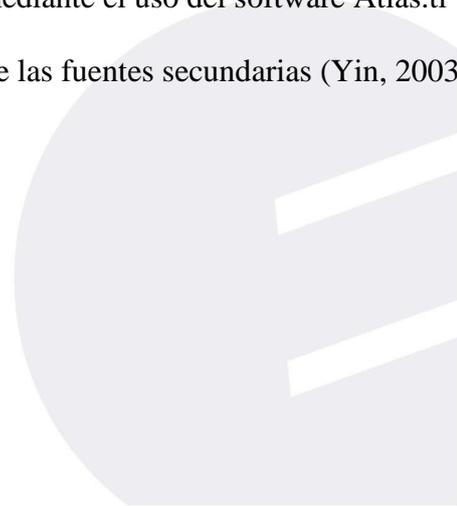
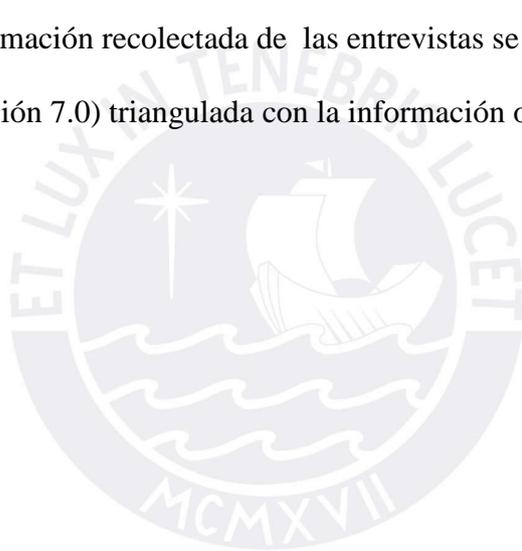


Tabla 7:

Matriz de Congruencia de la Investigación

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	Variables de Investigación	Marco Teórico y Conceptual	Metodología de Investigación
No se han identificado los factores estratégicos en la industria minera para lograr resultados positivos en el proceso de obtención de Licencia Social en el Perú, que se base en una relación de confianza logrando minimizar los impactos negativos en los ámbitos económicos, ambientales y sociales.	<p>OG: Identificar los factores estratégicos para la obtención de la Licencia Social en la industria minera en el Perú desde la percepción empresarial.</p> <p>OE1: Identificar los factores estratégicos en la preparación para obtener la licencia social en la industria minera desde la percepción empresarial.</p> <p>OE2: Identificar los factores estratégicos en la construcción de espacios de diálogo para obtener la licencia social en la industria minera desde la percepción empresarial.</p> <p>OE3: Identificar los factores estratégicos en la negociación para</p>	<p>V1: Industria minera.</p> <p>V2: Grupos de Interés.</p> <p>V3: Valor Compartido</p> <p>V4: Licencia Social.</p> <p>V5: Conflicto Social.</p> <p>V6: Preparación / Prevención.</p> <p>V7: Diálogo.</p> <p>V8: Negociación.</p> <p>V9: Concertación.</p>	<p>V1: Definición de Industria minera. de Naciones Unidas (2012).</p> <p>V2: Teoría de Grupos de Interés de Mitchel, Bradley y Wood (1997).</p> <p>V3: Teoría de valor compartido de Porter (2011).</p> <p>V4: Niveles de Licencia Social de Thompson (2007).</p> <p>V5: Definición de Conflicto Social de Bedoya et al. (2007).</p> <p>V6: Definición de prevención de conflictos de Muñoz (2004) y Guía para Trabajar la Prevención de Conflictos Sociales de USAID (2007).</p>	<p>La presente investigación usó un enfoque cualitativo y un diseño no experimental y transeccional con un alcance descriptivo. Se usaron entrevistas en profundidad.</p> <p>Muestra: Cuatro entrevistas a expertos.</p>

obtener la licencia social en la industria minera desde la percepción empresarial.

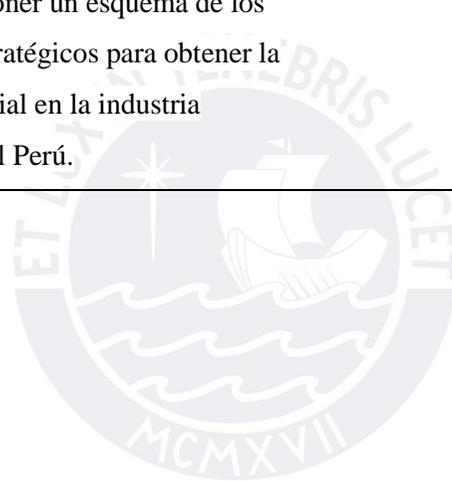
OE4: Identificar los factores estratégicos en la concertación para obtener la licencia social en la industria minera desde la percepción empresarial.

OE5: Proponer un esquema de los factores estratégicos para obtener la licencia social en la industria minera en el Perú.

V7: Definición de Diálogo de Caravedo y Moreno (2007).

V8: Modelo de Negociación de Harvard de Fisher, Uri. y Patton, 1991.

V9: Concepto de Concertación de Murga (2007).



Capítulo IV: Resultados

4.1 Introducción

Este capítulo presenta los resultados del análisis efectuado con las técnicas descritas en el segmento anterior y los cuales servirán de base para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado. Los expertos entrevistados fueron identificados de la siguiente manera:

- E1: Roque Benavides.
- E2: José de Echave.
- E3: Iván Takahashi.
- E4: Javier Aroca.

4.2 Resultados de las Entrevistas a Expertos

4.2.1 Resultado de la codificación de entrevistas

La Tabla 8 muestra el resultado de la codificación abierta realizada con las entrevistas a expertos, partiendo de las variables identificadas en la revisión de literatura. Se puede observar que los códigos más relevantes, con un nivel de fundamentación mayor a seis fueron: (a) responsabilidad del estado, (b) medios de comunicación, (c) mutuo entendimiento, (e) identificación de necesidades, (f) autorregulación, (g) confianza, y (h) identificación de representantes.

Se realizó una categorización de códigos tomando en consideración las fases del proceso de Licencia Social que son: preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación, y concertación. En la categoría de Preparación se incluyeron los siguientes códigos: (a) diagnósticos de contexto, (b) identificar necesidades, (c) identificar grupos de interés, (d) identificar zonas de influencia; en la categoría de Construcción de Espacios de Dialogo se incluyeron los códigos: (a) identificar mediador, (b) identificar

representantes, (c) identificar agenda legítima e, (d) identificar espacios de dialogo no formales, mientras que en la categoría de Negociación se identificaron los códigos: (a) preparación para negociar, (b) alternativas de negociación; y finalmente en la categoría de Concertación se identificaron los códigos: (a) consenso de la comunidad, (b) informar en forma continua, (c) formalizar acuerdos, y (d) monitoreo de acuerdos.

Todas las categorías se agruparon en un único gran concepto denominado Mutuo Entendimiento como definición de Licencia Social (ver Figura 15).

Tabla 8:

Codificación abierta de entrevistados

Orden	Código	E1	E2	E3	E4	Totales
1	Responsabilidad del Estado	1	3	3	2	9
2	Medios de comunicación	2	1	3	1	7
3	Mutuo entendimiento	2	1	2	2	7
4	Identificación de necesidades	3	2	0	2	7
5	Autorregulación	0	2	2	2	6
6	Confianza	0	0	3	3	6
7	Identificar representantes	0	2	2	2	6
8	Desarrollo Sostenible	0	0	0	5	5
9	Estructura organizacional	0	2	0	3	5
10	Experiencias pasadas	0	1	2	2	5
11	Identificación Zonas de influencia	1	2	0	2	5
12	Reputación	0	1	3	1	5
13	Contexto Legal	2	2	0	0	4
14	Diagnóstico de contexto	1	3	0	0	4
15	Gobierno	0	1	2	1	4
16	Informar en forma continua	1	0	1	2	4
17	Institucionalidad de la comunidad	2	1	1	0	4
18	Consenso de la comunidad	0	0	1	2	3
19	Identificar agenda legítima	0	3	0	0	3
20	Iglesia	0	0	3	0	3
21	ONG	0	0	2	1	3
22	Situación de Conflicto	0	3	0	0	3
23	Contexto Cultural	0	0	1	1	2
24	Contexto Político	0	1	1	0	2
25	Credibilidad	0	1	1	0	2
26	Cultura de la comunidad	0	0	1	1	2
27	Identificación de Grupos de Interés	0	1	1	0	2

28	Institucionalidad el Estado	0	1	0	1	2
29	Medio ambiente	0	0	1	1	2
30	Monitoreo de Acuerdos	0	2	0	0	2
31	Alternativas de negociación	0	1	0	0	1
32	Contexto Económico	0	0	1	0	1
33	Contexto Social	0	0	1	0	1
34	Derechos Humanos	0	0	0	1	1
35	Espacios de diálogo no formales	0	0	0	1	1
36	Formalización de acuerdos	0	1	0	0	1
37	Identificar mediador	0	0	1	0	1
38	Legitimidad	0	0	0	1	1
39	Políticas Empresariales	0	0	1	0	1
40	Preparación para negociar	0	0	1	0	1
41	Proceso cíclico y permanente	0	0	1	0	1
42	Comunidad	0	0	0	0	0
43	Concertación	0	0	0	0	0
44	Construcción Espacios de Diálogo	0	0	0	0	0
45	Empresa	0	0	0	0	0
46	Negociación	0	0	0	0	0
47	Preparación	0	0	0	0	0
Total		15	38	42	40	135

4.2.2 Análisis de Entrevistas según preguntas de investigación

Después de realizar y finalizar el análisis de las entrevistas, los resultados obtenidos han sido resumidos y organizados según las preguntas de investigación, presentándose de manera narrativa:

¿Cuál es la percepción empresarial sobre los factores estratégicos para la obtención de licencia social en la industria minera en el Perú?

Responsabilidad del Estado. La presencia del Estado en las zonas de influencia de la operación minera, atendiendo las necesidades básicas de las comunidades presentes en el lugar, juegan un rol estratégico para la obtención de la Licencia Social, porque reduce el volumen y tipo de demandas que las comunidades hacen a la empresa minera, y por tanto hacen más viables los procesos de negociación. Así lo manifestaron E3 y E2:

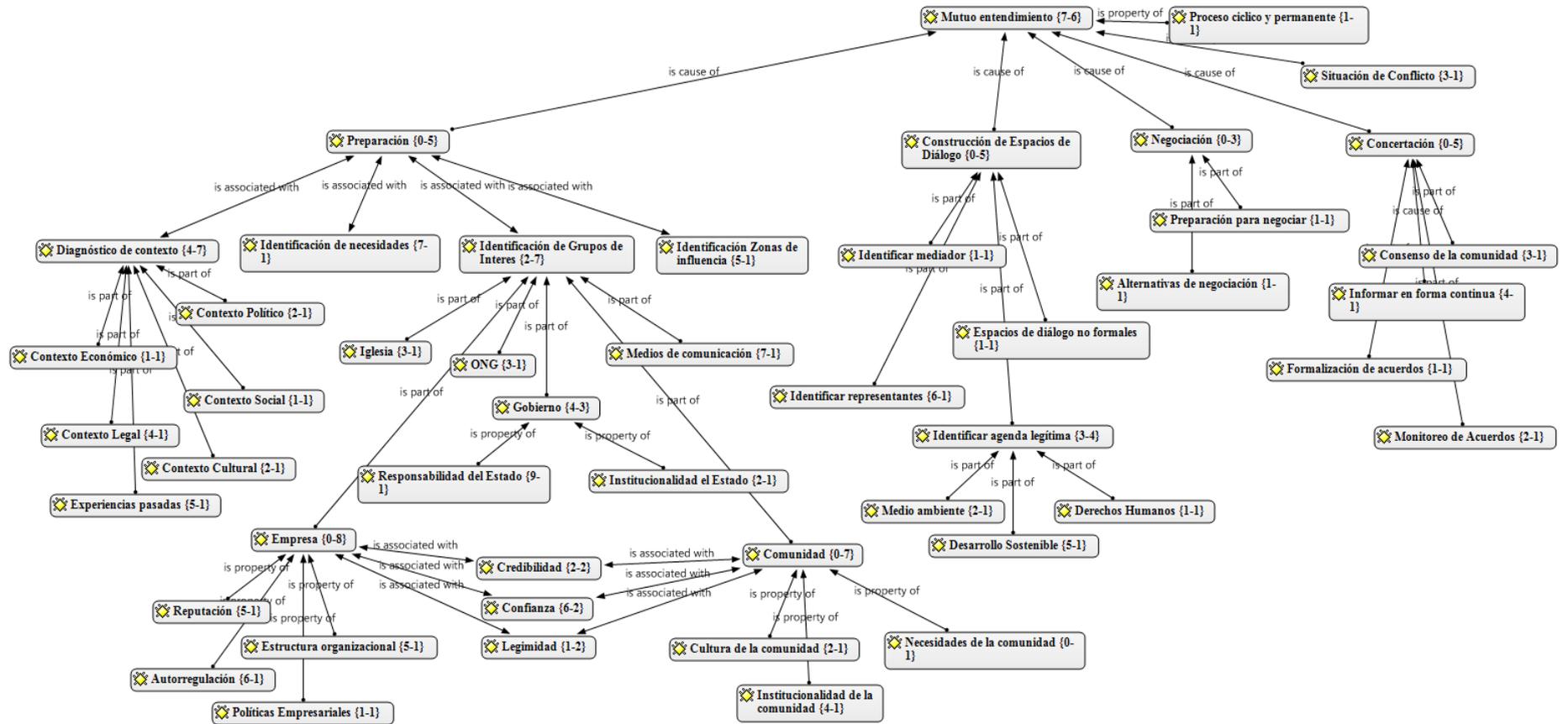


Figura 15: Diagrama de red de códigos

“[...] Las zonas en las cuales no existe presencia del estado y cuando llega la empresa minera, la sociedad de la zona, voltea los ojos y considera que la empresa minera debe cumplir el rol del estado y aliviar el embalse de demandas que tienen y eso es algo que la empresa minera no debe hacer, en el momento que la empresa minera se convierte en estado, la relación en algún momento se va a volver insostenible, y es esa la razón que el estado debe estar ahí” (E3).

“[...] y ahora la primera conclusión es que ahí donde hay actividad como la minería, vemos una baja presencia del estado, el boom de la minería no estado acompañado de un crecimiento de la institucionalidad que es necesario para gestionar ese boom” (E2).

Mutuo Entendimiento. Dos entrevistados resaltaron que la Licencia Social no es un proceso que tenga término, sino es un proceso de mutuo entendimiento durante todo el ciclo de vida de la operación desde su exploración: “[...] La licencia social no es solo un documento y listo, es una situación de entendimiento y no un documento” (E2), y “[...] La licencia social es una situación de entendimiento entre los diferentes actores para lograr sacar adelante un proyecto, en este caso, extractivo. Lo que se busca es poder llevar a cabo el proyecto en una situación de tranquilidad y paz social, para ello se dan una serie de mecanismos, una serie de situaciones de entendimiento y conversación con los diferentes actores, como sociedad, estado y empresa básicamente y los que son considerados stakeholder para una empresa” (E3).

Medios de Comunicación. La presencia de los medios de comunicación ha hecho posible que un conflicto social sea difundido rápidamente y llame la atención de otros grupos de interés que pudiesen tener una influencia importante: “[...] El acercamiento de los medios de comunicación, es un factor importante, antes podía existir un conflicto entre una empresa minera y una comunidad, y nadie se enteraba” (E3).

Identificación de Necesidades. La empresa minera debe identificar las reales necesidades de las comunidades presentes en las zonas de influencia de la operación y discernir con el Estado de quién es la responsabilidad de atenderlas.

“[...] entonces para nosotros es indispensable ver cuáles son las reales necesidades por supuesto no aceptamos chantaje cuales son las reales necesidades como podemos contribuir con esas comunidades” (E1).

Autorregulación. La empresa minera debe tener la iniciativa de promover una responsabilidad social en su operación, que busque el menor impacto en el medio ambiente y el mayor desarrollo de las comunidades, sin necesidad de una presión externa. Así lo sugiere E2: “[...] el concepto de licencias se está planteado por las empresas en una perspectiva y una lógica de autorregulación es decir el mensaje que dan las empresas, nosotros hoy en día, empresas modernas, posmodernas nos damos cuenta que nuestras actividades generan un conjunto de externalidades negativas pero nos van a decir no se preocupe nosotros somos conscientes de eso y a través de mecanismos de autorregulación, mecanismos voluntarios, códigos de conducta, y todo lo que venimos desarrollando como instrumentos; podemos manejar esas externalidades negativas”.

Confianza. La confianza de las comunidades en la empresa es un factor decisor durante todo el proceso, así lo expresó E3: “[...] el cumplimiento de la palabra es importantísimo; si tú con una comunidad quedas en alguna cosa, tienes que cumplirla, lo peor que puedas hacer es romper lo que has dicho que vas a hacer, vendría a ser el peor error, porque la confianza se demora mucho en ganar, y se puede romper demasiado rápido”.

Identificar Representantes. Conocer quiénes son los representantes legítimos de cada grupo de interés involucrados en el proceso de obtención de Licencia Social y que

formarán parte de las negociaciones, así lo indica E2: “[...] debería haber una capacidad entendiendo la licencia social vista desde la empresa, de identificar los autores legítimos, es clave eso, quienes son los actores representativos, hay veces incluso muchas empresas tratan de negociar por familias de manera individual, puede ser pero no si lo hacen exclusivamente no funciona”.

¿Desde la percepción empresarial, cuáles son los factores estratégicos en la preparación para la obtención de la licencia social?

El Diagnóstico del Contexto. Cada realidad donde se lleva a cabo un proceso de obtención de Licencia Social es particular, por tanto dos entrevistados consideran que uno de las primeras acciones que debe tomar la empresa minera es realizar un diagnóstico del contexto de la operación para conocer sus características en términos tales como: (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) legales y (e) culturales. Así lo indicaron E2 y E3.

“[...] es un error pensar que los conflictos son iguales, no son iguales, son distintos, creo que más, hay un error gravísimo de estrategia para el estado y también para las empresas” (E2).

“[...] en Cajamarca no hay comunidades, son propietarios, si me voy al otro lado del Perú en Moquegua en el proyecto Chucapata, estamos en una zona Aymara dónde hay comunidades pero que está poblado por gente que habla quechua, o sea no hay blanco y negro” (E1).

Identificación de Zonas de Influencia. La empresa minera en coordinación con el Estado debe establecer claramente los límites de influencia directa e indirecta de su operación extractiva, a través de criterios que además del territorio, considere la relación entre las comunidades y las actividades económicas que comparten. A partir de esta

delimitación, se identifican los grupos de interés involucrados en el proceso de obtención de Licencia Social, así lo mencionan E1 y E2:

“[...] lo que estamos haciendo en minería es considera el primer círculo de impacto o influencia, el segundo, el tercero y por su puesto puede llegar a número de círculos que quieran, pero hasta dónde es que la empresa tiene un impacto o tiene una responsabilidad” (E1).

“[...] las empresas definen cuáles son sus influencias, es el tema de discusión para la empresa minera, en el caso con la conga por ejemplo es un tema de discusión, para la empresa minera la zona de influencia es de 31 caseríos y para el ministerio del ambiente eran más de 120” (E2).

Identificación de Grupos de Interés. La empresa minera debe elaborar un mapa de actores involucrados en el proceso de obtención de Licencia Social, considerando las zonas de influencia identificadas y el grado de importancia respecto a la obtención de Licencia Social, como lo indica E2 e E3:

“[...] siempre se necesita un mapa de actores siempre se necesita en un buen diagnóstico por más que sea actualizadas las agendas pueden ir cambiando” (E2).

“[...] todo depende también del interés que tenga el actor sobre el tema, y su importancia sobre el tema, o sea es la combinación de ambos, yo no podría decir cuál es el más o menos importante porque creo que varían dependiendo de la situación” (E3).

Los expertos identificaron claramente algunos grupos de interés presentes en cualquier proceso de obtención de Licencia Social que a continuación describimos:

(a) *Empresa.* Con una Estructura Organizativa que incorpore gerencias que se dediquen exclusivamente a la gestión y mantenimiento de la licencia social como lo

indica E2: “[...] si uno compara las estructuras que habían anterior en las empresas antes del año 90 y las que tienen ahora hay un cambio fundamental”.

Por otro lado, la Reputación de una empresa, construida a través de las experiencias pasadas juega un rol importante a favor o en contra de la obtención de la Licencia Social, como lo menciona E3: “[...] Más que imagen, diría la reputación de la empresa como un atributo importante que te va a facilitar o perjudicar en la consecución de esa licencia social.”.

Las Políticas Empresariales y la Autorregulación alineadas con una cultura de responsabilidad social a favor de las comunidades y cuyo alcance llegue inclusive hasta los proveedores de la empresa también son consideradas como un factor estratégico.

(b) *Comunidad*. Es importante conocer la cultura de las comunidades e identificar sus patrones de comportamiento y sentido común que permitan un proceso de negociación en la misma sintonía: “[...] yo creo que es importante entender las costumbres de las comunidades, porque a veces no necesariamente están en la misma sintonía...el sentido común que uno puede tener en la ciudad no es el mismo sentido común que tienen las comunidades” (E4).

La débil Institucionalidad en las comunidades es un factor que juega en contra del proceso de obtención de Licencia Social: “[...] tenemos que socializar el proyecto con una comunidad que normalmente tiene una junta directiva, donde en el fondo no entienden claramente lo que es la institucionalidad, no es como una empresa” (E1)

(c) *Estado*. La Responsabilidad del Estado es de suma importancia durante el proceso a través de su presencia en las zonas de influencia, esto fue identificado por los entrevistados E3: “[...] Las zonas en las cuales no existe presencia del estado y cuando llega la empresa minera, la sociedad de la zona, voltea los ojos y considera que la empresa minera debe cumplir el rol del estado y aliviar el embalse de demandas que

tienen y eso es algo que la empresa minera no debe hacer, en el momento que la empresa minera se convierte en estado, la relación en algún momento se va a volver insostenible, y es esa la razón que el estado debe estar ahí...” y E2: “[...] y ahora la primera conclusión es que ahí donde hay actividad como la minería, vemos una baja presencia del estado, el boom de la minería no estado acompañado de un crecimiento de la institucionalidad que es necesario para gestionar ese boom”.

(d) Otros Grupos de Interés. Los entrevistados identifican además de la Empresa, Comunidad y Estado otros grupos de interés tales como los Organismos no gubernamentales, La Iglesia, los medios de comunicación que juegan un rol de agente influyente sobre las principales grupos de interés en el proceso de obtención de Licencia Social:

“[...] La influencia externa, voy a llamarla así, es un tema que también influye mucho, que pueden ser positivas o negativas, y ahí podemos hablar de ONGS” (E3).

Identificación de Necesidades de las comunidades. La empresa minera debe identificar las reales necesidades, expectativas y preocupaciones de las comunidades establecidas en las zonas de influencia de la operación y discernir con el Estado de quién es la responsabilidad de atender estas necesidades. Así lo indicaron E1, E2 y E4:

“[...] entonces para nosotros es indispensable ver cuáles son las reales necesidades por supuesto no aceptamos chantaje cuales son las reales necesidades como podemos contribuir con esas comunidades” (E1).

“[...] el actor empresarial y el actor estado tienen que tener la capacidad para reconocer cuáles son sus necesidades legítimas cuáles son sus agentes legítimas qué es lo que preocupa a las comunidades” (E2).

“[...] creo que quienes han tenido más posibilidades, son aquellos que han invertido más tiempo en tratar de explicar a la gente de lo que quieren hacer, tomarse el

tiempo de preocuparse más bien de cuáles son las principales preocupaciones de la gente, qué necesidades podrían ellos atender (E4)”.

¿Cuáles son los factores estratégicos en la construcción de espacios de diálogo para la obtención de la licencia social desde la Percepción Empresarial?

Identificar a los mediadores. La empresa minera debe identificar a los grupos de interés que desempeñen el rol de mediador durante el proceso de obtención social y que cuenten con la aprobación de los demás grupos.

“[...] siempre participa la autoridad como representante elegida por el pueblo, así como una autoridad superior, estamos hablando de una comunidad que es un gobierno distrital e invitas al gobierno regional para que ayude en la conciliación de las partes” (E3).

Identificar a los representantes. La empresa minera debe reconocer a los representantes y asegurarse que tengan la legitimidad de sus comunidades para poder negociar y tomar decisiones en su nombre.

“[...] identificar los autores legítimos, eso es clave, quienes son los actores representativos, hay veces que incluso muchas empresas tratan de negociar por familias de manera individual, puede ser pero no si lo hacen exclusivamente, no funciona” (E2).

Identificar los espacios de diálogo no formales. Cada comunidad tiene una mecánica particular para dialogar, por tanto, la empresa minera debe identificar cuáles son estos espacios no tradicionales para socializar el proyecto con la población.

“[...] la comunidad tiene mucha practica de lo que es una asamblea, pero no todos van a estar reunidos en la asamblea, entonces hay que lograr identificar que otras espacios en realidad tienen” (E4).

Identificar la agenda legítima. La empresa minera debe establecer cuáles son los temas de diálogo con las comunidades y discernir aquellos que son legítimos y representativos de las comunidades ubicadas en las zonas de influencia:

“[...] entre las pautas, una pauta importante era tratar de identificar cuál es la agenda legítima que estaban planteando las comunidades, muchas veces uno se encuentra con agendas que no son legítimas, qué no son representativas” (E2).

Asimismo, los entrevistados señalan que los principales temas de negociación recurrentes en los procesos de obtención de Licencia Social son aquellos relacionados con (a) el medio ambiente, (b) desarrollo sostenible y (c) derechos humanos.

¿Cuáles son los factores estratégicos en la negociación para la obtención de la licencia social desde la Percepción Empresarial?

Preparación para negociar. Antes de iniciar las negociaciones, la empresa minera debe socializar el proyecto con las comunidades ubicadas dentro de la zona de influencia, que permita a su población y a sus representantes prepararse mejor antes de tomar cualquier decisión durante la negociación:

“[...] Para esta audiencia hay toda una serie de acciones que se hace previamente, se hacen talleres con los cuales vas explicando en las diferentes zonas, no es que vengas y hagas la reunión directamente a negociar” (E3).

Alternativas de negociación. Es importante que la empresa minera esté abierta a distintas alternativas de solución que permitan flexibilizar posiciones y eviten cualquier entrapamiento durante la negociación que haga fracasar el proceso:

“[...] qué me digan, voy a secar dos lagunas más, por qué vas hacer depósito de desechos, ya no pues, por lo menos debería haber una posibilidad de buscar una alternativa, esto es demasiado” (E2).

¿Cuáles son los factores estratégicos en la concertación para la obtención de la licencia social desde la Percepción Empresarial?

Informar en forma continua. Mantener informado a las comunidades de las actividades relacionadas al proyecto de operación forjará una percepción positiva en la población que redundará en una mayor confianza de esta a la empresa:

“[...] a mí me Parece que si una empresa quiere mantener el beneficio social con su entorno en su entorno las comunidades lo que tiene que hacer establecer procesos muy claros de sus cumplimiento, de sus compromisos y poder informar constantemente cómo se están avanzando... cuando realmente se ha dicho, lo que se ha realizado y se cumple, la confianza realmente se mantiene o incluso crece en general en las comunidades” (E4).

Monitoreo de acuerdos. La empresa debe hacer un seguimiento a la implementación de los acuerdos establecidos con la comunidad para garantizar su cumplimiento y a su vez mantener la credibilidad con las comunidades, que es un factor importante para la obtención y mantenimiento de la Licencia Social:

“[...] muchas empresas ya se han dado cuenta de que digamos el día después del acuerdo es tan complejo, tan difícil como lograr el acuerdo, la implementación de los acuerdos, el monitoreo de la construcción de buenas relaciones es una tarea complicada y difícil... tiene que haber capacidad de monitorear la implementación y cómo los que están implementando del lado de la empresa” (E2).

Consenso de la comunidad. Los acuerdos deben tener la mayor representatividad en las comunidades que permitan garantizar su legitimidad, así lo indica E4: “[...] entonces cualquier acuerdo que uno quiera lograr con una comunidad, tiene que darse el tiempo de que se mas bien propuesta con los dirigentes, para que los dirigentes conversen con la comunidad ahí es el momento creo más crucial para que la gente

entienda claramente los alcances de lo que les están planteado, intentar incluso el mayor número posible de comuneros estén al tanto”.

4.3 Análisis de los Casos Emblemáticos

4.3.1 Caso Tambogrande

Tambogrande es la capital del distrito del mismo nombre situado en el norte de Perú, a dos horas de la ciudad de Piura. En este distrito se desarrolló un proyecto de irrigación y colonización subvencionado en la década de los 50 por el Banco Mundial, el gobierno peruano y el gobierno de Estados Unidos. El valle agrícola de San Lorenzo se convirtió en el segundo productor de mangos y limones del país a finales de los años noventa; en forma complementaria se hizo extensiva la extracción de recursos del bosque seco: crianza de ganado caprino y extracción del algarrobo para leña. Por otro lado, Tambogrande contaba con reservas de minerales lo cual era conocido desde el gobierno militar del general Morales Bermúdez (1970) y era manifiesta la oposición de la población. Durante el gobierno de Alberto Fujimori, el yacimiento polimetálico entró en el régimen de concesiones mineras desde 1992. La primera concesión otorgada fue la de Lancones y Papayo en 1996; firmándose un convenio con la Comunidad Apóstol Juan Bautista Locuto para el desarrollo de actividades exploratorias en esta área rural sin que la opinión pública regional y nacional tuviera conocimiento de estas (Hayley, 2013). Desde las primeras exploraciones realizadas por la empresa canadiense Manhattan Minerals Corporation (MMC), el proyecto minero encontró la oposición de la población, y surgieron dos posiciones antagónicas sobre la actividad por desarrollar en el distrito: minería o agricultura, escenario frente al cual, la población estaba consciente de la incompatibilidad de ambas y del perjuicio tanto social como económico y ambiental, que traería la nueva actividad a la zona.

Factores Estratégicos para la preparación en el caso Tambogrande.

El Diagnóstico del Contexto. En Tambogrande estuvo marcado por el rechazo al desarrollo de la actividad minera. Manhattan Minerals hizo poca investigación sobre los aspectos: políticos, económicos, sociales, legales y culturales de Tambogrande.

Identificación de Zonas de Influencia. No se realizó la identificación de zonas de influencia, que tendrían que explorar y luego pensaban explotar, por ejemplo, conocer que el valle San Lorenzo era netamente agrícola y que el impacto iba a ser negativo con la presencia de la minería.

Identificación de Grupos de Interés. La comunidad, estuvo representada por el Frente de Defensa Tambogrande que tuvo como objetivo impedir la actividad minera; la empresa, Manhattan Minerals, cuyo objetivo era el desarrollo de la actividad minera a través de la explotación de los depósitos minerales en Tambogrande; y el estado, cuya presencia se daba solo frente a la aparición de conflictos.

Factores Estratégicos para la construcción de espacios de diálogo en el caso Tambogrande.

Identificar a los mediadores. Manhattan Mineral no trabajó en identificar a los mediadores legítimos de la comunidad.

Identificar la agenda legítima. No se identificó una agenda legítima que abarque temas de diálogo.

Identificar los espacios de diálogo no formales. No se identificaron espacios de diálogo no formales de mayor acercamiento a la comunidad, se optó por construir unas oficinas a través de la cual podrían dar información sobre el proyecto a la comunidad.

Identificar a los representantes. La población percibía a Manhattan como un ente ilegítimo que ignoró sus demandas vinculadas a sus actividades económicas.

Factores Estratégicos para la negociación en el caso Tambogrande.

Preparación para negociar De parte de Manhattan Minerals, no existió una preparación para negociar.

Alternativas de negociación. Ni la empresa Manhattan Minerals, ni la Defensoría del Pueblo o el MINEM atinaron a definir un MAPAN en aras de buscar alternativas que generaran una relación a largo plazo.

Factores Estratégicos para la concertación en el caso Tambogrande. Los factores estratégicos de esta fase no tuvieron lugar en el caso Tambogrande, dado que no se ejecutaron acuerdos, no se logró un consenso con la comunidad.

De acuerdo a la revisión del caso Tambogrande, presentado en el Apéndice A, bajo el enfoque del modelo planteado por Thompson (2007), se puede decir que Tambogrande se sitúa en el nivel uno, definido como el “rechazo” al otorgamiento de la licencia social y posterior “retiro”, ya que no pudo iniciar mesas de diálogo ni de negociación, pues la población estaba en contra de la operación minera. La Figura 16 muestra la línea de tiempo de cómo ocurrieron los hechos en la consecución de la licencia social en el Caso Tambogrande.

4.3.2 Caso Tintaya

El yacimiento minero ubicado en la provincia de Espinar, el 10 de diciembre del 2001, logró concretar un primer modelo de gestión denominado “Mesa de Diálogo”, un acuerdo entre la empresa BHP Billiton S. A., entonces dueña del yacimiento, y cinco comunidades campesinas de su ámbito de influencia acompañadas por otras organizaciones, como Oxfam y Copper Acción, así como por la Municipalidad provincial; en dicho tratado, la empresa se comprometió a aportar USD 330,000 anuales para proyectos de desarrollo, conformando cuatro comisiones de trabajo: (a) tierras, (b) derechos humanos, (c) desarrollo sostenible, y (d) medio ambiente; y una quinta

Línea de Tiempo - Tambogrande (1996 - 2003)

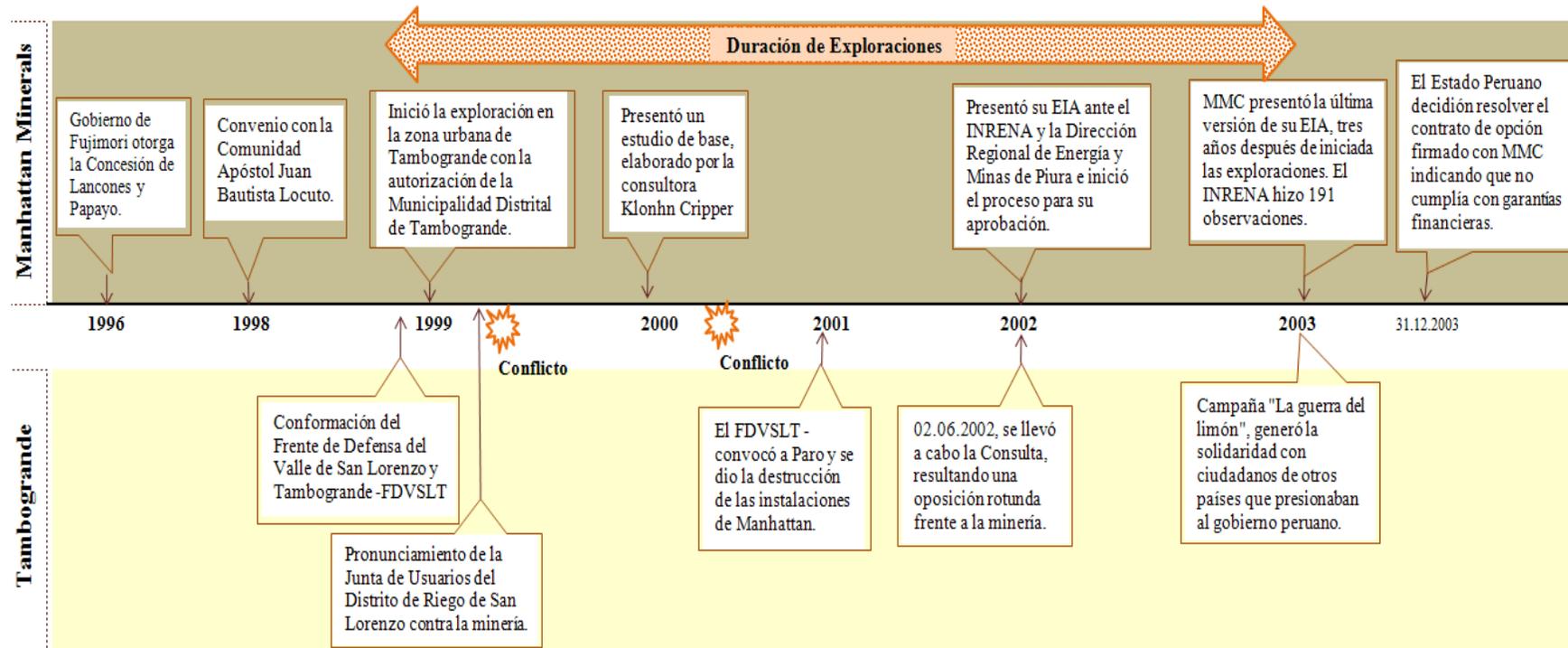


Figura 16. Línea de tiempo de los acontecimientos en Tambogrande (1996-2003).

comisión de coordinación y seguimiento que tenía por objetivo vigilar los avances de las cuatro comisiones de trabajo. De esta manera, sentó las bases para replicar este modelo en otras instancias de diálogo e interacción en diferentes lugares del país, pues fue un proceso completamente dinámico.

En enero del 2004, fue presentada a la Mesa de Diálogo la propuesta del acuerdo; sin embargo, no fue aceptada de primera instancia por los representantes de la comunidad, quienes esperaban que figurara claramente en el texto el monto del fondo. Luego de seis meses, aceptaron por consenso los términos del acuerdo. El 3 de setiembre de 2003, se firmó una segunda instancia de diálogo denominada “Convenio Marco” entre las 68 comunidades campesinas de toda la provincia de Espinar, autoridades municipales, sociedad civil y BHP Billiton Tintaya S. A., que se definió como un “vínculo formal de comunicación, consulta y participación entre la sociedad civil y la empresa privada para impulsar el desarrollo sostenible del área de influencia” (Xstrata Tintaya S. A., 2006), con el que la empresa minera se comprometió a aportar el 3% de sus utilidades antes de impuestos “para el desarrollo de la provincia de Espinar, incluyendo las comunidades de su entorno”. Para atender todos estos procesos, BHP Billiton Tintaya S. A., desde su Gerencia de Relaciones Comunitarias, ha desarrollado la Fundación Tintaya, inspirada en experiencias anteriores de BHP Billiton, como Fundación Escondida, creada en Chile, o Fundación Cerro Matoso, en Colombia, se muestra en la figura 17, se muestra la cronología de los hechos más importantes ocurridos en este proceso.

Factores Estratégicos para la Obtención de Licencia Social en el caso Tintaya.

Proceso Cíclico y permanente. Los objetivos generales de la primera Mesa de Diálogo fueron los siguientes (Aroca, 2008): (a) mejorar las relaciones; (b) resolver los conflictos entre las comunidades campesinas y la empresa resolviendo problemas

concretos; (c) buscar los beneficios y el progreso de todos los grupos de interés; y (d) orientarse hacia un desarrollo sostenible para toda la provincia de Espinar; estos objetivos fueron respetados durante todo el proceso.

Diálogo. Usó el diálogo como una herramienta para el manejo de momentos de crisis, para promover discusiones estratégicas y visiones conjuntas. Durante el proceso de la Mesa de Diálogo, uno de los principios objetivos fue rescatar todo aporte con la idea de que no hubiera ideas equivocadas y de que todas las contribuciones fueran bienvenidas; de esta manera, se generó un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Identificación de necesidades. La empresa minera BHP Billiton; identificó las necesidades de las comunidades campesinas, velando en todo momento por su progreso social, posibilitando la creación de clústeres sociales.

Autorregulación. Para atender todos los procesos de diálogo de la empresa y las comunidades campesinas, la empresa desde su Gerencia de Relaciones Comunitarias, ha desarrollado la Fundación Tintaya, inspirada en experiencias anteriores de BHP Billiton, como Fundación Escondida, creada en Chile, o Fundación Cerro Matoso, en Colombia.

Confianza. La empresa minera BHP Billiton, se encargó de afianzar relaciones de confianza con las cinco comunidades campesinas; se logró restituir derechos que ninguna de las cinco comunidades campesinas imaginaba que iba a recuperar, con lo que se entró a una nueva fase para lograr el desarrollo sostenible y luchar contra la pobreza en Espinar.

Factores Estratégicos para la Preparación en el caso Tintaya.

Identificación de zonas de influencia. La empresa trabajó con todas las comunidades campesinas del área de influencia, y cuando otras comunidades solicitaron demandas a la empresa estuvo dispuesta a escuchar.

Disposición al diálogo. Desde el momento en que la queja de las comunidades campesinas llegó a los accionistas de la empresa BHP Billiton, a través de OXFAM Australia, la empresa minera trabajó para evitar cualquier conflicto social y, cuando este ocurrió, estuvo dispuesta a escuchar y negociar para buscar soluciones que satisficiera a ambas partes.

Identificación de grupos de interés. La empresa reconoció e involucró a todos los grupos de interés presentes en el proceso, siempre trató de mantener un ambiente de confianza con los ellos.

Factores Estratégicos para la Construcción de espacios de diálogo en el caso Tintaya.

Identificación a los mediadores. Las decisiones se adoptaron por consenso; se mencionó que, cuando no se llegasen a adoptar los acuerdos entre las comunidades y empresa, se buscaría la solución acogiéndose a la intermediación de OXFAM Australia. Se acordó junto con ellos que el gobierno central no debía estar presente ya que las comunidades mineras no la reconocían como legítima y por tanto no podía ser mediador.

Identificar la agenda legítima. La empresa minera BHP Billiton; identificó las necesidades de las comunidades campesinas, velando en todo momento por su progreso social, posibilitando la creación de clústeres sociales pues era consciente de que, con esto, también estaría creando valor económico para ella misma. BHP Billiton,

Identificar los espacios de diálogo no formales. Se envió a las instancias representativas de las comunidades una comunicación del texto de la propuesta de acuerdo junto con toda la información que se disponía; se señaló fecha y hora de las reuniones en los lugares definidos por la comunidad.

Factores Estratégicos para la Negociación en el caso Tintaya.

Preparación para negociar. En Tintaya, se reconoció en el proceso de negociación que todos los grupos de interés estaban de acuerdo con la actividad minera de Tintaya siempre y cuando hubiera desarrollo para el entorno y se produjeran beneficios mutuos debido a los trabajos de información que realizó la empresa. Se elaboró una norma de conducta que fue respetada por todos los grupos de interés durante el proceso.

Alternativas de negociación. El proceso de negociación de la primera Mesa de Diálogo duró cerca de dos años, durante los que la empresa logró establecer mecanismos de funcionamiento de la Mesa de Diálogo y creó comisiones de trabajo que permitieron avanzar de manera ordenada y rápida; estas comisiones fueron: (a) tierras, (b) derechos humanos, (c) desarrollo sostenible, y (d) medio ambiente.

Factores Estratégicos para la Concertación en el caso Tintaya.

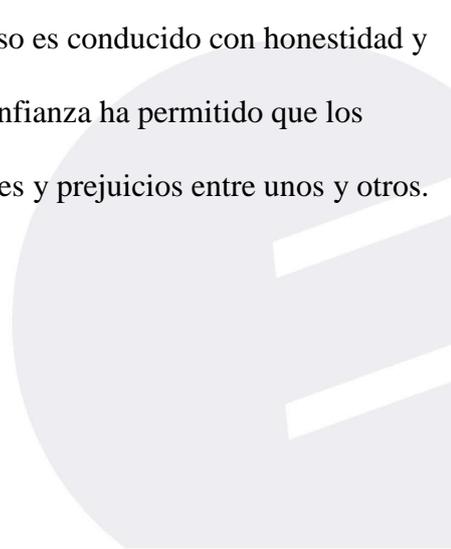
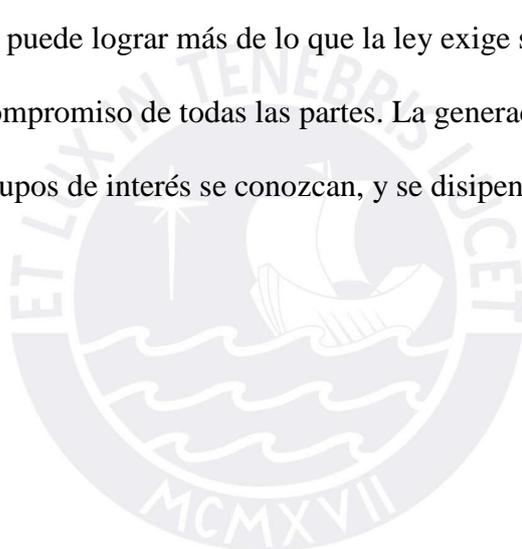
Consenso de la comunidad. Para consolidar estos acuerdos se requirió de los siguientes pasos: (a) propuesta y discusión en la Comisión de Coordinación y Seguimiento, (b) talleres para analizar cada uno de los puntos e incorporar las correcciones necesarias, y (c) presentación y aprobación del texto en asambleas generales en cada una de las cinco comunidades entre noviembre y diciembre del 2004. La comisión de coordinación y seguimiento encomendó a José de Echave y Javier Aroca que elaboraran una propuesta que fue presentada en el 2004; sin embargo, no fue aceptada por la comunidad pues esta tenía la expectativa de que apareciera en el texto claramente el monto del fondo de desarrollo. Luego de seis meses, se aceptaron por consenso los términos del acuerdo. La manera como se ha desarrollado la consulta a las comunidades para legitimar el proceso de aprobación del texto fue determinante; en efecto, es considerado el mecanismo más idóneo para la protección de los derechos de

la comunidad ya que fue inclusivo de todos los pobladores de las cinco comunidades campesinas

Monitoreo de acuerdos. Los acuerdos de los procesos de diálogo que se realizó, son revisadas anualmente entre la comunidad y la empresa minera.

Informar en forma continua. Las comunidades tuvieron toda la información necesaria, incluso en quechua, de lo que consideraron necesario para tomar sus decisiones, tanto de fuentes externas como de instancias de la empresa.

El desarrollo de la Mesa de Diálogo de Tintaya demostró que el diálogo sí puede ser una estrategia para resolver conflictos entre empresas mineras y comunidades, que se puede lograr más de lo que la ley exige si el proceso es conducido con honestidad y compromiso de todas las partes. La generación de confianza ha permitido que los grupos de interés se conozcan, y se disipen los temores y prejuicios entre unos y otros.



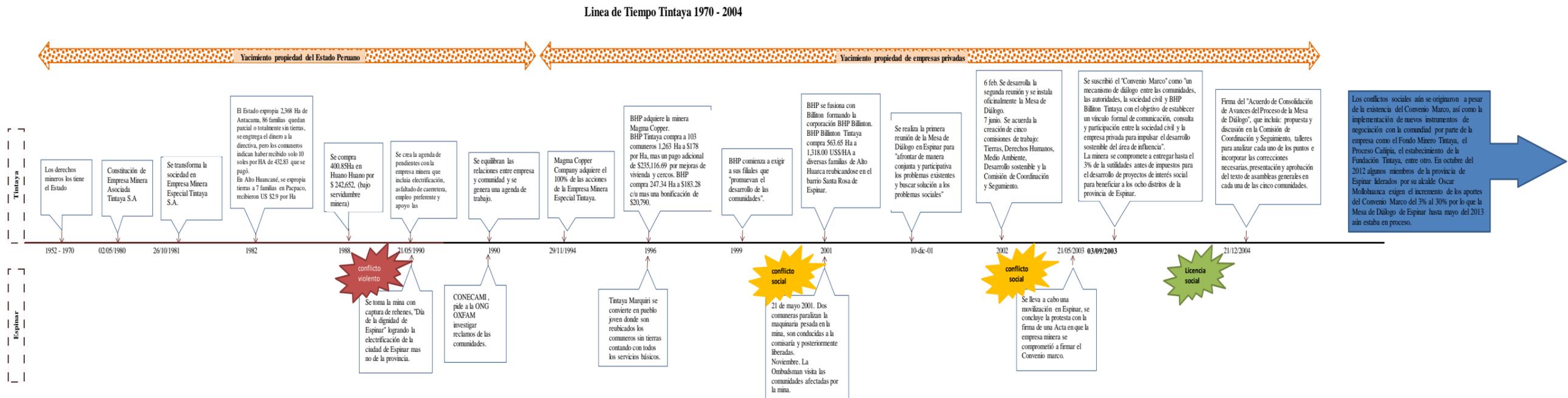
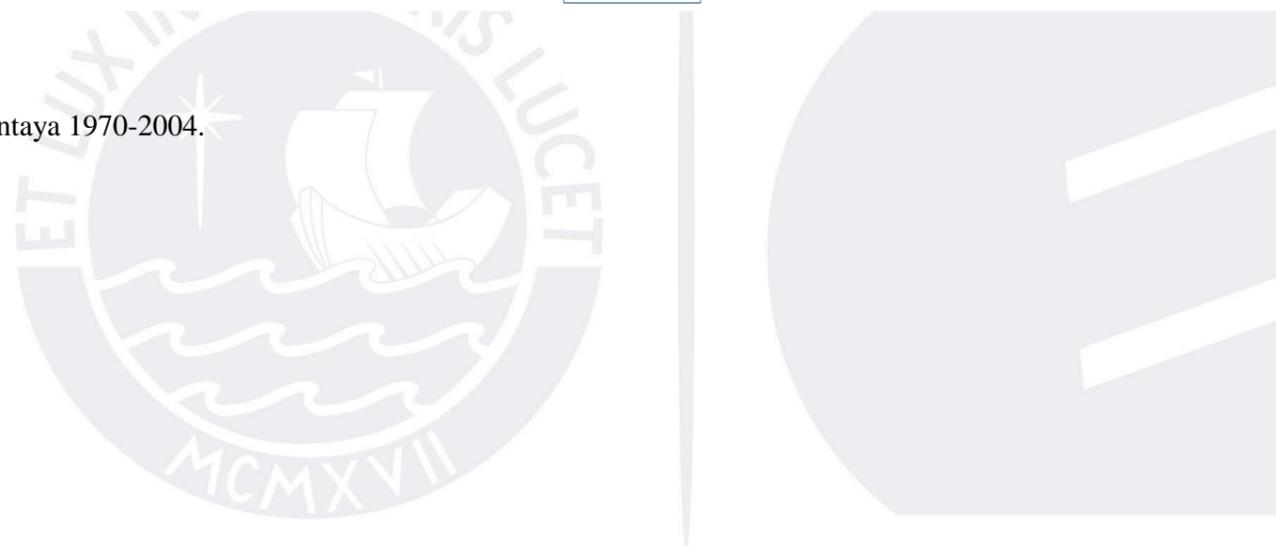


Figura 17. Línea de tiempo de los acontecimientos en Tintaya 1970-2004.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación se identificó un conjunto de factores estratégicos que se relacionan entre sí y que configuran un esquema preliminar para gestionar el proceso de obtención de Licencia Social (Figura 18), donde los factores con mayor nivel de fundamentación, que responden a la pregunta general de investigación, son:

Responsabilidad del Estado. Percibido como la responsabilidad que tiene el Estado sobre las condiciones básicas como educación, salud y seguridad, y que no deben ser subsidiadas por la empresa. Además debe jugar el rol de moderador y garante del proceso velando porque se respete el marco legal y dándole legitimidad al proceso.

Medios de Comunicación. Percibido como un grupo de interés de gran influencia sobre la percepción de la comunidad. Se debe considerar además el contexto en el que se encuentra el país respecto a los medios, este contexto va desde el desarrollo tecnológico hasta la libertad de prensa.

Mutuo Entendimiento. Percibido como el verdadero fin de la Licencia Social debido a que esta no se garantiza en un acuerdo firmado sino que se debe mantener a través de un proceso diálogo continuo que asegure la confianza y la identificación de ambas partes.

Identificación de Necesidades. Percibido como una de las actividades más importantes en la fase de preparación que tiene como objetivo identificar las necesidades de la comunidad y diferenciar entre las demandadas y las reales que muchas veces la comunidad no sabe transmitir de forma clara. En este proceso es importante diferenciar también aquellas necesidades que son responsabilidad del Estado.

Autorregulación. Percibido como la responsabilidad social que debe tener la empresa en sus prácticas de negocio que busquen siempre causar el menos daño a la comunidad y ofrecerle alternativas de desarrollo. Esta responsabilidad va más allá de los acuerdos ya que es una forma de actuar que debe ser parte de la cultura de la empresa.

Confianza. Percibido como el factor que da soporte del proceso de obtención de Licencia Social, en el que se debe lograr pasar por la legitimidad y la credibilidad inicial hasta llegar a un estado de identificación de la comunidad con la empresa que permita un diálogo y negociación fluida y transparente.

Identificación de Representantes. Percibido como la identificación de los voceros legítimos de la comunidad con la capacidad de transmitir sus necesidades de y de lograr el consenso para la aceptación de los acuerdos. Además es importante considerar que existe un nivel institucionalidad bajo en las comunidades que hace que estos representantes puedan cambiar.

Finalmente se agrupan los factores más importantes para las fases de preparación, construcción de espacio de diálogo, negociación y concertación que responden a las preguntas específicas de la investigación:

Factores estratégicos para la preparación. Se identifican los siguientes factores: (a) realizar un diagnóstico del contexto general identificando los factores en relación a la comunidad, la empresa, el contexto y la relación; (b) identificar y mapear los grupos de interés; (c) identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés; y (d) identificar las zonas de influencia directa e indirecta de la operación.

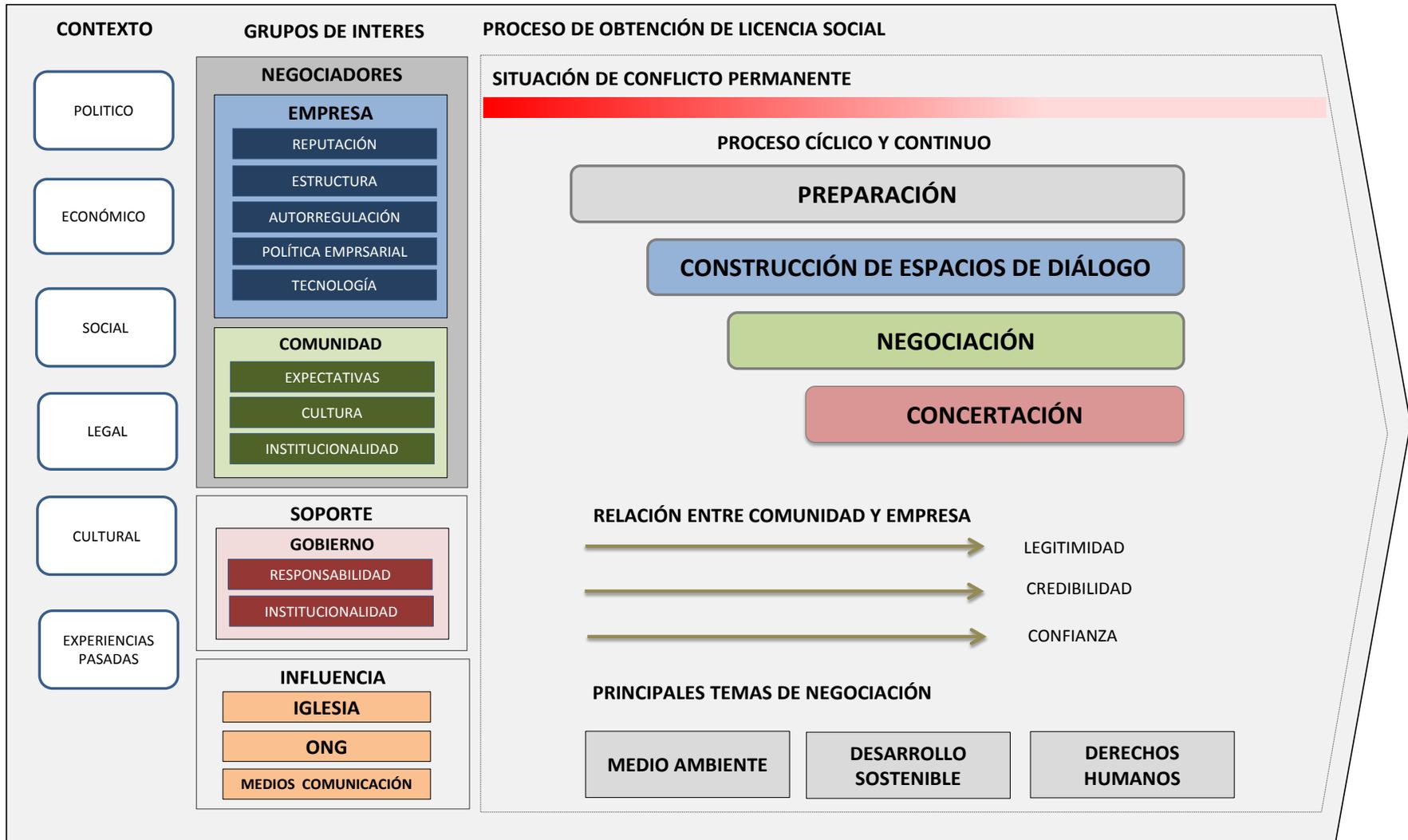


Figura 18. Esquema general de factores estratégicos para el proceso de Obtención de Licencia Social

Factores estratégicos para la Construcción de espacios de diálogo. Se identifican los siguientes factores: (a) identificar representantes legítimos de la comunidad, (b) identificar mediadores del proceso que permitan resolver diferencias en el diálogo, (c) identificar zonas de influencia no formales que permitan informar al resto de la comunidad que no participa directamente en el proceso, y (d) identificar la agenda legítima de negociación en donde los principales temas deben ser medio ambiente, desarrollo sostenible y derechos humanos.

Factores estratégicos para la Negociación. Se identifican los siguientes factores: elaborar alternativas de negociación basadas en el MAPAN y preparar equipos de negociación en base a sus capacidades técnicas y conocimientos de aspectos culturales y sociales de la comunidad.

Factores estratégicos para la Concertación. Se identifican los siguientes factores: (a) brindar información continua a la comunidad respecto a los acuerdos tomados, (b) tomar decisiones buscando el consenso de todos los grupos involucrados, (c) formalizar los acuerdos con los grupos de interés involucrados, y (d) considerar mecanismos de monitoreo para el cumplimiento de los acuerdos.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda continuar con las siguientes investigaciones complementarias, las cuales contribuirán a mejorar y fortalecer los hallazgos de la presente investigación:

1. Se recomienda identificar otros aspectos estratégicos relacionados con la preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación y concertación en otros países de Latinoamérica, a través de un estudio similar realizando entrevistas a expertos en el tema.
2. Se recomienda realizar un estudio para elaborar indicadores de gestión basados en los factores de relación de legitimidad, credibilidad y confianza presentes

entre empresa y comunidad, para evaluar la gestión de la empresa en su relación con las comunidades.

3. Se recomienda realizar un estudio para identificar los aspectos claves de interculturalidad en cada fase del proceso de obtención de Licencia Social considerando las distintas realidades culturales presentes en la costa, la sierra y la selva del Perú.
4. Se recomienda realizar una investigación para identificar las diversas alternativas por las que la comunidad se podría integrar directamente a la cadena de valor de la empresa, y de esta manera beneficiarse directamente del crecimiento del negocio y alinear sus intereses con los de la empresa.
5. Se recomienda realizar una investigación que incluya trabajo de campo, sobre conocer cuál es la dinámica y forma de relacionarse de los dirigentes con su comunidad, identificando las bases de su relación, formas de elección, sus responsabilidades y nivel de autoridad, así como de temas de reunión y aspectos claves para la relación de confianza, de ser aplicable; a fin de identificar estrategias a considerar en las fases de preparación y construcción de espacios de diálogo.

Referencias

- Alayza A. (2007). *No pero sí: comunidades y minería. Minería, comunidades, participación, consulta y consentimiento previo, libre e informado en el Perú*. Lima, Perú: Oxfam. Recuperado de http://www.landcoalition.org/sites/default/files/legacy/legacypdf/07_CEPES_NOperoSi_Comunidades_y_Mineria.pdf?q=pdf/07_CEPES_NOperoSi_Comunidades_y_Mineria.pdf
- Anchante, M., Guzman, C., Morales, M., & Pérez, F. (2010). *Lecciones aprendidas sobre la defensoría para el proyecto Camisea. Un puente para el entendimiento*. Centro de Análisis y Resolución de Conflictos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://www.consensos.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/08/Lecciones%20aprendidas.pdf>
- Aroca, J. (2008). *Defendiendo derechos y promoviendo cambios: El Estado, las empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú*. Lima, Perú: Oxfam Internacional.
- Banks, G. (2002). Mining and the environment in Melanesia: contemporary debates reviewed. *The Contemporary Pacific*, 14(1), 39-67.
- Bleger, I. (1999). *El Enfoque de Stakeholders para la Alta Dirección*. Congreso de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General). Recuperado de <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0409-2.pdf>
- Bridge, G. (2004). Contested terrain: mining and the environment. En *Annual Review of Environment and Resources*, 29(1), 205-259.
- Bradshaw, J. (1972). A taxonomy of social need. En G. McLachlan (Ed.) *Problems and Progress in Medical Care: Essays on Current Research*. Nuffield Provincial Hospital Trust - Oxford University Press, NY.

- Caravedo, J., & Moreno, G. (2007). *Construcción y Fortalecimiento de Espacios de Diálogo*. Recuperado de <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/CFE.pdf>
- Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, G., Ormanechea, I., & Yeomans, C. (2007). *Manejo Constructivo de Conflictos y Promoción de Consensos*. Recuperado de <http://prodialogo.org.pe/sites/default/files/MCPC.pdf>
- Caravedo, J. (2010). *Teoría del Conflicto Social*. Material para Diplomado Internacional en prevención y transformación positiva de conflictos sociales. Universidad Continental, Escuela de Postgrado. Huancayo, Perú. Recuperado de http://orlandodiez.com/prevcon/fortalecimiento_contenido_web/DIPLOMADO%20INTERNACIONAL/M%C3%93DULOS/Modulo%201%20Teoria%20de%20Conflicto%20Social/M%C3%B3dulo%201%20Pags%201-16.pdf
- Castilla, L. (2012). *Importancia de la Minería en el Desarrollo Peruano*. Simposio del Oro 2012. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.simpodium-del-oro.snmpe.pe/descargas-simpodium-del-oro/Lunes%2014%20am,%20Miguel%20Castilla.zip>
- Coordinadora Andina de Organizaciones Indígenas (CAOI) (2012). *El derecho a la consulta y al consentimiento previo, libre e informado*. Informe Regional 2012. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.coordinadoracaoi.org/portal/?q=content/caoi-publica-informe-regional-sobre-consulta-y-consentimiento-previo-libre-e-informado#.UccksJ3RbIU>.
- Coa, R. (2013). *Ingresos por la explotación de recursos mineros, gas natural y petróleo*. Lima, Perú. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Prentaci%C3%B3n%20R.%20Coa%20p.%201..pdf

- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2010). *Afectación de derechos de los pueblos indígenas del Perú en relación con las Política Energética y Extractiva*. Recuperado de <http://www.caaap.org.pe/documentos/INFORME%20AUDIENCIA%20CIDH%20PPIL.pdf>
- Diez, F. (2005). *Manual de Gerencia Política. Instituto Nacional Demócrata: El arte de negociar*. pp. 194-199. Washington, DC. Recuperado de www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura6.pdf
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revezs, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y Conflicto Social*. Recuperado de <http://archivo.iep.pe/textos/DDT/mineriyconflictosocial.pdf>
- Eckhardt, K., Gironda, A., Lugo, L., Oyola, W., & Uzcátegui, R. (2009). *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Ertel, D., & Sánchez, F (1999). *Preparándose para Negociar*. Recuperado de http://www.camsantiago.cl/articulos_online/3_Preparandose%20para%20Negociar.doc
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Obtenga el Sí. El arte de Negociar*. Barcelona España. Gestión 2000.
- Freeman, E. (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. Recuperado de http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
- Fogg y Tseng (1990). *Construcción de Credibilidad y Autoridad Cognitiva en Internet*. Recuperado de http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/31.pdf

Gonzales, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Universitat Jaume I. Castellón, España.

Recuperado de

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf>

Gonzales, E. (2007). *La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*.

Universitat Jaume I. Castellón, España. Recuperado de

<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471547.pdf>

Grupo de Trabajo sobre Pueblos Indígenas de la Coordinadora Nacional de Derechos

Humanos (2013). *Análisis Crítico de la Consulta Previa en el Perú*. Recuperado

de http://servindi.org/pdf/DAR_Consulta_Previa.pdf

Guédez, V. (2009). *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial*. Recuperado de

http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf

Haardstack, H. (2008). Globalización, Narrativas y Redes: Conflictos sobre la actividad minera en Tambogrande, Piura. *Revista Espacio y Desarrollo*, 20, 87-107.

Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/5453>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4^a.

Ed. México D.F. México: Mc Graw – Hill / Interamericana.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2012). *Estudio de Caso: Fondo Minero Regional y Local Tintaya*. Recuperado de

http://www.agriculturaymineria.org/Casuistica/Estudios-de-caso/Caso-Tintaya/Caso-Tintaya-resumido_abr_2012.aspx

- Lumerman, P. (2011). *Transformación Democrática - Una propuesta para el abordaje de los conflictos sociales*. Recuperado de http://www.cambiodemocratico.org/img/Marco_conceptual.pdf
- Malhotra, N (2004). *Investigación de mercados*. 4ta ed. Mexico D. F., México: Pearson Educación.
- Manco, J. (2005). Minería y Conflictos Sociales: El caso de Minera Tintaya S. A. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Mayor de San Marcos*, X(26). Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/26/a02.pdf>
- Maya, I. (2003). *Diseño, evaluación e implantación de un proyecto de intervención social*. Manual de Legislación Ambiental, Ministerios del Ambiente. Recuperado de <http://www.legislacionambientalspda.org.pe>
- Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396. Recuperado de <http://www.altruists.org/static/files/A%20Theory%20of%20Human%20Motivation%20%28A.%20H.%20Maslow%29.pdf>
- Mariñez, C. (2011). *La confianza: aproximaciones teóricas y propuesta sistémica para su abordaje en las ciencias sociales*. Recuperado de <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/seculoxxi/article/download/6388/4036>.
- Mitchell, R., Bradley A., & Wood, D, (1997). *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Saliency*. Recuperado de http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Mitchell_et_al_1997.pdf
- Mnookin, R., Peppet S., & Tulumello A. (2003). *Resolver Conflictos y Alcanzar Acuerdos*.

Barcelona, España: Gedisa.

Montalvo, R (2011). *La Huella de Camisea: Reportaje sobre los impactos sociales y ambientales del ducto de Camisea en Ayacucho*. Lima, Perú. Recuperado de http://www.noticiasser.pe/files/pdf/La_huella_de_camisea.pdf

Muñoz, F. (2004) *Manual y Paz de Conflictos: Regulación y Prevención de Conflictos*, Recuperado de http://www.ugr.es/~eirene/publicaciones/manual/La_Paz.pdf

Murga R. (2007). *Dialogo Social, sus manifestaciones y trascendencia*. Recuperado de http://www.csacsi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=7290&Itemid=258&lang=pt .

Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2012a). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Diálogo y Prevención Garantía de Desarrollo*. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniki.pdf

Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2012b). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Las Culturas y en Conflicto en el Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki03.pdf>

Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2012c). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales: Mesas de Diálogo, Mesas de Desarrollo y Conflictos Sociales en el Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki05.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo (2010). *Diálogo Social: En busca de una voz común*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/download/brochures.pdf>

Ponti, F. (2005). *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*. Barcelona, España: Granica.

- Organización de los Estados Americanos (2013). *Guía Práctica de Diálogo Democrático*. Recuperado de http://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_s.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
Recuperado de http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero). La Creación del Valor Compartido. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Prospector & Developers Association of Canadá (2012). *Herramientas de Prevención de conflictos en la exploración*. Recuperado de <http://www.pdac.ca/docs/default-source/e3-plus---common/2012-news-pce-tool-spanish.pdf?sfvrsn=4>
- Puig, M., Sabater, P., Rodríguez, N. (2012). *Evolución del concepto según la perspectiva social*. Universidad de Barcelona, España. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuiglob.pdf>
- Reyna, H. & Silva, A. (2013). *Tambogrande, experiencia exitosa de accountability social*. (Tesis para el grado de magíster en derechos humanos, Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Scurrah, M. Aroca, J., Lingán, J., Paredes, M., Pizarro, R., & Ross, C. (2008). *Defendiendo derechos y promoviendo cambios. El Estado, las Empresas extractivas y las comunidades locales en el Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos y OXFAM América.
- Subías, T., Beltrán, M., Mérida, J., Moreno, M., Salas, I., Sánchez, Alba., Soler, M., & Parera, M. (2006). *El éxito de Tambogrande*. Barcelona, España. Recuperado de

<http://bibliotecaverde.wikieco.org/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/EI%20%C3%A9xito%20de%20Tambogrande.PDF>

Thompson, L. (2004). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Thompson, I. (2007). *La Licencia Social para Operar*. Recuperado de http://www.stakeholder360.com/La_Licencia_Social_SME_capitulo_2011_espa%C3%B1ol.pdf

United States Agency International Development (2012). *Programa de Capacitación en Gestión de Conflictos Sociales para Gobiernos Regionales y Locales: Análisis de Conflictos Sociales*. Recuperado de http://www.prodescentralizacion.org.pe/downloads/documentos/programa_gestion_conflictos_modulo_1.pdf

Yañez, R., Ahumada, L., Cova, F. (2005). *Confianza y Desconfianza: Dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a02.pdf>

Yin, R. (2003). *Case study research – design and methods*. United States of America. Sage Publications.

Apéndice A: Caso Tambogrande

1. Antecedentes

Tambogrande es la capital del distrito del mismo nombre situado en el norte de Perú, a dos horas de la ciudad de Piura. Posee una extensión de 1,442.82 km². Pertenece a la provincia de Piura, departamento de Piura. Es un distrito de la árida costa peruana situada en el norte del país, que desarrolló un proyecto de irrigación y colonización subvencionado en la década de los 50 por el Banco Mundial, el gobierno peruano y el gobierno de Estados Unidos. El valle agrícola de San Lorenzo se convirtió en el segundo productor de mangos y limones del país. Los agricultores del valle producían el 40% del limón y el 38% del mango del país; y el 66% y 58% respectivamente, de la región de Piura a finales de los años noventa. Un estudio encontró que la exportación de mangos del valle de San Lorenzo alcanzó USD 20 millones por año (Daffos, 2002). En cuanto a su población, el 30% de una población aproximada de 63 mil habitantes (censo de 1994) vivía en condiciones de extrema pobreza. Los ingresos más importantes de las comunidades de Apóstol Juan Bautista de Locuto, José Ignacio Távara Pasapera y el Señor de los Milagros de Cruz de Cana tenían como la fuente más importante de sus ingresos, los jornales del valle San Lorenzo, así como la extensiva extracción de recursos del bosque seco: crianza de ganado caprino y extracción del algarrobo para leña.

La existencia de reservas de minerales en Tambogrande era conocida desde el gobierno militar del general Morales Bermúdez, a finales de la década de 1970, cuando Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM) reportó que había reserva de minerales. Desde esta época, la población manifestó su oposición organizando paros y movilizaciones a fin de paralizar las operaciones, primero durante el gobierno de Acción Popular y, después, durante el gobierno del APRA (Alianza Popular

Revolucionaria). Durante el gobierno de Alberto Fujimori, se dio un ambiente de acelerada promoción de inversiones extranjeras y mineras, y el yacimiento polimetálico de Tambogrande entró en el régimen de concesiones mineras desde 1992.

En cuanto al marco legal, se contaba con la Ley de Servidumbre Minera, que consistía en la modificación, llevada a cabo en 1995 por el gobierno de Alberto Fujimori, del Art. 7 de la Ley de Tierras, que restringía la expropiación de tierras en caso de obras de infraestructuras y servicios públicos. Bajo esta nueva ley, se puede expropiar los derechos de uso que el propietario tiene sobre su tierra, a favor del titular de la concesión minera y a cambio de una indemnización. Esta ha sido un eficaz instrumento persuasivo usado como amenaza por los mineros ante los campesinos peruanos. En adición, la condición para iniciar una operación de extracción exigía contar con el estudio de impacto ambiental (EIA) que tenían que ser aprobados por el MINEM (Ministerio de Energía y Minas).

2. Cronología de hechos

La primera concesión otorgada fue la de Lancones y Papayo en 1996; el 8 de agosto de 1998, se firmó un Convenio con la Comunidad Apóstol Juan Bautista Locuto para el desarrollo de actividades exploratorias en esta área rural sin que la opinión pública regional y nacional tuviera conocimiento de estas (Hayley, 2013). Desde las primeras exploraciones realizadas por la empresa canadiense Manhattan Minerals Corporation (MMC), el proyecto minero encontró la oposición de la población, y surgieron dos posiciones antagónicas sobre la actividad por desarrollar en el distrito: minería o agricultura, escenario frente al cual, la población estaba consciente de la incompatibilidad de ambas y del perjuicio tanto social como económico y ambiental, que traería la nueva actividad a la zona. El choque de intereses se mantuvo mientras estaba presente la empresa minera y condujo al desarrollo de un fuerte conflicto entre

esta y la población con la intervención de una gran variedad de actores, tales como el Estado, la Iglesia y diversas organizaciones no gubernamentales (ONG).

En 1999, el Estado peruano otorgó la concesión de los yacimientos de Tambogrande a la empresa Manhattan. El Gobierno autorizó el plan de privatización del proyecto minero Tambogrande, aprobando un contrato de opción de tres años entre la Empresa Minera del Perú (Minero Perú) y Manhattan Minerals, que reemplazó formalmente a la empresa francesa BRGM. Este contrato proponía explorar las concesiones del proyecto minero que abarcaba 88,800 hectáreas: 45.4% del área total de concesiones mineras del departamento de Piura (cuyo total alcanzaba las 195,520 hectáreas según el catastro). Al final de las exploraciones, MMC debía elaborar un estudio de factibilidad, definir un esquema de financiamiento y constituir la Empresa Minera Tambogrande (EMTG) con un 75% de capital propio y 25% de la empresa estatal Minero Perú (Scurrah, 2008). El 18 de noviembre de 1999, la Municipalidad Distrital de Tambogrande decretó autorizar a la Minera Manhattan la realización de perforaciones en la zona urbana del distrito (Decreto de Alcaldía N° 010-99-MDT).

MMC invirtió más de 60 millones de dólares en el proyecto de construcción de una mina a tajo abierto para la explotación del yacimiento polimetálico, que pretendía explotar oro, plata, cobre y zinc, que se encontraba bajo un tercio de la zona urbana del pueblo, y suponía desplazar a ocho mil habitantes de sus casas (de una población total de entre 14 a 16 mil habitantes, equivalente a 1,600 hogares) y modificar de forma radical su estructura social, los hábitos culturales y la actividad económica del distrito. Cuando Manhattan comenzó a perforar alrededor de la ciudad para rastrear los depósitos, la oposición local hacia el proyecto se intensificó. Esta situación condujo a

un periodo de conflicto sostenido entre las poblaciones locales y Manhattan entre los años 1998 y 2003, en los cuales MMC alegaba que la minería moderna permitiría la coexistencia con la agricultura, sin que exista peligro de contaminación (Scurrah, 2008).

En diciembre del 2002, Manhattan presentó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) en Lima y Piura al Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), la Dirección General de Gestión Ambiental (DGGA), y la Dirección Regional de Energía y Minas de Piura, con lo que se inició el proceso administrativo para su aprobación. El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) modificó los plazos de evaluación en varias ocasiones para que la empresa completara el documento, debido a sus importantes carencias y a que el idioma utilizado era, en parte, el inglés. Esta actuación del MINEM se tildó de escandalosa, y existieron numerosas críticas al EIA por parte del Instituto de Recursos Naturales (órgano que dependía del Ministerio de Agricultura y que tuvo que dar su aprobación al documento), de Robert Morán (hidrogeólogo contratado por la Mesa Técnica) y de la Pontificia Universidad Católica de Perú, las cuales debilitaron la posición del Gobierno y de Manhattan. En forma posterior a la consulta, se diseñó la campaña “La guerra del limón”, cuyo mensaje fue que los platos nacionales basados en el limón, estarían en peligro de permitirse el proyecto minero, buscando posicionar al “limón” como un producto agrícola de mucha importancia para todos los peruanos. El público objetivo de esta campaña fueron las autoridades del MINEM y las demás autoridades implicadas en la aprobación del proyecto; la campaña tuvo presencia en la prensa de Piura, Lima y en algunos circuitos de la prensa internacional (Scurrah, M. 2008). Los líderes a nivel local enfatizaron la importancia de la atención internacional, de los visitantes extranjeros, de las cartas de apoyo, y de las cartas y correos electrónicos al presidente Toledo, presionándolo para que revocara la licencia de Manhattan para operar en el área. Finalmente, el 22 de abril del 2003, MMC presentó su

versión final del EIA, ante la cual INRENA hizo públicas 191 observaciones; a finales del 2003, el gobierno peruano anuló el contrato de opción que permitía a MMC explotar las concesiones de mayor importancia mineralógica, sobre la base de razones financieras, por el incumplimiento de los requisitos de patrimonio y capacidad operativa, que exigía la cláusula octava del contrato (Subías, Beltrán, Mérida, Moreno, Salas, Sánchez, Soler & Parera, 2006). Sin embargo, la impresión generalizada en la opinión pública radicó en que fue la presión social impuesta por los pobladores, sus organizaciones y sus aliados la que motivó el retroceso del Estado e influyó en su decisión final (Figura 19).

3. Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés identificados para el caso de Tambogrande fueron:

1. Manhattan Minerals Corporation (MMC): es una de las empresas llamadas junior, que buscaba proyectos nuevos para realizar una inversión de riesgo y descubrir yacimientos de oro importantes que luego compartirían con otras socias o transferirían a grandes empresas de capital mayor. MMC poseía concesiones, un proyecto de exploración, un contrato de participación acordado con el Estado y buenas relaciones con la Municipalidad (Subías, et al., 2006). Además, estableció una oficina de información en el cerco urbano de Tambogrande con la finalidad de realizar campañas de información a través de boletines y afiches que explicaban los beneficios que la minería podía traer a la comunidad, y las facilidades que la empresa ofrecería a la población para adecuarse al proyecto; por ejemplo, construyó casas modelo en la entrada de Tambogrande, las cuales ejemplificaban aquellas que iban a ser construidas en una zona aledaña al pueblo, luego de que dichos pobladores aceptaran ser reubicados.

Línea de Tiempo - Tambogrande (1996 - 2003)

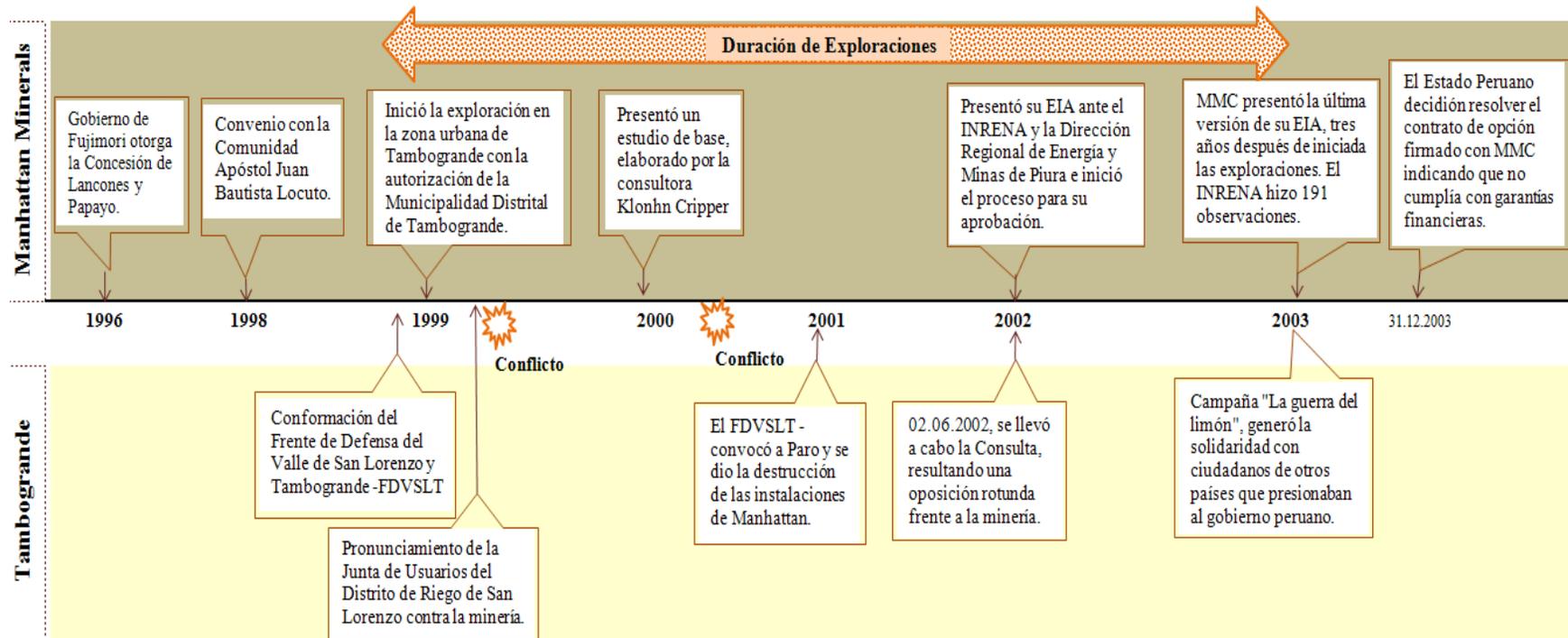


Figura 19. Línea de tiempo de los acontecimientos en Tambogrande (1996-2003).

Desde la perspectiva de los líderes de la comunidad, la información que brindaba la empresa consistía solo en los beneficios de los proyectos pero no trataba de los posibles peligros y riesgos (Scurrah, 2008). Manhattan no consideró en sus fines la teoría del valor compartido de Porter, mientras que, para la población de Tambogrande, el desarrollo y progreso estaba asociado a mantener una calidad vida ecológicamente sostenible, principalmente a través de la agricultura. Para Manhattan, el desarrollo de la actividad minera a través de la explotación de los depósitos minerales, llevaría a mejores resultados económicos tanto para su propio beneficio como para el de Tambogrande, lo cual implícitamente reeditaría en ingresos para su empresa. Por tanto, la actuación de Manhattan Minerals estuvo ligada a sus propios beneficios como empresa, sin considerar la concepción de progreso y desarrollo de la población de Tambogrande. Las exploraciones, perforación de tierras y asentamiento de sus oficinas, así como su perseverancia para obtener el permiso de explotación, para lo cual presentaron el EIA, reflejaba una falta de investigación sobre las consecuencias reales del impacto ambiental que traería la operación minera, pasando por alto las condiciones del entorno y de alta fragilidad ecológica en Tambogrande, y optando por imponer su postura frente al gobierno local sin tomar en cuenta la opinión de la población.

2. Frente de Defensa de Tambogrande: El 12 de mayo de 1981, los pobladores de Tambogrande convocaron a una primera Asamblea de delegados de 67 bases representativas de la jurisdicción del distrito. Es allí donde se constituyó el denominado “Frente Cívico de Defensa y Desarrollo de Tambogrande”. Su objetivo era “rechazar las pretensiones mineras de la empresa francesa BRGM”. El frente era una organización popular de tipo comunal, de estructura piramidal; integrada por delegados elegidos por consenso en diez zonas del distrito de Tambogrande, incluía 180 caseríos y delegados de las áreas urbanas. En 1999, luego de la autorización otorgada a la empresa canadiense

Manhattan Minerals Corp., de adquirir denuncios mineros en la zona, se forma una comisión transitoria con el fin de defender los derechos de la población; dicha comisión decidió constituirse en el actual Frente de Defensa del Valle de San Lorenzo y Tambogrande, designando como su primer presidente a Napoleón Nathals, quien era, a su vez, el máximo dirigente de la Asociación de Colonos de San Lorenzo. El Frente de Defensa tuvo como objetivo impedir la actividad minera en Tambogrande y el valle de San Lorenzo, pues consideraba que dicha actividad definitivamente afectaría a la agricultura desarrollada en la zona y, por tanto, a los recursos resultantes de dicha actividad agraria y agroexportadora (Hayley, 2013).

3. Defensoría del Pueblo de Piura: Estuvo encargada de defender los derechos fundamentales de las personas e intentó adoptar un rol de mediador, sin éxito, buscando fomentar la instalación de mesas de diálogo entre MMC y la población durante los brotes iniciales de conflictos en Tambogrande. La Defensoría perdió legitimidad ante la población principalmente porque proyectaba una imagen de apoyo a la posición del Estado que intentaba que el proyecto continuara hasta que se terminara de elaborar el estudio de impacto ambiental (EIA) (Hayley, 2013).
4. Ministerio de Energía y Minas: Entidad estatal que busca promover la industria minera y hacerse cargo de la regulación ambiental y otorgar las licencias de exploración y extracción de minerales en el Perú. Representó al gobierno peruano, en la resolución del contrato de MMC con Centromín, sin reconocer las fallas del EIA y tampoco la importancia de las demandas de la población manifestadas en las movilizaciones sociales.
5. De acuerdo con la definición de Mitchel, Bradley y Wood (1997), se ha elaborado la Figura 20 para identificar los atributos de cada grupo de interés, cuyo resumen se encuentra en la Tabla 9.

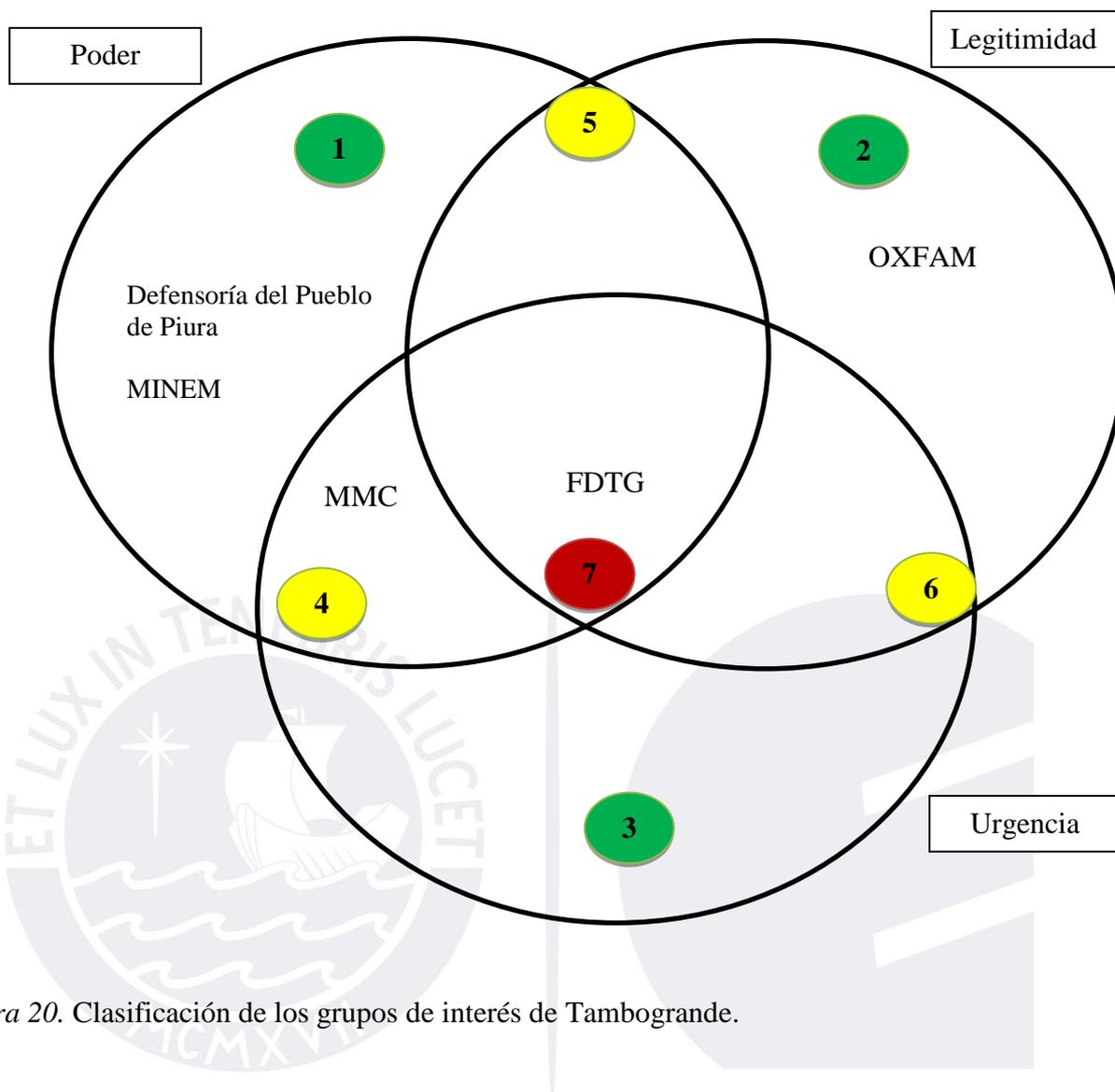


Figura 20. Clasificación de los grupos de interés de Tambogrande.

Tabla 9: Atributos de Grupos de Interés de Tambogrande para Obtener la Licencia Social

Clasific.	Grupos de Interés para la Obtención de Licencia Social	Legitimidad	Poder	Urgencia
Definitivo	Federación de Defensa Tambogrande	X	X	X
Expectante	Manhattan Minerals (MMC)		X	X
Latente	Defensoría del Pueblo de Piura		X	
Latente	Ministerio de Energía y Minas (MINEM)		X	
Latente	OXFAM Gran Bretaña y OXFAM América	X		

4. Evolución del conflicto social

El 30 de mayo de 1999, se publicó en los diarios regionales un Pronunciamiento de la Junta de Usuarios del Distrito de Riego de San Lorenzo, mediante el cual, en nombre de la agricultura, ganadería, agroindustria y todas las actividades socioeconómicas que se verían afectadas por el proyecto minero, exigían una inmediata y transparente información por parte de las autoridades pertinentes y por parte de la empresa minera; dicha demanda de información no fue satisfecha por ninguno de los actores llamados a informar (Hayley, 2013).

El 19 de noviembre de 1999, los líderes del FDTG y representantes de diferentes organizaciones del distrito se reunieron en una Asamblea con el alcalde del distrito, Alfredo Rengifo Navarrete. En presencia de representantes de MMC, el alcalde hizo un balance del proyecto minero e informó que, tras haberse culminado la primera etapa de exploración en la margen izquierda del río Piura, se iba a empezar con las actividades de exploración en la zona urbana. Los representantes de las organizaciones solicitaron mayor información y diálogo antes de que se iniciaran las actividades indicadas, ante lo cual los representantes de MMC aceptaron conversar y ofrecer más información; sin embargo, un día antes de la Asamblea, el alcalde ya había firmado la resolución municipal que autorizaba los inicios de la exploración (Scurrah, M. 2008).

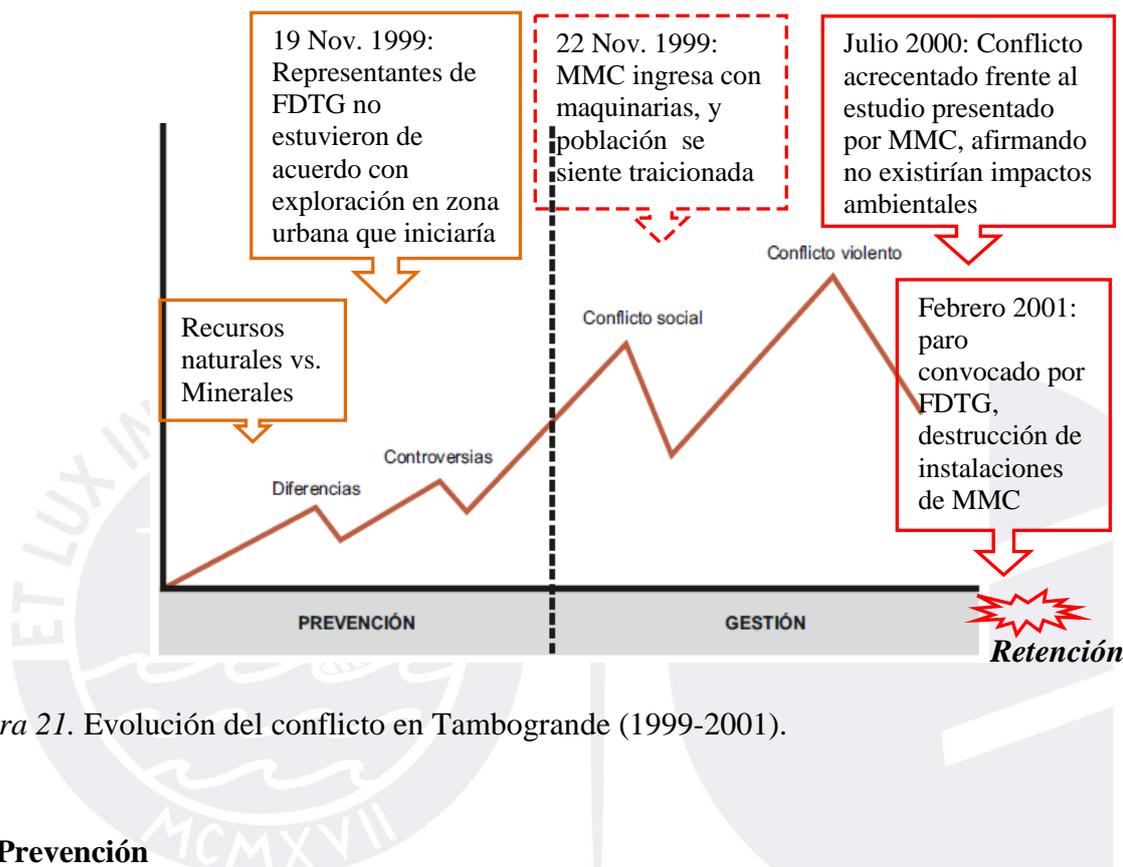
El elemento catalizador del conflicto ocurrió el 22 de noviembre de 1999, cuando MMC entró con sus maquinarias, a fin de empezar la exploración, en la zona urbana de Tambogrande, ante lo cual los pobladores y sus representantes se sintieron traicionados alegando que no respetaron los acuerdos tomados en la Asamblea (Scurrah, M. 2008). El conflicto surgió dado que la explotación de recursos minerales (agotables a corto plazo) implicaba dejar de aprovechar el medio ya establecido en la zona, para la actividad agropecuaria. Los potenciales impactos ambientales y sociales fueron otros factores importantes para oponerse a la nueva actividad. La población percibió un riesgo de

contaminación sobre los ecosistemas (bosque seco y valle) y los recursos naturales que eran la base de su subsistencia, y no estuvo dispuesta a asumirlo. Las compensaciones para que la población aceptara riesgos ambientales de este tipo, básicamente, el canon minero, fueron consideradas insuficientes para aprobar el funcionamiento de la mina (Subías, et al., 2006).

El conflicto se exacerbó cuando MMC presentó un estudio de línea de base en julio del 2000, elaborado por la consultora privada Klonhn Cripper S. A., ante el cual el FDTG y la Mesa Técnica señalaron que el estudio ofrecía información incompleta y poco específica a la situación geográfica particular de Tambogrande. Un año después, un estudio de potenciales impactos del proyecto Tambogrande realizado por el Dr. Robert Morán, a pedido de Oxfam Gran Bretaña y Oxfam América, confirmó que las afirmaciones de MMC sobre que no existirían impactos ambientales y que el proyecto podría convivir con la agricultura no podían ser sustentadas con la evidencia presentada en el estudio de línea de base.

El frente convocó a un paro el 27 y 28 de febrero del 2001, que terminó con el bloqueo de carreteras, la quema y destrucción de las instalaciones de Manhattan en Tambogrande. Un mes más tarde, el 31 de marzo, Godofredo García Baca, presidente de la Asociación de Productores de Mangos y asesor del FDTG, fue asesinado por un encapuchado cuando iba a trabajar con su hijo (Subías, et al., 2006). Cabe resaltar que la población de Tambogrande tuvo la capacidad para mediatizar e internacionalizar su lucha contra la defensa de la agricultura apoyados en la Mesa Técnica y organizaciones no gubernamentales. Se crearon alianzas entre la FDTG y las ONG; ambas gozaron de un alto nivel de legitimidad, credibilidad y confianza por parte de la población de Tambogrande: en el caso del FDTG, por entender la realidad social, económica y cultural, y ser su interlocutor; y en el caso de las ONG, por apoyar en la realización de trabajos técnicos que se publicaban sobre los impactos ambientales y económicos del proyecto minero, y por establecer la mesa técnica de Tambogrande. Por otro lado, la Defensoría del Pueblo no tuvo éxito en la instalación de

mesas de diálogo; era vista como una entidad que apoyaba la posición del Estado y a la empresa minera. Así, se podría decir que la FDTG y las ONG eran concebidas como grupos de interés latentes, que gozaban de legitimidad, mientras que la Defensoría del Pueblo y el MINEM se ubicarían dentro de un grupo de interés de poder pero ilegítimo (Figura 21).



5. Prevención

El periodo en el que acontecieron los hechos de Tambogrande fue durante los gobiernos nacionales entre 1999 y 2003. El conflicto comenzó en el gobierno de Fujimori, pasó por el gobierno de transición de Paniagua y tuvo su desenlace final con el de Toledo. Solo la administración del último se interesó en establecer un proceso de diálogo. Sin embargo, este no tuvo éxito, dado que el Estado estuvo ausente por mucho tiempo y las veces que estuvo visible ante el estallido de los conflictos fue donde la población lo veía como defensor de la empresa minera y no de los pobladores, quienes habían perdido la confianza en la autoridad ambiental del Estado (Scurrah, 2008).

6. Construcción de Espacios de Diálogo

Dado el apoyo al FDTG de la Diaconía para la Justicia y la Paz (Oficina Pastoral Social de Piura), se formó la Mesa Técnica de Apoyo a Tambogrande (MTT), constituida por varias ONG de Lima (Propuesta Regional, la Comisión Episcopal de Acción Social-CEAS, CooperAcción, Asociación Civil Labor, ECO y la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental [SPDA]). Esto fue determinante en el conflicto por brindar asesoría técnica y legal al frente, por su capacidad profesional para interactuar con la empresa y el Estado, para elaborar estrategias de incidencia pública y la creación de redes de comunicación regional, nacional e internacional (Scurrah, 2008).

El tema de la participación ciudadana en la elaboración de los EIA se encontraba casi totalmente fuera de la ley cuando se inició el conflicto en Tambogrande; no fue sino hasta el 30 de diciembre de 1999 que se aprobó el primer reglamento de participación ciudadana en el procedimiento de aprobación de los EIA. Este reglamento no contempló ningún mecanismo de consulta y participación de los pobladores en la discusión de los resultados del EIA, y solo se incluyeron las audiencias públicas en la reglamentación de participación ciudadana en el año 2002, como resultado de la movilización de Tambogrande (Scurrah, 2008).

Los niveles de violencia alcanzados generaron una serie de reacciones que buscaban establecer alternativas y llevar el conflicto a otros escenarios. La Defensoría del Pueblo de Piura promovió una mesa de diálogo, que el FDTG abandonó después de varios encuentros, en noviembre del 2001, pues consideraba que las conversaciones se centraban en la evaluación de impactos y no ponían en cuestión el desarrollo del proyecto (Subías, et al., 2006).

La Mesa Técnica también propuso organizar una consulta vecinal, mediante la cual la población de Tambogrande pudiera expresar su posición a favor o en contra del proyecto minero. El 8 de enero del 2002, el FDTG suspendió su participación en la comisión de

diálogo promovida por la Defensoría del Pueblo y decidió seguir adelante con la consulta vecinal. Después de un año de trabajo, en coordinación con el alcalde A. Rengifo, se llevó a cabo la consulta, con fecha 2 de junio del 2002, la cual costó alrededor de USD 20 mil, que fueron financiados por OXFAM Gran Bretaña; los resultados fueron determinantes: el 98.65% de los votos válidos para la no incorporación de la actividad minera en Tambogrande. Por otro lado, el Gobierno sostuvo que la consulta no tenía ningún fundamento jurídico ni validez legal. Según Subías et al., la consulta se realizó al 70% de la población censada, frente al 40% que suele votar en unas elecciones convencionales cuando el voto es obligatorio.

7. Negociación

En Tambogrande, no tuvo lugar la negociación, la cual requiere establecer puentes de diálogo y de acuerdo, según lo referido por Ponti. A pesar de que se fomentaron espacios de diálogo, estos no tuvieron éxito, dado el debilitamiento del sentimiento de confianza de la población hacia la empresa minera y el Estado, lo cual limitó el inicio de un proceso de negociación. Con respecto al EIA, este fue financiado por Manhattan, lo cual debilitaba su carácter de independiente y auténtico. A esto se sumó el hecho de que el gobierno peruano conservaba para sí el 25% de las acciones del yacimiento, y decidió aprobar dicho estudio; es decir, no pudo actuar como un garante imparcial ante la decisión de otorgar la licencia de explotación frente a un proceso de negociación que pudo haber iniciado.

8. Concertación

Debido a que no se dio un proceso formal de negociación no se llegó a acuerdos formales entre la empresa y la comunidad. El otorgamiento de la autorización para explorar se concibió como un solo canal de interacción entre la Municipalidad de Tambogrande, y la empresa minera; es decir, no se dio un proceso de concertación con la población de Tambogrande. El Gobierno solo reaccionaba ante la amenaza de un nuevo conflicto,

favoreciendo arreglos según la situación en lugar de lograr establecer una mesa de diálogo que generara consensos y de la cual resultaran acuerdos sostenibles en el tiempo.

9. Conclusiones del caso Tambogrande

Bajo el enfoque del modelo planteado por Thompson, se puede decir que Tambogrande se sitúa en el nivel uno, definido como el “rechazo” al otorgamiento de la licencia social y posterior “retiro”, ya que no pudo iniciar mesas de diálogo ni de negociación, pues tenía en contra a la población desde el intento de exploración en la zona urbana (ver Figura 22). Ni la empresa Manhattan Minerals, ni la Defensoría del Pueblo o el MINEM tuvieron la intención de prepararse ni construir un ambiente para negociar, puesto que, a pesar de estar en un contexto adverso, no atinaron a definir un MAPAN en aras de buscar alternativas que generaran una relación a largo plazo. Por un lado, se podría deducir que la población estaba segura de que no aceptaba la actividad minera; por otro, que la población percibía a Manhattan como un ente ilegítimo que ignoró sus demandas vinculadas a aspectos básicos, según clasificación de Maslow, que en estaban vinculadas a los siguiente: (a) necesidades de seguridad: protección a sus actividades agropecuarias, estabilidad para seguir desarrollándolas y respeto hacia el entorno de vegetación propios del valle que habitaban; y (b) necesidades sociales y de pertenencia: la forma de vida local, mantener relaciones en la comunidad y continuar con la agricultura, que era símbolo de su identidad. Sin embargo, Manhattan, prosiguió con sus actividades de exploración aun sin haber contado con la aprobación del EIA, y percibiendo como obstáculo a la población y al Frente de Tambogrande, dado que buscaba controlar la situación a través de la vinculación directa con las entidades públicas (Municipalidad, MINEM y Defensoría del Pueblo).

La población de Tambogrande percibía que, con el inicio del proyecto minero, se eliminaría su principal fuente de manutención y símbolo de identidad: la agricultura. Además, sentía que la actividad minera podría contaminar el valle de San Lorenzo. Desde la

perspectiva de la población, se marca el rol del Estado como una entidad ilegítima y parcializada con la empresa minera, ante una falta de respaldo hacia las necesidades y demandas de la comunidad e incluso ausente durante el proceso de exploración de Manhattan, ya que la población tuvo que unirse para afrontar la invasión a la zona urbana de la empresa minera. Si bien se organizaron asambleas, estas eran percibidas como un acto de mera formalidad para aparentar que se contaba con la participación de la población; estas no constituyeron verdaderos espacios de diálogo ni de consulta que pudieran sembrar lazos de confianza entre los pobladores, el Estado y la empresa minera.

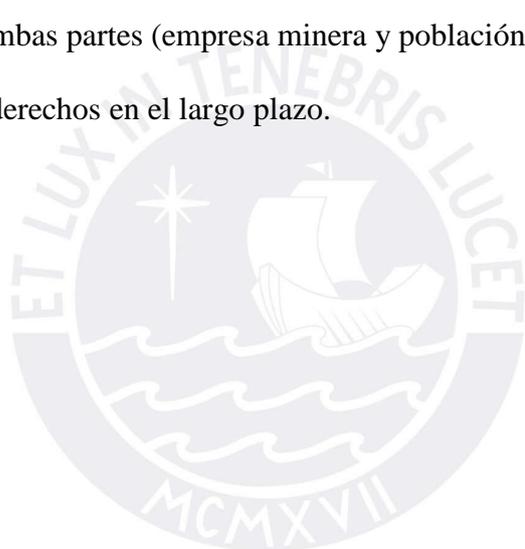
Ni Manhattan Minerals ni las entidades del Estado desarrollaron estrategias concretas de prevención de conflictos; tampoco tuvieron una intervención oportuna ni supieron gestionar los conflictos que se suscitaron; por el contrario, su actuación era vista como enemiga de la población de Tambogrande, ante lo cual esta tuvo que recurrir a manifestaciones en los medios de comunicación y conflictos violentos para proclamar la falta de transparencia en el proceso de otorgamiento de la licencia a MMC para explorar la zona urbana de Tambogrande.

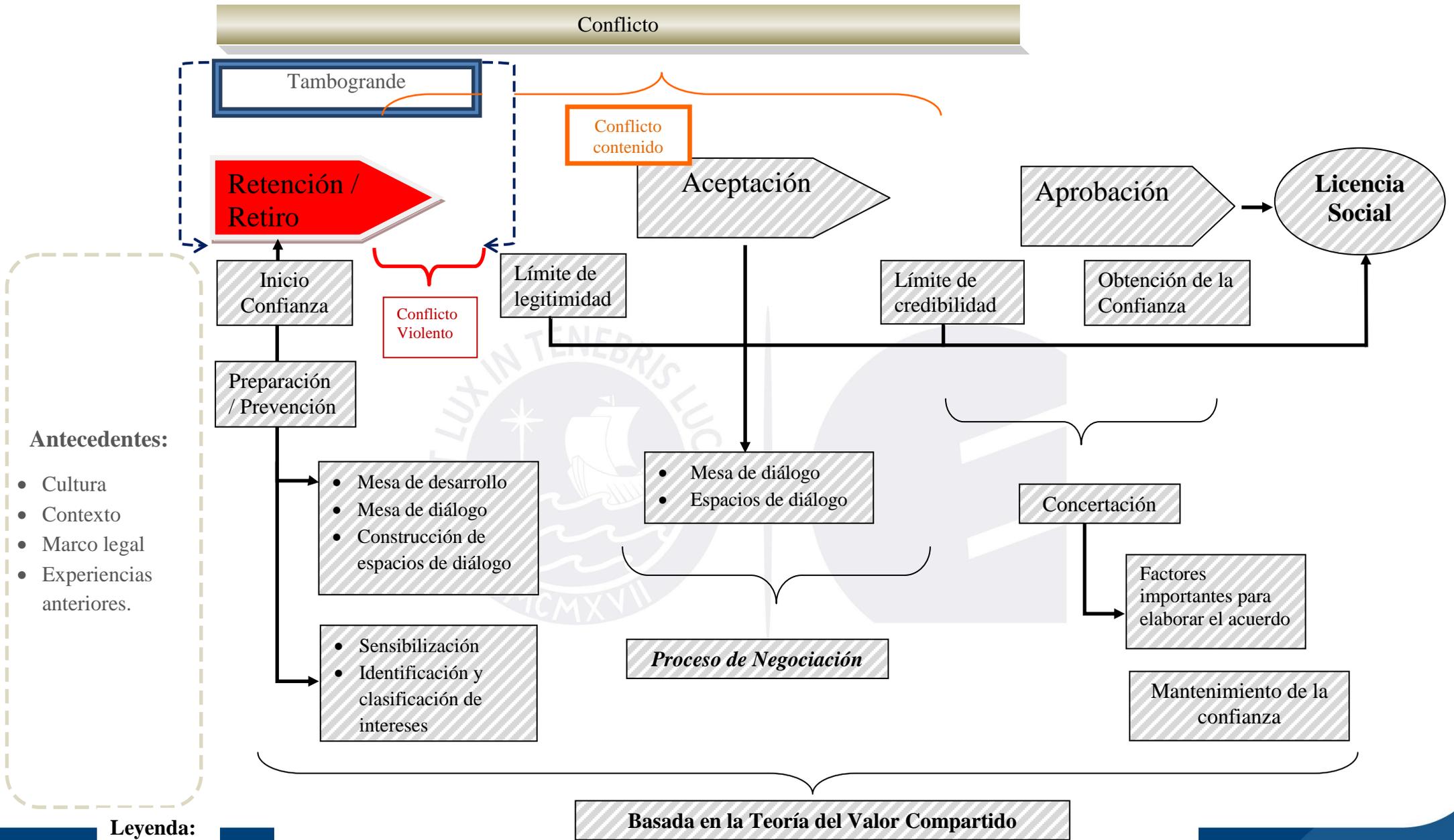
Aquí el origen de los conflictos estuvo asociado a los cuatro aspectos planteados por Caravedo:

1. Personal, insatisfacción de necesidades, al no sentirse escuchados y percibir que se transgredían sus derechos;
2. Relacional, no existía una relación de confianza con el Estado ni con la empresa minera, ya que, en los intentos de acercamiento para entablar espacios de diálogo, existía falta de credibilidad hacia la información del proyecto minero;
3. Estructural, dado que no existió un escenario propicio para que la empresa iniciara sus actividades en armonía con los intereses de la población, ante lo cual se produjeron manifestaciones y descontrol por parte de la misma; y

4. Cultural, ya que la población defendía el sembrío de limones y mangos, que formaban parte de su identidad, y ante sus valores, porque se sintieron engañados al no ser transparente la actuación del MINEM para otorgar el permiso de exploración.

Tal como se indicó en los acápites anteriores, en Tambogrande, no tuvo lugar la negociación, ni la concertación, que habrían sido fases que se habrían encaminado con mayor facilidad, de haberse llevado a cabo con el desarrollo de estrategias y actividades durante la fase de preparación, además de una intervención temprana de las instituciones públicas que contarán con capacidad de gestión y liderazgo para ser intermediarios imparciales, e intervenir en la prevención de conflictos sociales, fomentar y concretar espacios de diálogo, definir protocolos para la elaboración de acuerdos mutuamente consensuados, con voz y voto de ambas partes (empresa minera y población), y permitir definir cláusulas que protegieran sus derechos en el largo plazo.





Tesis p... No tuvo lugar en Tambogrande

No olvide citar *Figura 22: Diagrama del caso Tambogrande en su proceso de obtención de la licencia social en el Perú.*

Apéndice B: Caso Tintaya

1. Antecedentes

Cuando se produjo la expropiación de las tierras del anexo de Tintaya Marquiri, estaba vigente el artículo 125 de la Constitución de 1979 que establecía que la propiedad era inviolable y que el Estado la garantizaba; que a nadie se lo podía privar de la suya, sino por causa de necesidad y utilidad públicas o de interés social, declaradas conforme a ley, y previo pago en dinero de una indemnización justipreciada.

La expropiación de Tintaya fue justificada por un concepto de “utilidad pública”; sin embargo, la Constitución de 1993 ha restringido las causales de la expropiación y ya no se puede invocar la “utilidad pública” (Aroca, 2008).

En 1990, durante el gobierno de Alan García, el país vivía una gran agitación política e hiperinflación. En el año 2004, la economía del país era liderada por las empresas mineras; en efecto, el 55% de las exportaciones del Perú estaba conformado por las empresas mineras encabezadas por Southern Perú en cobre y plata. Sin embargo, los conflictos sociales provocados por la actividad minera amenazan su extensión. En la Tabla 10, se puede observar la variación entre el 2003 y 2004 de las exportaciones de las empresas mineras

Manco (2005) afirmó que “ningún país ha alcanzado el desarrollo exportando materias primas, con un pobre valor agregado, débil contribución fiscal y sin mayores eslabonamientos con la industria local. Si a ello le agregamos los conflictos con el entorno social y ambiental, en especial con las comunidades campesinas, tenemos una fórmula explosiva que se agravará con un año electoral junio 2005/ abril 2006”. Durante 2005 y 2006, las cotizaciones del cobre fueron superiores a 150 centavos por libra; Estados Unidos comenzaba a ocupar Irak, y la depreciación del dólar ante el euro y el crecimiento económico acelerado de China Popular hicieron que el mercado de minerales que producía el Perú fuera de gran importancia para el desarrollo económico del país.

La provincia de Espinar desarrollaba una pobre agricultura, sometida al deterioro en el intercambio de los precios agrícolas frente a los precios de bienes industriales y servicios urbanos por lo que la pobreza estuvo presente en todas sus comunidades, según el *Informe sobre Índices de Desarrollo Humano* del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (2003). En efecto, la provincia de Espinar pasó a ocupar del puesto 107 de las provincias pobres del Perú en el 2000 al puesto 113 en el 2003. Entre 1996 y el 2004, Tintaya había realizado exportaciones acumuladas por USD 941 millones y el canon minero para el departamento de Cusco y sus 13 provincias en el mismo periodo fue menor a USD 1.7 millones y menos de USD 2 millones se distribuyó a las 13 provincias en casi una década (Manco, 2005, p. 13).

Tabla 10: *Exportaciones Mineras en Millones de USD*

Empresas	2003	2004	VAR %
Southern Perú Copper Corp.	714	1374	92%
Minera Yanacocha	1,047	1,233	18%
Cia. Minera Antamina S. A.	495	1,007	103%
Doe Run Oeru S. R. L.	372	504	35%
Minera Barrick Misquichilca	340	273	-19%
Consorcio Minero Cormin	132	213	60%
BHP Billiton Tintaya	69	242	253%

Nota. Tomado de “Minería y Conflictos sociales: El caso de minera Tintaya S. A.”, por Manco, J., 2005. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bivirtualdata/publicaciones/economia/26/a02.pdf>

2. Cronología de los hechos

El yacimiento minero ubicado en la provincia de Espinar, departamento de Cusco, actualmente propiedad de Glencore Xstrata tras la fusión en noviembre del 2012 entre las empresas Glencore y Xstrata Copper; el 10 de diciembre del 2001, logró concretar un primer

modelo de gestión denominado “Mesa de Diálogo”, un acuerdo entre la empresa BHP Billiton S. A., entonces dueña del yacimiento, y cinco comunidades campesinas de su ámbito de influencia acompañadas por otras organizaciones, como Oxfam y Copper Acción, así como por la Municipalidad provincial; en dicho tratado, la empresa se comprometió a aportar USD 330,000 anuales para proyectos de desarrollo, conformando cuatro comisiones de trabajo: (a) tierras, (b) derechos humanos, (c) desarrollo sostenible, y (d) medio ambiente; y una quinta comisión de coordinación y seguimiento que tenía por objetivo vigilar los avances de las cuatro comisiones de trabajo. De esta manera, sentó las bases para replicar este modelo en otras instancias de diálogo e interacción en diferentes lugares del país, pues fue un proceso completamente dinámico.

En enero del 2004, fue presentada a la Mesa de Diálogo la propuesta del acuerdo; sin embargo, no fue aceptada de primera instancia por los representantes de la comunidad, quienes esperaban que figurara claramente en el texto el monto del fondo. Luego de seis meses, aceptaron por consenso los términos del acuerdo. El 3 de setiembre de 2003, se firmó una segunda instancia de diálogo denominada “Convenio Marco” entre las 68 comunidades campesinas de toda la provincia de Espinar, autoridades municipales, sociedad civil y BHP Billiton Tintaya S. A., que se definió como un “vínculo formal de comunicación, consulta y participación entre la sociedad civil y la empresa privada para impulsar el desarrollo sostenible del área de influencia” (Xstrata Tintaya S. A., 2006), con el que la empresa minera se comprometió a aportar el 3% de sus utilidades antes de impuestos “para el desarrollo de la provincia de Espinar, incluyendo las comunidades de su entorno”. A diciembre del 2012, este convenio había permitido el desarrollo e implementación de un total de 621 proyectos, con un total de 139.2 millones de nuevos soles, por lo que llegó a ser un hito y referente de concertación de intereses opuestos que convergieron de manera satisfactoria para cada una de las partes. BHP Billiton promovió relaciones dialogantes y armoniosas con los sectores

representativos de la población organizada de la provincia y bajo el auspicio de organizaciones no gubernamentales (ONG), como OXFAM; ONG locales, como la Cooperación; la Coordinadora Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería; la Coordinadora Regional de Comunidades Afectadas por la Minería del Cusco; el Gobierno Regional del Cusco; y el Municipio Provincial de Espinar.

Posteriormente, se dio un tercer espacio de concertación y diálogo denominado “Proceso Cañipía” sostenido con las comunidades de la cuenca del río Cañipía que, al verse amenazadas por la contaminación generada en la presa de relaves de Huinipampa, se agruparon en el Frente de Defensa de Regantes de la Microcuenca Cañipía Espinar (FREDERMICE) y encontraron en esta instancia una forma de obtener recursos importantes para su desarrollo, con lo que se convirtió en la cuenca lechera más importante de Espinar, con la posibilidad, además, de obtener puestos de trabajo en la mina. A este ejemplo le seguirían las comunidades campesinas de la microcuenca del río Salado, lo que dio lugar a una cuarta instancia de diálogo. Ambas cuencas son ahora proveedores de la Planta de Lácteos Espinar, cuyos productos son vendidos en varios departamentos del país. Para atender todos estos procesos, BHP Billiton Tintaya S. A., desde su Gerencia de Relaciones Comunitarias, ha desarrollado la Fundación Tintaya, inspirada en experiencias anteriores de BHP Billiton, como Fundación Escondida, creada en Chile, o Fundación Cerro Matoso, en Colombia. En la cesión de la posta, Xstrata Tintaya S. A. ha consolidado en la fundación un equipo de casi 70 personas para atender los pedidos formulados en forma participativa por las comunidades campesinas y los municipios de Espinar, siendo preferida por los usuarios como ente ejecutor más expeditivo y ágil frente a los propios municipios u otros ejecutores. Sin embargo, a lo largo del 2011 y 2012, el alcalde provincial, Oscar Mollohancua, reclamó la reformulación del convenio marco sobre un mayor porcentaje de las utilidades, de la mano con el manejo y control de los recursos, invocando una legítima preocupación ambiental

—que convenientemente aglutina a diversas organizaciones, muchas de ellas provenientes de la esfera política— así como mayor transparencia y socialización de la información. De acuerdo al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2012) la mesa de diálogo de Espinar continúa el proceso de negociación a mayo del 2013, en la Figura 23, se observan, en una línea de tiempo, los hechos más resaltantes hasta la obtención de licencia social con el acuerdo de la Mesa de Diálogo de Espinar entre BHP Billiton y las cinco comunidades de influencia en el 2004.

3. Identificación de los grupos de interés y motivaciones

En el proceso de obtención de licencia social para Tintaya estuvieron involucrados muchos grupos de interés que se detallan en el Apéndice A; cabe precisar que para realizar el análisis de la presente investigación se consideraron solamente a los más importantes. De acuerdo con la definición de Bradley y Wood (1997), se ha elaborado la Figura 24 para identificar los atributos de cada grupo de interés, cuyo resumen se encuentra en la Tabla 11.

Tabla 11: *Atributos de los Grupos de Interés de Tintaya para Obtener la Licencia Social*

Clasific.	Grupos de Interés para la Obtención de Licencia Social	Legitimidad	Poder	Urgencia
Definitivo	Municipalidad Provincial de Espinar	X	X	X
Expectante	Federación Unificada de Campesinos de la Provincia de Espinar (FUCAE)	X	X	
Latente	Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM)	X		
Espectante	CopperAcción	X	X	
Definitivo	Comunidades campesinas (Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Huano Huano, Bajo Huancané, Huisa y Alto Huancané)	X	X	X
Definitivo	Accionista de la empresa	X	X	X
Espectante	Estado peruano	X	X	
Latente	Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONACAMI)	X		

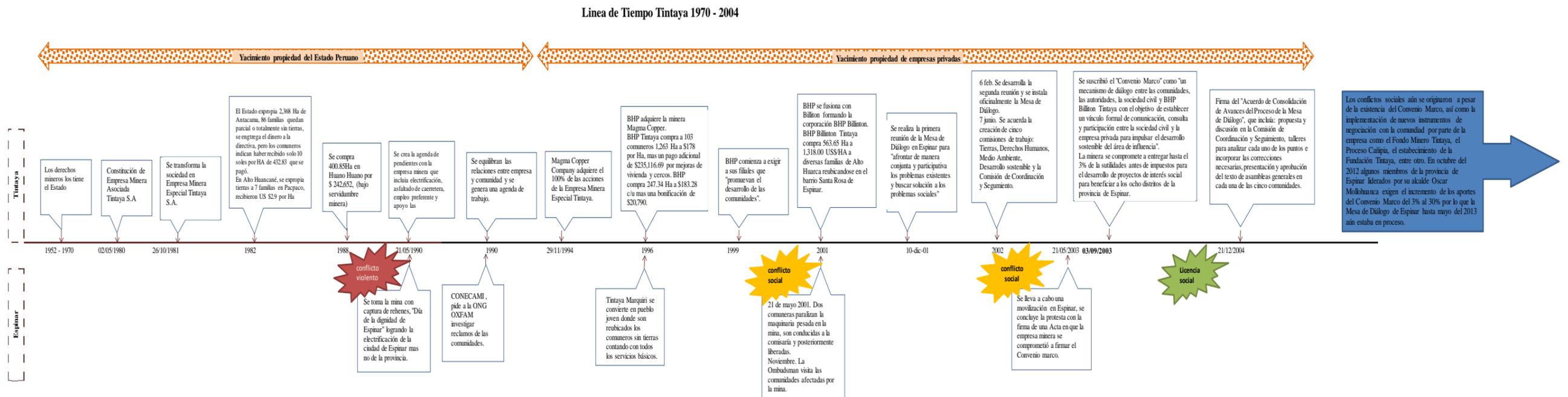
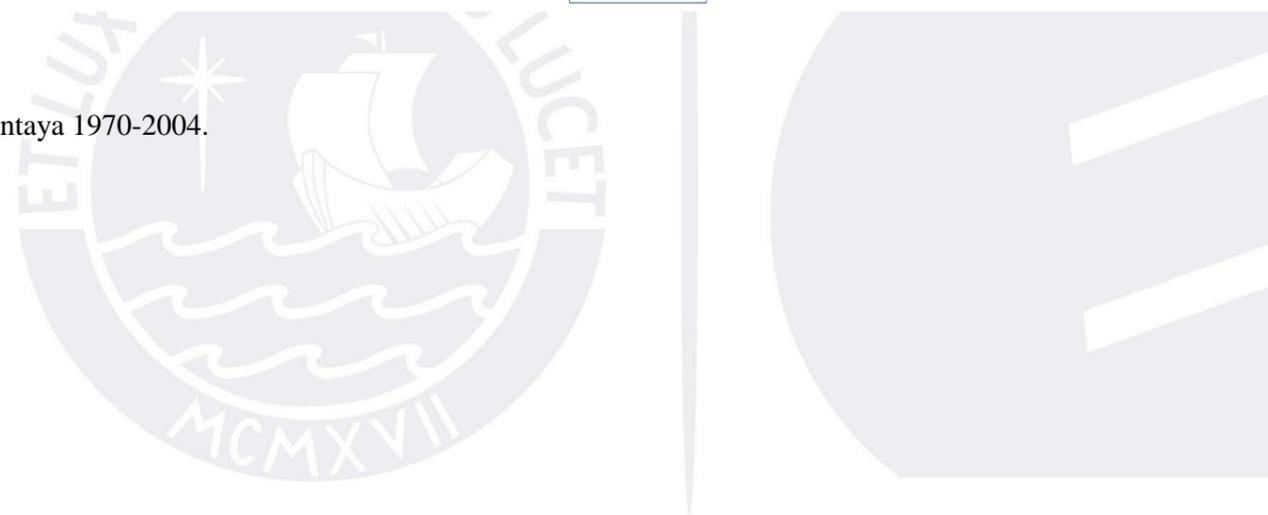


Figura 23. Línea de tiempo de los acontecimientos en Tintaya 1970-2004.



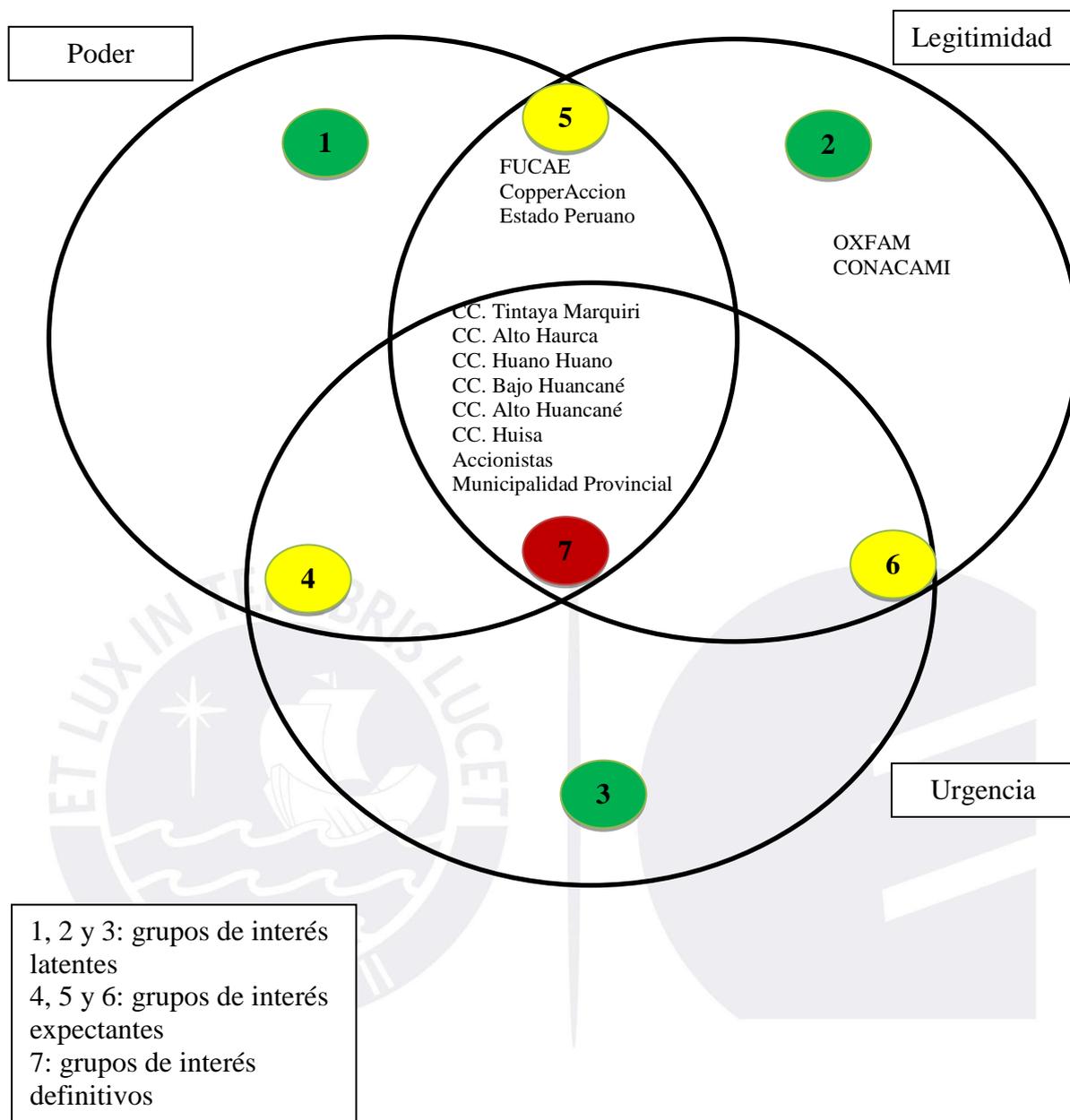


Figura 24. Clasificación de los grupos de interés de Tintaya.

Luego de clasificar los actores, se identifican los intereses de cada uno con respecto a la obtención de la Licencia Social para Tintaya:

1. Municipalidad Provincial de Espinar: La municipalidad de Espinar exigía la realización de obras por parte de la minera y aportes para lucha contra la pobreza.

2. Federación Unificada de Campesinos de la Provincia de Espinar (FUCAE):
Reivindica los derechos de tierra para los campesinos; su principal motivación fue una compensación justa para todos aquellos cuyos territorios fueron expropiados.
3. Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM América y OXFAM Australia): El objetivo de OXFAM Australia fue encontrar soluciones definitivas a la pobreza, el sufrimiento y la injusticia, brindando asistencia a hombres y mujeres de las comunidades afectadas por la minería, cuyos derechos básicos se vieran amenazados a través de la representación de OXFAM América, que estuvo a cargo junto con CopperAcción de la elaboración de los primeros borradores del acuerdo que se suscribió en la mesa de diálogo de Tintaya. OXFAM América concibe una relación de contrapartes o de socios como la posibilidad de alcanzar objetivos comunes en función de su compromiso por un mundo con mayor justicia social; encargó a IPRECON (Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación) la realización de cursos-talleres para fortalecer los conocimientos de las comunidades. OXFAM América fue reconocida como un actor respetable, neutral y justo por la empresa BHP Billiton.
4. Comunidades campesinas (Tintaya Marquiri, Alto Huarca, Huano Huano, Bajo Huancané, Huisa y Alto Huancané): Buscaban ser escuchadas y reivindicadas de las expropiaciones que se realizaron cuando la minera pertenecía al Estado; además, exigían contar con servicios básicos en sus comunidades. Sentían desconfianza hacia los funcionarios de la empresa minera; sus representantes no tomaban decisiones, sino que estaban en constante consulta con sus respectivas comunidades.
5. Accionista de la empresa BHP Billinton: Demostró que puso todo de su parte para ser una empresa socialmente responsable, desde la alta gerencia, funcionarios y colaboradores que participaron en el proceso; mostró transparencia en el

establecimiento de compromisos públicos y en sus relaciones con instituciones que representaban intereses variables, y capacidad para lidiar con situaciones de conflicto. Asimismo, cumplió con sus compromisos, respetando los derechos de la comunidad y el medio ambiente.

6. Estado peruano: Evitó cualquier conflicto social.
7. CopperAcción: Fue convocada por CONACAMI para realizar un diagnóstico participativo; tuvo un rol de acompañamiento y asesoría técnica. Asesoró a las comunidades para organizar un expediente técnico con documentos concretos sobre los testimonios de los comuneros que sirvió de base a la queja de las comunidades que se presentó a OXFAM Australia. Participó durante el proceso de la Mesa de Diálogo de Tintaya como asesor de las comunidades, o incluso como mediador cuando fue necesario.
8. Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONACAMI): Su participación tuvo carácter político para liderar las propuestas y representar los intereses de las comunidades frente a la empresa minera; buscaban realizar un diagnóstico participativo con las comunidades del entorno de la actividad minera en Espinar para identificar sus preocupaciones. Tuvo gran participación en la comisión de tierras de la Mesa de Diálogo de Tintaya.

Aquellos grupos de interés identificados como definitivos son en los que debieron basarse las estrategias de la empresa para obtener la licencia social; sin embargo, cuando el yacimiento estuvo en manos del Estado, siendo Empresa Minera Especial Tintaya, expropió los terrenos de las comunidades campesinas, sin identificar sus intereses o motivaciones. Esto generó durante muchos años —hasta la actualidad— la desconfianza de las comunidades campesinas de la empresa minera. Luego de que el yacimiento fuera adquirido por BHP, se compraron los terrenos a las comunidades campesinas, pero el precio pactado fue

considerado después como injusto; incluso en el *Estudio de caso: Fondo minero regional y local Tintaya* (2012) se manifestó que los pobladores no llegaron a recibir el monto pagado por la empresa ya que se realizaron, en algunos casos, las transacciones con grupos que no eran sus legítimos representantes.

Esto causó que los comuneros tuvieran una perspectiva negativa de la empresa minera, ya que la compraventa de los terrenos presentaba muchas deficiencias, por ejemplo, las siguientes: (a) negociaciones informales, (b) se hicieron con desalojos de tierras, (c) se hicieron bajo amenaza de servidumbre, (d) los directivos comunales no eran legítimos, (e) escrituras públicas ilegales, (f) inadecuada valorización de tierras (IICA, 2012, p. 14).

Adicionalmente, se puede agregar que no se informó ni capacitó a los comuneros sobre el valor de sus terrenos o sobre la manera de invertir el dinero obtenido, pues los índices de analfabetismo y déficit de educación eran altos.

4. Evolución del conflicto

Los conflictos más importantes que se produjeron hasta el año 2004, cuando Tintaya firmó el acuerdo con las comunidades campesinas, son los siguientes:

1. El 21 de mayo de 1990, en el gobierno de Alan García, se planteó la llamada “agenda pendiente con la empresa minera”: un pliego de demandas que exigía electrificación para la provincia, asfaltado de la carretera, empleo preferente en la mina y apoyo a las comunidades, un gran paro provincial que terminó con la toma de la mina y captura de rehenes, con lo que se consiguió la electrificación de la ciudad de Espinar, pero no se logró solucionar los problemas de las comunidades. Desde entonces, el 21 de mayo es el Día de la Dignidad de Espinar, que inspira movilizaciones y protestas.
2. El 21 de mayo de 2001, el municipio y las organizaciones de Espinar anunciaron un paro y las comuneras Dora Usca y Aniceta Magaña paralizaron la maquinaria pesada de la empresa: delante de las maquinarias impidieron su trabajo. Ambas protestaban

por el exiguo pago que recibieron por la venta de sus tierras y por su adjudicación en otra zona como indemnización. La minera las condujo a la comisaría y fueron liberadas tras gestiones de directivos comunales. Entonces, se publicó una primera versión del Convenio Marco.

El conflicto en Tintaya, definido según Caravedo, Ormaneche y Yeomans (2011) tuvo sus orígenes desde los años 80, cuando el Estado expropió los territorios de las comunidades campesinas bajo un enfoque de servidumbre minera o pagando precios injustos por ellos. Todo esto originó que, en 1990, la comunidad tomara las instalaciones de la minera con captura de rehenes; esto generó gran desconfianza en los pobladores de las comunidades campesinas, lo cual se mantuvo incluso hasta el año 2001, cuando se inició el proceso de la Mesa de Diálogo de Tintaya.

Según la definición del origen de los conflictos de Caravedo (2007), las cuatro dimensiones estuvieron presentes en este caso: (a) personales, muchos pobladores fueron expropiados de sus tierras cuando la empresa fue estatal y no recibieron un pago justo; (b) relacionales, hasta antes del 2001, no existió vínculo de los pobladores y la minera, no existieron procesos de diálogo, y la historia que conocían las comunidades campesinas con respecto a la empresa minera fue de abusos; (c) culturales, en la provincia de Espinar, se percibe una fuerza sinérgica denominada “sentimiento K’ana”, de carácter aguerrido e indómito, cuyo actividad principal fue el pastoreo de ganado; en la primera mitad del siglo XX, Espinar fue una de las provincias altoandinas impactadas por el auge de la lana y fue testigo de frecuentes conflictos violentos entre terratenientes y campesinos en torno a la tierra de pastoreo; hubo varios movimientos campesinos base de los partidos de izquierda, que dieron origen al proceso de reclamo de tierras y lucha social basado en las campesinas; y (d) estructurales, en 1990 el alcalde de la provincia de Espinar, Mario Ccorahua, perteneciente a

un partido izquierdista fue quien lideró la toma de las instalaciones mineras, por lo que se puede concluir que las comunidades estuvieron fuertemente influenciadas por este partido.

Sobre la base de la evolución del conflicto propuesto en el *Informe de Diferencias, Controversias y Conflictos Sociales*, publicado por la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (2012), se puede identificar la evolución de los tres conflictos ocurridos en Tintaya entre 1982 y 2004 en las Figuras 25, 26 y 27.

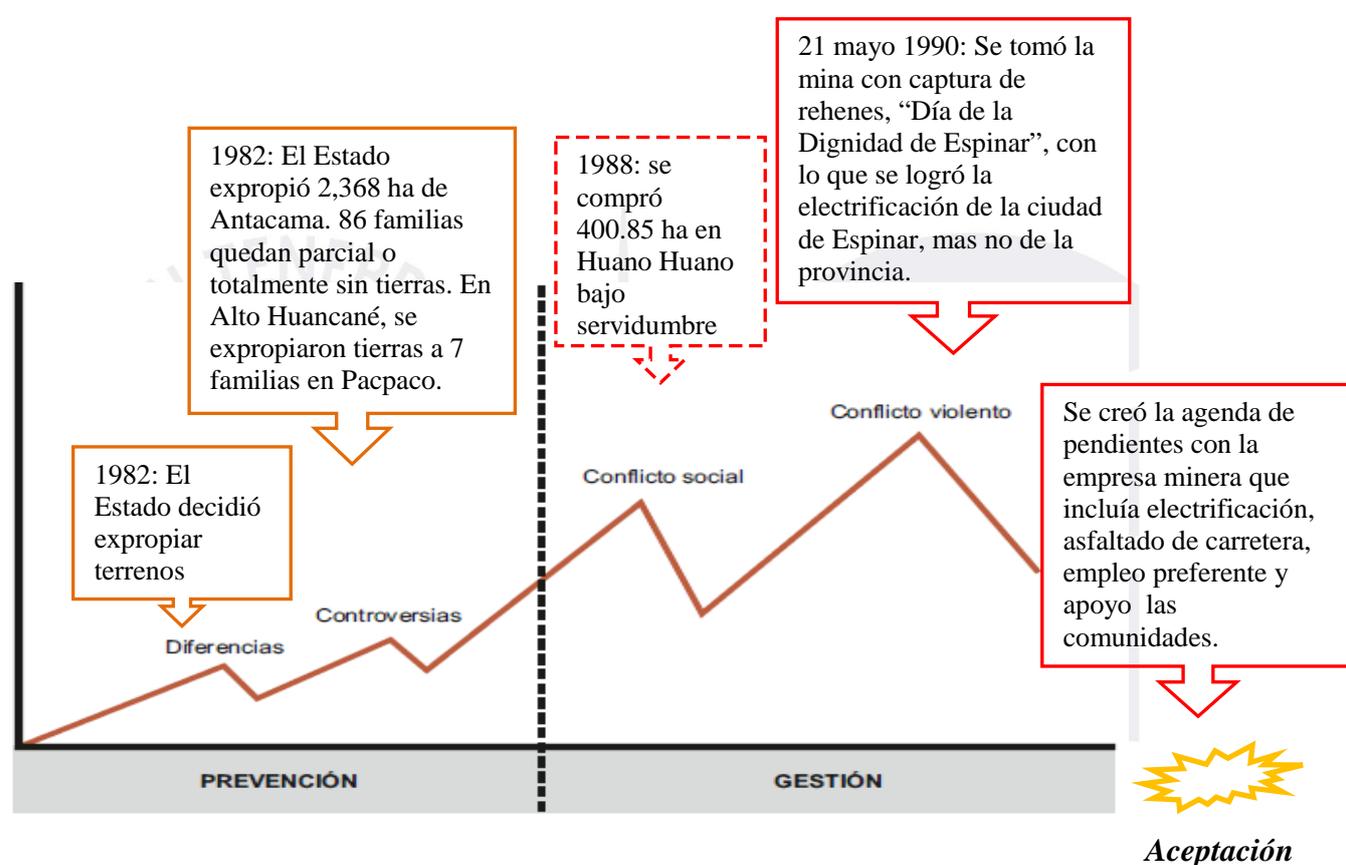


Figura 25. Evolución del primer conflicto violento en Tintaya (1982-1990).

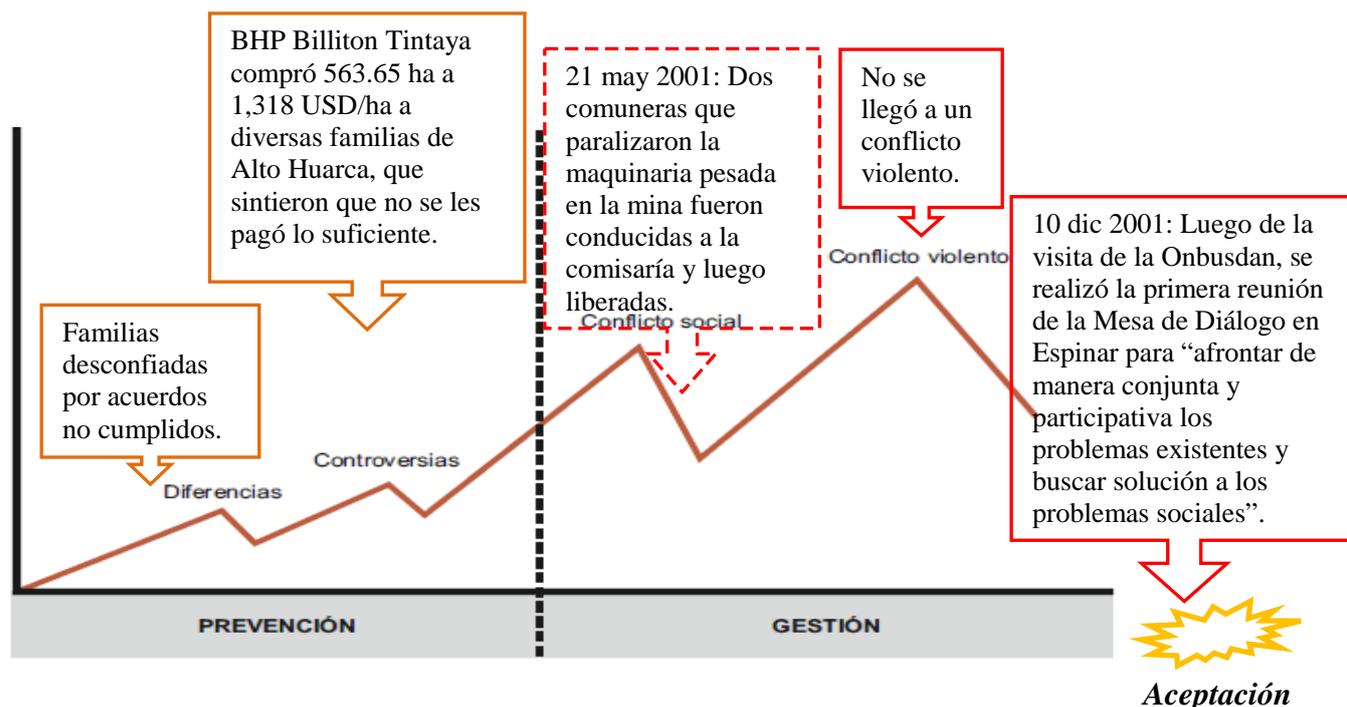


Figura 26. Evolución del segundo conflicto violento en Tintaya (2001).

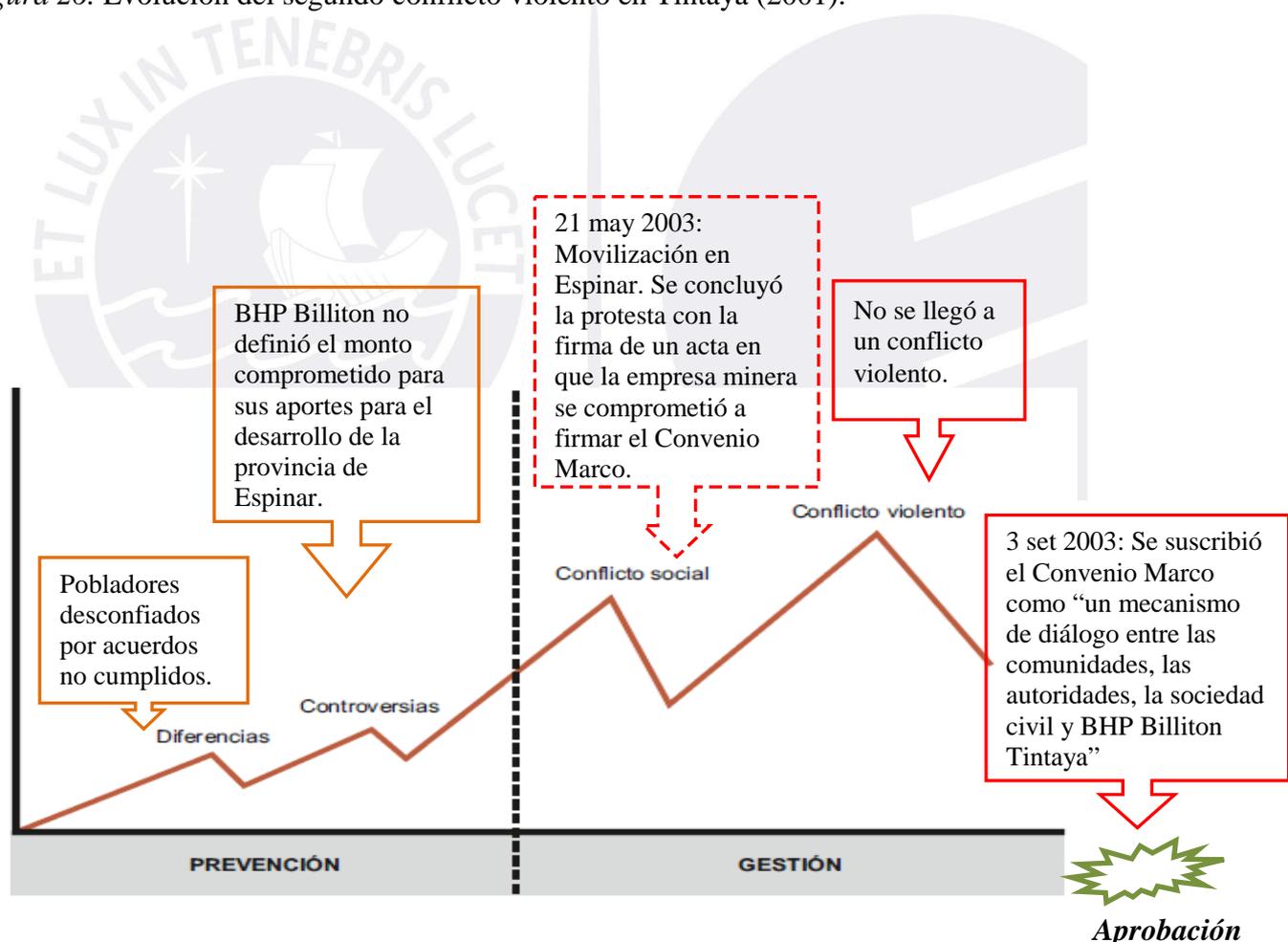


Figura 27. Evolución del tercer conflicto violento en Tintaya. (2003).

5. Prevención

La etapa de prevención o preparación con la que analizamos el caso Tintaya es la presentada por USAID (2011):

1. La intervención temprana de las instituciones con capacidad y competencia para intervenir y gestionar los conflictos sociales: La municipalidad de Espinar, a fines de los años 90, solicitó a la ONG CORACAMI la investigación de los reclamos de las comunidades campesinas sobre los efectos de las operaciones de la empresa; CORACAMI elevó la solicitud OXFAM Australia. En noviembre del 2000, Ingrid Mc Donal Ombudsman minera de OXFAM (defensor del pueblo) llevó el caso Tintaya ante la sede principal de BHP Billiton en Australia, lo que preocupó a los accionistas y miembros de directorio, quienes pidieron a sus ejecutivos que tomaran cartas en el asunto. En noviembre del 2001, esta visitó las comunidades afectadas por la mina Tintaya, y se logró realizar la primera reunión el 10 de diciembre del 2001 entre representantes de la empresa minera y las comunidades afectadas, con el objetivo de “afrontar de manera conjunta y participativa los problemas existentes y buscar solución a los problemas sociales” (Xstrata Tintaya S. A., 2009). Finalmente, el 6 de febrero de 2002, se desarrolló la segunda reunión y se instaló oficialmente la Mesa de Diálogo. OXFAM jugó un papel trascendental para la firma de licencia social de Tintaya: fue la institución con capacidad cuya intervención logró el inicio del proceso de diálogo entre empresa minera y comunidad.
2. La educación y la sensibilización de los públicos: Durante la etapa de prevención/preparaciones no se realizaron procesos de educación o sensibilización por parte de la empresa minera; sin embargo, durante el proceso de negociación con el establecimiento de la mesa de Diálogo de Espinar, la empresa minera, así como OXFAM América y CopperAcción, dedicaron grandes esfuerzos a la capacitación y

sensibilización tanto de representantes de las comunidades campesinas como de los integrantes de las mismas.

Desde el momento en que la queja de las comunidades campesinas llegó a los accionistas de la empresa BHP Billiton, a través de OXFAM Australia, la empresa minera trabajó para evitar cualquier conflicto social y, cuando este ocurrió, estuvo dispuesta a escuchar y negociar para buscar soluciones que satisficiera a ambas partes.

6. Construcción de Espacios de Diálogo

Según Caravedo y Moreno (2007) se debería seguir dos pasos importantes para la construcción de diálogos:

1. ¿Cómo ha sido la conformación del grupo impulsor/promotor?: “Hasta antes de la firma del Convenio Marco, fue el alcalde provincial junto con la municipalidad quienes jugaron ese rol, el 31 de mayo del 2003, luego de una movilización en Espinar que ingresó de forma pasiva a la mina, se constituyó el Acta en que la empresa minera se comprometía a firmar el Convenio Marco” (CopperAccion, 2003); así, surgió el Comité de Concertación por el Desarrollo de Espinar que cumple esta función durante las negociaciones. El 3 de setiembre del 2003, se suscribió el “Convenio Marco” definido por Xstrata Tintaya en el 2006 como “un vínculo formal de comunicación, consulta y participación entre la sociedad civil y la empresa privada para impulsar el desarrollo sostenible del área de influencia”.
2. ¿Se han identificado y creado condiciones de base?: El Comité de Concertación por el Desarrollo de Espinar estuvo formado por un representante de cada una de las 37 instituciones integrantes y un comité de gestión, formado por un representante de los alcaldes distritales y un representante de la empresa minera, uno de la cuenca de río Salado, uno de la cuenca de río Cañipia, de la FUCAE, del FUDIE y la AUPE; estaba presidido por el alcalde de la provincia de Espinar. Las reuniones de la mesa de

diálogo se establecieron en la ciudad de Espinar; las ONG brindaron apoyo a las comunidades campesinas; CopperAccion los asesoró directamente en temas de venta de terrenos y aspectos ambientales.

En la construcción de espacios de diálogo que dio origen al establecimiento de la mesa de diálogo de Espinar; la empresa minera BHP Billiton tomó en cuenta los principios de la teoría de valor compartido de Porter; en cuanto a las comunidades campesinas, identificó sus necesidades, velando en todo momento por su progreso social, posibilitando la creación de clústeres sociales —como el desarrollo de su principal actividad económica, la ganadería—, pues era consciente de que, con esto, también estaría creando valor económico para ella misma.

BHP Billiton, según definen Caravedo y Moreno (2007) incorporó, a través del diálogo, las necesidades de la comunidad a su propia perspectiva; usó el diálogo como una herramienta para el manejo de momentos de crisis, para promover discusiones estratégicas y visiones conjuntas. Durante el proceso de la Mesa de Diálogo, uno de los principios objetivos fue rescatar todo aporte con la idea de que no hubiera ideas equivocadas y de que todas las contribuciones fueran bienvenidas; de esta manera, se generó un ambiente de confianza y respeto mutuo.

7. Negociación

El proceso de negociación de la primera Mesa de Diálogo duró cerca de dos años, durante los que la empresa logró establecer mecanismos de funcionamiento de la Mesa de Diálogo y creó comisiones de trabajo que permitieron avanzar de manera ordenada y rápida; es importante resaltar que se hizo explícito que todos los grupos de interés estaban de acuerdo con la actividad minera de Tintaya siempre y cuando hubiera desarrollo para el entorno y se produjeran beneficios mutuos; las comisiones que se crearon fueron las siguientes:

1. La comisión de tierras se dedicó a recibir las informaciones de los dirigentes y miembros de las comunidades. Se revisaron los aspectos más sobresalientes de los procesos de negociación desarrollados en el pasado para evitar los errores y que volvieran a ocurrir en los procesos de negociación. Se desarrolló el concepto de “reubicación con desarrollo” que establecía la reposición con nuevas tierras a cada una de las comunidades teniendo como base las cantidades afectadas en su oportunidad más un incremento de entre el 25% y 50% de tierras adicionales como cantidad referencial.
2. La comisión de medio ambiente se ocupó de los incidentes específicos que habían ocurrido antes y durante el funcionamiento de las mesa de diálogo, e inició el desarrollo de un sistema de alerta temprana así como planes de evaluación y monitoreo conjunto.
3. La comisión de derechos humanos se dedicó a escuchar las preocupaciones de los pobladores sobre los problemas que surgieron antes del inicio del diálogo y recomendó que se buscara una entidad independiente, que tuviera la confianza de todos para conducir la investigación de los hechos del pasado. Se escogió al Instituto de Defensa Legal; se reconoció que cuatro de los 35 casos merecían atención humanitaria, los cuales fueron resueltos en el 2005. La comisión acordó que la empresa minera mejorara sus sistemas de orientación, capacitación y control interno para evitar transgresiones de derechos humanos en el futuro; se estableció también que los *stakeholders* tendrían un rol participativo en este proceso.
4. La comisión de desarrollo sostenible logró la aprobación del Fondo para el Desarrollo de las Comunidades, en el que BHP Billiton contribuiría con un monto de USD 330,000 anuales durante los primeros tres años.

5. La comisión de coordinación y seguimiento se encargó de facilitar el trabajo conjunto y brindar impulso al proceso.

Los objetivos generales de la primera Mesa de Diálogo fueron los siguientes (Aroca, 2008): (a) mejorar las relaciones; (b) resolver los conflictos entre las comunidades campesinas y la empresa resolviendo problemas concretos; (c) buscar los beneficios y el progreso de todos los grupos de interés; y (d) orientarse hacia un desarrollo sostenible para toda la provincia de Espinar, incluida la empresa BHP Billiton, buscando consensos. Se puede observar que estuvieron presente los principios fundamentales del proceso de negociación de Harvard: (a) personas, estuvieron presentes los representantes de todas las comunidades campesinas afectadas y de la empresa minera; (b) intereses, se planteó buscar los beneficios y el progreso de todos los grupos de interés; (c) opciones, se planteó como norma de conducta rescatar todo aporte; de esta manera, podrían identificar opciones de beneficio mutuo pues se buscaba el beneficio y progreso de todos los grupos de interés; y (d) criterios, estaba orientado hacia el desarrollo sostenible de toda la provincia de Espinar.

Las normas de conducta aprobadas fueron las siguientes (Aroca, 2008): (a) escuchar de manera generosa, abierta y con respeto; (b) transparencia, poniendo todo sobre la mesa; (c) expresarse con libertad, sin temor, generar un clima estimulante; (d) orientarse a buscar la verdad; (e) orientarse a resolver los problemas y buscar las soluciones; (f) rescatar todo aporte con la premisa de que no hay ideas equivocadas y de que todas las contribuciones son bienvenidas; (g) reconocer los problemas y revisar las conductas anteriores; (h) respeto mutuo; (i) equilibrio en la representación; (j) el consenso como orientación del trabajo; (k) acuerdo de reserva: toda la información que surge en la mesa es confidencial, salvo acuerdo contrario; (l) generar un ambiente de confianza; (ll) ser flexibles, no ponerse camisas de fuerza; y (m) respetar los horarios. Estas normas evidencian la presencia de los siete elementos de negociación sugeridos en el modelo Harvard:

1. Transparencia: elemento comunicación.
2. Expresarse con libertad: elementos de comunicación, opción y flexibilidad.
3. Orientarse a buscar la verdad: elementos legitimidad, alternativa y relación.
4. Rescatar todo aporte: elementos de comunicación, legitimidad, relación y alternativas.
5. Reconocer los problemas y revisar las conductas: elementos de comunicación, legitimidad y opciones.
6. Respeto mutuo: elementos de comunicación e interés.
7. Equilibrio de la representación: elementos de legitimidad y comunicación.
8. Consenso: elementos de legitimidad, comunicación, opciones, compromiso y alternativas.
9. Acuerdo de reserva: elemento de comunicación.
10. Ambiente de confianza: elementos de comunicación, legitimidad, compromiso.
11. Ser flexible: elementos de comunicación y relación.
12. Respetar los horarios: elemento de compromiso.

Uno de los primeros acuerdos de la Mesa de Diálogo fue solicitar que el gobierno central no participara de esta, pues las organizaciones sociales y la comunidad sentían desconfianza hacia este: se percibía que los funcionarios públicos eran contrarios a la comunidad y que el marco legal no consideraba los derechos de las comunidades. El punto de partida para solucionar los conflictos fue la construcción de confianza entre los miembros de esta, poniendo en práctica su capacidad de tolerancia y respeto por los demás como valor fundamental para la convivencia pacífica entre las personas; esto se logró cumpliendo promesas, acuerdos y compromisos por ambas partes.

El 21 de diciembre del 2004, se firma el Acuerdo de Consolidación de Avances del Proceso de la Mesa de Diálogo; dichos acuerdos comenzaron a cumplirse en mayo del 2005. Para consolidar estos acuerdos se requirió de los siguientes pasos: (a) propuesta y discusión

en la Comisión de Coordinación y Seguimiento, (b) talleres para analizar cada uno de los puntos e incorporar las correcciones necesarias, y (c) presentación y aprobación del texto en asambleas generales en cada una de las cinco comunidades entre noviembre y diciembre del 2004. En este tramo de la gestión de la Mesa de Diálogo, también se puede destacar los siguientes elementos: (a) interés, ya que las comisiones de trabajo pudieron identificar lo que realmente era importante para los grupos de interés; (b) legitimidad, puesto que participaron representantes de cada comunidad y organización presente en el proceso; (c) comunicación, al lograr de manera separada la aprobación de cada comunidad campesina, se logró una comunicación de ida y vuelta; y (d) compromiso, ya que se establecieron explícitamente los compromisos de la empresa minera en cada uno de los acuerdos tomados.

8. Concertación

La Mesa de Diálogo, por decisión de sus integrantes, “evolució de un mecanismo de resolución de conflicto a una Mesa de Desarrollo, participando directamente en el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo local y fortalezcan las capacidades de las personas” (Xstrata Tintaya, 2010), ya que las comunidades proponían los proyectos priorizados en sus diversos talleres realizados con apoyo y asesoramiento de la empresa minera. Durante los primeros meses del establecimiento de la Mesa de Diálogo, la comunidad sentía desconfianza de la empresa minera; sin embargo, progresivamente entre todos los grupos de interés se hicieron esfuerzos para cambiar la situación. “La mayoría cree ahora que la actitud de la empresa ha cambiado a partir de la mesa de diálogo: tiene una mayor disposición al diálogo y las comunidades perciben que se les escucha y se les está dando solución a sus demandas aunque el proceso fue demasiado lento” (Aroca, 2008, p. 159).

El 19 de diciembre del 2003, la comisión de coordinación y seguimiento encomendó a José de Echave y Javier Aroca que elaboraran una propuesta que fue presentada en el 2004;

sin embargo, no fue aceptada por la comunidad pues esta tenía la expectativa de que apareciera en el texto claramente el monto del fondo de desarrollo. Luego de seis meses, se aceptaron por consenso los términos del acuerdo. La manera como se ha desarrollado la consulta a las comunidades para legitimar el proceso de aprobación del texto fue determinante; en efecto, es considerado el mecanismo más idóneo para la protección de los derechos de la comunidad ya que fue inclusivo de todos los pobladores de las cinco comunidades campesinas y consideró los siguientes criterios:

1. **Transparencia:** Se puso a disposición de las comunidades toda la información durante el proceso.
2. **Autonomía:** Las comunidades gozaron la oportunidad y los espacios para el análisis de los asuntos planteados en el acuerdo, se realizaron talleres, reuniones explicativas y asambleas de información sin que la empresa incitara o forzara las decisiones internas de las comunidades.
3. **Adecuada información y asesoría:** Las comunidades tuvieron toda la información necesaria, incluso en quechua, de lo que consideraron necesario para tomar sus decisiones, tanto de fuentes externas como de instancias de la empresa.
4. **Integralidad:** Los asuntos planteados en la propuesta del acuerdo fueron analizados en los diferentes alcances y efectos que pudieron producir, y en los que las comunidades consideraron pertinentes.
5. **Participación:** las comunidades ejercieron su derecho a participar activamente en todo el proceso, a recibir toda la información oportuna y de manera adecuada, y participar en la toma de decisiones.

“El proceso de la mesa de diálogo de Tintaya es considerado como el proceso de diálogo más exitoso en el Perú; gracias a la confianza ganada entre las partes, se han podido resolver los problemas de las comunidades de Espinar utilizando los mecanismos de la

negociación y el diálogo” (Aroca, 2008, p. 160). Para la aprobación de la propuesta, se siguió el siguiente procedimiento:

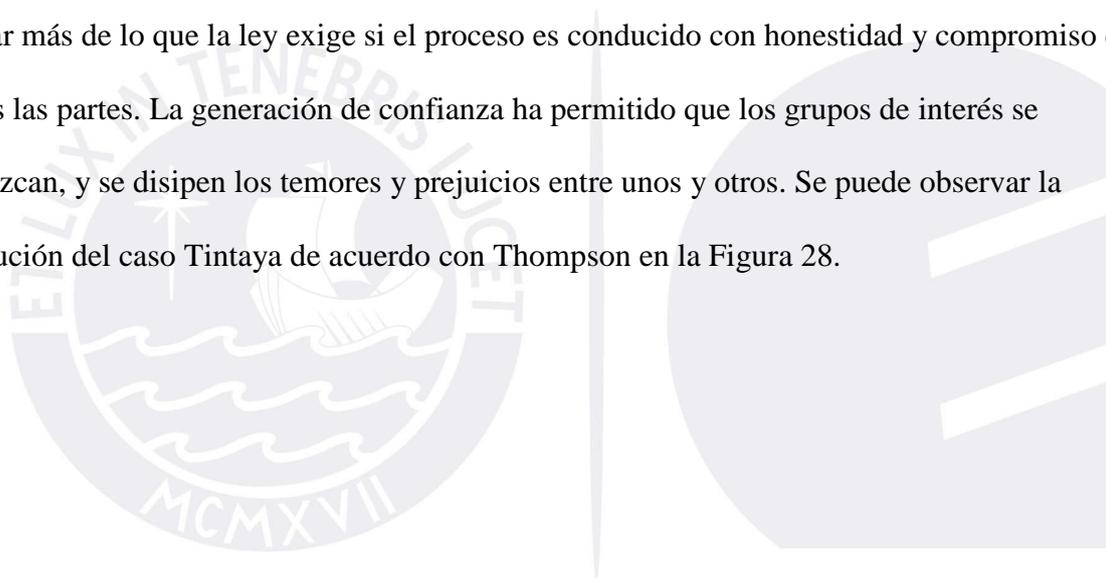
1. Reunión preliminar: Se envió a las instancias representativas de las comunidades una comunicación del texto de la propuesta de acuerdo junto con toda la información que se disponía; se señaló fecha y hora de las reuniones en los lugares definidos por la comunidad.
2. Sistematización de propuestas: La información disponible, los documentos complementarios, y los análisis, reflexiones y propuestas de las comunidades fueron sistematizadas en orden de importancia..
3. Validación: La información y las propuestas fueron sometidas a consideración de las comunidades en asambleas, con lo que se garantizó su representación.
4. Reuniones de concertación: Se realizaron entre los representantes de las comunidades y la empresa, memorias en las que se dejó constancia de los consensos y de los puntos en los que no había consenso.
5. Validación de acuerdos: Se mantuvo informadas a las comunidades de las reuniones y los acuerdos adoptados para su validación antes de que fueran suscritos.
6. Duración del proceso: El proceso de consulta del texto duró casi seis meses, hasta diciembre del 2004; pasaron en total tres años desde que se inició el proceso de diálogo.
7. Decisiones: Las decisiones se adoptaron por consenso; se mencionó que, cuando no se llegasen a adoptar los acuerdos entre las comunidades y empresa, se buscaría la solución acogiéndose a la intermediación de OXFAM Australia.

Al momento de realizar la concertación del proceso de la Mesa de Diálogo de Tintaya, se tuvieron en cuenta todas las variables definidas por Alayza (2007).

9. Conclusión del caso Tintaya

Según el modelo de Thompson (2007), en el caso de Tintaya se llegó en el momento de la firma del Acuerdo de la Mesa de Diálogo con las comunidades campesinas hasta la fase de “identificación psicológica”; este proceso demoró aproximadamente tres años, en los que la empresa minera BHP Billiton, se encargó de afianzar relaciones de confianza con las cinco comunidades campesinas; se logró restituir derechos que ninguna de las cinco comunidades campesinas imaginaba que iba a recuperar, con lo que se entró a una nueva fase para lograr más impactos, el desarrollo sostenible y luchar contra la pobreza en Espinar.

El desarrollo de la Mesa de Diálogo de Tintaya demostró que el diálogo sí puede ser una estrategia para resolver conflictos entre empresas mineras y comunidades, que se puede lograr más de lo que la ley exige si el proceso es conducido con honestidad y compromiso de todas las partes. La generación de confianza ha permitido que los grupos de interés se conozcan, y se disipen los temores y prejuicios entre unos y otros. Se puede observar la evolución del caso Tintaya de acuerdo con Thompson en la Figura 28.



Conflicto

Conflicto contenido en 2001 y 2003

Retención / Retiro

Aceptación

Aprobación

Licencia Social (21 dic 2004)

Inicio Confianza
Preparación / Prevención

Conflicto Violento: No hubo desde 1991

Límite de legitimidad

Límite de credibilidad

Obtención de la Confianza: La empresa minera logró ganar la confianza de las comunidades de Espinar.

Antecedentes:

- Cultura
- Contexto
- Marco legal
- Experiencias anteriores.

Se realizó la primera reunión de la Mesa de Diálogo de Espinar, se estableció un código de conducta, se crearon cuatro comisiones de trabajo y una de coordinación.

Las comisiones de trabajo identificaron las principales necesidades para encontrar soluciones.

Las negociaciones duraron tres años, concluyendo con gran éxito y considerado un ejemplo a seguir en el país que demuestra que el diálogo, sí puede ser una estrategia para resolver conflictos entre empresas mineras y comunidades.

Proceso de Negociación

Concertación

Se consultó a las comunidades para legitimar el proceso de aprobación, siendo considerado el mecanismo más idóneo para la protección de los derechos de la comunidad ya que fue inclusivo de todos los pobladores.

Mantenimiento de la confianza

Basada en la Teoría del Valor Compartido

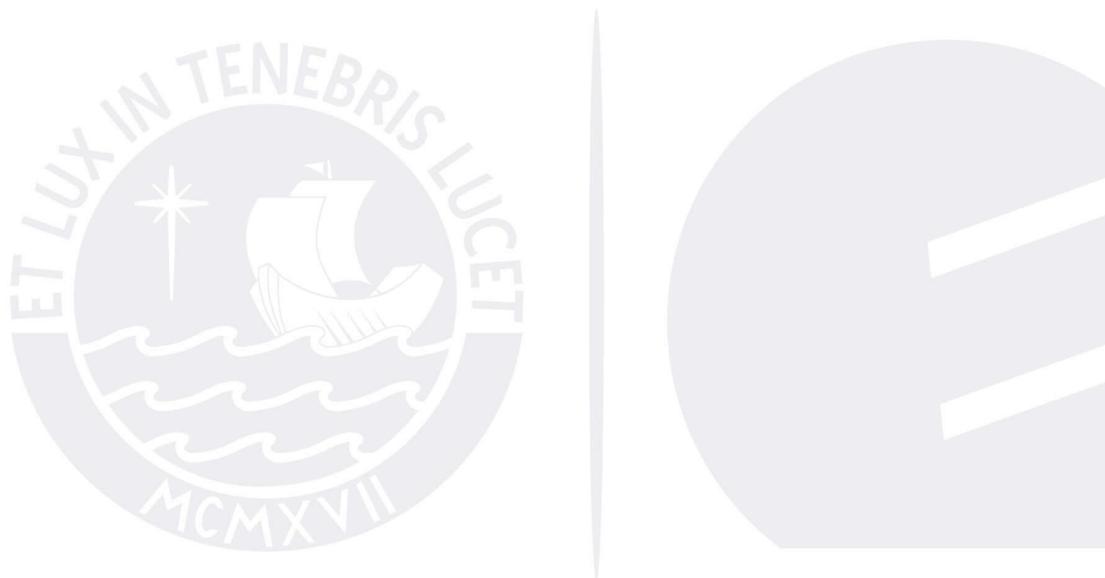
Figura 28: Diagrama del caso Tintaya para la obtención de Licencia Social en el Perú.

Apéndice C: Cuestionario de Entrevista

Las preguntas fueron elaboradas en base a las variables principales del tema de investigación y con el objetivo de obtener respuesta sobre aquellos aspectos que facilitarían la obtención de la licencia social. Las preguntas aquí presentadas, fueron validadas por el Sr. Ivan Takahashi, experto en el tema, quién participó en el proceso de obtención de licencia social de una operación minera y continúa trabajando con las comunidades de su localidad. Aquí presentamos las preguntas de la entrevista:

1. ¿Qué entiende por Licencia Social para actividades extractivas en el Perú?
2. ¿Dentro de los actores que participan en el proceso de obtención de licencia social, cuales son los atributos más importantes para el proceso, entendiendo como atributo lo que el actor pueda manejar como por ejemplo imagen institucional para la empresa?
3. ¿Enfocándose en la empresa, la cultura organizacional, los procesos de responsabilidad social también forman parte importante para todo el proceso?
4. ¿Para la comunidad habíamos identificado las expectativas como, que otros factores puede mencionar?
5. ¿Qué factores externos juegan un rol importante en el proceso, siendo estos factores aquel sobre los cuales no se tiene influencia como por ejemplo las leyes?
6. ¿Podría identificar fases del proceso de obtención de licencia Social?
7. ¿Hay la firma de un documento, que muchos consideran como el hecho de obtener la licencia social, donde la comunidad y al empresa empiezan a negociar y establecer términos de la operación?
8. ¿Las audiencias en las que se toman decisiones o acuerdos, pueden definirse como concertación y se pueden separar de esta fase de construcción de confianza o es parte de?

9. ¿Hay diferencias en el proceso de obtención social dependiendo de la industria extractiva, digamos para minería, para gas o petróleo o el proceso en general es el mismo?
10. ¿Qué diferencias existen entre el proceso para obtener la licencia social en Perú con otras partes del Mundo?
11. ¿Las empresas extractivas hoy en día han cambiado respecto a cómo llevaban hace 10 o 20 años los procesos?
12. ¿Cuál debería ser el rol del estado en el proceso de obtención de licencia social?



Apéndice D: Consentimiento Informado

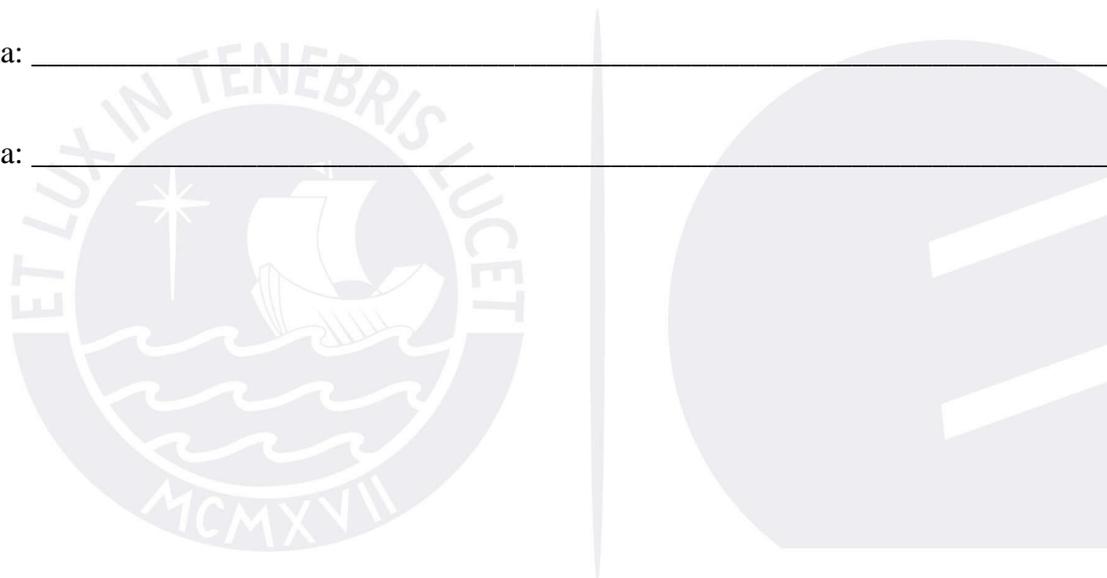
Investigación: “La preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación concertación para obtener la Licencia Social”.

Con el presente documento, dejo constancia la autorización para usar el contenido de la presente entrevista realizada a mi persona, en la investigación desarrollada por Alfredo Avalos, Orfy Medina, Ana María Rodríguez y Henry Zapata, alumnos del MBA Gerencial 47 de CENTRUM Católica, en el marco de la tesis “La preparación, construcción de espacios de diálogo, negociación concertación para obtener la Licencia Social”.

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

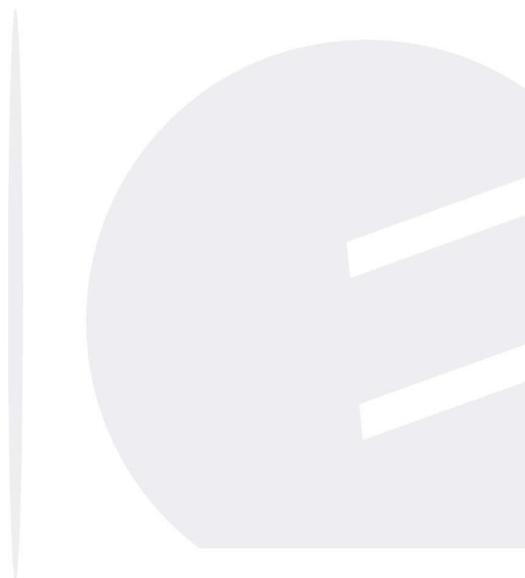


Apéndice E: Códigos para el procesamiento de Entrevistas

Los códigos utilizados en el procesamiento de las entrevistas a través del software

Atlas.ti fueron los siguientes:

- Responsabilidad del estado
- Medios de comunicación
- Mutuo entendimiento
- Identificación de necesidades
- Autorregulación
- Confianza
- Identificar representantes
- Desarrollo sostenible
- Estructura organizacional
- Experiencias pasadas
- Identificación de zonas de influencia
- Reputación
- Contexto legal
- Diagnóstico de contexto
- Gobierno
- Informar en forma continua
- Institucionalidad de la comunidad
- Consenso de la comunidad
- Identificar agenda legítima
- Iglesia
- ONG
- Situación de Conflicto



- Contexto cultural
- Contexto político
- Credibilidad
- Cultura de la comunidad
- Identificación de grupos de Interés
- Institucionalidad el Estado
- Medio ambiente
- Monitoreo de acuerdos
- Alternativas de negociación
- Contexto económico
- Contexto social
- Derechos humanos
- Espacios de diálogo no formales
- Formalización de acuerdos
- Identificar mediador
- Legitimidad
- Políticas empresariales
- Preparación para negociar
- Proceso cíclico y permanente
- Comunidad
- Concertación
- Construcción espacios de diálogo
- Empresa
- Negociación
- Preparación

