



**Factores Críticos de Éxito para Gestionar Conflictos Sociales  
en el Sector Minero**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Administración por:**

**Barrantes Ruiz, Luis Raúl**

**Mendoza Sotomayor, Katherin Roxana**

**Rivera Sandoval, Annie Lizbeth Daniella**

**Veliz Brioso, Javier**

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05**

**Lima, 17 de noviembre de 2020**

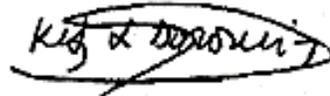
Esta tesis

**Factores Críticos de Éxito para Gestionar Conflictos Sociales  
en el Sector Minero**

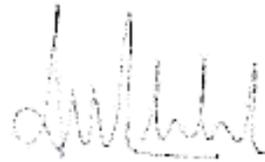
ha sido aprobada



.....  
Luis Ángel Piazzon Gallo (Jurado)



.....  
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)



.....  
Alfredo Melchor Mendiola Cabrera (Asesor)



.....  
Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2020

A mi esposa Andrea por siempre estar a mi lado y ser mi  
compañera de vida, a mi madre y abuelos por ser las personas  
que me formaron. Al gran equipo de la maestría: Javier,  
Lizbeth y Katherine, por su amistad y esfuerzo.  
Luis Raúl Barrantes Ruiz

A Dios, mis padres y hermano, Nancy y  
Raúl, por su ejemplo, amor y apoyo incondicional, y  
a Javier, Lizbeth y Luis por su generosidad y amistad.  
Katherin Roxana Mendoza Sotomayor

A mis padres, Annie y Alonzo, por haberme apoyado  
incondicionalmente en todos mis logros y para mi esposo,  
Javier, que me motiva a seguir creciendo.  
Lizbeth Rivera Sandoval

A mi esposa, Lizbeth, por apoyar todos mis planes e  
impulsarme a ser mejor cada día; y a mi madre Jenny, quién  
me formó en la perseverancia y a no dejar de soñar despierto.  
Javier Veliz Brioso

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>vii</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	2
1.3. Pregunta de Investigación .....	2
1.4. Justificación .....	2
1.5. Alcances y limitaciones .....	4
1.5.1 <i>Alcances</i> .....	4
1.5.2 <i>Limitaciones</i> .....	5
1.6. Contribución .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Modalidad de investigación .....	6
2.2. Tipo de investigación .....	7
2.3. Formulación del esquema de trabajo .....	8
2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de información .....	9
2.5. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información: validación y selección de información, esquema final, análisis e interpretación .....	10
2.5.1 <i>Metodología de Factores Críticos de Éxito</i> .....	10
2.5.2 <i>Metodología de Análisis de Contenido</i> .....	14
2.5.3 <i>Metodología de Benchmarking</i> .....	15
2.5.4 <i>Metodología para la identificación de stakeholders</i> .....	17
2.6. Conclusiones del capítulo .....	20
<b>CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>22</b>
3.1. Minería en el Perú .....	22
3.2. Conflictos sociales .....	24

3.3. Relaciones comunitarias .....	30
3.4. Conclusiones del capítulo .....	30
<b>CAPITULO IV: MACRO CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS SOCIALES.....</b>	<b>32</b>
4.1. Inversión y expansión de la industria minera en el Perú .....	32
4.2. Desempeño histórico de la gestión de conflictos sociales en la industria minera .....	35
4.3. Gestión y liderazgo de los representantes de las comunidades.....	39
4.4. Conclusiones del capítulo .....	41
<b>CAPITULO V: CONFLICTOS MINEROS INTERNACIONALES Y NACIONALES</b> .....	<b>42</b>
5.1. Conflictos Mineros Internacionales: .....	42
5.1.1. Rumania: Rosia Montana .....	43
5.1.2. Turquía: Mount Ida .....	44
5.1.3. México: San Luis de Potosí - Minera San Xavier .....	46
5.1.4. Brasil: Minas Gerais - Vale S.A. ....	48
5.2. Conflictos Mineros Nacionales.....	49
5.2.1. Proyecto Minero Conga .....	50
5.2.2. Unidad Minera Las Bambas .....	52
5.2.3. Compañía Minera Antamina: Río Ayash .....	54
5.2.4. Proyecto Minero Tía María .....	55
5.3. Conclusiones del capítulo .....	57
<b>CAPITULO VI: ANALISIS DE CASOS Y MALLA PRELIMINAR DE FACTORES</b> <b>CRITICOS DE EXITO .....</b>	<b>59</b>
6.1. Análisis de causas y acciones negativas en los casos de conflictos sociales .....	59
6.2. Malla Preliminar de Factores Críticos de Éxito .....	60
6.3. Malla preliminar en los casos de conflictos sociales .....	64
6.3. Conclusiones del capítulo .....	65

**CAPITULO VII: MODELO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO**  
..... **67**

7.1. Planteamiento del modelo de investigación..... 67

7.2. Resultados del análisis de contenido..... 68

    7.2.1. *Análisis de fiabilidad*..... 68

    7.2.2. *Jerarquización de FCE* ..... 69

    7.2.3. *Jerarquización de variables de medición*..... 70

7.3. Modelo de Investigación Después de la Jerarquización ..... 77

7.4. Diagrama de Relaciones ..... 78

7.5 Modelo de Investigación Después del Diagrama de Relaciones ..... 79

7.6 Conclusiones del Capítulo ..... 82

**CAPITULO VIII COMPAÑÍAS MINERAS DE REFERENCIA Y BENCHMARKING**..... **83**

8.1 Identificación de Compañías Mineras de Referencia ..... 83

    8.1.1. Compañías mineras de referencia seleccionadas ..... 85

    8.1.2. *Gestión de Sostenibilidad de las Compañías Mineras de Referencia*..... 90

8.2 Benchmarking de las Compañías Mineras de Referencia..... 91

    8.2.1. *Análisis de Benchmarking de las Compañías Mineras de Referencia*..... 92

    8.2.2. *Características óptimas para los indicadores propuestos*..... 98

8.3 Conclusiones del capítulo ..... 99

**CAPITULO IX. BENCHMARKING ENTRE COMPAÑÍAS MINERAS QUE ENFRENTARON GRANDES CONFLICTOS SOCIALES EN EL PERÚ Y LAS DE REFERENCIA**..... **101**

9.1 Identificación de brechas en las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales en el Perú ..... 101

9.2 Conclusiones del capítulo ..... 110

**CAPITULO X. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN CONFLICTOS SOCIALES DEL SECTOR MINERO EN PERÚ ..... 112**

10.1 Análisis de *Stakeholders* en Conflictos Sociales en el Sector Minero ..... 112

10.2 Impacto de los Stakeholders Definitivos en los FCE y sus variables de medición 119

10.3. Análisis de stakeholders según el análisis de contenido ..... 119

10.4 Conclusiones del Capítulo ..... 121

**CAPITULO XI: PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES EN EL SECTOR MINERO EN PERÚ ..... 123**

11.1. Propuestas de mejora para la gestión de conflictos sociales en las compañías mineras en Perú..... 123

**CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 133**

12.1. Conclusiones ..... 133

12.2. Recomendaciones ..... 137

**ANEXOS**

I. Expertos invitados y entrevistados ..... 140

II. Formato de entrevista a expertos..... 143

III. Actividades de la industria minera..... 144

IV. Aspectos mínimos de un plan de relaciones comunitarias ..... 146

V. Análisis de fiabilidad para factores críticos de éxito ..... 148

VI. Argumentación de expertos en las variables de medición..... 150

VII. Resultados de las menciones de los entrevistados a través de software Atlas T.I. . 163

VIII. Índice de competitividad regional comparado entre las regiones donde operan las compañías mineras analizadas en el benchmarking ..... 165

IX. *Stakeholders* identificados en la bibliografía..... 174

X. Resultados de atributos de *stakeholders* ..... 175

XI. Expertos que hicieron referencia a las propuestas de mejora ..... 1757

**BIBLIOGRAFÍA ..... 177**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Estructura general de la tesis.....	8
Tabla 2.2. Actividades básicas para definir los FCE .....	13
Tabla 2.3. Descripción de los atributos de <i>stakeholders</i> .....	19
Tabla 2.4. Análisis, fuente y objetivo de las metodologías .....	21
Tabla 3.1. Elementos de los conflictos sociales .....	25
Tabla 3.2. Tipología de conflictos sociales en el Perú .....	26
Tabla 3.3. Estado de los conflictos sociales en el Perú .....	27
Tabla 3.4. Tipos de acciones colectivas de protestas .....	28
Tabla 3.5. Etapas de un conflicto social .....	28
Tabla 5.1. Características de casos internacionales elegidos .....	42
Tabla 5.2. Características de casos nacionales elegidos .....	49
Tabla 6.1. Causas de conflictos sociales mineros alrededor del mundo .....	59
Tabla 6.2. Causas de conflictos sociales mineros en Perú .....	60
Tabla 6.3. FCE Preliminares .....	61
Tabla 6.4. Malla comparativa de Factores Preliminares de Éxito en casos internacionales.	64
Tabla 6.5. Malla comparativa de Factores Preliminares de Éxito en casos nacionales .....	65
Tabla 6.6. Malla comparativa de Factores de Éxito Preliminares en casos internacionales y nacionales .....	66
Tabla 7.1. Factores de Éxito Preliminares y Variables de Medición .....	67
Tabla 7.2. Resultado final del análisis de fiabilidad .....	69
Tabla 8.1. Indicadores de selección de compañías mineras de referencia .....	85
Tabla 8.2. Indicadores de producción minera y desarrollo socioeconómico de las compañías mineras de referencia .....	89
Tabla 8.3. Características de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras de referencia .....	91
Tabla 8.4. Indicadores del FCE 1 Gestión Socioeconómica de las compañías mineras de referencia .....	94
Tabla 8.5. Indicadores del FCE 2 Comunicación y Participación de las compañías mineras de referencia .....	95
Tabla 8.6. Indicadores del FCE 3 Fortaleza Institucional .....	96

Tabla 8.7. Indicadores de FCE 4 Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente .....	98
Tabla 8.8. Características óptimas de los indicadores seleccionados .....	99
Tabla 9.1. Indicadores de producción minera y desarrollo socioeconómico de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales .....	102
Tabla 9.2. Indicadores de desarrollo socioeconómico de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales .....	103
Tabla 9.3. Características de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales .....	104
Tabla 9.4. Características óptimas de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales .....	106
Tabla 10.1. Matriz de consolidación y determinación del índice de preponderancia .....	115
Tabla 10.2. Grado de legitimidad total .....	116
Tabla 10.3. Normalización de atributos .....	117
Tabla 10.4. Impacto de las Variables de Medición respecto a los principales <i>stakeholders</i>	119
Tabla 12.1 Variables de medición jerarquizadas .....	134

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Resumen de las metodologías de investigación .....	7
Figura 2.2. Metodología de benchmarking de Camp .....	17
Figura 2.3. Diagrama de Venn: atributos de <i>stakeholders</i> .....	19
Figura 2.4. Jerarquía de la combinación de atributos de <i>stakeholders</i> .....	20
Figura 3.1. Actividades de la industria minera .....	23
Figura 4.1. Participación % en el PBI por actividad económica 2002 – 2019.....	32
Figura 4.2. Evolución de derechos mineros (en miles de hectáreas) .....	33
Figura 4.3. Países de origen de inversiones mineras en el Perú al 2018 .....	34
Figura 4.4 % Inversión minera en Perú (en millones de USD) .....	35
Figura 4.5. Criminalización en América Latina 2002-2018 .....	36
Figura 4.6. Criminalización por país 2002-2018 .....	36
Figura 4.7. Conflictos sociales según tipo en el Perú – Diciembre 2018 .....	37
Figura 4.8. Conflictos socioambientales según actividad– Diciembre 2018 .....	37
Figura 7.1. Jerarquización de Factores Críticos de Éxito .....	70
Figura 7.2. Jerarquización de variables de medición del FCE Gestión Socioeconómica ...	71
Figura 7.3. Jerarquización de variables de medición del FCE Comunicación y Participación .....	72
Figura 7.4. Jerarquización de variables de medición del FCE Fortaleza Institucional .....	73
Figura 7.5. Jerarquización de variables de medición del FCE Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente .....	74
Figura 7.6. Jerarquización de variables de medición del FCE Claridad y Cumplimiento de Acuerdos .....	75
Figura 7.7. Modelo de investigación después de la jerarquización .....	77
Figura 7.8. Diagrama de relaciones .....	78
Figura 7.9. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones .....	81
Figura 8.1. Segmentos de los rankings Merco .....	83
Figura 8.2. Variables de análisis para cada público .....	84
Figura 10.1. Clasificación de <i>stakeholders</i> según la tipología de atributos .....	118
Figura 10.2. Jerarquización de <i>stakeholders</i> según los expertos .....	120

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A Dios***

*Por brindarnos vida y salud para contribuir con nuestro conocimiento a la prosperidad del país.*

### ***A nuestras familias***

*Por impulsarnos a seguir adelante en este largo camino y comprender nuestro sacrificio.*

### ***A la Universidad ESAN***

*Por formarnos como líderes que sean agentes del cambio ante los nuevos retos.*

### ***A nuestros asesores***

*Por sus valiosos aportes y dedicación en cada detalle para obtener lo mejor de nosotros.*

## **Luis Raúl Barrantes Ruiz**

Líder en equipos comerciales con más de 10 años de experiencia en sector bancario, proyectos inmobiliarios, vehiculares, gestión de una sucursal y canales alternativos. Realizando funciones en venta (tangibles e intangibles), planeación estratégica, marketing, operaciones, cobranzas, selección de personal, desarrollo del talento, gestión de cartera, riesgos y satisfacción del cliente. Comprobada habilidad para la toma de decisiones, ejecución de planes, crecimiento o reorganización del negocio siempre orientado al cumplimiento y superación de los objetivos de la institución. Amplia experiencia en negociación y apasionado en el enfoque de desarrollo de equipos de alto rendimiento.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Banco Interamericano De Finanzas**

Compañía dedicada a la Intermediación Financiera en el Perú, ofreciendo soluciones crediticias en productos pasivos y activos para el sector Banca Empresarial y Persona.

#### **Ejecutivo de Negocios Banca Comercial PJ** **Julio 2019 – Actualidad**

Estoy a cargo de la Gestión de la Cartera Comercial Zona Este del Banco en el sector Banca Personería Jurídica. Mis principales funciones son:

- Gestión de la Cartera Comercial Personería Jurídica.
- Brindar soluciones crediticias y asesorías a clientes del Clúster de Negocio.
- Gestión de Riesgos en Agencia (análisis, mantenimiento y Control de Mora).
- Evaluación de clientes PJ.

#### **Financiera TFC S.A.**

Compañía dedicada a la Intermediación Financiera en el Perú, ofreciendo soluciones crediticias en productos pasivos y activos para el sector Banca de Proyectos Inmobiliarios, Banca Empresa y Persona.

#### **Gerente de Agencia** **Enero 2016 – Enero 2019**

Me desempeñé como Gerente de Agencia de la Zona SJL y Centro de Lima, liderando a equipos comerciales en el logro de sus objetivos y crecimiento.

- Gestión del recurso humano (asistencias, metas, contratación, coaching, evaluación y capacitación).
- Planificación, ejecución de estrategias comerciales y gestión de rentabilidad (KPI's) de la agencia.
- Gestión de riesgos en agencia (análisis, aprobación y control de ora).
- Bancas manejadas: Pyme, Comercial, Créditos Hipotecarios (Mi Vivienda y Techo Propio), Consumo, Vehicular, Productos Pasivos e INOF (Trading).

## **Banco Internacional Del Perú - Interbank**

Empresa perteneciente al Grupo Empresarial Intercorp, la cual es una compañía dedicada a la Intermediación Financiera en el Perú, ofreciendo soluciones crediticias en productos pasivos y activos para el sector Banca Empresa y Persona. Entre los cargos ocupados son:

<b>Ejecutivo de Negocios Senior de Banca Consolidada</b>	<b>Enero 2015 – Diciembre 2015</b>
<b>Ejecutivo de Negocios de Banca Pequeña Empresa</b>	<b>Mayo 2011 – Diciembre 2014</b>
<b>Encargado de Gerencia Asistente de Operaciones</b>	<b>Abril 2011 – Mayo 2011</b>
<b>Asesoría Financiera</b>	<b>Enero 2010 – Marzo 2011</b>
<b>Representante Financiero</b>	<b>Setiembre 2009 – Diciembre 2009</b>

- Venta de productos activos y pasivos de banca persona, pequeña empresa e hipotecario, vehiculares, leasing e INOF (trading).
- Atención de consultas y reclamos.
- Control operativo/comercial de agencia.
- Control del recurso humano asignado (metas e incentivos).
- Análisis, evaluación, colocación, aprobación y recuperación de créditos de negocios PYMES, hipotecarios, leasing y de banca consolidada.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración – MBA.	2018 - actualidad
IESDE SCHOOL OF MANAGEMENT New strategies of competitiveness Firms, Cluster and Economic Development.	2020
U. CATOLICA SANTA TORIBIO DE MOGROVEJO Titulado Ingeniero de Sistemas y Computación.	2011
U. CATOLICA SANTA TORIBIO DE MOGROVEJO Bachiller Ingeniero de Sistemas y Computación.	2004 - 2008

## **OTROS ESTUDIOS**

U. CORPORATIVA DE INTERBANK (UCIK) Asesoría Comercial, Ventas, Riesgos y Legal de banca Empresarial.	2011
---	------

## **Katherin Roxana Mendoza Sotomayor**

Profesional con experiencia en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en áreas de almacenamiento con una visión estratégica del negocio.

Experiencia en Auditorías internas y mejora de procesos a través de metodologías generando la mejora del negocio.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Supervisor Técnico -3M**

**Agosto 2017 – Enero 2020**

Estuve a cargo la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Almacenamiento, Auditorías internas y Auditorías externas a proveedores.

Mejora de procesos mediante herramienta Six Sigma. Implementación y manejo de procesos de Tecnovigilancia Reporte de KPI semanales.

Asimismo, estuve a cargo de la gestión de residuos fiscalizados y peligrosos.

- Logré la mejora de procesos incluyendo la disminución de merma, mejorando la rentabilidad de la empresa.
- Logré una adecuada Gestión de Reclamos, alcanzando los 99%.
- Logré la homologación de ISO9001 por parte SGS.
- Logré implementar un correcto Sistema de Gestión para la importación y venta de productos refrigerados acorde a la regulación vigente.

#### **Director Técnico-Droguería FAMEDICAL**

**04 Noviembre 2016 -15 Agosto 2017**

Implementación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, la gestión documentaria para la correcta importación de productos cumpliendo con la regulación legal.

- Logré la Certificación BPA del almacén
- La importación de productos regulados Clase I,II y III

#### **Jefe de Aseguramiento de la Calidad -ESLIMEDIC S.A.C.**

Realice la implementación Sistema de Gestión de la Calidad tomando como base las normas BPA, BPM e ISO 9001.

- Logré la certificación BPM
- Desarrolle estrategias de mejora de procesos a través de auditorías internas.

#### **Implementación de Sistemas Integrados de Gestión- Pulso Corporación Médica**

**Enero 2016-Abril 2016**

Realicé la implementación de Sistemas Integrados de Gestión de la Corporación Médica Pulso Corporación Médica, según normativa ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001

Estuve a cargo de las capacitaciones al personal, así como realizar inspecciones de SST.

Realicé el Plan de manejo de RRSS.

- Logré la homologación del Sistema Integrado de Gestión con clientes de la Corporación Médica.

**Directo Técnico -Droguería DISUC SRL.****Febrero 2014 - Diciembre2015**

Realice la Implementación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, gestionar el Almacén de los productos regulados.

- Logré una correcta gestión de Stock y Rotación de productos e inventarios de Almacén.

**Director Técnico- Clínica Santo Domingo****Enero 2012-Enero 2014**

Estuve a cargo del Sistema de Gestión de la Calidad de la Clínica, asimismo la gestión del almacén.

- Logré un mapeo de todos los procedimientos de la clínica para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Logré realizar el Plan de Manejo de Residuos Peligrosos de la Clínica.

**Analista de Laboratorio-Laboratorio Criminalística PNP Marzo2011-Diciembre2011**

Estuve a cargo del análisis de las muestras que proceso el Laboratorio de Criminalística, las misma que provenían del Ministerio Publicó

- Logré la actualización de Procedimientos Operativos Estándares del Laboratorios, el adecuado manejo de Equipos de Cromatografía de Papel, Gases y Absorción Atómica.
- Logré la actualización de técnicas analíticas.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
MBA

2018- Actualidad

CENTRO DE GESTIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL LA  
MOLINA 2017

Diplomado en Monitoreo y Evaluación de la Calidad Ambiental

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA NATURALEZA, TERRITORIO Y ENERGÍAS  
RENOVABLES- PUCP

2016

Diplomado en Manejo Ambiental

INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP

2014 - 2015

Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud  
Ocupacional

UNIVERSIDAD CONTINENTAL

2012 - 2016

Ingeniería Ambiental

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

2007 - 2011

Químico Farmacéutico

## **OTROS ESTUDIOS**

CENTRO DE GESTIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL LA  
MOLINA 2020

Curso de Operación y Gestión de Residuos Sólidos en la Industria

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA NATURALEZA, TERRITORIO Y ENERGÍAS  
RENOVABLES- PUCP 2017

Curso de Especialización en Tratamiento de Aguas Residuales

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA NATURALEZA, TERRITORIO Y ENERGÍAS  
RENOVABLES- PUCP 2017

Curso de Requisitos Legales aplicables para la Gestión Ambiental

INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP 2014

Curso de Auditor Interno de la Trinorma ISO 9001, ISO14001 y OHSAS 18001

INSTITUTO PARA LA CALIDAD PUCP 2015

Curso Auditor IRCA 9001

## **Annie Lizbeth Daniella Rivera Sandoval**

Profesional con más de 9 años de experiencia en áreas de planeamiento & control y eficiencia en procesos para empresas líderes en el mercado.

Líder de equipos, pragmática y analítica para capitalizar oportunidades en resultados rentables. Cuenta con experiencia ejecutando proyectos desafiantes con equipos multiculturales en entornos de constante cambio y disrupción.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Volvo Perú S.A.**

Compañía del Grupo Volvo encargada de brindar soluciones de transporte en los productos de camiones, buses, maquinaria amarilla y motores marinos. Cuenta con la red de talleres más amplia a nivel nacional y es líder de mercado con 25% de participación en camiones pesados.

#### **Analista Sénior de Planeamiento y Control**

**Febrero 2017 - Actualidad**

Responsable de planificar y controlar la gestión de supply chain corporativa, para todos los productos del Grupo Volvo en Perú, liderando cambios localmente y generando eficiencias junto a las plantas del grupo en Suecia, Brasil y Estados Unidos.

- Responsable de planificar y gestionar la producción de las unidades de negocio de camiones Volvo, camiones Mack, Volvo Buses y maquinaria amarilla VCE (Presupuesto anual superior a 150 millones de USD).
- Coordinar y trabajar continuamente con los Gerentes Comerciales de todas las unidades de negocio, Business Controllers y plantas de producción de Brasil, Estados Unidos y Europa.
- Encargada de implementar KPIS y dashboards en procesos clave, proponiendo a la gerencia soluciones sobre desviaciones de costos.
- Responsable de analizar y controlar costos, tiempos y procesos de la fabricación, importación y arribo de las unidades de negocio.
- Gestión y control de utilización de la capacidad disponible del warehouse Peru.

#### **Asistente de Soporte de Ventas**

**Setiembre 2015 – Enero 2017**

Responsable de brindar soporte transversal a todas las marcas del Grupo Volvo a nivel nacional a lo largo de la cadena de suministro.

- Elaborar de reportes y control del inventario de unidades nuevas de las marcas de camiones Volvo y Mack, Volvo Buses y motores Volvo Penta.
- Administrar el stock del negocio de Unidades Usadas (desde la compra hasta la facturación)
- Administrar los almacenes a nivel nacional y evaluación del porcentaje de utilización a

fin de tomar decisiones.

- Analizar costos y controlar de tiempos de inspecciones a unidades provenientes de EEUU, Brasil y Europa
- Facturación de unidades nuevas y usadas (todas las marcas)
- Gestionar la exhibición de unidades a nivel nacional y preparación de equipos con la red de concesionarios del Grupo Volvo
- Automatizar procesos y desarrollo de proyectos con el área de IT

#### **Asistente Comercial División Volvo Penta**

**Enero 2017 – Marzo 2012**

Estuve a cargo de brindar soporte a la División Volvo Penta encargada de la comercialización de motores marinos e industriales, así como garantizar la rentabilidad de las operaciones en coordinación con gerencia. Reportaba al Gerente de División en Perú.

- Analizar la rentabilidad generada por venta
- Elaborar de reportes, control y trazabilidad de ventas
- Administrar el stock y su reposición
- Apoyar en la actualización de CRM (Customer Relationship Management).
- Elaborar propuestas de negocio para los clientes
- Coordinar la realización de eventos, seminarios, entrenamientos, ferias, etc.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración - MBA	2018 - actualidad
SAN JOSE STATE UNIVERSITY Innovation & Entrepreneurship MBA Program (California)	2019
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA Curso Visión Gerencial de Finanzas	2016
UNIVERSIDAD DE LIMA Titulada en Ingeniería Industrial	2013
UNIVERSIDAD DE LIMA (10MO SUPERIOR) Bachiller en Ingeniería Industrial	2007 - 2012

#### **OTROS ESTUDIOS**

ASOC. CULTURAL PERUANO BRITÁNICA Nivel Avanzado	2011
--	------

## **Javier Veliz Brioso**

Profesional con más de 10 años de experiencia en finanzas, destacado en cargos de planeamiento & control, financiamiento de proyectos y consultoría de negocios. Experiencia en Perú, Chile y Estados Unidos aportando valor para empresas globales y locales.

Mis principales competencias se basan en el pensamiento estratégico, dirección de equipos y puesta en marcha de proyectos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Volvo Financial Services**

Compañía transnacional enfocada en facilitar las ventas de los productos del Grupo Volvo a través productos financieros para la cartera de clientes de las divisiones comerciales de la corporación.

#### **Analista Sénior de Riesgos (Perú y Chile)**

**Mayo 2019 - Actualidad**

A cargo de implementar una empresa financiera regulada por la SBS desde el pilar de gestión del riesgo crediticio. Posteriormente encargado de gestionar la admisión del portafolio de clientes a través de decisiones que tengan el mejor balance de riesgo y rentabilidad según el plan estratégico.

- Establecer una entidad regulada según los parámetros de la SBS en Perú
- Calificar líneas de crédito frente al Headquarter EEUU / Brasil
- Evaluar proyectos para empresas de diversos sectores en Perú y Chile
- Desarrollar e implementar políticas de gestión de riesgos
- Representar a VFS Perú frente a otros países de la región

#### **Volvo Peru S.A.**

Empresa subsidiaria del Grupo Volvo, dedicada a la venta de bienes de capital para los sectores de minería, construcción y transporte de carga por carretera.

#### **Ejecutivo de Créditos**

**Febrero 2014 – Abril 2019**

A cargo de la división de financiamiento de mediano plazo de camiones y buses de Volvo Perú para las regiones de Lima, Norte y Centro del país. Asimismo, gestionar las relaciones públicas entre Volvo Perú y funcionarios de la banca a nivel nacional.

- Estructurar de créditos para los clientes clave de la compañía, obteniendo líneas de crédito de hasta 13 millones de dólares por año para los clientes.
- Implementar campañas comerciales en alianza estratégica con bancos locales para impulsar las ventas a través de subsidios de tasas de interés, eventos conjuntos entre bancos y proveedores, entre otras compañías comerciales.
- Evaluar los estados financieros de los clientes y sus planes estratégicos para brindar la mejor oferta de créditos posible.

### **SFB Corporativo S.A.**

Grupo conformado por la red de Clínicas Maison de Santé y un programa de salud con más de 70 mil afiliados. Facturación anual mayor a 100 millones de soles.

#### **Coordinador de Planeamiento y Control**

**Junio 2013 – Enero 2014**

A cargo de establecer junto a la gerencia el plan estratégico de la compañía y el impacto financiero del presupuesto de operaciones, inversiones y financiamiento. Asimismo, controlar las desviaciones del presupuesto y balanced scorecard de acuerdo a los planes establecidos.

- Reportar al directorio y planificar el desempeño de 9 unidades de negocios.
- Reestructurar la deuda y presupuesto de inversiones.
- Implementar y supervisar el Balanced Scorecard corporativo.
- Controlar el presupuesto de cada unidad de negocio.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 - actualidad  
Maestría en Administración - MBA

PACIFICO BUSINESS SCHOOL 2015 - 2016  
Diplomado en Gestión de Tesorería

PONTIFICA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA 2013 - 2014  
Master en Gestión y Técnicas de Seguros

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2013  
Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas

CORNELL UNIVERSITY 2009 - 2009  
Professional Development Program

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2006 - 2010  
Bachiller en Administración Hotelera

### **OTROS ESTUDIOS**

**Certificación Speexx Language** 2018  
Inglés Avanzado Nivel B2.2

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Magíster en Administración
Título de la tesis:	Investigación: "Factores Críticos de Éxito para Gestionar Conflictos Sociales en el Sector Minero"
Autores:	Barrantes Ruiz, Luis Raúl Mendoza Sotomayor, Katherin Roxana Rivera Sandoval, Annie Lizbeth Daniella Veliz Brioso, Javier

### Resumen ejecutivo:

La minería es una de las principales actividades económicas del Perú, representando en promedio 13% de su PBI; por su naturaleza atrae inversiones extranjeras para desarrollar megaproyectos en la extracción de metales como el oro, plata, cobre y zinc. Sin embargo, en la última década, algunos proyectos y operaciones que se encontraban en la fase de exploración o beneficio, se detuvieron como consecuencia de conflictos sociales de distinta índole que involucraron a diversos *stakeholders* de las compañías mineras: Estado, comunidad, trabajadores, entre otros actores relevantes.

En vista que esta problemática repercute en el bienestar de la sociedad y prosperidad económica del país, se decidió investigar los factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero. Consecuentemente, se establecieron los siguientes objetivos:

- Identificar los factores críticos de éxito que permitan prevenir y/o mitigar conflictos sociales en el sector minero.
- Definir las compañías mineras de referencia y las acciones óptimas con las que cuentan para afrontar posibles conflictos sociales sobre la base de los factores críticos de éxito.
- Evaluar las brechas de desempeño social entre las compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú y las de referencia.
- Identificar los *stakeholders* que intervienen en los conflictos sociales en el sector minero y evaluar su relevancia en el mismo.

- Generar propuestas que mejoren las prácticas actuales en la gestión de conflictos sociales en el sector minero.

Para satisfacer los objetivos de la investigación, se utilizó la metodología propuesta por Rockart y Bullen (1981) para identificar factores críticos de éxito. Asimismo, para el examen de la información de fuentes primarias y de fuentes secundarias se usó el análisis de contenido. Dicho análisis, requirió de la revisión de fuentes secundarias como son artículos y noticias relacionados a la normativa peruana y conflictos sociales mineros en el ámbito nacional e internacional, así como de fuentes primarias a través de entrevistas a expertos. El panel de expertos incluyó a los principales actores que participan en los conflictos sociales del sector minero. A fin de establecer las relaciones entre *stakeholders* se utilizó la metodología propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997).

En adición a esto, se identificaron dos empresas mineras de referencia en términos de una adecuada gestión social, para medir las brechas entre las empresas referentes y aquellas compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú. Para efectuar esta comparación se utilizó la metodología de *benchmarking* propuesta por Camp (1993).

Como resultado de la investigación se identificaron cinco factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero, en el siguiente orden de importancia: (i) Gestión socioeconómica, (ii) Comunicación y Participación, (iii) Fortaleza Institucional, (iv) Infraestructura, Seguridad, Medioambiente y (v) Cumplimiento y Claridad de acuerdos.

En adición a esto, la metodología de análisis de *stakeholders* junto al análisis de contenido de las entrevistas realizadas, permitió jerarquizar a los principales actores, siendo estos: (i) La Comunidad, (ii) la Compañía Minera, (iii) el Gobierno Central, (iv) los Ministerios de Energía y Minas junto al Ministerio de Ambiente, (v) y los Asesores Externos incluyendo a las ONGs y otros profesionales que asesoran a las comunidades.

Finalmente, se generaron propuestas que abarcan la problemática y oportunidades identificadas en los Factores Críticos de Éxito obtenidos en la presente investigación, los cuales, proponemos que sean compartidos con los *stakeholders*, con la finalidad de mejorar las relaciones entre las partes, así como la prosperidad social y económica del país.

Resumen elaborado por los autores.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

En la última década, la producción del Perú ha tenido un crecimiento superior al de sus pares en América Latina (BCRP, 2018), llegando a tener tasas de crecimiento entre 4% y 6% en sus mejores periodos (INEI, 2018). Este resultado favorable de la economía del país se sustenta, en gran medida, en los ingresos del sector minero, que aportó el 13% del PBI en el año 2018. (BCRP, 2018).

Asimismo, es reflejo de la importancia de este sector, que a fines del año 2018 el Banco Central de Reserva del Perú (en adelante, BCRP) consideró que tres inversiones mineras concentrarían el 50% de los megaproyectos que dinamizarían la economía del país e incrementarían el atractivo de inversión extranjera (BCRP, 2019).

Pese a que las proyecciones antes indicadas presentaban un panorama alentador para el año 2019, en la actualidad estas podrían dejar de cumplirse a raíz de los conflictos sociales que ocurren en el país, lo que limita el desarrollo de los megaproyectos antes indicados. Por ejemplo, la empresa minera Las Bambas ha tenido una paralización de sus operaciones a raíz de un conflicto social con las comunidades de la zona en la que operan. Se estima que la paralización de esta operación minera genere un efecto multiplicador negativo en la economía que podría impactar hasta en un punto porcentual (1%) del PBI. (Diario El Comercio, 2019).

En un estudio realizado en más de 50 compañías mineras por The Centre for Social Responsibility in Mining (CSRMI) y Harvard Kennedy School se determinó que, en promedio, una empresa del sector minero tiene pérdidas de 20 millones de dólares semanales por conflictos sociales no resueltos (Diario Gestión, 2016). Si el Gobierno y el empresariado no pueden prevenir ni mitigar este tipo de eventos, se genera un desincentivo para los inversionistas extranjeros, poniendo en riesgo la sostenibilidad del PBI nacional en los siguientes años.

Por lo expuesto, se considera de especial importancia realizar una investigación que permita identificar los factores críticos de éxito para que una compañía minera en el Perú pueda prevenir y/o mitigar los posibles conflictos sociales que pongan en riesgo sus operaciones y como consecuencia la economía del país.

La investigación para identificar los Factores Críticos de Éxito para Gestionar Conflictos Sociales en el Sector Minero se realizó en base a información secundaria recabada hasta abril 2019, y las entrevistas a expertos se realizaron entre noviembre 2019 y enero 2020.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Identificar los factores críticos de éxito que permitan prevenir y/o mitigar conflictos sociales en el sector minero.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- i. Identificar las variables de medición que forman parte de los factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero.
- ii. Definir las compañías mineras de referencia y las acciones óptimas con las que cuentan para afrontar posibles conflictos sociales sobre la base de los factores críticos de éxito.
- iii. Evaluar las brechas de desempeño social entre las compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú y las de referencia.
- iv. Identificar los *stakeholders* que intervienen en los conflictos sociales en el sector minero y evaluar su relevancia en el mismo.
- v. Generar propuestas que mejoren las prácticas actuales en la gestión de conflictos sociales en el sector minero.

## **1.3. Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores críticos de éxito para una óptima gestión de conflictos sociales del sector minero?

## **1.4. Justificación**

La Defensoría del Pueblo (2015) considera que un conflicto social evidencia una contradicción entre los objetivos, intereses y necesidades de la sociedad, el Estado y las compañías privadas. De manera más específica, durante el año 2018, el 62.9% de los casos de conflictos sociales reportados a nivel nacional están relacionados a problemas socio-

ambientales, siendo la minería la que concentra la mayor proporción de los mismos – 65.3%. (Observatorio de conflicto mineros en el Perú, 2018)

Es importante indicar que la actividad minera, además de ser el sector con mayor incidencia en conflictos sociales, es a su vez la industria con una de las mayores contribuciones a la producción nacional. Según el BCRP, en el año 2018 la minería fue la actividad de que tuvo mayor peso en el producto bruto interno, con una participación del 13.2%; la producción minera metálica representa el 71% del total de la industria.

Adicionalmente, el sector minero contribuye anualmente con poco más del 62% de las exportaciones del Perú. Es así que se estima que por cada aumento en S/.1,000 de exportaciones mineras, la producción nacional aumenta en S/.1,200. La minería también tiene un impacto directo en la recaudación de contribuciones para el Estado y en la disminución en el tipo de cambio del USD/PEN, en un país parcialmente dolarizado como el Perú. Todo esto genera bienestar y desarrollo en el consumidor y empresa privada. (Ministerio de Energía y Minas, 2018)

Según las proyecciones macroeconómicas del BCRP, para los años 2019 y 2020 se estima un crecimiento significativo de la inversión privada a través de la ejecución de 17 mega proyectos. El 50% del valor de los mega proyectos están vinculados al sector minero a través de la inversión en Quellaveco, Mina Justa, y la ampliación de Toromocho por un valor estimado de 9,800 millones de dólares.

En proyectos de infraestructura se espera una inversión de 4,427 millones de dólares, mediante la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima, la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y el Terminal Portuario y Puertos de Chancay, Salaverry y San Martín. También, se considera la inversión en la Masificación de Gas de Cálidda, exploración del Lote Z-38, ampliación de capacidad de transporte de Pluspetrol, Enlace Mantaro-Nueva Yanango - Carapongo y subestaciones asociadas, Santa Teresa 2 de Luz del Sur, mejora en infraestructura y equipos de Lindley, ampliación de planta en Pisco de Aceros Arequipa, Mega Planta Precor en Chilca, desarrollo de servicios y redes 4G, centros comerciales e inversiones inmobiliarias.

Sin embargo, este crecimiento económico a través de inversión privada puede verse afectado por la aparición de conflictos sociales, los cuales deben ser gestionados en forma preventiva y oportuna para evitar la su postergación, paralización o cierre de los proyectos.

Existen diversos eventos que demuestran que el Estado y las empresas privadas deben prestar especial atención a los conflictos sociales, dada su trascendencia económica. Por ejemplo, como consecuencia de los conflictos relacionados con los proyectos mineros Conga y Tía María en el año 2014 se estima que se dejó de invertir 15,000 millones de dólares (Gestión, 2014); en forma similar, si en el año 2018 no se hubiera resuelto temporalmente el conflicto social en la mina Las Bambas, se hubiera tenido una reducción de un punto porcentual 1% en el PBI nacional (El Comercio, 2019).

En este orden de ideas, se puede concluir que los conflictos sociales en el sector minero tienen un impacto directo en el desarrollo económico del país. Por este motivo es de especial relevancia identificar las áreas que son fundamentales para la evitar o disminuir el riesgo de un conflicto social en un proyecto u operación minera.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

### ***1.5.1 Alcances***

- En la presente investigación se aplicará la metodología de factores críticos de éxito desarrollada por Richard Caralli para establecer los factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero peruano. Se tomará como referencia los proyectos mineros de mediana y gran minería cuyos conflictos se considera que tuvieron un alto impacto económico y mediático en el país entre los años 2011 y 2019: Conga, Tía María y Las Bambas.
- Para el estudio de benchmarking se revisaron las prácticas de gestión social de las empresas Sociedad Minera Yanacocha, Southern Peru Copper Corporation, Minera Las Bambas, Compañía Minera Antamina y Sociedad Minera Cerro Verde.
- La base legal utilizada para la elaboración de este documento es la vigente al mes de abril del 2019.
- Las propuestas generadas en esta investigación están enfocadas en mitigar el riesgo de la generación de conflictos sociales en el sector minero.
- El presente documento no incluirá propuestas relacionadas a la generación de valor en la producción de minerales, gestión financiera, marketing, ni otras áreas funcionales diferentes a las relacionadas a conflictos sociales.

### ***1.5.2 Limitaciones***

- Las opiniones emitidas por los expertos podrían contener un sesgo político, empresarial o social.
- El estudio del benchmarking en las compañías mineras elegidas se basa en aspectos de gestión social publicados en sus Informes Anuales de Sostenibilidad y páginas web.
- En el proceso de entrevistas a expertos se consiguió entrevistar a una ONG de derechos humanos que participa activamente en mesas diálogo, sin embargo, no se amplió el número de entrevistados en ese grupo de actores dada la complejidad de acceder a los mismos ya que manifestaron una posición reservada frente a entrevistas.
- No se logró entrevistar a directivos de comunidades que actualmente participan en conflictos activos, dada la complejidad coyuntural de acceder a estas entrevistas.
- La presente tesis no contempla el análisis del entorno, ni problemática de la minería informal e ilegal, ya que está basada en los FCE para la gran y mediana minería que forman parte del Régimen General Minero del Perú.
- Para la elección de las compañías mineras de referencia, sólo se incluyó a empresas listadas en el Ranking Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en Perú y a aquellas mencionadas favorablemente por parte de los expertos en el análisis de contenido, por lo cual, se omitió el análisis de otras compañías mineras que posiblemente realicen una gestión social eficiente como la Compañía Minera Goldfields.
- El presente estudio no incorpora la cuantificación del beneficio/costo del lucro cesante y los gastos adicionales que conlleva gestionar un conflicto social, ni estima el impacto económico de la implementación de mecanismos de garantías financieras.

### **1.6. Contribución**

La presente investigación busca contribuir con la sociedad, el Estado y el sector minero a través de un modelo que analice, identifique y proponga acciones que permitan que las inversiones en operaciones mineras en el Perú se realicen con un menor riesgo de postergación, paralización o cierre de sus actividades a consecuencia de conflictos sociales.

## **CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, se desarrolla la modalidad, técnicas e instrumentos utilizados para analizar e interpretar la investigación mediante la revisión de diversos autores que proponen varios modelos y perspectivas de análisis.

Asimismo, se muestra la estructura general de la tesis y el propósito de los capítulos que la componen para una mejor comprensión de la secuencia de la investigación.

Se estima que las técnicas e instrumentos propuestos por los autores de la tesis permitirán obtener la consecución de los objetivos de la investigación dentro de los alcances y limitaciones citados en el capítulo introductorio.

### **2.1. Modalidad de investigación**

La investigación se realizará con el objetivo de identificar cuáles son los factores críticos de éxito que permitan una visión integral de éxito para gestionar los conflictos sociales en el sector minero.

Monje (2001) indica que la investigación científica puede realizarse a través de los enfoques cuantitativo y cualitativo, la cual tiene una fundamentación epistemológica diferente. Por un lado, el enfoque cuantitativo se basa en las ciencias exactas y naturales, omitiendo juicios de valor y priorizando hechos comprobados mediante la medición.

Por otro lado, Monje (2001) comenta que el enfoque cualitativo se basa en una perspectiva reflexiva, basándose en los significados de los fenómenos más que en datos.

Arbaiza (2014), señala que hay 6 diseños relevantes en el enfoque metodológico, los cuales son el Estudio de Caso, Teoría Fundamentada, Fenomenológicos, Narrativo-Bibliográficos, Investigación-acción-participativa y Etnográficos.

Consideramos que esta tesis será realizada bajo el enfoque de investigación cualitativa, basándose en los fundamentos de la fenomenología donde se prioriza la comprensión y razones del ser humano.

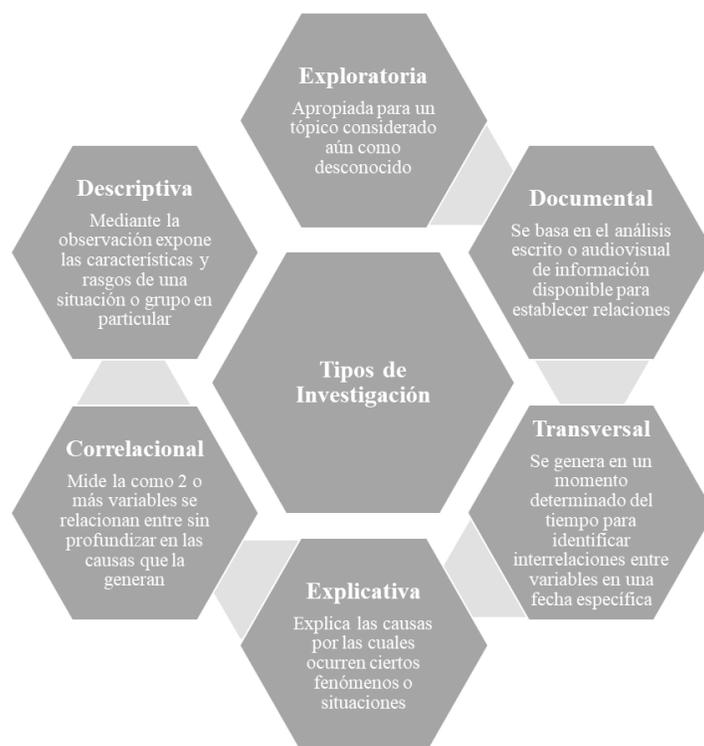
La fenomenología explora a través de actores externos aquellos hechos vividos que permiten su interpretación, a través de diversos procesos del pensamiento que permitan aislar prejuicios, recoger experiencias a través de entrevistas y reflexionar sobre las mismas. (Martínez, 2008). Asimismo, exploran actitudes y creencias en un grupo de personas, donde

se describirá el significado de sus experiencias para comprender el fenómeno (Arbaiza, 2014).

## 2.2. Tipo de investigación

Arbaiza (2014) indica que los tipos de investigación son amplios. Sin embargo, los más frecuentes son la investigación exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, documental, y la investigación transversal o longitudinal. En la Figura 2.1 se resumen las características de las mismas.

**Figura 2.1. Resumen de las metodologías de investigación**



Fuente: Arbaiza 2014

La investigación de esta tesis será de tipo explicativa a través de entrevistas a profundidad a expertos, estudio de casos locales e internacionales y revisión literaria, permitiendo así entender mejor el fenómeno estudiado y la problemática que lo atañe.

### 2.3. Formulación del esquema de trabajo

En la Tabla 2.1, se presenta el esquema en el cual se segmenta la presente tesis, mostrando la estructura general y una breve descripción sobre el objeto de desarrollo de cada capítulo para un mejor entendimiento de la secuencia de los mismos.

**Tabla 2.1. Estructura general de la tesis**

Capítulo	Título	Propósito del Capítulo
I	Introducción	Dar a conocer la pregunta de investigación de tesis, los objetivos y los alcances y limitaciones de la misma.
II	Marco Metodológico	Definir el conjunto de metodologías disponibles que permitan responder la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados.
III	Marco Conceptual	Dar a conocer los conceptos que forman parte de la investigación para facilitar la comprensión de los hallazgos y argumentar con mayor objetividad los resultados obtenidos.
IV	Macro Contexto de los Conflictos Sociales	Identificar el comportamiento histórico del desarrollo de la minería en el Perú y la evolución del volumen y tipos de conflictos sociales en el país.
V	Conflictos Mineros Internacionales y Nacionales	Analizar la cronología y características de los conflictos sociales en el sector minero alrededor de mundo y en el Perú para identificar patrones y lecciones de estas experiencias.
VI	Análisis De Casos y Malla Preliminar De Factores Críticos De Éxito	Identificar preliminarmente los Factores Críticos de Éxito en función a la bibliografía revisada y casos internacionales y nacionales estudiados.
VII	Modelo de Investigación y Análisis de Contenido	Ejecutar el modelo de investigación de análisis de contenido a través de entrevistas a expertos y las variables relevantes.
VIII	Compañías Mineras de Referencia y Benchmarking	Elegir las compañías mineras de referencia en el país en las que se evaluará el modelo de investigación
IX	Benchmarking entre Compañías Mineras que Enfrentaron Grandes Conflictos Sociales en el Perú y las de Referencia	Comparar ciertos indicadores y parámetros entre las compañías mineras que enfrentaron conflictos sociales en el país contra las de referencia, identificando las brechas entre ellas y su repercusión en los FCE.
X	Análisis De <i>Stakeholders</i> En Conflictos Sociales Del Sector Minero En Perú	Identificar y clasificar a los <i>stakeholders</i> clave en la gestión de conflictos sociales en el sector minero para que sean fuente de las propuestas de mejora a plantear.
XI	Propuestas De Mejora Para la Gestión de Conflictos Sociales en el Sector Minero en Perú	Generar propuestas de mejora en función al análisis realizado mediante los métodos de investigación ejecutados
XII	Conclusiones y Recomendaciones	Listar las conclusiones más importantes junto a las recomendaciones que se proponen antes los hallazgos de la investigación

## **2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de información**

### ***2.4.1. Fuentes primarias***

Según Arbaiza (2014), las fuentes primarias proporcionan información la cual es recolectada de forma directa tales como entrevistas, observación, grabaciones, registros, entre otros. Para el desarrollo de esta fuente, se desarrollarán entrevistas a profundidad a expertos en los tópicos relacionados a minería, conflictos sociales, empresas privadas relacionadas al sector. Entre ellos, destacan gerentes de compañías mineras, miembros de comunidades en zonas mineras, expertos en investigación, docentes de instituciones superiores, personal de instituciones reguladoras, entidades estatales y afines. El material presentado será publicado por primera vez.

### ***2.4.2. Fuentes secundarias***

Arbaiza (2014) define a las fuentes secundarias como estudios realizados por otros investigadores los cuales proporcionan interpretaciones, resúmenes y estadísticas que de un tema determinado provenientes de fuentes primarias. Una de las ventajas de utilizar fuentes secundarias proporciona información estructurada y sintetizada que permite empezar una investigación a nivel más amplio y posteriormente, profundizar la información por medio de fuentes primarias. Asimismo, por medio de fuentes secundarias, se pueden acceder a revistas especializadas, investigaciones académicas y estudios realizados por expertos en cada materia con los últimos descubrimientos a nivel mundial. Cabe resaltar que es importante verificar la veracidad y caducidad de la información ya que, con el tiempo, algunos estudios pueden quedar obsoletos por lo que es recomendable usar la información más reciente del tema en estudio.

Para esta investigación, se tomará en cuenta las publicaciones de instituciones relacionadas a la minería, conflictos sociales y el método de factores críticos de éxito, así como libros de especialistas y páginas de internet.

## **2.5. Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información: validación y selección de información, esquema final, análisis e interpretación**

### ***2.5.1. Metodología de Factores Críticos de Éxito***

Muchos proyectos mineros son paralizados o postergados por conflictos sociales. Por lo tanto, se realizará una investigación que permita identificar los factores críticos de éxito (FCE) relacionados al sector minero con la finalidad de prever y controlar los eventos que desencadenen conflictos sociales.

#### *2.5.1.1. Definición de los FCE*

Se denominan factores críticos de éxito (en adelante FCE) a las variables que influyen e impactan directamente en los objetivos que una organización desea alcanzar siendo parte importante de su plan estratégico. En una organización o sector, pueden existir varios factores de éxito, pero solo se denominarán como “críticos” a aquellos que obligatoriamente deben ser considerados y a su vez son estrictamente necesarios para garantizar resultados óptimos. Estos factores críticos, requieren particular atención por parte de la gerencia de las empresas pues determinan el éxito o fracaso de la misma (Caralli, 2004).

Definir los FCE en una industria es crucial para las empresas del sector pues pueden marcar una ventaja comparativa ya que les permitirán focalizar sus esfuerzos y desarrollar estrategias sostenibles - basadas en dichos factores – determinando una ventaja comparativa sobre sus competidores. Caso contrario, podría representar un alto riesgo e inadecuada utilización de recursos (Thompson, 2004).

Los factores críticos de éxito pueden ser controlables o no controlables. Se denominan controlables a los que pueden ser solucionados dentro de una organización asignando mayores recursos que garanticen la correcta ejecución de actividades claves, así como proporcionar mayores herramientas para su implementación. Por otro lado, los no controlables son ajenos a la organización y requieren planes de contingencia para minimizar el impacto.

### *2.5.1.2. Origen del concepto FCE*

El concepto de factores críticos de éxito fue implementado por Ronald Daniel (1961) quien señala que por medio de la correcta identificación de FCE, las organizaciones pueden incrementar su eficiencia y administrar mejor sus recursos centrándose en lo más importante en lugar de resolver otros problemas no tan relevantes que dificultan alcanzar el objetivo deseado por la compañía.

Daniel (1961) sostiene que, para el uso de esta metodología, se debe ser selectivo y exigente con la finalidad de lograr una correcta identificación de factores críticos de éxito resaltando el papel crucial de la recolección de la información y su adecuada organización dando generalmente como resultado el establecimiento de tres a seis factores en cada industria que conlleve al éxito de la organización.

Por lo antes mencionado, el concepto de FCE es crucial para esta investigación a fin de mitigar el riesgo generado por los conflictos sociales en las compañías mineras.

### *2.5.1.3. Importancia de los FCE*

Si bien Daniel (1961) fue el primero en definir el concepto de FCE, en 1981 Rockart desarrolló aún más el concepto resaltando su importancia para determinar el éxito o fracaso de una organización. Rockart señala que al centrarse en unos pocos factores cuya naturaleza se identifica como “críticos en su industria” requieren principal atención y cuidado pues, en definitiva, marcarán el éxito para los gerentes quienes deberán enfocar los recursos y tiempo necesarios en resolver los problemas principales marcando la diferencia durante su gestión.

Adicionalmente, se debe realizar una revisión periódica de los factores detectados y monitorear constantemente los indicadores para garantizar la competitividad de la compañía pues estos pueden variar dependiendo de cada industria, el objetivo organizacional y el horizonte de tiempo actual en el que se encuentre la corporación.

Por medio de la presente investigación, se elaborará un análisis de los FCE en el sector minero relacionados a conflictos sociales que permitirá ofrecer valiosa información a los gerentes de la industria considerando el contexto actual y a su vez puedan enfocar esfuerzos y recursos para lograr una gestión más eficiente y competitiva.

#### 2.5.1.4. Metodología para identificar los FCE

Uno de los primeros métodos desarrollados fue el de Rockart y Bullen (1981), quienes se basaban en realizar entrevistas a profundidad a personas claves en cada organización enfocándose principalmente en los gerentes de la alta dirección. Se debe considerar que previo a realizar la entrevista, el entrevistador debe prepararse a fin de tener comprensión de la industria en análisis y de la organización a la cual pertenece el entrevistador pues de ello dependerá la riqueza de la información proporcionada e intercambio de ideas para facilitar la identificación de los FCE. Cabe resaltar que, durante la entrevista al experto, se le solicita de forma explícita, que mencione los FCE que él considera considerando su experiencia en el sector y a nivel profesional.

Bullen y Rockart determinaron cinco elementos para identificar los FCE:

- i. La industria
- ii. Estrategia competitiva y posición en la industria
- iii. Factores ambientales
- iv. Factores temporales
- v. Puesto directivo (cada gerente posee un objetivo determinado y su factor crítico no necesariamente será igual al de otra área)

Leidecker y Bruno (1984) desarrollaron varias metodologías para identificar los FCE. Una de ellas, se basa en el “Análisis de la estructura de la industria” que fue desarrollada en función a las cinco fuerzas de Michael Porter a fin de determinar componentes críticos relacionados a 5 aspectos:

- i. Cliente o compradores
- ii. Proveedor
- iii. Competidores
- iv. Productos o servicios sustitutos
- v. Barreras de entrada

Una segunda metodología desarrollada por Leidecker y Bruno (1984), se basa en el “Análisis Ambiental” en el cual se estudia y analiza la industria a nivel macro incluyendo factores económicos, políticos y sociales que podrían afectar el sector y donde la empresa no posee control sobre ellos.

Por último, se consideró el método de Caralli (2004), en el cual señala que existen 5 actividades básicas para definir los FCE que se detallan en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Actividades básicas para definir los FCE**

<b>Actividades Básicas</b>	<b>Descripción</b>
<i>a) Definición del alcance</i>	<p>Se debe especificar el alcance a los cuales aplicarán los FCE deseados pues estos pueden variar dependiendo si son aplicados a un área específica, empresa o sector.</p> <p>Se debe seleccionar cuidadosamente a las personas que participaran en la investigación en base a los objetivos deseados y el rol que desempeña en la organización.</p>
<i>b) Recolección de datos</i>	<p>Se puede recurrir a fuentes secundarias como informes de auditoría interna, informes anuales de empresas del sector, informes relacionados a la industria, entre otros.</p> <p>Se recomienda incluir fuentes primarias entre las que destacan las entrevistas a expertos del sector con la finalidad de conocer los éxitos y fracasos durante su gestión, así como oportunidades y amenazas que pueden ir desarrollándose durante la entrevista.</p> <p>Una técnica muy importante para recopilar información de las entrevistas a profundidad es por medio de la cartilla de Rockart que permite codificar la información para posteriormente ser analizada.</p> <p>Los entrevistadores deben estructurar adecuadamente la entrevista y tener claro el propósito de la misma pues de ello dependerá la calidad de la información que se obtendrá.</p>
<i>c) Análisis de los datos</i>	<p>Luego de haber recopilado todos los datos necesarios, debe procesarse para transformarla en información la cual debe estar organizada y ordenada por categorías, temas u objetivo para obtener mejores resultados.</p>
<i>d) Obtención de FCE</i>	<p>Los FCE que se formulen posterior al análisis de información deben ser concisos y descritos de forma clara para facilitar su entendimiento sin requerir explicaciones posteriores. De esta forma, podrán ser recordados de forma práctica. En caso de FCE relacionados, pueden ser combinados para evitar duplicidad eliminando así los factores de éxito no críticos.</p> <p>En esta actividad, se recomienda poseer la menor cantidad de FCE que sean relevantes y claves pues resumirán las actividades más importantes y valoradas por las personas claves. Se recomienda que sean entre 4 y 6 FCE o en su defecto no más de 10.</p>

<b>e) <i>Análisis de FCE</i></b>	<p>Realizar un análisis de afinidad, es decir, se busca comprender las relaciones y similitudes que permitan obtener conclusiones y relaciones de causa-efecto.</p> <p>La matriz de comparación es una herramienta que permitirá identificar fácilmente las intersecciones entre los FCE.</p> <p>Se debe ser muy cuidadoso en este proceso pues es un punto crítico que de hacer se de forma errada, podría distorsionar el análisis y reducirle precisión a la investigación. Se debe cuestionar la relación – y no relación - entre FCE y sus implicancias. Así mismo, se debe revisar la cantidad de intersecciones encontradas a fin de evaluar si son pocas, muchas o suficientes.</p>
----------------------------------	---

## ***2.5.2. Metodología de Análisis de Contenido***

### *2.5.2.1. Definición del Análisis de contenido*

Krippendorff (2004) indica que el análisis de contenido es “una técnica de investigación que con datos de texto validados puedan realizar inferencias reproducibles en un contexto dado”.

Para Babbie (2010), el análisis de contenido es el estudio de las comunicaciones humanas grabadas o escritas, los cuales pueden aplicarse a algún contexto y determinar conclusiones.

Fernández (2002) precisa que el análisis de contenido es “una ayuda metodológica que permite realizar diferentes investigaciones realizando un análisis de los contenidos estudiados, para luego desarrollar una aplicación de su uso”.

De las 3 definiciones antes referidas se concluye que el análisis de contenido es una técnica de investigación que permite realizar un estudio, interpretación y validación de contenidos físicos y/o digitales, logrando conclusiones y generalizaciones que pueden aplicarse a un contexto.

### *2.5.2.2. Tipos de Análisis de contenido*

Según Fernández (2002), determina que pueden realizarse dos tipos de análisis:

- Cuantitativo: realizando uso del análisis frecuencial para determinar la importancia y asociación, se puede realizar uso de la estadística descriptiva.
- Cualitativo: Es la asociación que los valores y mensaje que desea realizar el emisor.

En la presente investigación se utilizará el tipo de análisis cualitativo, donde se evaluará la opinión de expertos en la materia de investigación.

#### *2.5.2.3. Etapas para el proceso del análisis de contenido*

Fernández (2002), define unas etapas para realizar el proceso:

- El Universo: documentación o grabaciones susceptibles de estudio.
- La muestra: de acuerdo a un criterio determinado se elige los que tengan mayor asociación.
- La unidad de análisis: conjunto de palabras relacionadas al tema que identifiquen la investigación.
- Las unidades de contexto: textos con características sintácticas en donde se encuentran las unidades de análisis formando conceptos.
- Categorías: Realizar clasificaciones para el análisis de las comunicaciones.
- Codificación: De los textos para realización posterior de análisis estadísticos.

El uso de la metodología del análisis de contenido, a través de fuentes primarias (entrevistas con personas especialistas y relacionadas al tema) y fuentes secundarias (documentación, grabaciones, libros, investigaciones, entre otros textos relacionados), nos permitirá obtener conclusiones, generalizaciones y relaciones con los FCE para el contexto de gestión de conflictos sociales en el sector minero.

#### *2.5.2.4. Validación de datos*

Para realizar la validación de datos se utilizará el enfoque de reducción proporcional a la pérdida propuesto por Rust y Cooil (1994), el cual consiste en la selección de jueces que analizarán y a través de una tabla de referencia se analizarán las respuestas. Con este fin, se debe tener en cuenta la categorización que se haya realizado.

A cada dato cualitativo se representará entre valores de 0 (falta total de fiabilidad) y 1 (fiabilidad adecuada). Según Rust y Cooil (1994), determinan que el valor de 0.70 es válido para datos exploratorios y 0.90 para prácticas avanzadas.

En la presente investigación al ser exploratoria, se determina como valor mínimo de 0.70 para realizar inferencias.

#### ***2.5.3. Metodología de Benchmarking***

“El benchmarking es un proceso de mejora utilizado para descubrir e incorporar las mejores prácticas en su operación. Benchmarking es el proceso preferido que se utiliza para

identificar y comprender los elementos (causas) del desempeño superior o de clase mundial en un proceso de trabajo en particular”. (Damelio, 1995:1) [Traducción de los autores de esta investigación]

#### *2.5.3.1. Definición de Benchmarking*

Camp (1993) indica que “Benchmarking es un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada para lograr el desempeño excelente. Los beneficios de utilizar benchmarking son que se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a negocios rentables, con alta utilización de los activos, que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva” (Pág. 17).

Asimismo, Harrington (1992) indica que:

“Benchmarking es una forma sistemática de identificar, comprender y evolucionar creativamente productos, servicios, diseños, equipos, procesos y prácticas superiores para mejorar el rendimiento real de su organización”.

Por su parte Lomgmire (1993)

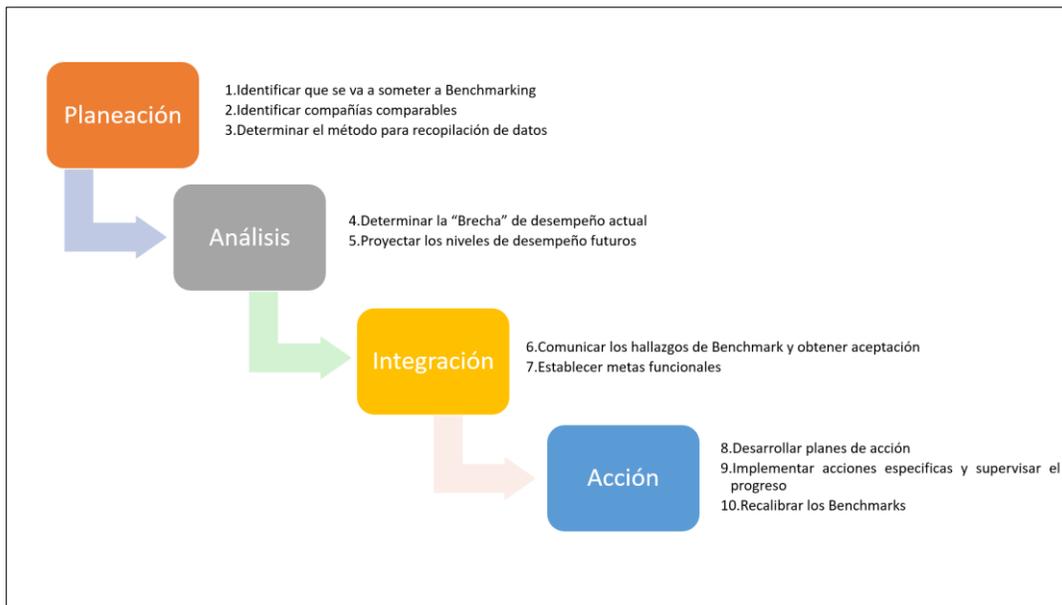
“Benchmarking es el proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes empresariales de cualquier parte del mundo para obtener información que ayudará a la organización a tomar medidas para mejorar su desempeño”. [Traducción de los autores de esta investigación]

Esta investigación, buscar mejorar las prácticas que una organización o industria realiza a través de un proceso comparativo, lo que conllevará a poder utilizar dichas prácticas con una metodología apropiada para la investigación desarrollada.

#### *2.5.3.2. Metodología de Benchmarking de Camp*

Camp (1993) señala que el “Benchmarking” indica la dirección que la empresa alcanzará en determinado tiempo. Es decir, los resultados de un benchmarking no son de inmediatos por tanto es necesario determinar cuatro fases: (i) planeación, (ii) análisis, (iii) integración y (iv) acción. Las fases a su vez se dividen en 10 procesos que deberán seguir para cumplir con los objetivos. Ver Figura 2.2.

**Figura 2.2. Metodología de benchmarking de Camp**



Fuente: (Camp, 1993) Elaboración: Autores de esta tesis

Harrinton (1996) plantea cinco fases para desarrollar la metodología del benchmarking: (i) Planificación del proceso de benchmarking y caracterización (ii) recopilación y análisis de datos internos (iii) recopilación y análisis de datos externos (iv) mejora del rendimiento (v) mejora continua. [Traducción de los autores de esta investigación]

En este trabajo se hará uso de la metodología desarrollada por Camp (1993). Esta metodología permitirá una mejor diferencia entre los Conflictos Sociales Mineros presentados en la investigación, teniendo en cuenta los Factores críticos evaluados a través de las fuentes primarias (entrevistas a expertos) y fuentes secundarias (literatura), dicho resultado permitirá la evaluación de las brechas de desempeño.

#### **2.5.4. Metodología para la identificación de stakeholders**

El concepto de *stakeholders* es desarrollado a fin de examinar las acciones de los individuos y agrupaciones que participan durante el desarrollo de las organizaciones mineras.

#### 2.5.4.1. Definición de stakeholders

Freeman (1984) desarrolló las primeras nociones respecto a este concepto, haciendo alusión que, en un contexto organizacional, los *stakeholders* son personas o grupos que se ven influenciados o pueden influenciar sobre los objetivos de dicha organización. En consecuencia, el hecho que una organización esté conformada por distintos *stakeholders*, se deberá priorizar la gestión de sus diversos intereses, necesidades y perspectivas.

Freeman (2004) resaltó que la consecución del éxito de una compañía y su sostenibilidad en el tiempo se dará gracias a la gestión de los intereses de los *stakeholders* por parte de la dirección general.

Alkhafaji (1989) sintetiza la idea indicando que son “grupos sobre los cuales la organización es responsable”, o Miller y Lewis (1991) señalan que en general los *stakeholders* pueden ayudar o dañar una compañía.

Sumado a esto, el Clarkson Centre for Business Ethics (1999) señala que los *stakeholders* son “conformados por grupos de una organización que tienen algo en riesgo, y algo por perder y ganar como resultado de la actividad corporativa”.

Tomando en cuenta las similitudes y diferencias de diversos autores que hacen referencia a este concepto, se puede inferir que los *stakeholders* son grupos vinculados a una organización con distintos intereses y motivaciones, los cuales requieren ser gestionados por la dirección general dado que hay riesgos y responsabilidades que pueden afectar a ambas partes con consecuencias favorables o desfavorables.

#### 2.5.4.2. Metodología de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood

Mitchell, Agle y Wood (1997) elaboraron un estudio donde se fundamentó que hay *stakeholders* sobre los cuales los directivos deben prestar mayor atención y concentrar esfuerzos, priorizando las relaciones con ellos.

En ese sentido, identifican que existen tres atributos que, de ser identificados en los *stakeholders*, permitirán dirigir mejor los esfuerzos relacionados a los intereses y necesidades de estos grupos o individuos. Ver Tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Descripción de los Atributos de Stakeholders**

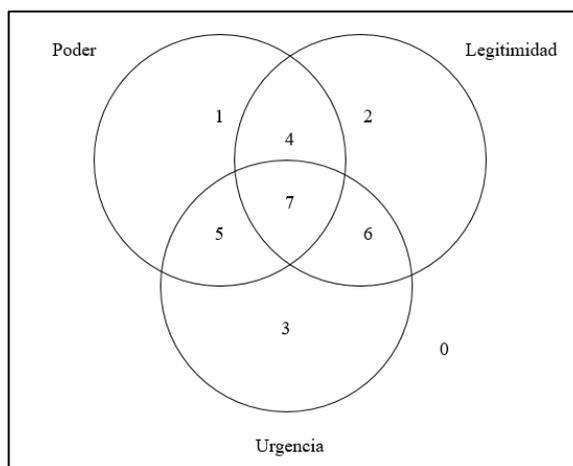
Atributos	Descripción
Poder	Respecto a la influencia del <i>stakeholder</i> sobre la organización, la cual puede ser alta o baja en función a su poder de coerción, violencia o restricción, recursos financieros, normativos y sobre los medios de comunicación.
Legitimidad	Respecto a la relación genuina del <i>stakeholder</i> con la organización, siendo así las normas, valores y creencias aquellas acciones que sean percibidas como apropiadas por los <i>stakeholders</i> .
Urgencia	Respecto al apremio de tiempo del reclamo del <i>stakeholder</i> sobre la organización, el cual depende del grado en el cual un <i>stakeholder</i> no está dispuesto a esperar por tiempo adicional para un acción y la importancia de la relación entre el <i>stakeholder</i> y la organización.

Fuente: Friedman, A. y Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and practice*

La mezcla de estos tres atributos genera una perspectiva de análisis que permite segmentar con mayor precisión distintos tipos de *stakeholders* para una mejor clasificación y priorización de los mismos.

En el diagrama de Venn de la Figura 2.3 se observa la combinación más de un atributo, permitiendo una mejor clasificación de aquellos *stakeholders* que posean de manera relevante más de uno a la vez. Esto permitirá entender mejor al *stakeholder* y elaborar una estrategia diferenciada.

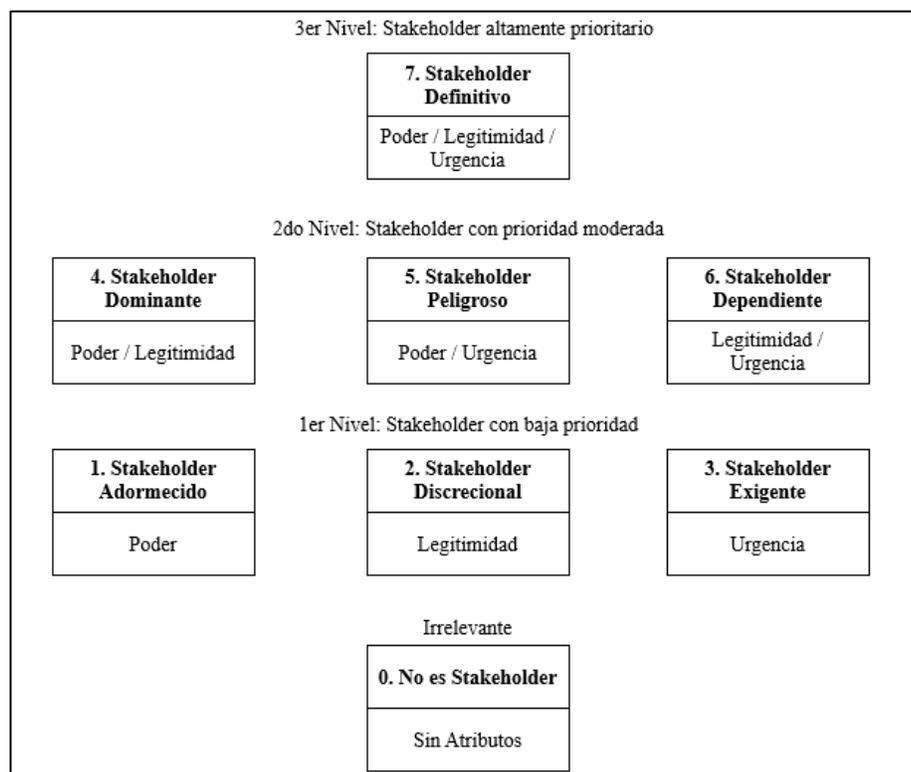
**Figura 2.3. Diagrama de Venn: Atributos de Stakeholders**



Fuente: Friedman, A. y Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and practice*

Con el objetivo de clasificar a los *stakeholders* en orden de prioridad, en la Figura 2.4 se muestra un esquema ordenado que los subdivide en tres niveles, segmentándolos según relevancia.

**Figura 2.4. Jerarquía de la combinación de atributos de Stakeholders**



Fuente: Friedman, A. y Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and practice*.

En la presente investigación se listarán a los *stakeholders* que tengan un impacto relevante en la gestión de conflictos sociales en el sector minero y serán clasificados bajo el esquema en mención. Se utilizarán fuentes secundarias como punto inicial, las cuales serán validadas y refrendadas a través de las fuentes primarias según el planteamiento metodológico.

## 2.6. Conclusiones del capítulo

Como conclusiones de este capítulo se muestra la Tabla 2.4 en la que se resumen las metodologías a aplicarse, fuente para realizarla y el objetivo que esperamos determinar con estas. Si recalcar que la base es la realización de un análisis de contenido que nos permitirá tener las generalizaciones de lo que queremos desarrollar, estos se complementan con las

otras metodologías que nos permitirán realizar un análisis más extenso y determinante para lograr el objetivo del estudio.

**Tabla 2.4. Análisis, fuente y objetivo de las metodologías**

<b>Tipo de Análisis</b>	<b>Fuente</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Análisis de Contenido</b>	Bibliografías y entrevistas a expertos	Lograr conclusiones y generalizaciones de un tema.
<b>Benchmarking</b>	Empresas o situaciones con similitudes para realizar comparativa	Lograr una mejor diferencia entre los conflictos sociales Mineros, determinando las brechas de desempeño.
<b>Análisis de Stakeholders</b>	Bibliografías y entrevistas a expertos	Analizar grupo de interés y su poder de intervención.
<b>Factores Críticos de éxito</b>	Bibliografías y entrevistas a expertos	Determinar los factores para el éxito de una organización o sector.

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

En un inicio se considera relevante sintetizar los principales conceptos que hacen referencia a los tópicos que se desarrollarán a lo largo de la investigación, poniendo en conocimiento las características y variables relacionadas a los términos de minería, conflicto social y relaciones comunitarias.

La comprensión de estos conceptos y el alcance que tienen a nivel nacional serán fundamentales para posteriormente desarrollar un mejor análisis contextual de la actividad minera y sus características, así como su conexión con los tópicos relacionados a la gestión social y desenvolvimiento con los *stakeholders*.

### 3.1. Minería en el Perú

Según el Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería (2018) – en adelante LGM - el concepto de minería hace referencia a:

“Todo lo relativo al aprovechamiento de las sustancias minerales del suelo y del subsuelo del territorio nacional, así como de dominio marítimo. Se exceptúan del ámbito de aplicación de esta Ley el petróleo e hidrocarburos análogos, los depósitos de guano, los recursos geotérmicos y las aguas minero-medicinales.” (Tit. Prel. I, Dec. Leg. N° 109, p.4)

#### 3.1.1. Clasificación según grado de formalidad

Con la finalidad de identificar la formalidad, informalidad e ilegalidad de las actividades mineras, el Estado identifica a estas tres clases de actores en la industria minera, los cuales fueron delimitados por el Ministerio de Energía y Minas<sup>1</sup> según:

*i Minero Formal:* Cuenta con “autorización de inicio o reinicio de actividades de exploración, explotación, y/o beneficio emitido por la autoridad competente.”

*ii Minero Informal:* “Actividad realizada en zonas prohibidas para la actividad minera”, esto puede ser realizado aun cuando el titular esté inscrito en el Registro Nacional de Información Minera.

*iii Minero Ilegal:* Actividad realizada por una persona bajo las siguientes condiciones:

- Los equipos y maquinaria utilizados no son los adecuados para la operación que realizan.
- Hay evidencias del incumplimiento de normas administrativas, técnicas, sociales y medioambientales.
- Realizan actividades mineras en zonas prohibidas.

Según De Echave (2016), al expandirse las operaciones mineras en el país, también se incrementó la minería informal e ilegal y han tenido enfrentamientos con la población, como

---

<sup>1</sup> Informativo Minero N° 13 2018 “El Proceso de Formalización Minera Integral”:

en el caso de Ayabacal localidad del proyecto minero Río Blanco en Piura. Asimismo, existen operaciones de Gran y Mediana Minería que comparten territorio con mineros informales, generando una mala percepción en la comunidad sobre la actividad minera, lo cual, puede desencadenar en conflictos sociales a futuro.

### **3.1.2. Actividades de la industria minera**

Si bien existen muchas perspectivas respecto a las actividades desarrolladas por la industria minera, el gobierno tipifica las siguientes actividades como jurídicamente válidas: cateo, prospección, exploración, explotación, labor general, beneficio, comercialización y transporte minero.

La realización de las actividades en mención, estarán supeditadas al cumplimiento de la normativa estipulada en la LGM. Sin embargo, las actividades de cateo, prospección y comercialización no requieren ser tratadas bajo el sistema de concesiones establecido. (Ministerio de Energía y Minas, 2018). En la Figura 3.1 se muestran las principales actividades de la industria minera; para más detalle sobre cada una de las actividades antes indicadas, revisar el anexo 3.

**Figura 3.1. Actividades de la industria minera**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2018)

Si bien los conflictos sociales en el sector minero pueden generarse durante cualquiera de las actividades de esta industria, la mayoría de eventos se generan en la etapa de exploración y durante el beneficio.

### **3.1.3. Minería y Medio ambiente**

En el Perú, existe el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades de Explotación Minera, el cual tiene como objetivo: “la minimización, mitigación,

rehabilitación, remediación y eventual compensación de los impactos ambientales negativos derivados de las actividades mineras de exploración, así como de las actividades de cierre y post cierre que correspondan” (D.S. N° 042-2017-EM).

La legislación antes indicada establece que el titular minero es responsable por los daños y consecuencias desfavorables que sus actividades causen al ambiente. De igual forma, es obligación del titular minero asumir los compromisos pactados (D.S. N° 042-2017-EM)

Es así que antes de iniciar la fase de exploración minera, es necesario que el titular obtenga una certificación ambiental. Para obtener la certificación, un funcionario inscrito en el Registro Nacional de Consultores Ambientales del SENACE<sup>2</sup> deberá preparar previamente una Declaración de Impacto Ambiental consecuencia de las actividades de exploración. (D.S. N° 042-2017-EM).

Es importante resaltar que el Estado promueve la participación de la ciudadanía, por lo cual, se genera una obligación para el titular minero para la difusión del Estudio Ambiental. Asimismo, toda observación por parte de la ciudadanía debe ser revisada por la autoridad competente y remitida al titular minero para que brinde una respuesta al respecto. Jorge Merino (2012) -ex ministro de Energía y Minas- denunció que existen ONGs que están en contra de la actividad minera, esto se debe a una corriente ideológica que no quiere a la minería como fuente de crecimiento, ya que mencionan que existe un riesgo de contaminación ambiental. Algunas ONGs desinforman a la población, con lo cual éstas llegan a generar el conflicto para evitar la realización y/o funcionamiento de proyectos mineros.

## **3.2. Conflictos sociales**

### ***3.2.1. Concepto general de conflicto social:***

En general, el concepto de conflicto hace referencia a un combate, a una lucha o pelea (Real Academia Española, 2018). El conflicto es un fenómeno natural en la sociedad, esta inherente en la vida de las personas (Silva G., 2008) y forma parte de la interacción social de forma inevitable y genuina entre las personas (Defensoría del Pueblo, 2018).

Consecuentemente, se entiende por conflicto social como el proceso por el cual dos sectores de la sociedad -comunidades, Estado o empresas- perciben que sus objetivos,

---

<sup>2</sup> Servicio Nacional de Certificación Ambiental para la Inversión Sostenible

intereses, valores o necesidades son contradictorios, lo cual podría conllevar hasta una manifestación destructiva que es la violencia sino es correctamente canalizado (Defensoría del Pueblo, 2018).

### 3.2.2. Elementos de un Conflicto Social

De acuerdo con la Defensoría del Pueblo<sup>3</sup>, los conflictos – sociales - contienen tres elementos que deben ser identificados adecuadamente para lograr mantener la estabilidad o solución si se llega a desencadenar en violencia. Los elementos son (i) los actores, (ii) el problema y (iii) el proceso. Ver Tabla 3.1

**Tabla 3.1. Elementos de los conflictos sociales**

Actores		Descripción	Ejemplos
(i) Los actores	Primarios	Grupos sociales o empresas que intervienen directamente en el problema.	-Comunidades de la zona de influencia directa -Titular minero
	Secundarios	El entorno en donde está ocurriendo el problema y pueden verse afectados, pero no están activamente en participación en los conflictos.	-Comunidades de la zona de influencia indirecta
	Terceros	Individuos o entidades que pueden contribuir en la resolución del conflicto al tener cierta relevancia en los actores primarios.	-ONGs -Iglesia -Universidades
	Responsables estatales	Representan las entidades del Gobierno.	-Defensoría del pueblo. -Gobiernos Locales -Gobiernos Regionales -Ministerios OSINERGMIN
	Observadores internacionales	Entidades internacionales encargadas de velar por el orden y políticas adecuadas para su solución.	-Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina

<sup>3</sup> La Defensoría del Pueblo nace en el año 1993 como un organismo autónomo con la finalidad de supervisar que los deberes de la administración del Estado y la prestación de servicios públicos a nivel nacional se cumplan de manera eficiente bajo un marco de protección de los derechos fundamentales de los ciudadanos peruanos. Este organismo elabora reportes y recomendaciones a las autoridades a raíz de quejas, consultas y pedidos de derechos vulnerados.

(ii)El problema	Se da cuando los actores primarios comienzan a tener intereses y objetivos propios, los cuales sienten que no están satisfechos y buscan la satisfacción de los mismos.	-Incumplimiento de acuerdos.
(iii)El proceso	Es la manera como va desarrollándose el conflicto, de tal manera que se pueda determinar qué acciones realizar para solucionar o prevenir actos de violencia.	-Asamblea, mesas de dialogo.

### 3.2.3. Tipología de conflictos sociales

La Defensoría del Pueblo ha clasificado a los tipos conflictos sociales en 10 segmentos, sobre la base del punto central que genera el conflicto, facilitando un mejor entendimiento y análisis. En la Tabla 3.2, se resume esta tipología:

**Tabla 3.2. Tipología de conflictos sociales en el Perú**

Tipo	Conflicto en torno a
Asuntos de Gobierno Local	Gestión pública de los municipios provinciales y distritales
Asuntos de Gobierno Regional	Gestión pública de los gobiernos regionales
Asuntos de Gobierno Nacional	Gestión pública del gobierno central
Socioambiental	Control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes políticos, económicos, sociales y culturales
Demarcación territorial	Establecimiento de límites entre circunscriptores territoriales
Cultivo ilegal de hoja de coca	Siembra ilegal de coca, presencia del narcotráfico y las acciones del Estado
Laborales	Derechos laborales
Comunales	Acceso a recursos naturales, propiedad y límites territoriales entre comunidades
Electorales	No aceptación de resultados electorales y el rechazo a las autoridades electas
Otros asuntos	Reclamos estudiantiles, universitarios, etc

Fuente: Defensoría del Pueblo

En la presente investigación se identificará que los conflictos sociales en el sector de minería, suelen generarse en torno a los tipos de conflictos socio ambiental, laboral y comunal. Esto se validará a través de la investigación a realizar.

Por ejemplo, el Proyecto Minero Conga estuvo envuelto en un conflicto social de gran repercusión, en el cual la población percibía que la actividad minera contaminaría la principal fuente de agua de la comunidad, lo cual, generaría un problema sanitario y económico al afectar también su producción agrícola. Dicho riesgo medioambiental percibido por la comunidad desencadenó una serie de eventos que no permitieron la puesta en marcha del proyecto minero. La presente investigación revisará casos relevantes de conflictos sociales en minería como el citado, identificando las causas de los mismos.

### 3.2.4. Etapas y consecuencias de un conflicto social

Como se observa en la Tabla 3.3, los conflictos sociales suelen tener diferentes estadios, los cuales, pueden ir decantando en distintas formas de manifestación. Existen tres estados en los cuales se clasifican los conflictos sociales (Defensoría del Pueblo, 2019):

**Tabla 3.3. Estado de los conflictos sociales en el Perú**

Estado del Conflicto	Descripción
Conflicto Activo	Se manifiesta mediante demandas públicas de carácter formal o informal
Conflicto Latente	No se expresa públicamente, pese a que se observan factores de disconformidad y se mantiene oculto y aparentemente inactivo
Conflicto Resuelto	El conflicto se da por concluido y las partes formalizan su aceptación mediante normas, resoluciones o acuerdos.

Fuente: Defensoría del Pueblo

La importancia de identificar el estado del conflicto, es que permite a los *stakeholders* demandados - que suelen ser la Compañía Minera o el Estado - realizar un mejor planeamiento de las soluciones a implementar y recursos a utilizar en un conflicto. Los conflictos activos por naturaleza, tienen un mayor nivel de urgencia solución y pueden estar acompañados de riesgos relacionados a protestas violentas; los conflictos latentes requieren también una acción ágil y apertura al diálogo, sin embargo, permiten manejar un mejor margen de tiempo y recursos. Finalmente, la identificación de un conflicto resuelto, se basa en la formalización de los acuerdos obtenidos entre las partes, permitiendo cerrar un ciclo importante en la relación entre los *stakeholders*, y su correcta interpretación es clave para que a futuro el caso no vuelva a ser un conflicto latente o activo.

Los conflictos a su vez generan consecuencias en la sociedad, las cuales, en el mejor de los casos se desarrollan a través de procesos de diálogo, o en su defecto a través de hechos de violencia u otras acciones colectivas de protesta. De acuerdo a la Defensoría del Pueblo (2019), las acciones colectivas de protesta en el país han sido clasificadas según lo indicado en la Tabla 3.4. Desde la perspectiva de gestión de conflictos sociales es importante conocer esta tipología, ya que permite anticipar qué consecuencias se pueden desencadenar en función a las decisiones de los *stakeholders*, y a su vez qué planes de contingencia poner en marcha frente a estas situaciones.

**Tabla 3.4. Tipos de acciones colectivas de protestas**

Tipos de Acciones Colectivas de Protestas		
Movilización	Plantón	Marcha
Simulación de entierro / crucifixión	Paro de labores / Huelga indefinida	Bloqueo de vías de acceso/ carreteras
Paralización de obras	Toma de locales públicos / privados	Quema de llantas

Fuente: Defensoría del Pueblo

Asimismo, es importante identificar en qué etapa se encuentra un conflicto social. La Oficina de Gestión de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo ha establecido las 5 etapas de un conflicto social, las que se describen en la Tabla 3.5.

**Tabla 3.5. Etapas de un conflicto social**

Etapas de un Conflicto Social	Descripción
i. Surgimiento	Un actor o grupo del conflicto muestra sus demandas frente al problema en que se encuentran, para lograr sus propios objetivos, obstaculizando los de los otros actores.
ii. Escalonamiento	Surgen muestras de comportamientos de oposición entre los actores o grupos, en la cual se demuestra que cada una cuenta con un objetivo propio. En esta etapa se acentúa que se vean como adversarios.
iii. Crisis	Ocurre cuando no se ha canalizado adecuadamente las conversaciones entre los actores o grupos, llegando a muestras de violencia. Es una etapa crítica ya que se puede llegar a realizar actos irreparables los cuales harán que se dificulte su solución.
iv. Negociaciones o Des-escalonamiento	Se consigue diálogo entre actores y grupos para realizar una solución favorable para todos los intervinientes.
v. Resolución	Se llegan acuerdos para lograr cumplir los objetivos y necesidades de los grupos o actores, de esta manera llegando a continuar con la funcionalidad adecuada del sistema.

Fuente: Oficina de Gestión en Conflictos Sociales (2012). Defensoría de Pueblo.

### ***3.2.5. Conflictos sociales y minería***

Según la Defensoría del Pueblo, en el Perú el 63% de los conflictos sociales tienen como causa problemas socio ambientales, de los cuales alrededor del 65% corresponden a operaciones mineras. Asimismo, a fines del año 2018 el Observatorio de Conflictos Mineros señala que los principales motivos de dichos conflictos están relacionados a: “minería informal, contaminación de fuentes de agua, incumplimiento de acuerdos de empresas extractivas, contaminación por metales pesados, huelgas por demandas laborales, temas judiciales, construcción de carreteras e impacto que se genera por el tránsito pesado, entre otros”. Se puede apreciar, que la actividad minera y los conflictos carácter socio ambiental están ligados entre sí en una cantidad significativa.

Estadísticas recientes muestran que en los últimos años se registraron un promedio anual de 111 protestas colectivas (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108). Asimismo, el 70% de los conflictos sociales en compañías mineras se concentran en la zona norte y sur del país, en proporciones casi iguales. (Defensoría del Pueblo, 2018).

Por lo tanto, la sostenibilidad de sus operaciones en armonía con la sociedad es fundamental, ya que la actividad minera (i) es la principal fuente de producción para el país (BCRP), (ii) tiene un efecto multiplicador en 20% la actividad económica nacional y (iii) es una fuente de recaudación significativa para el Estado (Ministerio de Energía y Minas).

Por otro lado, los conflictos sociales que desencadenan en violencia o acciones colectivas de protestas plasmadas a través de huelgas, paralización de obras en mina, toma de locales o bloqueos de vías de acceso, impactan directamente en las operaciones mineras regulares deteniendo el flujo de producción y transporte de la oferta exportable, afectando a la economía nacional en su conjunto.

Debe tenerse en cuenta que estos conflictos frenan la puesta en marcha de mega proyectos previamente aprobados, los cuales, en algunos casos, han determinado que no se inviertan 15,000 millones de dólares en el año 2014 (Gestión, 2014) y reducir en 1% el PBI en el año 2018 por el conflicto en la mina Las Bambas (El Comercio, 2019).

Finalmente, debe tomarse en consideración el impacto mediático causado por dichos conflictos y los problemas de gestión que engloban, alejan a inversionistas extranjeros que estarían dispuestos a invertir en las reservas mineras disponibles en el país.

### **3.3. Relaciones comunitarias**

De acuerdo al sociólogo argentino Natalio Kisnerman las comunidades van más allá de un área geográfica delimitada, y establece que los intereses y necesidades compartidas son el sistema de relaciones integrado que delimitan el concepto de comunidad. (Terry, 2012)

En este sentido, en el Artículo 89 de la Constitución Política se define que *“Las Comunidades Campesinas y Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas. Son autónomas en su organización en el trabajo comunal y en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo.”*

Actualmente, las compañías mineras en el Perú requieren contar con un Plan de Relaciones Comunitarias aprobado antes para poner en marcha sus planes de inversión y operaciones.

En la Mediana y Gran Minería, el Plan de Relaciones Comunitarias debe ser aprobado por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) respectivamente.

#### **3.3.1. Plan de Relaciones Comunitarias**

El Plan de Relaciones Comunitarias es un documento que forma parte del Estudio de Impacto Ambiental e indica las acciones referidas a la gestión socio-económica en un proyecto de energía y minas, teniendo como meta regular las relaciones entre población y empresa en su área de influencia con la finalidad de resolver los problemas que se pudieran generar entre las partes. (Ministerio de Energía y Minas, 2001)

El alcance del plan puede ser a nivel corporativo, tomando en cuenta una suma de proyectos; también puede involucrar a un proyecto específico. En el Anexo 4 se precisan los 6 alcances mínimos del Plan de Relaciones Comunitarias sugeridos por el Ministerio de Energía y Minas en la Guía de Relaciones Comunitarias. (Ministerio de Energía y Minas, 2001)

### **3.4. Conclusiones del capítulo**

- La investigación del marco conceptual sirvió como base para poder conocer mejor la industria minera en el Perú e identificar aquellas etapas en las cuales una compañía de este sector puede ser más vulnerable a entrar en conflicto con sus *stakeholders*.

- El reconocimiento de las fases de los conflictos y tipos de acciones de protestas son una base importante de información para que en la revisión de los casos de la investigación se relacione con mayor facilidad el contexto sobre el cual se genera el conflicto y las siguientes etapas que se pueden desencadenar. Conocer los desenlaces de los conflictos facilitan la visualización de aquellos factores críticos a que se pueden gestionar para mitigar su probabilidad de ocurrencia.
- Finalmente, la revisión del Plan de Relaciones Comunitarias como sustento para obtener la aprobación del inicio de operaciones de una mina es significativo ya que su alcance abarca puntos relevantes en la gestión social con las comunidades y deberá ser cuidadosamente formulado para evitar conflictos posteriores.

## CAPITULO IV: MACRO CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

En este capítulo se brindará información de la importancia de la expansión de la minería en el Perú, así como se el estado en que se encuentran los conflictos sociales en el país. Esto nos ayudará a saber en qué contexto nos encontramos ante los conflictos que se vienen desarrollando.

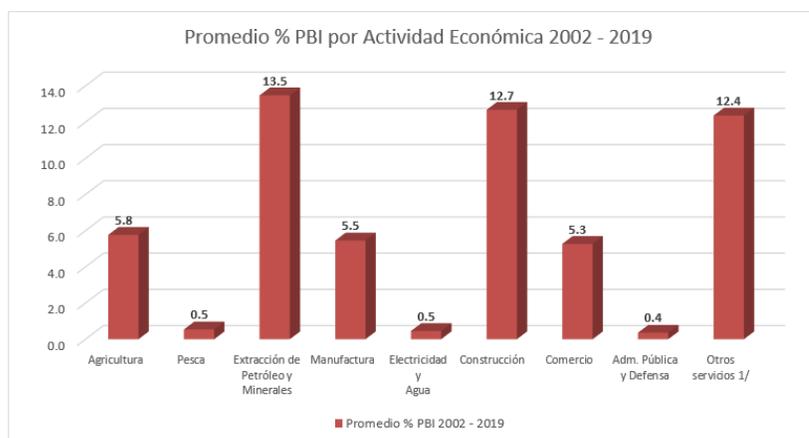
La minería en el Perú es de suma importancia para la economía nacional. Sin embargo, el crecimiento acelerado sin una debida identificación de las necesidades de los *stakeholders*, ni una correcta planificación en el gobierno para este crecimiento trae como consecuencia conflictos que perjudican a varias partes involucradas.

El presente capítulo mostrará, a través de información histórica, la evolución de indicadores referentes a la expansión minera en el Perú y los conflictos sociales desencadenados en los últimos años. Esta información generará un mejor entendimiento del contexto histórico y actual de la minería peruana, y de los conflictos que han ocurrido.

### 4.1. Inversión y expansión de la industria minera en el Perú

La minería es una de las principales fuentes de ingreso en el Perú, en la Figura 4.1 nos muestra que la participación de extracción de minerales ocupa el 13.50% del Producto Bruto Interno del Perú (INEI, 2020), el cual es la primera actividad económica en generación de ingresos, esto demuestra la importancia de la minería en los ingresos económicos del País.

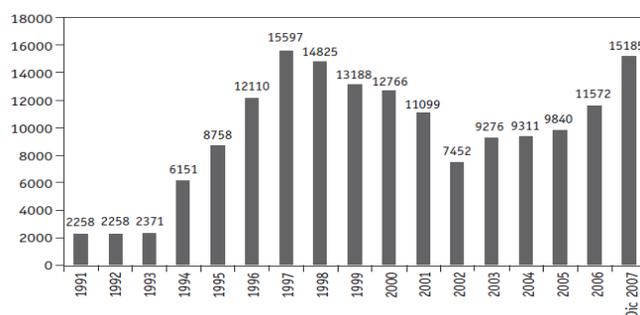
**Figura 4.1. Participación % en el PBI por actividad económica 2002 – 2019**



Fuente: INEI, Participación del PBI por actividad económica 2002-2019

Al ser la primera actividad económica principal, la inversión en el sector minero es una de las más importantes fuentes de riqueza, tanto para el gobierno y empresariado. En la Figura 4.2 se observa que el Gobierno peruano ha impulsado el desarrollo de la minería a través del otorgamiento de mayores áreas de concesiones mineras. Es así que en el año 1993 se tenían poco más de 2 millones de hectáreas hasta haber llegado a más de 15 millones en 1997, cifra que hasta el 2007 se ha mantenido con ligeros retrocesos. (CooperAcción, 2018)

**Figura 4.2. Evolución de derechos mineros (en miles de hectáreas)**



Fuente: CooperAcción, Diez años de minería en el Perú 2008-2017

El crecimiento de esta industria conlleva el consumo de recursos naturales y alteración de las condiciones actuales de las comunidades situadas en el área del proyecto. Por lo tanto, es necesario evaluar la tendencia histórica de inversiones y concesiones mineras en el Perú para una mejor comprensión del contexto nacional en la que se encuentra la actividad minera del Perú.

Esta información histórica es importante ya que la expansión de concesiones mineras permite la fase de exploración, con lo cual, las compañías mineras deberán negociar los títulos de propiedad de las comunidades rurales, condiciones laborales, entre otros acuerdos económicos. Asimismo, se producirán cambios en su entorno ambiental con lo cual se abre la posibilidad de generación de conflictos entre *stakeholders*. (CooperAcción, 2018).

En la Figura 4.3 se observa que, las facilidades provistas por el Gobierno peruano para promocionar las actividades mineras han sido aprovechadas en su mayoría por inversionistas de China, Reino Unido, Canadá y México. Estos inversionistas concentran más del 70% de los capitales invertidos en la cartera de proyectos que el Perú tiene a disposición, teniendo

como principal destino exportador a China, quien concentra el 36% de nuestra oferta internacional de minerales. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

**Figura 4.3. Países de origen de inversiones mineras en el Perú al 2018**

PAÍS	CANT. DE PROYECTOS	US\$ MM	%
CHINA	6	11,700	20.0 %
REINO UNIDO	5	11,512	19.7 %
CANADÁ	11	9,783	16.7 %
MÉXICO	6	9,055	15.5 %
EEUU	3	5,620	9.6 %
PERÚ	8	4,084	7.0 %
AUSTRALIA	2	3,078	5.3 %
OTROS	8	3,677	6.3 %
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>58,507</b>	<b>100 %</b>

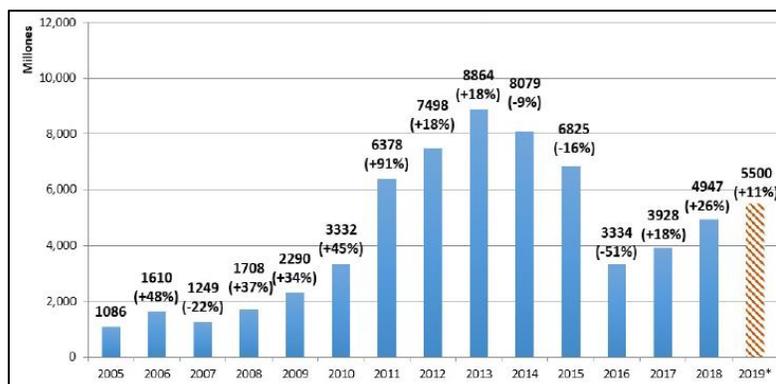
Fuente: Ministerio de Energía y Minas

El impulso en la minería peruana por parte de inversionistas chinos data desde el año 1992, por la empresa Shougang Hierros del Perú que se adjudicó en un proceso de privatización de parte del Estado peruano la operación de los yacimientos de hierro de Marcona. Posteriormente, aprovecharon algunos proyectos que se encontraban en exploración en Cajamarca y Piura. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

En el año 2014, inversionistas chinos de la empresa Minmetales MMG adquirió el proyecto Las Bambas, el cual era parte del Grupo Glencore, quien ya había absorbido a Xstrata; Xstrata era duramente criticado por aparentemente planear operar un monopolio cuprífero. Con la adquisición por parte de MMG, la posición de capitales chinos en Perú se consolidó como la más importante del mercado minero. Si bien, estas inversiones dinamizan la producción del país, varias compañías de capitales chinos como Zijing, Chinalco (Junín), MMG Las Bambas (Apurímac) y Shougang (Ica y Río Blanco) se han visto envueltas en conflictos sociales mineros. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

Como se observa en la Figura 4.4, que al cierre del año 2018 la inversión minera comenzó a reactivarse nuevamente con volúmenes de inversión significativos y mayores áreas dadas en concesión, con lo cual, de mantenerse estables los niveles de conflictos socio ambientales en la actividad minera, se pueden esperar nuevos conflictos de esta naturaleza en los próximos periodos.

**Figura 4.4 % Inversión minera en Perú (en millones de USD)**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas

En los últimos años, la principal actividad económica en el Perú ha sido la minería, la cual ha generado gran parte del crecimiento del país. La realización de esta actividad de manera responsable y cumpliendo estándares internacionales, requiere una gran inversión, por lo cual, el Perú impulsó que otros países con mayor experiencia e ingresos puedan realizar inversiones importantes en este sector. Esto ha originado un crecimiento notorio de nuestra economía., sin embargo, para que se genere una fuente de riqueza estable, se deben generar las condiciones para que las inversiones se sigan dando (entorno político), y evitar conflictos sociales, los cuales son los que imposibilitan que se pueda poner en marcha u operar proyectos de esta magnitud.

#### **4.2. Desempeño histórico de la gestión de conflictos sociales en la industria minera**

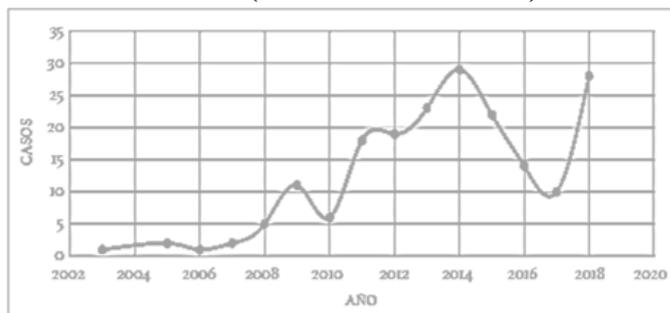
El análisis de la evolución histórica de conflictos sociales en el sector minero nos permite tener una mejor visión sobre las variables involucradas en este problema y cómo es que estas han evolucionado en los últimos años. Esta información facilitará la elaboración de una propuesta con base histórica y perspectiva hacia el futuro, permitiendo identificar tendencias y cambios.

De acuerdo con el Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (OCMAL), el concepto de “criminalización” hace referencia a las formas en las que el Estado, a través del ejército o la policía, ejercen control social bajo distintas formas de violencia.

Entre los años 2002 y 2018, el OCMAL ha registrado 256 conflictos y 192 actos de criminalización en América Latina con una tendencia alcista pronunciada entre los años 2007

y 2014, luego del cual hubo una disminución significativa durante dos años seguidos y una nueva tendencia al alza en el año 2018, ver Figura 4.5.

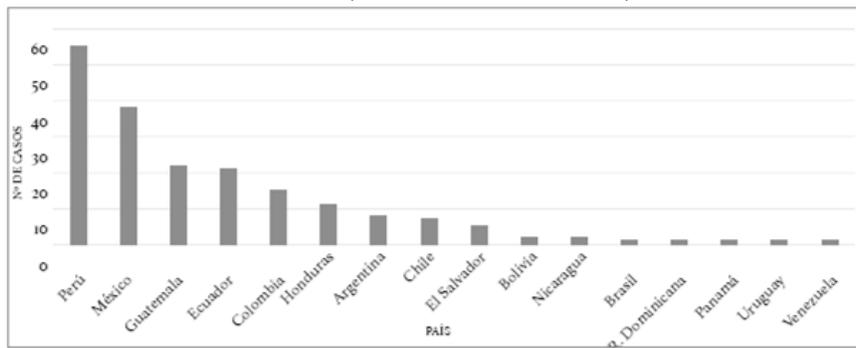
**Figura 4.5. Criminalización en América Latina 2002-2018  
(En número de casos)**



Fuente: Mapa de conflictos mineros OCMAL

En la Figura 4.6 se observa que Perú y México cuentan con el mayor número de conflictos sociales entre los años 2002 y 2018. La diferencia es significativa respecto a sus pares de la región.

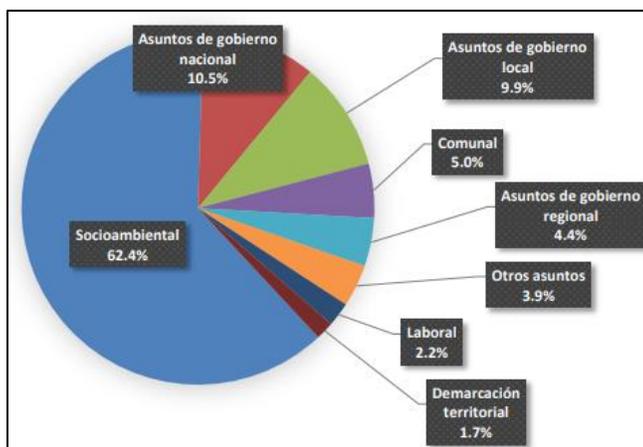
**Figura 4.6. Criminalización por país 2002-2018  
(En número de casos)**



Fuente: Mapa de conflictos mineros OCMAL

Focalizando el análisis de los conflictos sociales en Perú, en la Figura 4.7 se observa que, en el año 2018, el 62% de los conflictos sociales tuvieron como origen motivos socio ambientales.

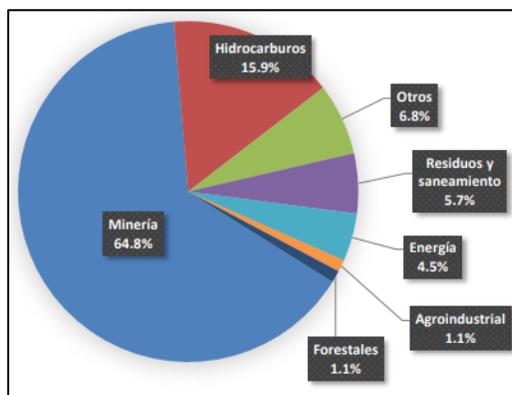
**Figura 4.7. Conflictos sociales según tipo en el Perú – Diciembre 2018**



Fuente: Defensoría del Pueblo – Reporte de Conflictos Sociales

Debe anotarse que dentro de los conflictos socioambientales a diciembre 2018, la actividad minera ocupa cerca de las dos terceras partes de los mismos, superando ampliamente a otras actividades económicas, ver Figura 4.8.

**Figura 4.8. Conflictos socioambientales según actividad– Diciembre 2018**



Fuente: Defensoría del Pueblo – Reporte de Conflictos Sociales

Los conflictos sociales tienen como raíz las divergencias socioambientales, las que tienen una alta incidencia en la actividad minera. La “minería informal, contaminación de fuentes de agua, incumplimiento de acuerdos de empresas extractivas, contaminación por metales pesados, huelgas por demandas laborales, construcción de carreteras e impacto del tránsito de camiones pesados” son las principales causas registradas en el país a través de protestas colectivas. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

En el norte del país, Ancash es la séptima región de mayor recepción de flujos de inversiones mineras con más de 160 millones de dólares. Los territorios en concesión en esta región equivalen a más del 40% del área total concesionada en el país. Sin embargo, es la región con el mayor número de conflictos socio ambientales. Su más reciente siniestro es el colapso del dique de una presa de relaves que generó un derrame de más de 50 mil metros cúbicos por parte de la compañía minera Lincuna. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

En adición a esto, desde hace bastantes años, la población ancashina ha tenido otros conflictos relacionados a incumplimientos de acuerdos, impacto de contaminación en la salud de pobladores, desaparición de fuentes de agua, entre otros, por parte de las compañías Antamina, Barrick y Nystar. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2018)

Por otro lado, en la región sur del país hay una alta concentración de tensiones sociales especialmente en la zona denominada Corredor Minero Sur, el cual comprende las provincias de Cotabambas (Apurímac), Chumbivilcas y Espinar (Cusco). En gran parte, los conflictos sociales están relacionados al agotamiento de recursos hídricos, generando la prohibición de futuras excavaciones de nuevos pozos. Asimismo, a fines del año 2018 se registraron huelgas laborales relacionadas a solicitudes de incrementos salarios por parte de los trabajadores de la mina Shougang. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

Es importante resaltar que, en los últimos 3 años, la región Puno ha tenido un incremento significativo de concesiones brindadas por parte del Estado, recibiendo alrededor de 70 millones de dólares de inversión minera altamente relacionados a los yacimientos de Litio identificados en Macusani. Al cierre del año 2018 se han registrado 18 conflictos socio ambientales relacionadas a la afectación del recurso del agua, ausencia de acciones por parte del Gobierno Regional ante las actividades mineras en la zona, y se detecta que hay un riesgo potencial de contaminación de uranio, el cual, es radioactivo y forma parte del yacimiento de litio en mención. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

Sumados a estos riesgos de corte socio ambiental, es importante tomar en cuenta que el Ministerio de Cultura ha reconocido algunas locaciones en Macusani con contenidos de pinturas rupestres y petroglifos como patrimonio cultural bajo la denominación de “paisaje cultural arqueológico”, con lo cual, en la práctica no deberían brindarse concesiones mineras

de productos radioactivos en la zona de influencia. (Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú, 2108)

Ante la evidencia de todos los eventos expuestos en diferentes regiones del Perú, en octubre del 2018 el Ministerio de Salud estableció la resolución ministerial No. 979-2018/MINSA referente a “Lineamientos de política sectorial para la atención integral a las personas expuestas a metales pesados, metaloides y otras sustancias químicas”. Para la aprobación de esta resolución se comprobó en el diagnóstico realizado que aproximadamente 5,000 personas han estado expuestas a ser contaminadas en más de 25 regiones del Perú, siendo sus principales causas los “pasivos mineros, unidades mineras activas, unidades de producción e hidrocarburos, y zonas de actividad extractiva informal e ilegal.” Dicha resolución tiene cuatro pilares los cuales se basan en:

- Fortalecimiento del sistema de vigilancia de salud ambiental
- Fortalecimiento de la acción intersectorial con diversas instancias del Estado
- Fortalecimiento de la gestión del riesgo y control del daño
- Fortalecimiento de la capacidad de atención integral de salud en caso de daños

Los conflictos sociales en el País siguen creciendo y están evitando que una de las principales actividades económicas del País se pueda realizar correctamente. Los *stakeholders* deben estar de acuerdo con lo que se va a realizar, además de buscar las mejores condiciones para las comunidades donde se desarrolla el proyecto. Se deben establecer procesos adecuados de comunicación y evidenciar el cumplimiento de tratados para lograr mantener la actividad minera en su total funcionamiento.

### **4.3. Gestión y liderazgo de los representantes de las comunidades**

Kety Jauregui, especialista en Relaciones Comunitarias, publicó una investigación titulada *Community Influence Capacity on Firms: Lessons from the Peruvian Highlands* (Arenas, Murphy & Jauregui, 2019), la cual, exploró la capacidad de influencia de los directivos de las comunidades que residen en una zona de influencia minera para negociar con otros actores y liderar a la población que dirigen.

El estudio comparó la gestión de los directivos de las comunidades entre las poblaciones de Yauli y Pucará, quienes, negociaban con la misma compañía minera (Unidad Minera Toromocho - Chinalco), contaban con las mismas posibilidades para aceptar o rechazar los proyectos planteados por la mina, estaban sujetos al mismo marco legal, mantenían la misma

estructura interna de gobierno y gestionaban comunidades con una población promedio de 300 habitantes.

El resultado de la investigación sugirió cuatro conceptos clave relacionados a la capacidad de influencia sobre una comunidad, los cuales se señalan a continuación (Arenas, Murphy & Jauregui, 2019):

- **Conjunto de conocimientos:** hace referencia a las experiencias obtenidas gestionando conflictos con compañías mineras, el interés por comprender las formas cómo las ONG brindan soporte a las comunidades y el desarrollo proactivo de una red de comunidades que genere un aprendizaje cruzado de experiencias que enriquezcan su visión de gestión. El estudio muestra satisfactoriamente que los representantes de la comunidad de Pucará cuentan con un mejor soporte de conocimientos gracias a que gestionaron múltiples acciones legales a favor de su comunidad, solicitaron soporte profesional de ONGs de derechos humanos y medio ambiente como Cooperación, y se involucraron en asociaciones que apoyaban a otras comunidades que percibían que sus derechos estaban siendo vulnerados. Asimismo, sus líderes ampliaron su red de contactos y visión al participar en un evento que congregó a líderes de poblaciones indígenas en Quebec, Canadá. En contraste a esto, los directivos de Yauli contaban con una baja experiencia en gestión de conflictos con compañías mineras y un bajo interés en relacionarse con ONGs o con otras comunidades, aduciendo que no requieren de asesores en su gestión.
- **Fuerza de la comunidad:** hace referencia al nivel de cohesión interna, gobierno organizacional, así como la fortaleza para mantener la identidad de la comunidad. La investigación mostró que, durante la negociación con la mina los líderes de Pucará enfocaron gran parte de sus esfuerzos en la obtención de mejores tierras de cultivo para mantener y hacer más prósperas sus actividades de agricultura y ganadería, ya que consideraron que esto generaría bienestar económico para la población sobre las bases de su identidad cultural. Por el contrario, los directivos de Yauli priorizaron el desembolso de 1.8 millones de dólares a favor de la comunidad, lo cual generó a futuro múltiples conflictos internos, controversias y constantes asambleas de propuestas sobre la mejor alternativa para el uso de dichos fondos. La gestión en Yauli culminó con la destitución del presidente de la comunidad y la distribución de los fondos entre los pobladores.

- **Interpretación de los eventos:** hace referencia al análisis que realizan las comunidades sobre las oportunidades y riesgos al relacionarse con una compañía minera.

En el caso anterior se evidenció que la comunidad de Pucará tuvo una visión más amplia sobre las oportunidades económicas que genera el equilibrio entre nuevas formas de trabajo y mantener las formas tradicionales de ingresos arraigadas a su identidad cultural. Asimismo, visualizaron los riesgos de recibir sumas de dinero nunca antes vistas, que impulsarían intereses particulares que podían poner en riesgo la cohesión de la comunidad.

- **Tácticas de influencia:** hace referencia a las formas de negociación y resistencia para influenciar sobre otros actores. Durante la investigación se identificó que la comunidad de Yauli suele negociar solamente a través de acciones legales directas, cuando, por el contrario, Pucará ha tenido éxito en sus negociaciones al incorporar otras gestiones adicionales a sus acciones legales, como son la de captar la atención de medios de comunicación, obtener apoyo por parte de políticos y asociarse con ONGs.

Tomando en consideración el estudio realizado por los autores Arenas, Murphy & Jauregui (2019), se evidencia la importancia de potenciar la capacidad de gestión y liderazgo en los directivos de las comunidades, ya que un apropiado desarrollo de estas competencias, permitirá que la comunidad trascienda. El factor humano en la dirección de una comunidad es relevante para obtener negociaciones exitosas frente otros actores y lograr cohesión con los pobladores para reducir la posibilidad de llegar a conflictos internos y externos.

#### **4.4. Conclusiones del capítulo**

El análisis efectuado evidencia que México y Perú son los países donde se ha generado el mayor volumen de protestas. Sin embargo, el incremento en el número de hectáreas concesionadas para actividades mineras y el crecimiento en las inversiones en el sector podría agudizar la cantidad de conflictos sociales en los próximos años, teniendo una raíz mayormente relacionada con causas medioambientales.

Finalmente, el desarrollo del factor humano mediante el liderazgo de las comunidades juega un rol trascendental en el desarrollo sostenible de las mismas y podría reducir las posibilidades de conflicto frente a otros actores.

## CAPITULO V: CONFLICTOS MINEROS INTERNACIONALES Y NACIONALES

El presente capítulo permite conocer las características y secuencia de eventos ocurridos en conflictos sociales mineros en el mundo. La finalidad de exponer estos casos es identificar similitudes y diferencias entre ellos.

El análisis posterior a la revisión literaria de estos casos permitirá la identificación de los Factores Críticos de Éxito y sus variables de medición. Dicha información será validada en segunda instancia a través del análisis de contenido a realizar a las entrevistas a expertos en el sector.

A continuación, se mostrarán los conflictos afrontados por compañías mineras fuera del país, para posteriormente profundizar en casos relevantes que acontecieron en el Perú.

### 5.1. Conflictos Mineros Internacionales:

Si bien en los últimos años se han desarrollado diferentes conflictos sociales a nivel mundial, se han elegido eligieron 4 casos de impacto de trascendencia global, dos de ellos en América Latina (uno de América del Sur y otro de América del Norte) y los otros dos casos de Europa y Asia; se espera que esta selección nos permita contrastar diferentes realidades. Las características para la elección de estos casos se muestran en la Tabla 5.1.

**Tabla 5.1. Características de casos internacionales elegidos**

Continente	País	Empresa	Estado	Características del caso
Europa	Rumania	Rosia Montana Gold	Activo	Oposición al inicio del proyecto por parte de dos naciones.
Asia	Turquía	Alamos Gold	Activo	Contaminación de fuente de agua e impacto en turismo.
Norteamérica	México	Minera San Xavier	Latente	Daño a zona cultural e inicio de operaciones sin coordinación con el gobierno local.
Sudamérica	Brasil	Vale S.A.	Activo	Daño al medio ambiente y pérdidas humanas.

Elaboración: Autores de esta tesis

### **5.1.1. Rumania: Rosia Montana**

Según Deutsche Welle<sup>4</sup> (en adelante DW), en el año 2016, en el parlamento de Rumania se discutía sobre la posibilidad de brindar una de las más grandes concesiones mineras para la explotación de oro en Europa a favor de la empresa rumano-canadiense Rosia Montana Gold Corporation; las operaciones se localizarían en la ciudad rumana de Rosia Montana. Se estimaba que la mina tendría reservas para producir 300 toneladas de oro y 1,600 toneladas de plata. Deutsche Welle-DW (2013)

DW indicó que esta iniciativa generó severas protestas en las calles y en redes sociales por parte de la población de Rumania y Hungría; debe anotarse que el gobierno húngaro mantuvo una posición en contra del proyecto ya que se usaría cianuro en el proceso productivo. En el año 2000 un reservorio de cianuro de un proyecto diferente ubicado en la ciudad rumana de Baia Mare se quemó produciendo el derrame de 100,000 toneladas de barro contaminado con este químico y con diferentes metales el cual fue esparcido en los ríos Tisza y Danubio. Esta fue una de las catástrofes de daño al medio ambiente más grandes en la historia de Europa y teniendo a Hungría como el mayor perjudicado. Deutsche Welle-DW (2013)

Según DW (2013) las protestas se intensificaron cuando se evidenció que la campaña del gobierno de aquel entonces fue financiada con fondos de Rosia Montana Gold Corporation. Paralelamente, la UNESCO listó a Rosia Montana como candidato para ser calificado como Patrimonio de la Humanidad. Deutsche Welle-DW (2016).

Pese a que aún no había una aprobación final del parlamento, la compañía minera decidió realizar inversiones millonarias en la zona y reasentar a muchas familias en áreas aledañas. Sin embargo, algunas familias se negaron a vender sus propiedades a la minera. Deutsche Welle-DW (2013).

En mayo del año 2018, UNESCO indicó que la inclusión de Rosia Montana como Patrimonio de la Humanidad significaría que no podrían realizarse actividades que la dañen, lo cual incluía, no realizar actividades mineras. Ante esta medida, la compañía minera demandó al Estado rumano. (Romania-Insider, 2018).

---

<sup>4</sup> Deutsche Welle es una institución de difusión internacional financiada con fondos públicos alemanes, la cual comunica noticias y reportajes de todo el mundo a través de televisión, radio y web en más de 30 idiomas.

A consecuencia de esta demanda, el Gobierno de Rumania decidió retirar la solicitud de ser incluido como Patrimonio de la Humanidad; argumentaron que se ponía en riesgo el arbitraje en la disputa entre el Estado rumano y la empresa minera. (Romania-Insider, 2018). Actualmente el arbitraje aún se encuentra en disputa.

Actualmente, Gabriel Resources –accionista del 80% de Rosia Montana Gold Corporation- se encuentra disputando un juicio en los tribunales internacionales contra el gobierno rumano pidiendo una compensación de 5.7 billones de dólares como consecuencia del cierre de sus operaciones. La demanda equivale a aproximadamente 2.7% del PBI del país, por lo cual, se espera un escenario de controversia en torno a una decisión que enfrenta posiciones medioambientalistas, económicas y legales. Gabriel Resources Limited (2019)

### ***5.1.2. Turquía: Mount Ida***

Un estudio sobre conflictos mineros en Turquía realizado por Duyvu Avci – candidato al grado de Doctor por la Erasmus University of Rotterdam - junto al Netherlands Organisation for Scientific Research, muestra una perspectiva organizada y pacífica del desarrollo de conflictos entre las comunidades, el gobierno y los inversionistas mineros. Mount Ida es una montaña que forma parte de la península Biga, la cual tiene una amplia diversidad de flora y fauna con un significado cultural relevante para Turquía, desarrollándose así el Mount Ida National Park. Esta localidad, a su vez contiene villas y pueblos al norte y sur de la montaña con una población de más de 200,000 habitantes. Al norte de la montaña se realizan actividades de agricultura y ganadería, y al sur hay un mayor desarrollo turístico y urbano.

En el año 2007, la compañía minera de oro Global Madencilik ubicada al sur de la montaña detonó el primer conflicto como consecuencia de la contaminación de la fuente que proveía agua a una de las villas, generando protestas con más de 10,000 personas. Los pobladores instaron a través de medios de comunicación a que se generen grupos de trabajo con fundaciones y especialistas en el cuidado del medio para detener las operaciones.

En primer lugar, se organizaron paneles y charlas donde se buscó instruir a la población sobre el daño del proyecto minero al ecosistema; paralelamente los pobladores obtuvieron las firmas de 42 organizaciones civiles, 6 gobiernos municipales y 5 gobiernos regionales que apoyaban sus argumentos en contra de la ley minera que permitía el “saqueo”

de los recursos naturales, amenazaba el medio ambiente y las vidas de la población. La carta incluyó una solicitud al Gobierno para revocar la concesión minera y evitar que se brinden otras a futuro en Mount Ida.

La preocupación y argumentos principales de la población hacían referencia al riesgo de una mayor contaminación de químicos como el cianuro en las fuentes de agua y de la tierra donde se realizaba la agricultura y ganadería. Asimismo, la cercanía entre la mina y las villas podrían generar derrumbes de muchas viviendas a raíz de las explosiones en la fase de exploración, así como contaminación sonora. De igual forma, los negocios relacionados al turismo se verían afectados negativamente ya que el atractivo turístico estaba relacionado a los paisajes que sería objeto de la actividad minera.

Posteriormente dos universidades regionales se sumaron a las protestas contribuyendo con su experiencia y conocimiento técnico, desarrollando argumentos más sólidos contra la actividad minera. Los estudios fueron presentados en varios paneles organizados por la región.

En adición a esto se realizó una campaña de publicidad con el slogan: *“The gold of Mount Ida is olives, fruits, forests, clean air and water”*, haciendo referencia a que lo realmente valorado por la población eran los frutos del agro y el cuidado del medioambiente antes que los beneficios de la extracción de oro.

En noviembre del 2007, se unieron 17 municipalidades en un grupo llamado *“Union of Mount Ida and Madra Mountain Municipalities”*, con el fin de financiar actividades en contra, tanto de las actividades mineras en Mount Ida como de la ley de concesión minera vigente. Esta ley no establecía barreras frente a la explotación minera en lugares cultural o medioambientalmente relevantes para empresas extranjeras, cubriendo los gastos de las protestas, transporte de estas actividades y material publicitario.

En respuesta a esto, el gobierno turco suspendió temporalmente (por 2 años) el permiso de actividad a la compañía minera involucrada, lo cual calmó el panorama de aquel entonces. Sin embargo, representantes del Gobierno argumentaban que países extranjeros fomentaron estos movimientos en contra del desarrollo de la minería de oro con la finalidad de evitar el impulso económico del país. Posteriormente enviaron a un equipo especial a auditar las áreas donde se llevó a cabo la actividad minera; sin embargo, estos equipos auditores no se involucraron con los municipios ni villas en las áreas de influencia de la

unidad minera. Consecuentemente, no se tomó en cuenta las preocupaciones de la población sobre la contaminación de cianuro, entre otros.

En el año 2010, la compañía canadiense Alamos Gold adquirió los terrenos mineros involucradas y presentó estudios de impacto ambiental para obtener los permisos necesarios para operar. Pese a que el estudio mostraba que sus actividades impactarían negativamente en las fuentes de agua de algunas villas, propusieron la construcción de reservorios de agua que proveerían de agua limpia a las comunidades y la agricultura. Asimismo, pusieron en marcha un plan de responsabilidad social corporativa el cual incluyó la renovación de una mezquita, entregar artículos escolares para la población de niños de la zona y financiaron varios requerimientos solicitados por las villas, junto con jornadas de socialización entre representantes de la compañía minera y la población.

Posteriormente, en el año 2016 se publicó en un medio de comunicación que Alamos Gold adquirió nuevos terrenos para realizar actividades mineras, sin que el alcalde de la villa más cercana tuviera conocimiento de esta negociación. Este hecho generó que se retomaran las protestas por parte de asociaciones civiles, gobiernos municipales y universidades regionales.

Finalmente, Reuters (2019) indicó que en el primer semestre del 2019 las obras del proyecto minero se detuvieron ante la acción del Gobierno de retirar la concesión minera. La gerencia de Alamos Gold indica que reforestarán la zona de influencia afectada como medida de compensación, sin embargo, la comunidad aún teme que haya una contaminación de cianuro. A la fecha, se identificó que estos hechos redujeron en el precio de las acciones de la empresa en 4.8% y los analistas esperan que el proyecto se reanude a futuro, estimando un inicio de operaciones en el último trimestre del año 2020.

### ***5.1.3. México: San Luis de Potosí - Minera San Xavier***

El proyecto Minero San Xavier se desarrolla en la localidad de San Luis de Potosí a 30 kilómetros del poblado de San Gabriel. La operación se inició en el año 1995, la que se realiza a tajo abierto y se obtiene el oro a través de lixiviación con cianuro; este proceso demanda de gran cantidad de agua. Este método de explotación sustituye la forma tradicional de realizar la minería. (Madrigal D, 2013)

Según Madrigal (2013) los conflictos empezaron desde el inicio de sus operaciones en el año 1995. Debe anotarse que las operaciones mineras se desarrollaban en una zona que en el año 1993 había sido declarada por el Gobierno Mexicano como Zona Monumental.

El conflicto se mantuvo entre los años 1997 y 2000 con opiniones a favor y en contra del proyecto. Un grupo mayoritario apoyaba el proyecto sobre la base de los beneficios económicos, sociales y de política exterior que se lograban; otro grupo fue poniendo énfasis en los impactos negativos para la población y el medioambiente (Best, 1995:3), y así se reanudó el proyecto minero desarrollado por la empresa canadiense New Gold Inc en el Cerro de San Pedro. Asimismo, se solicitó la intervención de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí como institución científica para evaluar los impactos sociales y ambientales del proyecto minero.

Madrigal (2013) describe la situación suscitada entre los años 2003 y 2004 como consecuencia de la alianza entre la empresa canadiense y el Estado; prometiendo mejoras en las condiciones socioeconómicas de los habitantes. En medio de este escenario, tanto los gobiernos municipales y como el estatal no asumieron ninguna responsabilidad por el permiso de operación otorgado por la Secretaría de Gestión Ambiental del Estado Federal (en adelante, Semarnat) lo que le permitió a la empresa iniciar sus operaciones, lo que provocó protestas más radicales que las anteriores.

Los conflictos entablados por la población afectada y la empresa minera se han vuelto más notorios en los ámbitos académicos y jurídicos. Sin embargo, el conflicto no es aún suficiente para influir en la decisión de suspender este proyecto minero. (OCMAL, 2017).

En la actualidad, Minera San Xavier se encuentra realizando el cierre de la mina a través de un programa basado en la reinserción laboral de la comunidad afectada, protección del patrimonio cultural y puesta en marcha de protocolos que garanticen el cuidado del medio ambiente, reforestación y restauración biofísica durante el desmantelamiento de los activos de la empresa. La autorización del cierre de mina se aprobó en el año 2016, y su ejecución sigue en proceso. New Gold - Minera San Xavier (2019)

#### **5.1.4. Brasil: Minas Gerais - Vale S.A.**

Vale S.A es una compañía privatizada en el año 1997, ubicada en el estado de Minas Gerais. (BNDESPar). La compañía minera cuenta con más de 600 represas en todo el Estado de Minas Gerais, de las cuales 300 se encuentran en situaciones críticas (Bento Rodríguez, Paracatu Bajo y Gesteira).

Según Meyer, Guguen y Pantland (2019), en el año 2015, una operación minera localizada en la ciudad de Mariana tuvo el siniestro muy grande, consecuencia de la ruptura de una represa de relave generando un desborde de lodo tóxico que causó un desequilibrio ecológico importante en el Río Doce y afectó 1,700 hectáreas de florestas. Asimismo, se tuvieron 19 pérdidas humanas y decenas de familias sin hogar.

Un año después, en el año 2016, el Ministerio Público Federal (MPF), - institución con atribuciones constitucionales para defender los derechos de los pueblos y comunidades originarias - investigó sobre los impactos ambientales de esta minera. Se concluyó que, como consecuencia de la contaminación del Río Cateté, se tuvo una crisis alimentaria y de salud entre los pobladores. (Meyer, Guguen y Pantland, 2019)

Posteriormente, en noviembre 2018 se reunieron cerca de 50 representantes de organizaciones de 13 países y 10 estados brasileros. Estas personas visitaron las localidades afectadas por desechos tóxicos de la minería, con la finalidad de tomar medidas preventivas y correctivas contra otros posibles siniestros a futuro.

Sin embargo, en enero 2019, se rompió una segunda represa de relaves de la minera Vale en el estado de Minas Gerais; se estima que 13 millones de metros cúbicos de lodo tóxico generaron el mayor accidente industrial de Brasil, contaminando ríos, dañando comunidades, causando 209 personas fallecidas y 97 desaparecidos. (Meyer, Guguen y Pantland, 2019)

Estos hechos generaron que la Agencia Nacional de Minería de Brasil auditará otras represas construidas con estructuras similares a las de minera Vale, prohibiendo el funcionamiento de algunas de ellas, otorgando 2 años para su retiro. (Meyer, Guguen y Pantland, 2019)

Adicionalmente, a estos daños medioambientales relacionados a infraestructura de producción minera, también se han registrado siniestros en la población por aparentes fallas en las medidas de seguridad.

Por ejemplo, según OCMAL (2019), en el año 2018 se registraron siete atropellos en la vía férrea en los cuales tres pobladores perdieron la vida. Asimismo, se registró el atropello de una madre y su bebé durante una manifestación. Estos accidentes provocaron protestas en la población y la interrupción de la línea férrea. Los pobladores manifiestan que, desde hace 7 años, reclamaron la construcción de una pasarela segura para transitar sobre la vía férrea. (OCMAL,2018)

En el segundo semestre del 2019, el Tribunal de Justicia de Minas Gerais condenó a Vale por los daños ocasionados en la represa de Brumadinho, obligando a bloquear el valor equivalente a 3,000 millones de dólares de sus activos con la finalidad de garantizar el resarcimiento de los daños al medioambiente y muertes ocasionadas. El juez indicó que esta suma será tomada como garantía en tanto se establece la valorización total de los daños causados, la cual, superaría esta cifra. Deutsche Welle-DW (2019)

## 5.2. Conflictos Mineros Nacionales

En el plano nacional se revisarán 4 casos, los que han sido seleccionados tomando en consideración el impacto social de los mismos: el Proyecto Conga, Tía María y Las Bambas; y medioambiental reflejado en la operación de Antamina al contaminar el río Ayash. Ver Tabla 5.2.

**Tabla 5.2. Características de casos nacionales elegidos**

Región	Caso	Empresa	Estado	Características del caso
<b>Norte: Cajamarca</b>	Proyecto Conga	Minera Yanacocha	Activo	Riesgos medioambientales y contradicciones de organismos del Estado. No logró iniciar operaciones.
<b>Sur: Apurímac</b>	Proyecto Las Bambas	MMG Limited	Activo	Cambios constantes de condiciones por parte de la compañía minera. Paralización de actividades.
<b>Norte: Ancash</b>	Río Ayash	Cia Minera Antamina	Activo	Daños medioambientales.
<b>Sur: Arequipa</b>	Tía María	Southern Perú Copper Corporation	Activo	Amplio volumen de observaciones reportados en el primer EIA. Diversas posturas adoptadas por varias entidades del Estado que generaron desconfianza en la comunidad. No logró iniciar operaciones.

Elaboración: Autores de esta tesis

### **5.2.1. Proyecto Minero Conga**

De acuerdo al informe “Proyecto Conga” emitido por la Minera Yanacocha en el año 2015, Conga es un proyecto minero localizado en las provincias de Cajamarca y Celendín, el cual contaba con una vida útil esperada de 19 años, una capacidad de procesamiento en la planta concentradora de 92,000 toneladas métricas de mineral por día, y una producción anual de 106 mil toneladas de cobre y 680 mil onzas de plata por año. (Yanacocha, 2015)

La mina tenía planeado operar con una planta concentradora de procesamiento de mineral, dos tajos abiertos, una planta de tratamiento de agua, un depósito de almacenamiento de relaves y cuatro reservorios. (Yanacocha, 2015)

La ubicación de la operación generó uno de los mayores puntos de controversia debido a que se encontraba en la cabecera de una cuenca, con lo cual, había riesgo de afectar la actividad agrícola para las poblaciones aledañas y el consumo de agua de sus habitantes, siendo estos los puntos neurálgicos de las disconformidades mostradas por la población en la zona de influencia. (Yanacocha, 2015)

Entre los años 2008 y 2010 Yanacocha inició un programa de comunicación con las comunidades del área de influencia de Celendín y Bambamarca. Las observaciones y consultas realizadas por los gobiernos locales fueron absueltas gradualmente y planteadas en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) presentado, siendo éste aprobado en octubre del 2010. (Yanacocha, 2015)

En el mes de Julio 2011 se inició el proyecto por más de 4,800 millones de dólares. Sin embargo, en noviembre del 2011 se emitió un informe de parte del Ministerio de Ambiente objetando el Estudio de Impacto Ambiental – EIA - emitido en el año 2010. (Ministerio del Ambiente, INFORME N° 001 -2011).

Esto ocasionó que seis días después el presidente del Gobierno Regional de Cajamarca, Gregorio Santos, inicie un paro por dos días, convocando a pobladores y más de 100 alcaldes distritales, bloqueando las vías de acceso a la Región de Cajamarca y solicitando al Gobierno del presidente Ollanta Humala declare inviable el proyecto minero. (El Comercio, 23 de noviembre 2011)

El presidente Ollanta Humala se pronunció a nivel nacional indicando lo siguiente: "El proyecto Conga es importante para el Perú porque le va permitir realizar la gran transformación y la inclusión social que ofrecimos al pueblo peruano, pero queremos que

este proyecto se integre al Plan de Desarrollo Regional de Cajamarca. Asimismo, aquí rechazamos posiciones extremas: el agua o el oro. Nosotros planteamos una posición sensata: el agua y el oro" (Radio Programas del Perú, 16 de Noviembre 2011)

El jueves 24 de noviembre del 2011 se convocó a una huelga cívica de duración indefinida en contra del proyecto minero Conga, suspendiendo toda actividad económica y educativa en la Región de Cajamarca (La República, 10 de Noviembre 2011)

Cuatro días después, el Ministro del Ambiente José de Echave renunció a su cargo argumentando que el Gobierno no cuenta con una "estrategia adecuada para enfrentar los conflictos sociales" y que la puesta en marcha del proyecto "transformará de manera significativa e irreversible la cabecera de cuenca y desaparecerá varios ecosistemas"

Al día posterior a la renuncia del Ministro del Ambiente, Yanacocha anuncia la suspensión de sus actividades hasta que se restablezca el diálogo y buenos términos entre el Estado, la empresa privada y la sociedad civil.

Del 04 hasta el 12 de diciembre el Gobierno Peruano decretó a Cajamarca en Estado de Emergencia, enviando al ejército a resguardar la seguridad en la localidad argumentando que "Se han agotado todos los caminos a fin de establecer el diálogo como punto de partida para resolver el conflicto en democracia. La intransigencia de un sector de dirigentes locales y regionales se ha puesto nuevamente de manifiesto". (Radio Programas del Perú, 04 de diciembre 2011).

En febrero del año 2012, el político Marco Arana convocó una "Marcha por el Agua" durante 7 días a nivel nacional convocando a diversos pobladores del país para protestar contra las actividades mineras frente al Palacio de Gobierno en la capital de Lima. (La República, 10 febrero 2012)

En julio del 2012, en la provincia de Celendín, se dio un enfrentamiento entre el ejército, la policía nacional y opositores al proyecto Conga quienes ingresaron a las instalaciones de la municipalidad e incendiaron parcialmente sus ambientes, dejó como resultado a tres civiles fallecidos y más de treinta heridos. (La República, 3 de Julio 2012)

A la fecha el proyecto sigue suspendido y ha generado un mayor empoderamiento de otras poblaciones vinculadas problemas entre la sociedad civil, las compañías mineras y el Estado.

### **5.2.2. Unidad Minera Las Bambas**

Las Bambas es una unidad minera cuprífera perteneciente al consorcio entre las empresas de capitales chinos MMG Limited, Guoxin International Investment Co. Limited y CITIC Metal Co. Limited. La operación minera se realiza en los distritos de Challhuahuacho, Tambobamba y Coyllurqui en la Región Apurímac. (Las Bambas, 2017)

La planta concentradora puede procesar hasta 145,000 toneladas de mineral por día. Sus reservas de cobre suman alrededor de 6,882 millones de toneladas con un tiempo de vida estimado de 18 años. (Las Bambas, 2017)

En el año 2004, Xstrata Copper obtuvo el permiso de exploración, la que fue completada satisfactoriamente después de cuatro años. En el año 2011 obtuvieron la aprobación del EIA por parte del Estado después de haber dialogado con las comunidades de la zona. (MMG, 2017).

Un mes después se anuncia la fusión de Glencore y Xstrata. Después de este cambio, en abril 2013 solicitaron la primera Modificación al Estudio de Impacto Ambiental (MEIA), solicitando la reubicación del reservorio de Challhuahuacho y ampliación del reservorio de Chuspiri. Posteriormente, en menos de un año se presentaron dos Informes Técnicos Sustentatorios (julio 2013 y febrero 2014) y una segunda modificación al EIA (marzo 2014) ampliando caminos mineros, proponiendo construir una poza de sedimentación, implementación de helipuertos, incorporación de depósitos temporales para almacenar material excedente y orgánico, así como modificaciones en el transporte de concentrados debido a la suspensión por tiempo indeterminado de la construcción de un mineroducto. El cambio en el modo de transporte del concentrado – de mineroducto a carretera - sería aprobado posteriormente. (CooperAcción, 2015).

En abril 2014, MMG Ltd, filial de China Minmetals compró el proyecto Las Bambas por más de US\$5,850 millones debido a las presiones antimonopólicas de parte del Ministerio de Comercio de China en contra de Glencore. (Semana Económica, 2014).

En febrero 2015, la minera solicita una modificación adicional a través de un Informe Técnico Sustentatorio ampliando el almacén de concentrados significativamente y el sistema de manejo de agua del depósito de relaves. (CooperAcción, 2015). Ante los continuos cambios, a manera de protesta, alrededor de 400 habitantes de las comunidades en la zona de

influencia retuvo a más de 100 trabajadores de las compañías contratistas de la minera, teniendo que ser liberados por la policía. (El Comercio, 2018).

Dos meses después, opositores al proyecto minero realizaron un paro indefinido como rechazo a la puesta en marcha de las operaciones teniendo como resultado enfrentamientos con armas de fuego que dejaron 3 muertos y 23 heridos. El Gobierno ante esto decretó el Estado de Emergencia en la zona de influencia, entrando en negociaciones con las comunidades quienes pedían la desmilitarización de la zona. En octubre 2015 el Gobierno instauró una mesa de diálogo con los comuneros, dando su compromiso para levantar el Estado de Emergencia y promover la paz social a cambio del cese de protestas. (El Comercio, 2018).

Pese a lo acontecido, MMG dio inicio a sus operaciones en julio 2016, ocasionando que un mes después, más de 400 miembros de las comunidades bloqueen la vía de tránsito de camiones con minerales de Las Bambas, ocasionando un enfrentamiento con la policía nacional. Estos disturbios se extendieron por más de un mes, teniendo el fallecimiento de un miembro de la comunidad, un paro de actividades económicas en 6 distritos aledaños y una reunión infructuosa con miembros del Gobierno en la cual se mantuvo el bloqueo de la carretera. (El Comercio, 2018).

En el año 2017, la comunidad bloqueó la carretera secundaria de la mina y organizó otro paro indefinido. Este paro se dio a pesar de que el Estado volvió a llegar a un acuerdo con la comunidad, los comuneros exigieron ingresos por el derecho de la vía que cruza su territorio. Otras comunidades se fueron sumando a las protestas violentas y bloqueos de las carreteras durante los años 2017 y 2018. (El Comercio, 2018).

A inicios del año 2019 el Ministerio Público inició la investigación y prisión preventiva por 36 meses de dos asesores de la comunidad a quienes se les acusa de organizar una organización criminal que dirigía a los presidentes de las comunidades con la finalidad de chantajear a la compañía minera a cambio de liberar las vías de acceso bloqueadas. (El Comercio, 2019). La comunidad de Fuerabamba indicó que mantendrá la carretera bloqueada en tanto sus asesores estén encarcelados. (El Comercio, 2019)

En la actualidad, se estableció una mesa de diálogo citada el 22 de abril en el auditorio del Gobierno Regional de Cusco en la cual participaron la Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministro de Energía y Minas, el Director de Diálogo y Gestión Social del MTC, el

Gobernador Regional de Cusco, los Alcaldes Provinciales y Distritales de la zona de influencia, los Dirigentes de las Comunidades de Chumbivilcas, las Rondas Campesinas de Chumbivilcas, la Defensoría del Pueblo y representantes de MMG Las Bambas. (Defensoría del Pueblo. 2019)

En este espacio de diálogo se expuso un cronograma de culminación de los expedientes técnicos que sustenten la viabilidad del corredor vial y compensación económica para los pobladores que viven en las zonas cercanas al corredor por los efectos ambientales y sociales de dicha actividad. Asimismo, MMG Las Bambas y el Estado atendieron en conjunto la solicitud de la comunidad de solventar un fondo social para el desarrollo de la zona, proponiendo un aporte de 18 millones de soles, los cuales serían desembolsados en partes iguales a lo largo de 6 años, sin embargo, los representantes de las comunidades rechazaron la propuesta, solicitando una mejora de condiciones en un plazo de 7 días. (Defensoría del Pueblo. 2019)

### ***5.2.3. Compañía Minera Antamina: Río Ayash***

Compañía Minera Antamina es una empresa constituida en el Perú, la cual cuenta con el siguiente accionariado: BHP Billiton Plc (33.75%), Xstrata (33.75%), Teck (22.5%) y Mitsubishi Corporation (10%)

Las operaciones mineras se ubican en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, región de Ancash. Es una de las diez minas de cobre más grandes del mundo.

El distrito indicado presenta problemas ambientales, verificados por estudios realizados en el año 2010 por el Centro de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud (CENSOPAS) estableciendo que los niveles de metales en la sangre de los pobladores superan los permitidos. Este problema se complicó cuando se tuvo un derrame en su mineroducto, generando niveles elevados de contaminación.

Según la Defensoría del Pueblo en su Reporte sobre Conflictos sociales de Marzo 2019, encontramos:

- En 2007: En la cuenca del río Ayash, los ciudadanos denunciaron un supuesto desperfecto en los relaves de la Compañía Minera Antamina S.A. que generaron contaminación en el ambiente e impactos negativos a la salud de la población. También se denunció que la empresa no está realizando el aporte al desarrollo de local que se había pactado.
- Se ingresa en 2011: La Asociación de Municipalidades de Centros Poblados (AMUCEPS) de la provincia de Huari acusan que las empresas Antamina S.A. y Nyrstar de no estar cumpliendo con los compromisos de responsabilidad social, además de generar impactos negativos en el medio ambiente.

- En 2015: Los habitantes que viven en la zona de Influencia directa de la compañía Minera Antamina S.A. (comunidades campesinas Huaripampa Alto, Medio y Bajo del centro poblado Huaripampa), acusan del incumplimiento de los acuerdos establecidos en el convenio para la explotación de los recursos y uso superficial de la zona. En esta existieron diálogos, pero no se llegaron acuerdos, la empresa Antamina menciona que vendrá su Gerente General, pero este no llegó incumpliendo con la comunidad.
- En 2018: Los habitantes de la comunidad campesina de Ango Raju acusan nuevamente a la empresa Minera Antamina S.A. de no estar cumpliendo con lo establecido en su acuerdo para la mejora de la comunidad, así como obligaciones que mantienen suscritas en 1998.

Pese a que Antamina es una empresa que ha recibido certificaciones internacionales por su cuidado del medio ambiente, como ISO 14001, OHSAS 18001 y el Plan de Manejo Ambiental Operativo (PMAO), los problemas con la comunidad radican en la contaminación de recursos naturales y el aparente incumplimiento de acuerdos entre las partes.

Recientemente, Antamina ha sostenido reuniones durante el primer trimestre del año con la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD), el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y la Defensoría del Pueblo, programando una reunión multisectorial para la tercera semana de mayo donde presentarán a la comunidad el plan de salud que implementarán. En adición a esto, la comunidad demanda a la empresa un mayor aporte en el desarrollo de esta localidad. Pese a las circunstancias, la Defensoría del Pueblo ratifica que en los últimos meses existió diálogo entre las partes. (Defensoría del Pueblo. 2019)

#### ***5.2.4. Proyecto Minero Tía María***

El proyecto Tía María se encuentra ubicado en el desierto de La Joya a 2.5 km al norte del Valle Tambo en la región de Arequipa; es propiedad de la empresa minera Southern Perú perteneciente al Grupo México. Este proyecto, contempla dos minas de tajo abierto denominadas como “La Tapada” y “Tía María” en las que se extraerá 425 y 225 millones de toneladas métricas respectivamente de cobre oxidado el cual será procesado en planchas, siendo el producto final cátodos de cobre. (Southern Perú, 2015)

Southern Perú, inició sus actividades de exploración en el Proyecto Tía María en el año 1994. Fue en el año 2003 que se encuentran los principales depósitos de cobre de La Tapada. En el año 2011, presentan el primer EIA y en marzo de dicho año, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (Unops) reportó 138 observaciones al mismo. Esta situación generó desconfianza en la comunidad de Cocachacra y pueblos cercanos a Islay donde se generaron protestas con un resultado de 13 heridos (El Comercio, 2019).

Al mes siguiente, el Ministerio de Energía y Minas (Minem) revoca el permiso a la minera para desarrollar operaciones en la zona al declarar como "inadmisible" el proyecto. Este hecho intensificó más las protestas de la zona incrementándose el número de muertos y heridos. Ante ello, en junio 2011, la empresa presentó al Minem un segundo EIA enfatizando en la no utilización de agua ni afectar el Valle del río Tambo pues utilizarían agua de mar desalinizada. Así mismo, se recalcó en el control del polvo y explosiones consecuencia de los procesos extractivos. (Southern Perú, 2015)

En agosto 2014, el Minem aprueba el EIA, el cual requerirá de una inversión superior a USD 1,300 millones por parte de la minera. (Gestión 2014)

En marzo 2015, ante la aprobación del proyecto por parte del Estado Peruano, la población decide realizar un paro indefinido en la zona del Valle de Río Tambo. Este evento requirió la intervención del expresidente Ollanta Humala quien incentivó a la minera a iniciar una mejor comunicación con la población a fin de absolver posibles dudas manteniendo un diálogo abierto entre ambas partes. Pese a los intentos, los conflictos se intensifican con lo cual declaran a los distritos de Mollendo e Islay en estado de emergencia. Adicionalmente, se detiene al dirigente Pepe Julio Gutiérrez al encontrarse audios solicitando retribuciones económicas a cambio de detener las manifestaciones y agilizar la negociación. (El Comercio, 2019).

En el año 2016, surgen una serie de contradicciones entre la minera, las comunidades en el área de influencia y el Estado Peruano. Por ejemplo, el Estado declara infundada la Resolución Directoral N°292-2014-MEM la que anula el EIA del Proyecto Tía María. Posterior a ello, en el año 2017 Southern Perú anuncia que el proyecto de construcción sigue en marcha manteniendo coordinaciones con el Minem.

Durante el año 2019, el Gobierno Peruano le otorgó la licencia de construcción lo cual generó nuevamente el rechazo por las comunidades en el área de influencia quienes optaron por realizar un paro indefinido causando pérdidas calculadas en USD 800 millones, de las cuales 62% corresponde a exportaciones y el 38% al resto de actividades económicas afectando principalmente la zona sur del país. Este evento requirió la intervención del presidente Martin Vizcarra quien paralizó la construcción del proyecto hasta lograr un acuerdo tripartido entre la comunidad, la empresa minera y el Estado. A la fecha el proyecto continúa suspendido. (Diario Perú21, 2019)

En el capítulo VI *Análisis de casos y malla preliminar de factores críticos de éxito*, se sintetizarán y analizarán las causas de los conflictos sociales revisados según el contenido de los casos revisados, estableciendo una malla preliminar de factores críticos de éxito que permitirán compararlos equitativamente.

### **5.3. Conclusiones del capítulo**

Luego de revisar y analizar los casos de diferentes países de América Latina, Asia y Europa, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La falta o poca de regulación de parte del gobierno en medio ambiente, otorgamiento de concesiones y generación de beneficios, puede generar oposición de la población y medios de comunicación ante los proyectos mineros al no velar por el bienestar de las comunidades.
- Las inversiones prematuras desarrolladas por las empresas mineras, sin comunicación y coordinación con las comunidades y/o el Estado traen como consecuencia un alto riesgo de paralización de implementación del proyecto.
- El incumplimiento de acuerdos desarrollados (creación de puestos de trabajo, medidas de seguridad, cuidado de medio ambiente e infraestructura) entre las mineras y el Estado, genera desconfianza y oposición por parte de las comunidades.
- Las versiones contradictorias comunicadas por parte del gobierno generan un clima de desconfianza entre todos los *stakeholders*.
- Los medios de comunicación pueden impulsar o desmotivar la inversión minera generando un alto riesgo reputacional para la empresa privada y el Estado.
- La intervención de instituciones educativas especializadas en minería y humanidades puede ser un aliado estratégico de una de las partes en conflicto reforzando profesionalmente una de las posturas.
- La falta o poca inversión en infraestructura para la prevención de daños ambientales por parte de las empresas mineras pueden producir que estos eventos se materialicen y generen un precedente en la sociedad, el cual tenga como consecuencia la pérdida de confianza con la población.

Por otro lado, centrándonos en los casos acontecidos en el Perú, se concluyeron los siguientes puntos basados en las características de la coyuntura particular de nuestro país:

- Cuando el Gobierno toma posturas contradictorias entre miembros del Estado como son los ministerios, Gobiernos Regionales y el Poder Ejecutivo, se genera confusión y desconfianza, dándose el inicio de conflictos entre el Estado, las comunidades y el empresariado.
- Las renunciaciones de algunos *stakeholders* del Gobierno durante un proceso de conflicto social, generan un clima de incertidumbre que empeora la relación tripartita entre el Gobierno, empresa privada y comunidades.
- El uso frecuente de Modificaciones a Estudios de Impacto Ambiental (MEIA), así como la presentación de Informes Técnicos Sustentatorios (ITS), favorecen a las compañías mineras, pero generan desconfianza en las comunidades al haber cambios al plan inicial aceptado por ellos. Sumado a esto, los incumplimientos de los acuerdos con la comunidad pueden recrudecer la relación entre las partes.
- La falta de presencia de la alta gerencia en comunicar y justificar oportunamente estos cambios, empobrece la relación entre ambas partes restando credibilidad y seriedad a la postura de la empresa privada.
- La carencia de medidas de prevención y cumplimiento de estándares de seguridad en el desarrollo de las actividades mineras pueden desencadenar en daños ambientales que a su vez pongan en riesgo la salud de la población y por ende la continuidad de la actividad minera.
- La asesoría legal y técnica en materia del medio ambiente contratada por las comunidades juegan un papel fundamental en la postura profesional que puede tomar la comunidad en la oposición a ciertos aspectos en disputa entre las partes.
- La falta o mala coordinación de espacios de diálogo entre el Estado, la empresa privada y la comunidad ocasionan que éste último perciba que ha sido desplazado e ignorado en la negociación, tomando una posición de desventaja, con lo cual, puede tender a oponerse.

## CAPITULO VI: ANALISIS DE CASOS Y MALLA PRELIMINAR DE FACTORES CRITICOS DE EXITO

Los factores críticos de éxito (FCE) son las principales variables que van a impactar directamente en el logro de objetivos de la organización (Caralli, 2004). En forma específica, para el sector minero, el identificar estas variables permitirá enfocar los esfuerzos y desarrollar estrategias permitiendo su óptimo funcionamiento, previniendo y/o mitigando los conflictos sociales.

En el presente capítulo se analizará literatura relacionada con conflictos sociales mineros para determinar una malla preliminar de factores críticos de éxito, que servirán como base para analizar los casos antes presentados.

Tomando como base los factores hallados se realizará un análisis de los casos nacionales e internacionales.

### 6.1. Análisis de causas y acciones negativas en los casos de conflictos sociales

Luego de revisar los casos internacionales sobre los conflictos sociales en el Capítulo V se ha determinado las causas y acciones negativas de los conflictos en el contexto internacional. La Tabla 6.1 nos muestra un resumen.

**Tabla 6.1. Causas de conflictos sociales mineros alrededor del mundo**

Caso	Causas del conflicto y acciones negativas
Rumania: Rosia Montana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oposición por experiencias pasadas de daños al medio ambiente en minería</li> <li>- Presunto financiamiento de la campaña presidencial por la minera</li> <li>- Inicio de exploración sin aprobación del parlamento</li> <li>- Gobierno priorizó el proyecto minero y rechazó solicitud de UNESCO de ser patrimonio de la humanidad.</li> </ul>
Turquía: Mount Ida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contaminación de una fuente de agua de la comunidad.</li> <li>- Modificación del paisaje disminuyendo el turismo en la zona.</li> <li>- Reactivación del proyecto sin contemplar la participación del alcalde de la villa, reiniciando protestas</li> </ul>
México: Minera San Xavier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización para explorar en un área declarada Zona Monumental</li> <li>- Temor de impacto negativo medioambiental en la población</li> <li>- Baja coordinación entre instituciones del Estado para la aprobación del proyecto generando opiniones ambiguas</li> </ul>
Brasil: Vale S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daño al medio ambiente ante la rotura de un embalse (reservorio), pérdidas humanas y patrimoniales</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 6.2 se muestra un resumen de las principales causas y acciones negativas de los conflictos en el contexto nacional:

**Tabla 6.2. Causas de conflictos sociales mineros en Perú**

Caso	Causas del conflicto y acciones negativas
Proyecto Minero Conga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de daño a la fuente de agua que permite la actividad agrícola y ganadera, así como el consumo de habitantes.</li> <li>- Contradicciones entre organismos del Estado mostrando disconformidades sobre aprobaciones preliminares.</li> <li>- Oposición del Gobernador Regional respecto a decisiones del Gobierno Central.</li> <li>- Posición política inflexible por parte del Gobierno Central</li> </ul>
Unidad Minera Las Bambas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes frecuentes de cambios de condiciones del proyecto por parte de la compañía minera, los cuales eran aprobados por el Estado.</li> </ul>
Compañía Minera Antamina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contaminación de ríos.</li> <li>- Denuncia de la comunidad por un presunto incumplimiento de acuerdos.</li> <li>- Incumplimiento de la participación de la gerencia en una reunión de diálogo con la comunidad</li> </ul>
Proyecto Tía María	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio volumen de observaciones reportados en el primer EIA.</li> <li>- Diversas posturas adoptadas por varias entidades del Estado que generaron desconfianza en la comunidad.</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se ha mostrado en los casos citados anteriormente, la repercusión de estos conflictos ha generado impacto económico significativo en los países, inestabilidad política y perjuicios para las comunidades involucradas.

## 6.2. Malla Preliminar de Factores Críticos de Éxito

Se realizó una revisión literaria y de noticias sobre diversos casos de conflictos sociales mineros a nivel nacional e internacional, así como del capítulo de marco conceptual y marco contextual, esto nos ha permitido identificar un grupo de FCE preliminares.

El procedimiento para identificar los FCE preliminares se basó en: (i) analizar y agrupar el contenido de la literatura relacionada a las causas y soluciones de conflictos sociales, llamando a esta primera agrupación *Variables Descriptivas*; luego se procedió a (ii) generar una sub clasificación de dichas variables en 19 grupos de temas homogéneos, los cuales denominamos *Variables de Medición*; y finalmente, (iii), consolidar las 19 *Variables de Medición* en 5 *Factores Críticos de Éxito Preliminares*, los cuales, generan una clasificación a nivel macro que permite organizar con mayor homogeneidad el contenido de la investigación de fuentes secundarias. El detalle se muestra en la Tabla 6.3.

**Tabla 6.3. FCE Preliminares**

<b>Tema</b>	<b>FCE</b>	<b>Variable de Medición</b>	<b>Variable Descriptiva</b>	<b>Referencia</b>
Mount Ida	Comunicación y Participación	Consulta previa	Falta de reconocimiento de necesidades	Avci D. (2018)
Mount Ida	Comunicación y Participación	Difusión de avances, cambios y riesgos	Comunicación de planes y avances entre mina y comunidad	Avci D. (2018)
Proyecto Minero Conga	Comunicación y Participación	Difusión de avances, cambios y riesgos	Comunicación de planes y avances entre mina y comunidad	Yanachocha (2015)
Inversión y Expansión de Industria minera del Perú	Comunicación y Participación	Intervención oportuna	Intervención de stakeholders	Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Proyecto Minero Conga	Comunicación y Participación	Mesas de diálogo	Negociación entre la comunidad, empresa y/o Estado	El Comercio (2011)
Proyecto Minero Tía María	Comunicación y Participación	Mesas de diálogo	Negociación entre la comunidad, empresa y/o Estado	El Comercio (2019)
Proyecto Antamina	Comunicación y Participación	Mesas de diálogo	Negociación entre la comunidad, empresa y/o Estado	Defensoría del Pueblo (2019)
Las Bambas	Comunicación y Participación	Mesas de diálogo	Negociación entre la comunidad, empresa y/o Estado	CooperAcción, 2015
Conflictos Sociales	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Claridad de acuerdos	Acuerdos que tengan el mismo significado para ambas partes	Defensoría del Pueblo (2019)
Proyecto Minero Conga	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y el Estado	El Comercio (2011)
Proyecto Minero Conga	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y la comunidad	El Comercio (2011)
Proyecto Minero Tía María	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y la comunidad	Southern Perú (2015), El Comercio (2019)
Proyecto Minero Tía María	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y el Estado	El Comercio (2019)
Proyecto Minero Tía María	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y la comunidad	Diario Perú21 (2019)
Proyecto Antamina	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y la comunidad	Defensoría del Pueblo (2019)
Inversión y Expansión de Industria minera del Perú	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y la comunidad	Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Rosía Montana	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Acuerdos entre la empresa y el Estado	Banos, I. (2016), Verseck, K. (2013)

Las Bambas	Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de acuerdos	Modificaciones ante cambios de decisores	CooperAcción, 2015
Proyecto Minero Conga	Fortaleza Institucional	Sostenibilidad de normas aprobadas	Cambios en EIA	Yanachocha (2015)
Proyecto Minero Tía María	Fortaleza Institucional	Sostenibilidad de normas aprobadas	Cambios en EIA	Southern Perú (2015)
Las Bambas	Fortaleza Institucional	Sostenibilidad de normas aprobadas	Cambios en EIA	CooperAcción, 2015
Rosia Montana	Fortaleza Institucional	Congruencia entre entidades gubernamentales	El Gobierno modifica su posición públicamente	Banos, I. (2016), Verseck, K. (2013)
Proyecto Minero Conga	Fortaleza Institucional	Congruencia entre entidades gubernamentales	Contradicción en planes aprobados por el Estado	El Comercio (2011)
Proyecto Minero Conga	Fortaleza Institucional	Congruencia entre entidades gubernamentales	Contradicciones entre organismos del Estado	El Comercio (2011)
Proyecto Minero Tía María	Fortaleza Institucional	Congruencia entre entidades gubernamentales	Contradicción en planes aprobados por el Estado	El Comercio (2019)
Mexico	Fortaleza Institucional	Congruencia entre entidades gubernamentales		Madrigal D 2013
Rosia Montana	Fortaleza Institucional	Relaciones éticas entre stakeholders	Financiamiento de candidatos	Banos, I. (2016), Verseck, K. (2013)
Relaciones Comunitarias	Gestión Socioeconómica	Adquisición de tierras	Beneficios de la minera a la comunidad	Ministerio de Energía y Minas (2001)
Relaciones Comunitarias	Gestión Socioeconómica	Desarrollo cultural y social	Beneficios de la minera a la comunidad	Ministerio de Energía y Minas (2001)
Relaciones Comunitarias	Gestión Socioeconómica	Desarrollo cultural y social	Beneficios de la minera a la comunidad	Ministerio de Energía y Minas (2001)
Mexico	Gestión Socioeconómica	Desarrollo cultural y social	Beneficios de la minera a la comunidad	Madrigal D 2013
Relaciones Comunitarias	Gestión Socioeconómica	Desarrollo de salud	Beneficios de la minera a la comunidad	Ministerio de Energía y Minas (2001)
Mount Ida	Gestión Socioeconómica	Desarrollo educativo	Beneficios de la minera a la comunidad	Avci D. (2018)
Relaciones Comunitarias	Gestión Socioeconómica	Desarrollo laboral	Beneficios de la minera a la comunidad	Ministerio de Energía y Minas (2001)
Conflictos Sociales	Gestión Socioeconómica	Desarrollo laboral	Beneficios de la minera a la comunidad	Defensoría del Pueblo (2019)

Inversión y Expansión de Industria minera del Perú	Gestión Socioeconómica	Desarrollo laboral	Beneficios de la minera a la comunidad	Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Mexico	Gestión Socioeconómica	Desarrollo laboral	Beneficios de la minera a la comunidad	Madrigal D 2013
Rosia Montana	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Escaso mantenimiento de infraestructura	Banos, I. (2016), Verseck, K. (2013)
Mount Ida	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Falta de Medidas de Seguridad en la Mina	Avci D. (2018)
Proyecto Antamina	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Contaminación de la población	CENSOPAS (2010)
Inversión y Expansión de Industria minera del Perú	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Daños en el agua	Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Proyecto Minero Conga	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Contaminación del agua / ríos	Yanachocha (2015)
Proyecto Minero Conga	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Relaveras, reservorios, plantas procesadoras	Yanachocha (2015)
Proyecto Minero Conga	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Plantas de tratamiento de agua	Yanachocha (2015)
Proyecto Antamina	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Relaveras, reservorios, plantas procesadoras	Defensoría del Pueblo (2019)
Las Bambas	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Inversión y mantenimiento de infraestructura	Cambios declarados	CooperAcción, 2015
Conflictos Sociales	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Modificaciones del ecosistema	Defensoría del Pueblo (2019)
Proyecto Minero Conga	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Daños en el agua	Yanachocha (2015)
Proyecto Antamina	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Contaminación del agua / ríos	Defensoría del Pueblo (2019)
Mexico	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Zonas arqueológicas	Madrigal D 2013
Brasil	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Contaminación del agua / ríos	Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Las Bambas	Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de impacto en el ecosistema	Contaminación de vías aledañas a la población	El Comercio (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.3. Malla preliminar en los casos de conflictos sociales

Tomando en cuenta los factores de éxito preliminares, la Tabla 6.4 resume los casos internacionales comentados anteriormente, mostrando las diferencias y similitudes entre sí.

**Tabla 6.4. Malla comparativa de Factores Preliminares de Éxito en casos internacionales**

Caso	Infraestructura, Seguridad y Medioambiente	Gestión Socio económica	Cumplimiento y Claridad de Acuerdos	Fortaleza Institucional	Comunicación y Participación
Rumania: Rosia Montana	X		X	X	X
Turquía: Mount Ida	X				X
México: Minera San Xavier	X		X	X	
Brasil: Vale S.A.	X		X		

Fuente: Autores de esta tesis

El comparativo de estas variables a través de la malla de factores de éxito permite identificar que (i) la falta de inversión en infraestructura, seguridad y cuidado del medio ambiente, y (ii) la ausencia de cumplimiento de los acuerdos por parte de los *stakeholders*, han sido los factores con mayor incidencia para el desarrollo de conflictos sociales; debe anotarse existen diferentes culturas y zonas geográficas involucradas en los casos. Debe anotarse, que las acciones equívocas en materia de comunicación y fortaleza institucional también han sido relevantes para el desarrollo de los conflictos sociales en los casos revisados.

La Tabla 6.5 resume los casos nacionales comentados anteriormente, mostrando las diferencias y similitudes entre sí.

**Tabla 6.5. Malla comparativa de Factores Preliminares de Éxito en casos nacionales**

Caso	Infraestructura, Seguridad y Medioambiente	Gestión Socio económica	Cumplimiento y Claridad de Acuerdos	Fortaleza Institucional	Comunicación y Participación
Proyecto Minero Conga	X			X	X
Unidad Minera Las Bambas		X	X	X	
Compañía Minera Antamina	X		X		
Proyecto Tía María	X			X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede identificar que la falta de (i) fortaleza institucional, (ii) cumplimiento de acuerdos y (iii) baja comunicación han sido los principales detonantes de los conflictos sociales en la minería peruana. De manera más específica, en el caso de Antamina se muestra que hubo un caso de contaminación; asimismo, en el caso de Conga, solo bastó que la comunidad identifique el riesgo potencial de la actividad minera y que el Estado no mantenga una postura interna coordinada y coherente frente a la población para que la comunidad genere un conflicto que evite la puesta en marcha del proyecto.

### 6.3. Conclusiones del capítulo

Se ha logrado realizar una malla preliminar de FCE basados en la revisión de la literatura. La Tabla 6.6 unifica la malla de Factores de Éxito Preliminares de los casos internacionales y nacionales, de esto se puede inferir que parte del origen de los conflictos sociales en la industria minera alrededor del mundo tienen una raíz predominante relacionada a la falta de infraestructura y/o cuidado del medio ambiente, la escasez de cumplimiento de una o más partes de los *stakeholders*, la asimetría de información y falta de fortaleza institucional para mantener una postura coordinada internamente que evite confusión de su contraparte.

**Tabla 6.6. Malla comparativa de Factores de Éxito Preliminares en casos internacionales y nacionales**

<b>Caso</b>	<b>Infraestructura, Seguridad y Medioambiente</b>	<b>Gestión Socio económica</b>	<b>Cumplimiento y Claridad de Acuerdos</b>	<b>Fortaleza Institucional</b>	<b>Comunicación y Participación</b>
Rumania: Rosia Montana	X		X	X	X
Turquía: Mount Ida	X				X
México: Minera San Xavier	X		X	X	
Brasil: Vale S.A.	X		X		
Proyecto Minero Conga	X			X	X
Unidad Minera Las Bambas		X	X	X	
Compañía Minera Antamina	X		X		
Proyecto Tía María	X			X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPITULO VII: MODELO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO

El presente capítulo desarrollará los modelos de investigación, con lo cual, se utilizará información de la literatura revisada, así como las entrevistas a profundidad realizadas a expertos. El método de análisis de contenido de las entrevistas a profundidad junto al análisis de fiabilidad permitirá validar, jerarquizar y relacionar los FCE planteados.

### 7.1. Planteamiento del modelo de investigación

En base a la literatura de conflictos sociales en Perú y el mundo se plantearon los siguientes FCE, y variables de medición en la Tabla 7.1.

**Tabla 7.1. Factores de Éxito Preliminares y Variables de Medición**

Factor de Éxito	Descripción	Variables contenidas en el Factor de Éxito
<b>Comunicación y Participación</b>	Hace referencia a los espacios de diálogo entre los stakeholders para generar vínculos de confianza y evitar malentendidos.	Intervención Oportuna
		Empatía frente a stakeholders
		Consulta previa
		Difusión de avances, cambio y riesgos
		Mesa de diálogo
<b>Cumplimiento y Claridad de Acuerdos</b>	Hace referencia a la puesta en marcha de planes establecido dentro de los términos, tiempos y valores acordados por parte de los stakeholders.	Cumplimiento de Acuerdos
		Claridad de Acuerdos
<b>Fortaleza Institucional</b>	Hace referencia a la fortaleza interna de las instituciones en mantener una postura frente a una decisión, evitando exponer contradicciones entre sus miembros frente a los demás stakeholders. Asimismo incluye velar por los beneficios y fines de la institución sobre los beneficios personales de sus decisores.	Relaciones éticas entre stakeholders
		Sostenibilidad de Normas aprobadas
		Congruencia interna organizacional
		Continuidad de Equipos de Gestión
<b>Gestión Socioeconómica</b>	Hace referencia a las contribuciones de la mina hacia las comunidades en materia económica, laboral y social para brindar bienestar.	Desarrollo Laboral
		Desarrollo de Infraestructura Pública
		Desarrollo Educativo
		Distribución de los recursos
		Desarrollo Cultural y Social
		Desarrollo de Salud
<b>Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente</b>	Hace referencia a la inversión y mantenimiento de la estructura física y medidas de seguridad para proteger a la comunidad y medio ambiente de distintos riesgos.	Mitigación de Impacto en el Ecosistema
		Inversión y Mantenimiento de Infraestructura

Elaboración: Autores de esta tesis

## **7.2. Resultados del análisis de contenido**

Con la finalidad de realizar un análisis de contenido estructurado se utilizó el software Atlas ti.7.0, aplicando la propuesta de FCE planteados a través de la literatura revisada y la codificación de las variables contenidas en cada FCE.

El contenido de las entrevistas fue registrado en el sistema Atlas ti 7.0 con la finalidad de realizar el análisis de fiabilidad de los FCE sobre la base de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en el sector. La jerarquización posterior de dichas variables en función a la relevancia de las mismas nos permitió realizar un análisis de los FCE relevantes.

### ***7.2.1. Análisis de fiabilidad***

De acuerdo con lo descrito en el capítulo II - Marco Metodológico - el análisis de fiabilidad permite realizar un filtro de calidad sobre la información registrada. Según, Rust y Cooil (1994) en la investigación exploratoria, se requiere un nivel mínimo de 0.70 en la fiabilidad de la información obtenida; en este trabajo se considerará este estándar.

Para aplicar este método de análisis se han utilizado los resultados obtenidos de la herramienta informática Atlas ti según los FCE inicialmente propuestos en la literatura y las variables que se desprenden de los mismos.

El anexo 7 muestra el detalle de los resultados obtenidos en las menciones registradas en el software Atlas ti.

A continuación, en la Tabla 7.2 se presentan los resultados, donde se obtuvo un nivel de fiabilidad situado sobre el valor de 0.86. Este resultado es consistente con el nivel de fiabilidad indicado por Rust y Cooil (1994). Consecuentemente, con este resultado se puede proceder con el análisis cualitativo.

**Tabla 7.2. Resultado final del análisis de fiabilidad**

FCE	Variable de medición (códigos Atlas T.I.)	Nº de Menciones	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Gestión Socioeconómica	Desarrollo Laboral	39	0.88	0.86
	Desarrollo de Infraestructura Pública	18	0.87	
	Desarrollo Educativo	16	0.86	
	Distribución de los Recursos	14	0.86	
	Desarrollo Cultural y Social	9	0.87	
	Desarrollo de Salud	8	0.86	
Comunicación y Participación	Intervención Oportuna	23	0.86	0.87
	Empatía frente a <i>stakeholders</i>	22	0.87	
	Consulta previa	21	0.87	
	Difusión de avances, cambio y riesgos	16	0.87	
	Mesa de diálogo	14	0.86	
Fortaleza Institucional	Relaciones éticas entre <i>stakeholders</i>	32	0.85	0.86
	Sostenibilidad de Normas aprobadas	12	0.85	
	Congruencia interna organizacional	9	0.86	
	Continuidad de Equipos de Gestión	8	0.87	
Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de Impacto en el Ecosistema	36	0.87	0.87
	Inversión y Mantenimiento de Infraestructura	24	0.87	
Cumplimiento y Claridad de Acuerdos	Cumplimiento de Acuerdos	30	0.86	0.86
	Claridad de Acuerdos	21	0.87	
<b>Total</b>		<b>372</b>	<b>0.86</b>	<b>0.86</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el análisis de fiabilidad realizado, se obtuvo un nivel de fiabilidad situado sobre el valor de 0.86. Este resultado es consistente con el nivel de fiabilidad indicado por Rust y Cooil (1994). Consecuentemente, se puede proceder con el análisis cualitativo.

### 7.2.2. Jerarquización de FCE

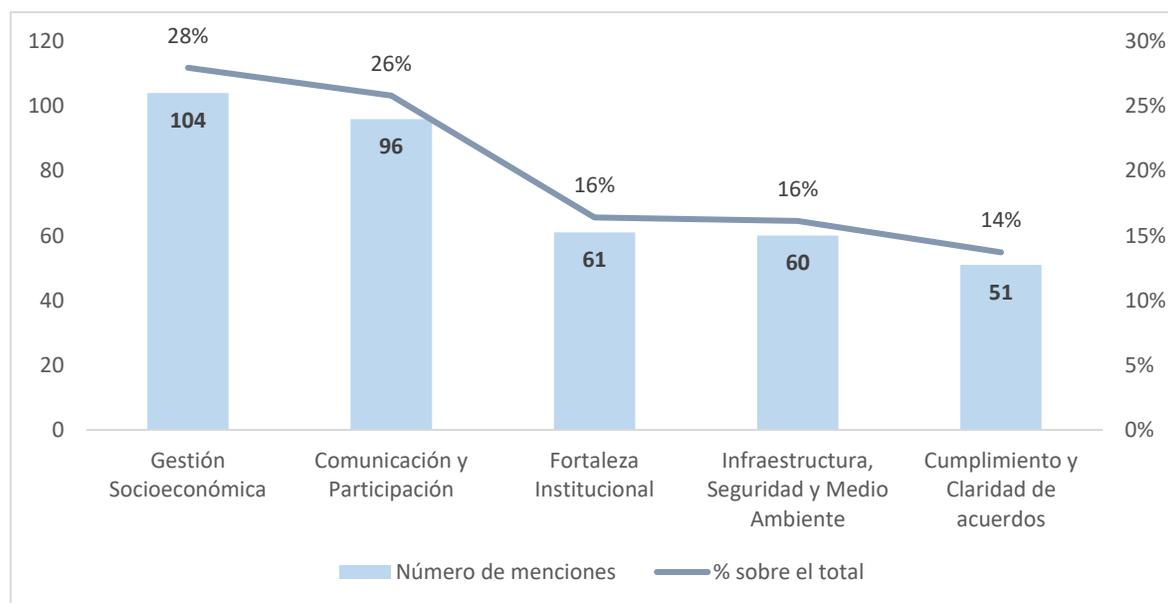
En la Figura 7.1 se muestra la jerarquización de las variables que componen los FCE generados sobre la base de las entrevistas a expertos. Se registró la frecuencia de los registros estimados por el software Atlas ti.

A través de las entrevistas a expertos se jerarquizaron los 5 FCE y se estimó su peso relativo según la frecuencia de frases que hacían referencia a los factores. La *Gestión*

*Socioeconómica* ha sido el principal FCE, con un total de 106 menciones, esto representa el 28% de los registros. Consecutivamente, el segundo FCE más importante es el de *Comunicación y Participación* con un total de 96 menciones, lo cual le brinda un peso de 26% del total.

En el tercer lugar se sitúa el factor *Fortaleza Institucional* con un total de 61 registros, el cual representa un 16% del total de menciones. En penúltimo lugar, el factor *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente* registró un total de 60 frases enlazadas a este, representando un 16% del total. Finalmente, en quinto lugar, se obtuvo el FCE de *Cumplimiento y Claridad de Acuerdos* con 51 menciones y un peso de 14% sobre el total de menciones.

**Figura 7.1. Jerarquización de Factores Críticos de Éxito**



Elaboración: Autores de esta tesis

Los FCE mencionados están compuestos por un grupo de variables de medición, por lo cual, se procedió a jerarquizarlas con la finalidad de identificar las de mayor relevancia en cada factor.

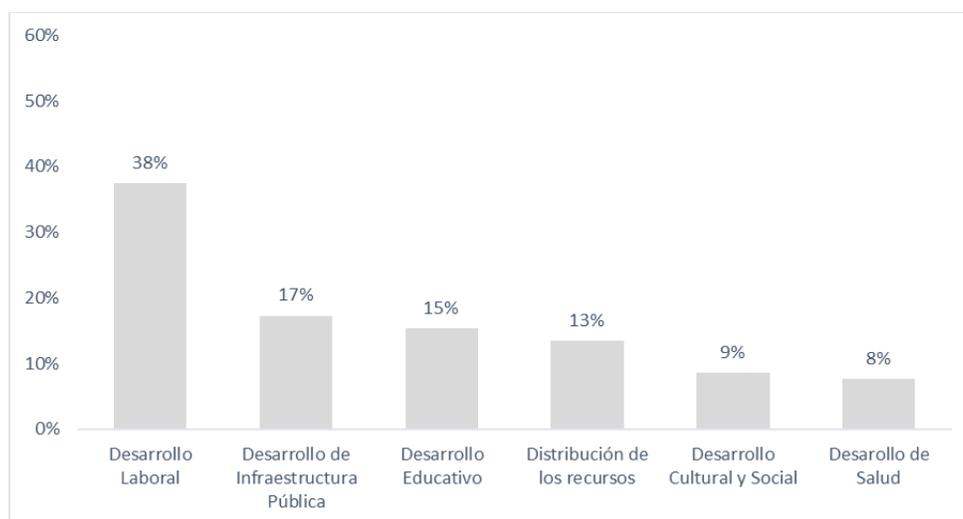
### 7.2.3. Jerarquización de variables de medición

Tomando en cuenta el orden jerárquico de los 5 FCE identificados, se aplicará la metodología de análisis de contenido con la finalidad de jerarquizar las variables de medición identificadas en cada FCE.

### ***FCE 1: Gestión Socioeconómica***

La *Gestión Socioeconómica* a realizar en las comunidades dentro de la zona de influencia de la operación minera ha sido el FCE más importante en el análisis de contenido. Este FCE contiene 7 variables de medición, en el cual el *Desarrollo Laboral* ha sido considerada la variable de medición más relevante, con un 37% de registros. Posteriormente las variables de *Desarrollo de Infraestructura Pública*, *Desarrollo Educativo* y *Distribución de Recursos*, registran un grupo de menciones en el rango de 13% a 17%, donde el *Desarrollo de Infraestructura Pública* es el segundo más importante. Finalmente, hay un grupo de 2 variables de medición con menor número de menciones, las cuales son el *Desarrollo Cultural y Social*, y el *Desarrollo de Salud* con 8% respectivamente. Ver Figura 7.2.

**Figura 7.2. Jerarquización de variables de medición del FCE *Gestión Socioeconómica***



Elaboración: Autores de esta tesis.

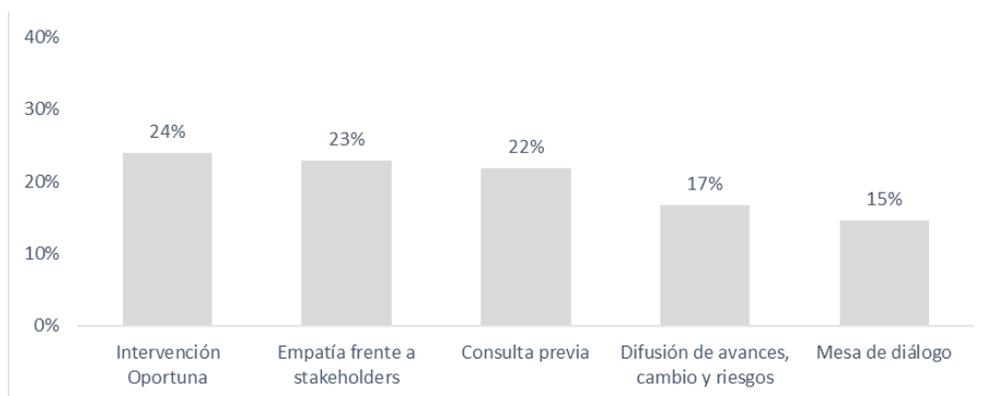
Al analizar el contenido de las entrevistas a expertos se identifica que la generación de trabajo es sumamente relevante para el grupo de interés de *Comunidades*. Sin embargo, algunos expertos recomiendan que el *Desarrollo Laboral* no solo debe estar enfocado en brindar trabajo en la mina, sino que este grupo de interés aprecia que las compañías mineras incrementen o mejoren las condiciones laborales de las actividades que ya venían realizando tradicionalmente; adicionalmente, se generen nuevas formas de trabajo que persisten inclusive después del cierre de la mina con la finalidad de generar sostenibilidad económica en el largo plazo.

La variable de *Distribución de Recursos* ha sido valorada por varios expertos y vista desde la perspectiva de distribución de recursos por parte de la *Compañía Minera* y de parte del *Estado*. Este último punto está relacionado a un uso eficiente del gasto social empresarial y del canon minero para el *Desarrollo de Infraestructura Pública* en la *Comunidad*. A su vez, el *Desarrollo Educativo* no solo mejora las condiciones de vida y alfabetización de la población, sino que también les abre mayores oportunidades de *Desarrollo Laboral, Cultural y Social*. Si bien todas estas variables de desarrollo están asociadas y se complementan con el Desarrollo de Salud de la población, los expertos remarcaron que la conflictividad entre *Stakeholders* en la actividad minera suele tener una mayor frecuencia en el *Desarrollo Laboral* de la *Comunidad*. En el Anexo 6 se profundiza este análisis.

### ***FCE 2: Comunicación y Participación***

La *Comunicación y Participación* ha sido el segundo FCE identificado con mayor relevancia representando el 26% de registros relacionados a conflictos sociales asociados a compañías mineras en el Perú. Este factor contiene 5 variables de medición, siendo la *Intervención Oportuna* la variable de medición más relevante, con un 24% de registros. Posteriormente las variables de *Empatía frente a stakeholders* y *Consulta* representaron el 23% y 22% de los registros respectivamente. En adición, encontramos 2 variables de medición con menor número de menciones que son *Difusión de avances, cambio y riesgos* con 17% y por último la *Mesa de diálogo* con el 15% de los registros siendo la categoría con menor frecuencia en este FCE.

**Figura 7.3. Jerarquización de variables de medición del FCE *Comunicación y Participación***



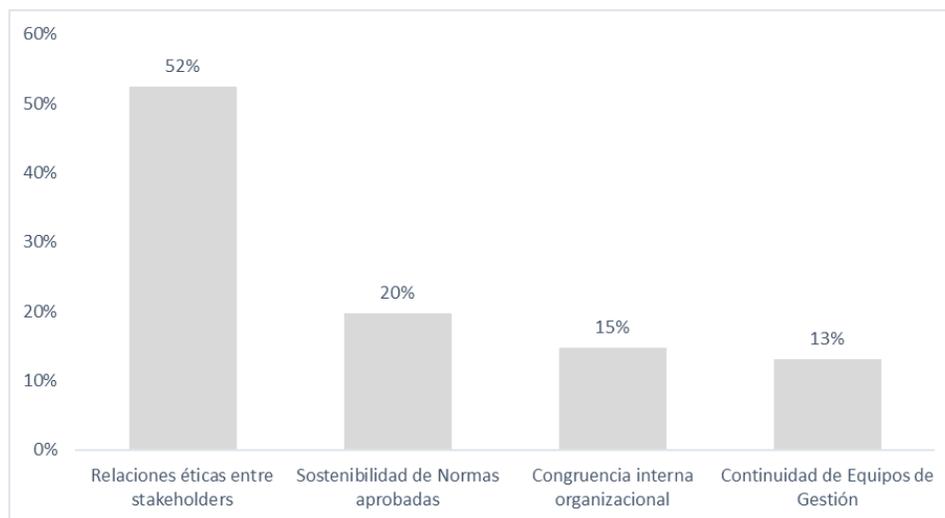
Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis de contenido de las entrevistas a expertos se identifica que cada *stakeholders* demandan una intervención oportuna con sus pares, siendo el caso más importante la exigencia de las comunidades mineras hacia el Estado. Algunos expertos señalan que el Estado interviene cuando el conflicto estalla, pero no interviene en las primeras negociaciones entre las comunidades y las compañías mineras. Por ello, los entrevistados nos comentan que, para suplir esa ausencia, intervienen muchos asesores a favor de las comunidades u ONGs que les brindan soporte. Por otro lado, el segundo aspecto relevante dentro de este FCE es la empatía frente a *stakeholder* donde los expertos enfatizan que se deben conocer las necesidades de las comunidades y el impacto que puedes generar sobre ellos al alterar sus tierras. En el Anexo 6 se profundiza este análisis.

### ***FCE 3: Fortaleza Institucional***

La *Fortaleza Institucional* es el FCE identificado con 16% de registros durante las entrevistas realizadas a expertos. Este factor contiene 4 variables de medición, siendo la más importante las *Relaciones éticas entre los stakeholders* con un 52% de los registros dentro de este FCE. Adicionalmente, encontramos con un porcentaje menor a las variables de *Sostenibilidad de Normas aprobadas* representan el 20% de los registros, seguido por la *Congruencia interna organizacional* (15%) y la *Continuidad de Equipos de Gestión* (13%). Ver Figura 7.4.

**Figura 7.4. Jerarquización de variables de medición del FCE *Fortaleza Institucional***



Elaboración: Autores de esta tesis.

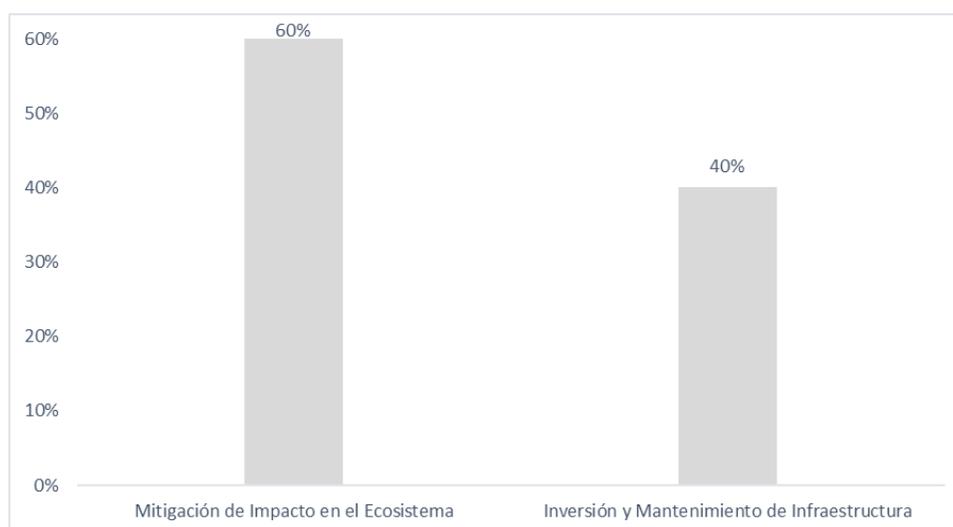
Durante las entrevistas a expertos, se identificó la falta de ética entre los *stakeholders* en la cual existen mesas de diálogos parciales, transacciones negociadas favoreciendo a algunos interesados. En adición, se describen situaciones de chantajes, intereses políticos y cambios de planes sin previa difusión o consulta a las partes involucradas.

Así mismo, señalan que existe una percepción de corto plazo o sin continuidad donde ante el cambio de dirigentes o equipo gerencial se desconocen los acuerdos pasados desatando conflictos en las zonas mineras generando un clima de desconfianza entre todos los *stakeholders*. En el Anexo 6 se profundiza este análisis.

#### ***FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***

En el análisis de contenido con los expertos se identificó que el FCE de *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente* ocupó la cuarta posición obteniendo el 16% de los registros obtenidos en las entrevistas, donde la *Mitigación del Impacto en el Ecosistema* ocupó el 60% de las menciones y el 40% está relacionado a la *Inversión y Mantenimiento de Infraestructura* a realizar por las compañías mineras. Ver Figura 7.5.

**Figura 7.5. Jerarquización de variables de medición del FCE *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***



Elaboración: Autores de esta tesis.

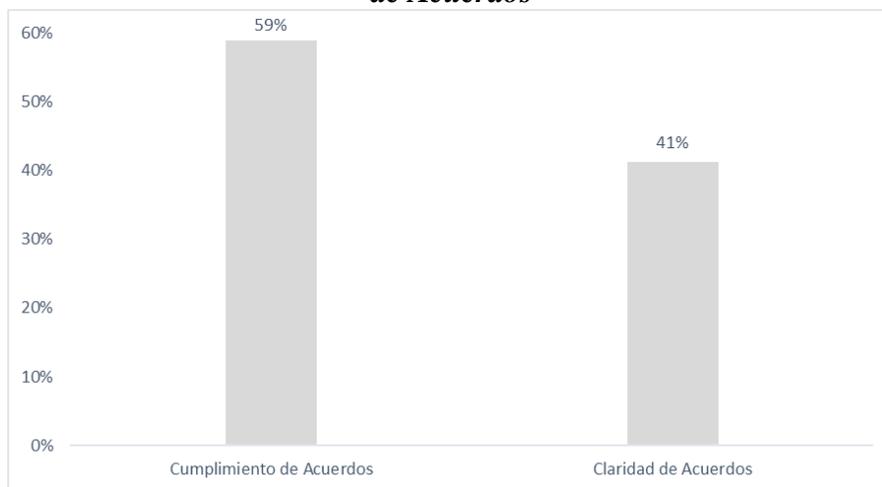
Si bien ambas variables están estrechamente asociadas entre sí, la *Inversión y Mantenimiento de Infraestructura* es una gestión necesaria por parte de la Compañía Minera

para asegurar que los activos que forman parte de su actividad extractiva o que sirvan como depósitos de productos nocivos, no generen un riesgo para la población o medio ambiente en el mediano y largo plazo. Por lo revisado en las entrevistas, la gran minería suele tomar estas medidas de seguridad anticipando los siniestros que se pueden generar ante una inversión con materiales o estructuras de calidad insuficiente, o ante un deterioro de dichos activos por falta de mantenimiento de los mismo. No necesariamente esta acción de carácter técnico es percibida por la *Comunidad*, quien valora de manera significativa el impacto de la actividad minera en el corto plazo. En este último punto identificamos a la variable *Mitigación de Impacto en el Ecosistema*, donde se pueden identificar acciones por parte de las compañías mineras que reduzcan o eliminen los efectos inmediatos de su actividad, como el levantamiento de polvo por el tránsito pesado, contaminación sonora, modificación visual del ecosistema en el que habitan, entre otros factores que irrumpen contra su status quo. En el Anexo 6 se profundiza este análisis.

#### ***FCE 5: Claridad y Cumplimiento de Acuerdos***

En el análisis de contenido con los expertos se identificó que el FCE *Claridad y Cumplimiento de Acuerdos* ocupó la quinta posición con un 14% de los registros obtenidos en las entrevistas, en el cual hubo un mayor predominio por la variable de medición *Cumplimiento de Acuerdos* con 59% de las menciones en dicha FCE, frente al 40% de registros respecto a la variable *Claridad de Acuerdos*. Ver Figura 7.6.

**Figura 7.6. Jerarquización de variables de medición del FCE *Claridad y Cumplimiento de Acuerdos***



Elaboración: Autores de esta tesis.

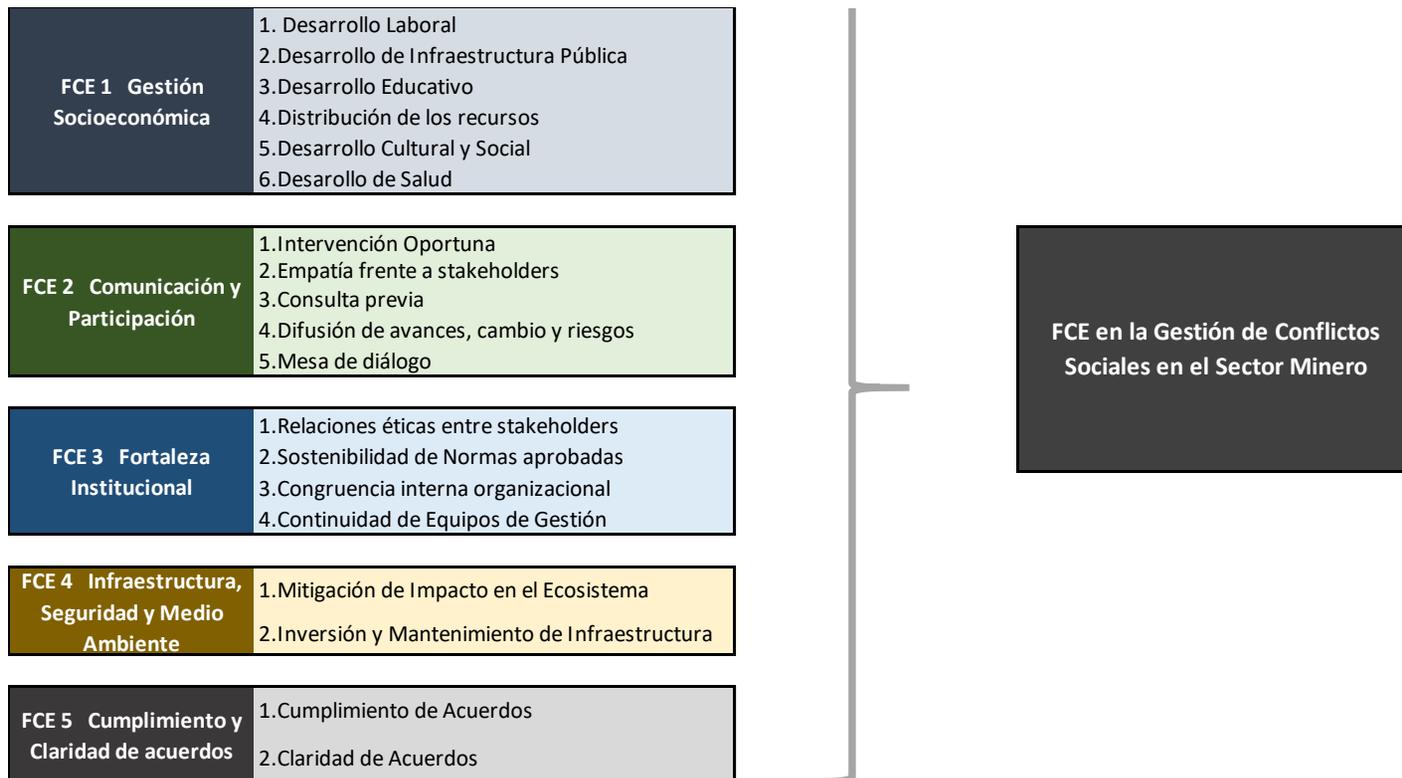
Los acuerdos entre los grupos de interés, son una pieza fundamental para generar un clima de confianza y mitigue la posibilidad de generar conflictos. Varios expertos coinciden que, en la relación entre la Compañía Minera y la Comunidad, inclusive los acuerdos verbales deben ser honrados de cara a llevar una buena relación entre dichos grupos de interés. Hay conflictos generados a raíz de una falta de *Claridad de Acuerdos* o *Incumplimiento* de los mismos desde la fase de exploración minera, donde los expertos comentan que el empoderamiento y carácter ético del representante de la Compañía Minera que trate con el miembro de la Comunidad que dará apertura a la mina en sus tierras es fundamental. Si bien ambas variables son afines, tienen diferentes matices, ya que algunos conflictos se generan a raíz de acuerdos poco claros, que fueron interpretados de manera diferente por una de las partes, cuando su contraparte percibe que los ha cumplido a cabalidad, rompiendo la relación.

Asimismo, los entrevistadores comentan que, durante su carrera en el sector minero, percibieron que algunos representantes de Compañías Mineras brindaron acuerdos sin autorización ni posibilidad de cumplimiento con la finalidad de lograr objetivos empresariales o personales en el corto plazo, pero con la consecuencia de afrontar conflictos sociales en el largo plazo. De requerirse profundizar más sobre lo argumentado por los expertos respecto a este FCE, se sugiere revisar el anexo 6

### 7.3. Modelo de Investigación Después de la Jerarquización

Una vez obtenida la jerarquización de los FCE y sus variables de medición, se preparó la Figura 7.7. En esta se muestra, de manera organizada, los FCE que se requieren tomar en cuenta para la gestión de conflictos sociales, basado en el análisis de contenido de los expertos.

**Figura 7.7. Modelo de investigación después de la jerarquización**



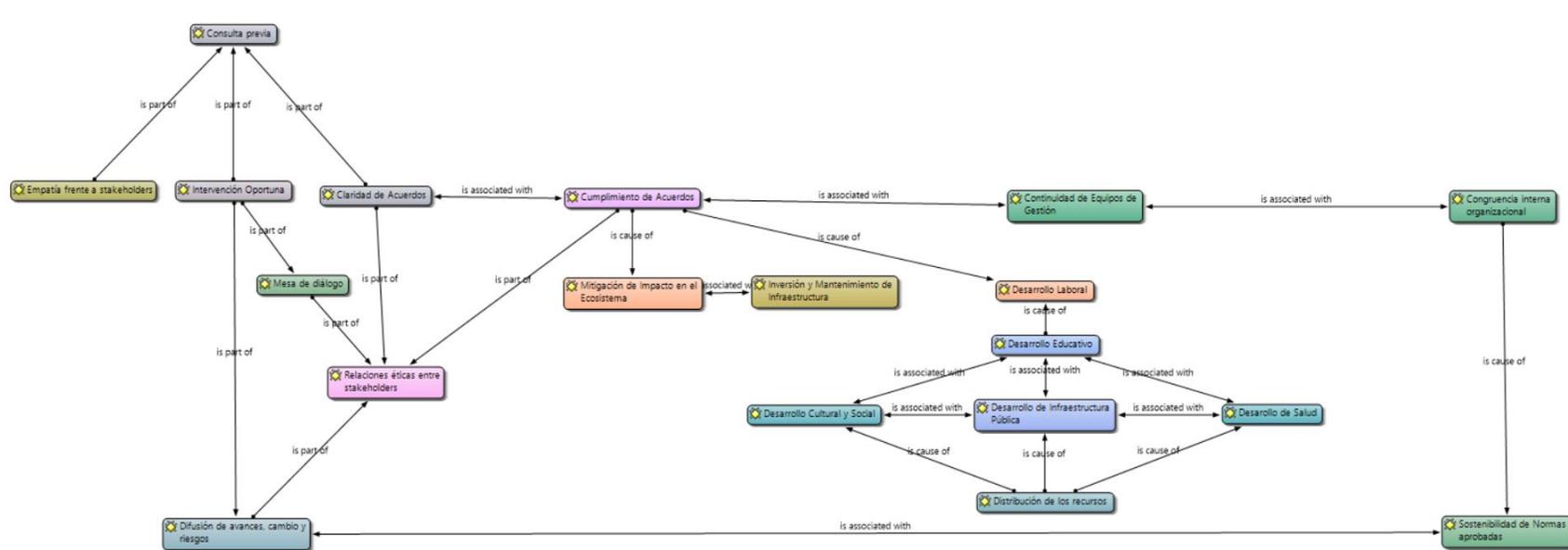
Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.4. Diagrama de Relaciones

Mediante el diseño de un diagrama de relaciones entre las variables de medición se ha podido entrelazar los vínculos lógicos que hay entre ellas. Ver Figura 7.8.

Tomando en cuenta este diagrama se evidencia la conexión de ciertas variables específicas: (i) la *Intervención Oportuna* en las variables del FCE de *Comunicación y Participación*, (ii) la importancia de las *Relaciones Éticas entre Stakeholders* para que el *Cumplimiento de Acuerdos* permita que el FCE de *Desarrollo Socioeconómico* se genere, (iii) las comunicaciones necesarias en la solución de conflictos en las *Mesas de Diálogo* y la *Difusión de Avances, Cambios y Riesgos* en la actividad de una Compañía Minera frente a sus *stakeholders*.

Figura 7.8. Diagrama de relaciones



Elaboración: Autores de esta tesis

## 7.5 Modelo de Investigación Después del Diagrama de Relaciones

El diagrama de relaciones (Figura 7.8) presenta un orden lógico que ha permitido establecer relaciones entre las distintas variables de medición incluidas en los FCE. Debe anotarse que, no necesariamente los FCE con más menciones, son aquellos que se entrelazan con un mayor número de variables; hay variables específicas que han tenido un mayor número de menciones e importancia de parte de los *stakeholders*.

En primera instancia se identificó que, en el inicio de un proyecto minero, durante la fase de *Consulta Previa*, se asegure que el equipo de Relaciones Comunitarias de la mina cuenten con aptitudes de *Empatía Frente a Stakeholders* para identificar sus necesidades y analizar su entorno económico, social y cultural actual, a través de una *Intervención Oportuna* de parte de los decisores de los beneficios a brindar a la Comunidad, dentro de un marco donde ambas partes evidencien que hay *Claridad de Acuerdos*.

La *Claridad de Acuerdos*, a su vez está asociada a que el equipo de dirección asegure, en el tiempo, el *Cumplimiento de Acuerdos* comprometido, en un entorno empresarial donde haya una sólida *Continuidad del Equipo de Gestión* que sostenga los compromisos, que muestre una firme *Congruencia Interna Organizacional*, en la cual todas las áreas que intervienen en el relacionamiento y puesta en marcha de los planes frente a los *stakeholders* mantenga una sola postura, sin contradicciones. Estas variables de *Continuidad de Equipos de Gestión* y *Congruencia Interna Organizacional* también se aplican a las entidades del Estado, caso contrario se genera desconfianza entre los demás *stakeholders*, los que pueden mantener posturas diferentes que son expuestas públicamente, debido a cambios en los equipos de gestión o intereses políticos. La falta de *Sostenibilidad de Normas Aprobadas*, puede denotar la falta de *Congruencia Interna Organizacional*.

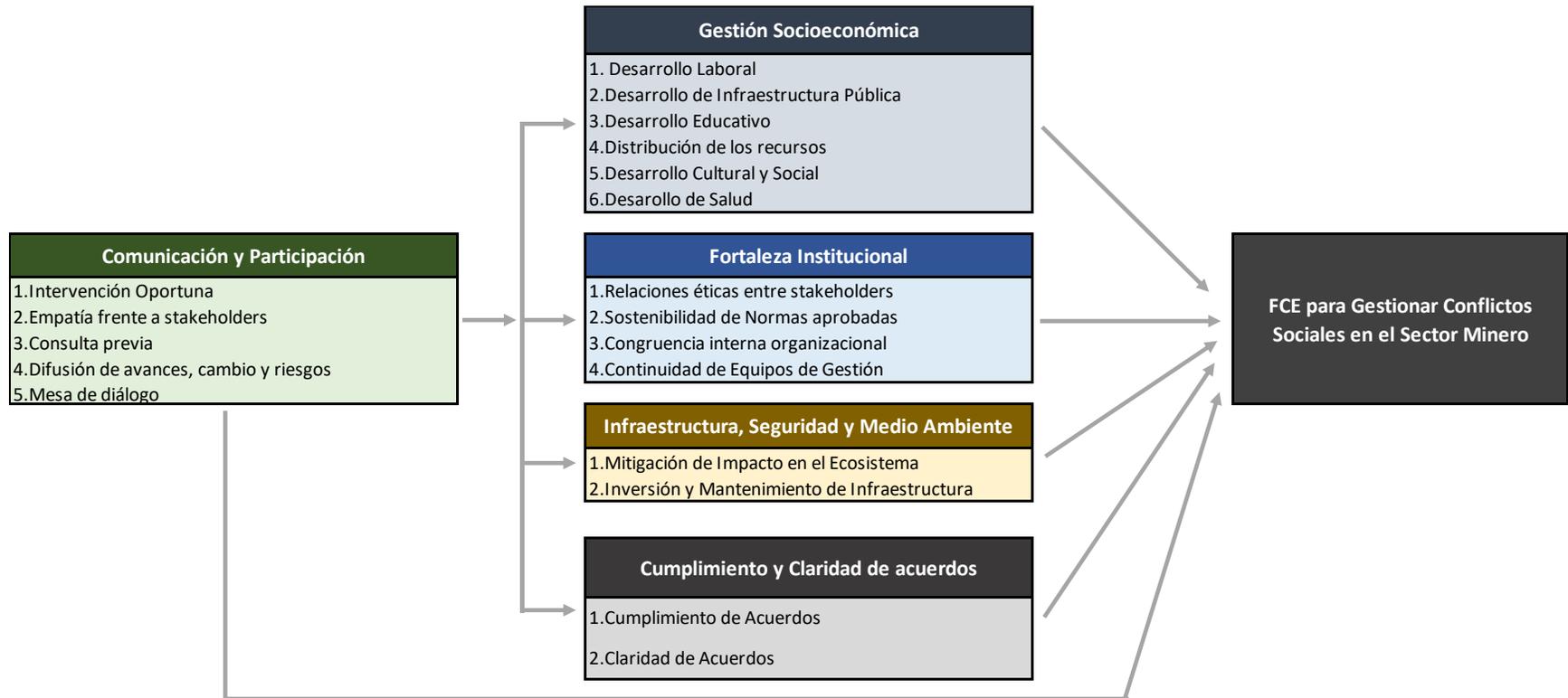
De darse en forma favorable las variables en mención, es más probable que haya un *Cumplimiento de Acuerdos* en los FCE de *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente*, así como el FCE de *Gestión Socioeconómica*, donde este último ha sido mencionado por los entrevistados como causa de conflictos cuando el *Desarrollo Laboral* no se ha generado de acuerdo a las expectativas de la Comunidad. El *Desarrollo de Infraestructura Pública* se asocia a las demás variables de desarrollo y son facilitadas cuando hay una apropiada *Distribución de Recursos* de parte del Estado y la Compañía Minera.

El *Cumplimiento de Acuerdos* sobre el cual se desarrollan estos FCE es parte de la variable de *Relaciones Éticas entre Stakeholders*, la cual debe estar inmersa durante la operación minera al realizarse la *Difusión de Avances, Cambios y Riesgos*, así como en las *Mesas de Diálogo*, donde se busca resolver conflictos diversos entre las partes.

Si bien es evidente que, para solucionar conflictos entre las partes debe haber una participación de los actores involucrados en la disputa, es importante remarcar que debe haber una *Intervención Oportuna*. En otras palabras, una intervención en el momento apropiado para evitar que el conflicto se expanda y perjudique más a las partes. La *Intervención Oportuna*, no solo hace referencia a la presencia en los momentos clave del conflicto entre los representantes de la *Comunidad* y la *Compañía Minera*, sino también del *Estado*, quien es un *stakeholder* del cual los entrevistados aducen su ausencia en momentos clave del inicio del conflicto, y donde algunos entrevistados comentan que tienen la percepción que suelen iniciar las *Mesas de Diálogo* con una postura a favor de la actividad empresarial de la mina, con lo cual, se genera la necesidad de requerir la intervención de otros actores como las ONG y asesores externos a la Comunidad.

En ese sentido y tomando en cuenta la lectura del diagrama de relaciones, el FCE de *Comunicación y Participación* involucra transversalmente a los demás FCE en distintos momentos donde se pueden generar los conflictos, complementando a las demás variables de medición para la gestión de conflictos sociales en el sector minero, con lo cual, pese a no necesariamente ser la variable más referenciada por los expertos, cumple un rol relevante dentro de la gestión de diversas divergencias que se suscitan entre *stakeholders*. Ver Figura 7.9.

**Figura 7.9. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones**



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 7.6 Conclusiones del Capítulo

Las siguientes conclusiones fueron obtenidas a través del análisis de contenido:

- Tomando en cuenta la revisión literaria a nivel nacional e internacional se identificaron 5 FCE.
- Se validó los 5 FCE identificados a través de la literatura por medio del análisis de contenido de las entrevistas a expertos, obteniendo un índice de fiabilidad de 0.86, el cual es consistente según la metodología de investigación planteada.
- El método de análisis de contenido fue aplicado para obtener una jerarquía en orden de relevancia de los FCE y sus variables de medición. El resultado de la jerarquización arrojó el siguiente orden: i) *Gestión Socioeconómica*, ii) *Comunicación y Participación*, iii) *Fortaleza Institucional*, iv) *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente* y v) *Cumplimiento y Claridad de Acuerdos*.
- A través de los vínculos generados en el diagrama de relaciones de las variables de medición se pudo identificar los nexos entre sí y mostrando causas y asociaciones entre las variables.
- El FCE de Comunicación y Participación está transversalmente asociado a los demás FCE y es una variable importante para mitigar la probabilidad de generación de conflictos sociales en el sector minero.
- Se identifican relaciones principalmente con las variables de medición Relaciones Éticas entre Stakeholders, Cumplimiento de Acuerdos, Intervención Oportuna, Desarrollo Laboral y Desarrollo de Infraestructura Pública.

## CAPITULO VIII COMPAÑÍAS MINERAS DE REFERENCIA Y BENCHMARKING

En el presente capítulo se identificarán y elegirán a aquellas compañías mineras que puedan servir de referencia para el proceso de benchmarking. Las compañías mineras elegidas deberán contar con un perfil adecuado, el cual permitirá realizar un análisis transversal entre los indicadores que se obtendrán de sus Informes Anuales de Sostenibilidad. Una vez elegidas las empresas de referencia se compararán con aquellas que hayan tenido conflictos relevantes en el sector minero nacional.

### 8.1 Identificación de Compañías Mineras de Referencia

La elección de las compañías mineras de referencia será realizada a través de dos fuentes de información: (i) el Ranking Merco – Responsabilidad y Gobierno Corporativo y (ii) las entrevistas con expertos, priorizando las compañías mineras que hayan tenido referencias favorables con mayor frecuencia.

Merco es un instrumento de evaluación, el cual, mediante una metodología multistakeholder, evalúa la reputación corporativa de las empresas en un mercado determinado (ver Figura 8.1). Este instrumento es actualmente utilizado en España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica y Panamá. El estudio cuenta con 8 rankings para diferentes mediciones; para efectos de este trabajo se tomará en cuenta el de Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

**Figura 8.1. Segmentos de los rankings Merco**



Fuente: Merco 2018

Para generar un ranking objetivo y coherente, se toma en cuenta a 11 grupos de opinión, a los cuales se les aplican encuestas respecto a las siguientes variables indicadas en la Figura 8.2.

**Figura 8.2. Variables de análisis para cada público**

EXPERTOS EN RSC	DIRECTIVOS	ANALISTAS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento ético.</li> <li>• Transparencia y buen gobierno.</li> <li>• Responsabilidad con los empleados.</li> <li>• Compromiso con el medio ambiente y el cambio climático.</li> <li>• Contribución a la comunidad.</li> </ul>	<p><b>COMPORTAMIENTO ÉTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para gestionar incidencias éticas.</li> <li>• Existencia de comité o comisión de ética.</li> <li>• Política escrita de anticorrupción.</li> </ul> <p><b>TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de transparencia y buen gobierno.</li> <li>• Control del riesgo del gobierno corporativo.</li> <li>• Informe de gobierno corporativo.</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDAD CON LOS EMPLEADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de gestión del talento.</li> <li>• Programas de conciliación.</li> <li>• Gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades.</li> </ul> <p><b>COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y EL CAMBIO CLIMÁTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición y gestión del impacto medioambiental.</li> <li>• Gestión y compra de productos responsables.</li> <li>• Posicionamiento frente al cambio climático.</li> </ul> <p><b>CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de evaluación del impacto social.</li> <li>• Requerimientos sociales para la cadena de suministro.</li> <li>• Programas con el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno corporativo.</li> <li>• Calidad de la información que proporciona.</li> <li>• Credibilidad y calidad de la gestión.</li> </ul>
<p><b>MERCO CONSUMO</b></p> <p><b>ÉTICA:</b> Es una empresa que no engaña a sus clientes.</p> <p><b>COMPROMISO ECOLÓGICO:</b> Protege y no daña el medio ambiente.</p> <p><b>COMPROMISO SOCIAL:</b> Está comprometida con los problemas sociales.</p> <p><b>ATRACTIVO PARA TRABAJAR:</b> Es una buena empresa para trabajar.</p>		<p><b>INFLUENCERS Y SMM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética: honestidad y transparencia.</li> </ul> <p><b>PERIODISTAS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transparencia informativa.</li> </ul> <p><b>MIEMBROS DE SINDICATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad Laboral.</li> </ul> <p><b>ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a los Derechos del Consumidor.</li> </ul> <p><b>GOBIERNO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso ético, transparencia y buen gobierno.</li> <li>• Compromiso con el país.</li> <li>• Compromiso con la comunidad.</li> <li>• Compromiso con el desarrollo de su sector.</li> </ul>
<p><b>MIEMBROS DE ONG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con la Comunidad.</li> <li>• Responsabilidad Social y Medioambiental.</li> </ul> <p><b>EVALUACIÓN DE MÉRITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética y Responsabilidad Corporativa.</li> </ul>		

Fuente: Merco 2018

El índice Merco nos permitirá tomar en cuenta la opinión de desempeño de un panel amplio de analistas, los cuales, no necesariamente pertenecen al sector minero, por lo cual, se complementará con el análisis del contenido de las entrevistas a expertos.

En el año 2018, las compañías mineras indicadas en la Tabla 8.1 fueron catalogadas dentro de las 100 mejores del país. Dos de estas empresas son las que muestran el mayor número de referencias de parte de los expertos entrevistados: Compañía Minera Antamina y Sociedad Minera Cerro Verde.

Es importante mencionar que, si bien en el capítulo V. *Conflictos mineros internacionales y nacionales* se revisa el conflicto social del Rio Ayash entre Antamina y la comunidad de Ango Raju, los analistas de Merco consideran que en términos generales la compañía minera tiene una buena gestión social reconociéndola en primer lugar en el sector minero. Consideramos que la opinión del panel de analistas de Merco forma parte de la visión de un grupo de *stakeholders*, sin embargo, no necesariamente representa la percepción que tienen otros actores relevantes en un conflicto social, como son la comunidad, entidades gubernamentales, asesores externos a la comunidad, entre otros, por lo cual, no debe tomarse como absoluta para efectos de esta investigación.

**Tabla 8.1. Indicadores de selección de compañías mineras de referencia**

<b>Compañía Minera</b>	<b>Ranking Merco en el Sector Minero</b>	<b>N° de Menciones Favorables de Expertos</b>
Compañía Minera Antamina	1	3
Compañía Minera Yanacocha	2	0
Compañía de Minas Buenaventura	3	0
Southern Peru Copper Corporation	4	1
Sociedad Minera Cerro Verde	5	6
Minera Barrick Misquichilca	6	0
Glencore	7	1
Hochschild Mining	8	0
Las Bambas Mining Company	9	1

Fuente: Merco 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **8.1.1. Compañías mineras de referencia seleccionadas**

A continuación, se presentarán las características de las empresas seleccionadas – Compañía Minera Antamina y Sociedad Minera Cerro Verde – incluyendo: (i) perfil empresarial, (ii) su adherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a los Estándares de Reporte Global GRI, y (iii) las características socioeconómicas de las regiones en las que opera. A través de este último punto, se conocerán los desafíos a los que se enfrentan estas empresas y el progreso obtenido a través de la actividad minera que realizan.

#### ***Características de la producción minera***

Ambas compañías mineras forman parte de las principales empresas del país, siendo primordialmente extractoras cupríferas; debe anotarse que Antamina es polimetálica.

Las compañías en mención tienen una facturación anual similar, 3,062 y 3,462 millones de dólares americanos por año. Ambas empresas exportan similares volúmenes de concentrado de cobre, mayor a 450,539 TMF al año. Ambas empresas operan con una unidad minera, no han registrado otros nuevos proyectos mineros ante el Ministerio de Energía y Minas.

Estas dos empresas operan en macro regiones opuestas del país, donde Compañía Minera Antamina, está localizada el norte del país en la Región de Ancash y Sociedad Minera Cerro verde en la Región de Arequipa al sur del país.

El desarrollo socio económico de la población e infraestructura en las dos regiones es distinta. Por lo tanto, existen distintos desafíos para estas compañías y también logros obtenidos producto de la gestión de responsabilidad empresarial desarrollada durante el desarrollo de la actividad minera.

El Instituto Peruano de Economía (IPE) anualmente elabora un informe llamado Índice de Competitividad Regional, el cual, permite comparar el nivel de competitividad de las regiones y muestra los avances y dificultades de cada una. De este informe se obtendrán indicadores que permitirán apreciar las diferencias entre las regiones Arequipa y Ancash.

### ***Entorno General***

Para evaluar el nivel de complejidad de acción en estas regiones, se utilizó el Índice de Competitividad Regional del IPE. Según este informe, Arequipa se muestra como la segunda región más competitiva del país y Ancash se ubica en el puesto 13 sobre un total de 25 regiones.

Los pilares más importantes para establecer el desarrollo de Arequipa para haber obtenido esta posición son el desarrollo de salud, económico, laboral, y de infraestructura. Paralelamente, Ancash muestra una buena fortaleza en el ranking por el desarrollo de salud, pero una muy mala posición en el manejo de instituciones públicas, y desarrollo de salud de la región. A continuación, se compararán los principales indicadores de ambas regiones en sus distintos ámbitos de competitividad.

### ***Entorno Económico***

En el año 2018, la región Arequipa mostró un mayor desarrollo económico que la región Ancash, soportado en un mayor nivel de producción. Este mayor desarrollo económico en la región Arequipa determinó que el poder adquisitivo de las familias sea mayor y que se genere un gasto promedio por hogar superior, llegando a 2,472 soles.

Asimismo, en el informe que nos ocupa se aprecia que la región Ancash tiene una mayor dependencia en la actividad minera: las actividades extractivas concentran el 55% de su producción frente a un 27% en Arequipa. Por lo tanto, se puede concluir que

una empresa como Antamina - en Ancash - se convierte en uno de los mayores generadores de riqueza para la región.

Como se puede observar en el anexo 8, a lo largo de 10 años en PBI de Arequipa ha crecido en 65%, sin embargo, el de Ancash evolucionó en 27%.

Si bien una actividad o empresa pueden generar un nivel de producción o riqueza monetaria importante para una región, eso no significa que los demás ejes de desarrollo socioeconómicos obtengan un desarrollo significativo gracias a esta actividad. Esto dependerá de otros factores como la gestión pública, la gestión de responsabilidad social empresarial, la capacidad de emprendimiento de la población y disponibilidad de recursos para realizarlo.

### ***Instituciones Públicas***

Un tema de amplia preocupación en el país son los permanentes problemas relacionados con la ejecución del gasto público, y por ende las ineficiencias en el aprovechamiento de la producción nacional. En ese sentido, ambos Ancash y Arequipa mostraron una débil ejecución de los recursos disponibles con ratios del 55.4% y 60.8% durante el año 2018, respectivamente. Es necesario anotar que Ancash ha llegado a montos de ejecución bajos en los últimos 10 años equivalentes al 40%. Esta limitada ejecución retrasa el crecimiento de la región y por ende sus pobladores.

Un indicador importante respecto a conflictividad y percepción de justicia, está relacionado al porcentaje de expedientes judiciales resueltos, donde Ancash muestra un resultado bajo con 38.06% y Arequipa un 51.5%. Consecuentemente, se puede inferir que la población puede percibir que, si el sistema de justicia no es eficiente, estos deben tomar otras medidas para obtener soluciones a sus demandas sociales.

Finalmente, en el año 2018, en la región de Ancash se tienen 1.6 conflictos por cada 100,000 habitantes; esta cifra es significativamente más alta que la de Arequipa, la que tiene 0.4 conflictos sociales por cada 100,000 personas. Si bien ambas cifras denotan problemas sociales en ambas regiones, es importante remarcar la magnitud que tiene Ancash en este indicador de conflictividad, que supera en 4 veces al de Arequipa. El nivel de concentración de conflictos sobre un grupo humano puede tener consecuencias significativas en las actividades empresariales, lo que se ve magnificado ante la posibilidad de la aparición de líderes políticos que busquen disminuir o eliminar la actividad de estos sectores económicos.

Es importante que las empresas involucradas en estos conflictos, trabajen en conjunto con el Estado para reducir la magnitud de las cifras antes presentadas, para impulsar el desarrollo de la economía de la región.

### ***Desarrollo de Educación, Salud, Laboral e Infraestructura de la Región***

En estos ejes de desarrollo, la región de Arequipa ha podido reducir, trabajando conjuntamente con el sector empresarial, diversas brechas pendientes. Por ejemplo podemos apreciar que el nivel de analfabetismo ha tenido una reducción gradual, desde 5.3% en el año 2009 hasta 3.5% en el año 2018. Paralelamente, Ancash, a pesar que ha reducido el nivel de analfabetismo, aún tiene un 9.6% de su población en estas condiciones.

A lo largo de los últimos 10 años, ambas regiones han atacado la desnutrición infantil, reduciéndola en promedio en 50% entre los años 2009 a 2018. Sin embargo, Ancash aún tiene un 11.9% de población infantil con desnutrición frente a un 3.9% de Arequipa. Adicionalmente, a fines del año 2018, Arequipa cuenta con 40 médicos por cada 10,000 habitantes, frente a la región Ancash que cuenta con 12 médicos por cada 10,000 habitantes. Por lo tanto, hay grandes retos y oportunidades para Antamina para participar activamente en el bienestar y salud de la región Ancash. Este punto puede tener un impacto significativo en el bienestar de la comunidad.

En relación a la actividad laboral, se observa que hay un mayor desarrollo respecto a la PEA adecuadamente empleada en Arequipa (71%), frente a Ancash con 46%. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, la PEA adecuadamente empleada comprende (i) a las personas que trabajan al menos 35 horas a la semana y reciben ingresos por encima del ingreso mínimo referencial y (ii) a las personas que trabajan menos de 35 horas semanales, pero no tienen intención de trabajar más tiempo.

Finalmente, respecto al acceso de servicios públicos básicos - acceso a electricidad, agua y desagüe - la región de Ancash muestra un desarrollo de 67.8% respecto al total de hogares de la región, frente a Arequipa, que cuenta con un ratio de 80.1%. En ese sentido, una vez más se generan retos de desarrollo y reducción de brechas para la mina junto al Estado y oportunidades para aprovechar herramientas de fondeo de estos proyectos como es el mecanismo de financiamiento de Obras por Impuestos, en el cual, Antamina es una de las principales compañías en aprovecharlo para el bienestar social.

En la Tabla 8.2 se detallan las principales características de los indicadores de las regiones donde dichas compañías mineras operan.

**Tabla 8.2. Indicadores de producción minera y desarrollo socioeconómico de las compañías mineras de referencia**

Indicadores	Unidad de Medida	Compañía Minera Antamina	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.
<b>En Operación</b>			
Principales Metales Extraídos		Cobre - Molibdeno	Cobre
Producción de Cobre - Concentración	TMF	459,539	494,284
Producción de Oro - Concentración	Grs.f	-	-
Producción de Plata - Concentración	Kg.f	-	-
Ventas Netas - Año 2018	Millones USD	3,462	3,062
Unidades Mineras en Producción	N° Unidades	1	1
Macro Región del País		Norte	Sur
Regiones Políticas		Ancash	Arequipa
<b>Principales Indicadores por Región</b>			
<b>Índice de Competitividad Regional</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>Entorno Económico</b>			
<b>PBI Real</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
	Millones S/	20757	31527
Gasto Real por Hogar Mensual	S/	1950	2472
Relevancia de la Minería en la Región	% Estructura PBI Región	55%	27%
<b>Educación</b>			
<b>Analfabetos mayores a 15 años</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
	% Población	9.6%	3.5%
<b>Salud</b>			
<b>Médicos por cada 10 mil habitantes</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
	N° Médicos	12	40
<b>Desnutrición</b>	% Población	11.9%	3.8%
<b>Laboral</b>			
<b>PEA Ocupada Adecuadamente Empleada</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
	% PEA	46.0%	71.0%
<b>Infraestructura</b>			
<b>Acceso Electricidad, Agua y Desague</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>13</b>	<b>3</b>
	% Hogares	67.8%	80.1%
<b>Instituciones</b>			
<b>Conflictos Sociales Activos</b>	<b>Posicion de 25</b>	<b>25</b>	<b>4</b>
	Por cada 10 mil habitantes	1.6	0.4
<b>Ejecución del Gasto Público</b>	% Ejecutado	55.4%	60.8%
<b>Solución Expedientes Judiciales</b>	% Resuelto	38.1%	51.2%

Fuente: Instituto Peruano de Economía; Instituto Nacional de Estadística e Informática; Ministerio de Energía y Minas

Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.1.2. Gestión de Sostenibilidad de las Compañías Mineras de Referencia**

Tomando en cuenta los Reportes de Sostenibilidad del año 2018 se pueden observar la gestión social y medioambiental realizada por las empresas mineras de referencia en el periodo en mención. Esta información servirá como parámetros iniciales para comparar la gestión de dichas empresas contra la de otras empresas mineras.

Asimismo, se procedió a comparar factores generales relacionados a la gestión de responsabilidad social empresarial, identificación de *stakeholders* relevantes para las compañías y su adherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tal como se ha indicado, el Índice Merco se construye según el juicio de los analistas que opinaron a nivel nacional. En la Tabla 8.3, se observa que, de acuerdo con el citado índice, Compañía Minera Antamina es considerada como la más importante; Sociedad Minera Cerro Verde ocupa el cuarto lugar.

Ambas empresas reportan su gestión de sostenibilidad a través de los Estándares Globales de Reporte GRI, lo cual permite un mejor entendimiento de sus acciones en responsabilidad social empresarial frente a sus *stakeholders*, donde comparten prácticamente a los mismos grupos de interés. Debe anotarse que Antamina separa a la sociedad civil de la comunidad de la zona de influencia donde operan.

Respecto del cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por las Naciones Unidas hacia el año 2030, al cierre del año 2018, Antamina ya se encontraba involucrada en el cumplimiento de los mismos, realizando gestiones en línea con esta resolución. Sin embargo, en el mismo periodo Cerro Verde reportó que se mantenía en proceso de adecuarse a las mismas.

En adición a los puntos anteriormente mencionados, el reporte de Sostenibilidad muestra que en promedio Cerro Verde destina el 0.4% de sus ingresos al desarrollo comunitario; Antamina no precisa el monto exacto destinado a esta gestión.

Un punto relevante respecto de la gestión de Antamina, se centra en el aprovechamiento del mecanismo de financiamiento de Obras por Impuestos, orientando el esfuerzo a reducir la brecha de infraestructura y servicios del Estado en la región Ancash. De acuerdo con lo reportado por Proinversión, Antamina es la segunda empresa que más ha utilizado este recurso a favor del bienestar social, siendo antecedida únicamente por el Banco de Crédito del Perú. Entre los años 2009 y 2019, Antamina realizó inversiones a favor de la sociedad por S/. 852 millones a través del mecanismo de Obras por Impuestos.

**Tabla 8.3. Características de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras de referencia**

<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Compañía Minera Antamina</b>	<b>Sociedad Minera Cerro Verde S.A.</b>
<b>Merco Responsabilidad Social Corporativa (Ranking Multisectorial)</b>	Posición de 100	1	5
<b>Gasto en Desarrollo Comunitario</b>	Millones USD	No Determinado	13
<b>Gasto en Desarrollo Comunitario</b>	%	No Determinado	0.4%
<b>Obras por Impuestos (Ranking Multisectorial)</b>	Posición de 109	2	No Registra
<b>Obras por Impuestos Acumulado 2009 a 2019</b>	Millones S/	852	No Registra
<b>Adherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</b>		Sí	En Proceso
<b>Adherencia a los Estándares Globales de Reportes de Sostenibilidad(GRI)</b>		Sí	Sí
<b>Grupos de Interés</b>			
Accionistas		Sí	Sí
Colaboradores		Sí	Sí
Comunidades Locales		Sí	Sí
Sociedad Civil		Sí	
Gobierno		Sí	Sí
Proveedores		Sí	Sí
Clientes		Sí	Sí

Fuente: Merco; Compañía Minera Antamina; Sociedad Minera Cerro Verde; Proinversión  
Elaboración: Autores de esta tesis

## **8.2 Benchmarking de las Compañías Mineras de Referencia**

Se identificó un grupo de indicadores que hacen referencia a 4 de los 5 FCE de esta investigación, los cuales son: Gestión Socioeconómica, Comunicación y Participación, Fortaleza Institucional e Infraestructura, Seguridad y Medioambiente.

No se consideró el FCE Cumplimiento y Claridad de Acuerdos ya que no puede ser validado a través de la información incluida en los Reportes de Sostenibilidad de las compañías mineras. A continuación, se desarrollará el benchmarking de cada uno de los 4 FCE en mención en función a los indicadores identificados en los reportes.

### ***8.2.1. Análisis de Benchmarking de las Compañías Mineras de Referencia***

#### ***FCE 1: Gestión Socioeconómica***

En la Tabla 8.4 se observa que ambas compañías mineras desempeñan un rol similar en las gestiones socioeconómicas de las comunidades de su área de influencia; este desarrollo implica tomar acciones para generar, tanto empleo en la mina como en actividades no relacionadas al sector minero con la finalidad de generar sostenibilidad económica, inclusive después del cese de la actividad minera. Ambas empresas, con el fin de mejorar el bienestar económico de la población de su área de influencia han (i) proporcionando activos como máquinas y equipos, o inclusive terrenos para la realización de actividades empresariales, (ii) desarrollado acciones de capacitación técnico laborales para reforzar las habilidades operativas y (iii) impulsado la formación de capacidades de gestión empresarial para los miembros de la comunidad que desean ser proveedores de la mina.

En el eje de desarrollo de salud, se remarcan las campañas de prevención y de atención gratuita a favor de la población, así como los programas de lucha con la desnutrición, lo cual va alineado con las necesidades de la región antes indicadas. Este punto es relevante, especialmente en regiones como Ancash donde hay un menor acceso a este servicio básico, siendo una necesidad primaria no cubierta a cabalidad por el Estado.

El desarrollo educativo es una prioridad para las dos minas. Se destaca un enfoque educativo a favor de alumnos, docentes y líderes de la comunidad; esta estrategia generará un efecto multiplicador en la gestión de la mina. Es importante resaltar la gestión de Cerro Verde que provee becas de estudio con prestigiosas entidades educativas con la finalidad de aumentar la visión global de los estudiantes que logren acceder a este beneficio.

El desarrollo de la infraestructura pública forma parte de la gestión clave de las mineras ante las brechas anteriormente, donde las empresas mineras suplen la falta de participación del Estado o trabajan en conjunto a través de Obras por Impuestos. En términos de desarrollo cultural y social, ambas empresas coinciden en realizar actividades que fomenten el arte y la cultura entre las comunidades de su área de influencia.

Con esta información se concluye que las empresas de referencia muestran. (i) la importancia del desarrollo socioeconómico a través del desarrollo de la infraestructura de servicios públicos, (ii) el impulso de capacidad laborales y empresariales en negocios relacionados y no relacionados a la minería, (iii) el apoyo a un sistema de salud de preferencia subvencionado que permita atacar problemas graves como la desnutrición infantil, (iv) el desarrollo educativo en habilidades de gestión para alumnos, docentes y líderes; y (v) el desarrollo cultural, artístico y deportivo que complementa el desarrollo integral de la población.

Como bien se identificó en las entrevistas, el desarrollo laboral es la variable de medición más referida por los expertos. Sin embargo, no se deben descuidar los demás aspectos que generan bienestar para la población y perfilan mejor la percepción de la comunidad respecto a la compañía minera.

**Tabla 8.4. Indicadores del FCE 1 Gestión Socioeconómica de las compañías mineras de referencia**

Indicadores	Unidad de Medida	Compañía Minera	
		Antamina	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.
<b>Gestión Socioeconómica</b>			
Desarrollo Laboral			
Empleo en la Mina		Sí	Sí
Proveedores para la Mina		Sí	Sí
Empleo o Emprendimiento Fuera de Mina		Sí	Sí
Capacitación Técnico - Laboral		Sí	Sí
Asistencia Técnica Empresarial		Sí	Sí
Entrega de Activos a la Comunidad		Sí	Sí
Infraestructura para el Comercio		No Reporta	No Reporta
Desarrollo de Salud			
Campañas de Prevención		Sí	Sí
Atención Médica Subvencionada		Sí	Sí
Nutrición y Lucha contra la Anemia		Sí	Sí
Infraestructura en Salud		Sí	No Reporta
Desarrollo Educativo			
Capacitación a en Gestión Pública		Sí	Sí
Capacitación a Docentes		Sí	Sí
Capacitación a Estudiantes		Sí	Sí
Infraestructura en Educación		Sí	Sí
Acceso a Becas de Estudios		No Reporta	Sí
Desarrollo de Infraestructura Pública			
Agua y Alcantarillado		Sí	Sí
Riego Tecnificado		Sí	Sí
Carreteras		Sí	Sí
Desarrollo Cultural y Social			
Creencias Religiosas		No Reporta	Sí
Arte, Cultura y Recreación		Sí	Sí
Actividades Deportivas		No Reporta	Sí
Infraestructura en Artes, Deportes, Religión		Sí	No Reporta

Fuente: Compañía Minera Antamina, Sociedad Minera Cerro Verde

Elaboración: Autores de esta tesis

### ***FCE 2: Comunicación y Participación***

Según se mencionó anteriormente, la información utilizada se encuentra en el Reporte Anual de Sostenibilidad bajo los estándares GRI, los cuales, fortalecen diversos aspectos de transparencia hacia todos los *stakeholders*. Este es un paso importante dentro de la comunicación entre la compañía minera y la comunidad, siendo uno de los principales *stakeholders* en un conflicto social.

Como se puede observar en la Tabla 8.5, ambas empresas cuentan con distintos medios de comunicación, que incluyen espacios físicos dentro la comunidad para el diálogo y publicaciones respecto a la difusión de cambios y riesgos. También fomentan el desarrollo de talleres y exposiciones que permiten transmitir los planes de la compañía minera y escuchar las necesidades de la comunidad.

Antamina reporta el uso de herramientas de estudios y encuestas para conocer de forma precisa las necesidades, de distinta índole, de la población. Por su lado, Cerro Verde mantiene una comunicación radial con los pobladores de las comunidades en su área de influencia, aunque no todos los pobladores cuentan con acceso o costumbre de uso hacia el internet para recibir los comunicados de la mina.

Basándonos en esta información se aprecia una relación entre este FCE y el desarrollo educativo; estos canales son más eficientes para que la población, en la medida que se elimine el analfabetismo y se desarrolle el conocimiento escolar, permita las nuevas ideas, cambios y consultas sean mejor comprendidas por los pobladores, así como lograr una mejor atención. Por ende, el desarrollo educativo y estudio del perfil educativo de la población van de la mano para saber adaptar mejor los canales de comunicación entre las partes.

**Tabla 8.5. Indicadores del FCE 2 Comunicación y Participación de las compañías mineras de referencia**

Indicadores	Unidad de Medida	Compañía Minera	Sociedad Minera
		Antamina	Cerro Verde S.A.
<b>Comunicación y Participación (Mina - Comunidad)</b>			
Informe Sostenibilidad		Sí	Sí
Oficinas Locales de Información o Diálogo		Sí	Sí
Boletines Informativos		Sí	Sí
Talleres - Exposiciones de Difusión		Sí	Sí
Reuniones Directas entre Directivos		Sí	Sí
Sitio Web		Sí	Sí
Estudios de Diagnóstico - Encuestas		Sí	
Visitas Guiadas		Sí	Sí
Estación de Radio			Sí

Fuente: Compañía Minera Antamina, Sociedad Minera Cerro Verde

Elaboración: Autores de esta tesis

### ***FCE 3: Fortaleza Institucional***

A partir del análisis del contenido de los Informes de Sostenibilidad, se han identificado los mecanismos utilizados por las empresas de referencia que si bien no aseguran un comportamiento ético en la totalidad de sus trabajadores, al menos alinean la política de la empresa respecto de la posición ética estos deben tomar frente a sus *stakeholders* y mitigan la probabilidad de debilitar su fortaleza institucional ante actos de corrupción, intereses personales superpuestos, conflictos de intereses, entre otros. Ver Tabla 8.6.

Como se puede establecer, ambas empresas cuentan con normas y/o códigos que muestran objetivamente el comportamiento ético esperado de los trabajadores, los que son reforzados a través de capacitaciones.

Asimismo, se han puesto a disposición de los trabajadores de la mina y de la comunidad en el área de influencia, líneas de denuncia, las cuales son administradas por empresas independientes para asegurar que estas - las denuncias - arriben a los comités de ética pertinentes en la compañía minera y así tomar acción sobre cualquier hecho que merme con la fortaleza institucional de la empresa.

En ese sentido, estos mecanismos son mitigadores de un riesgo latente de actos contra la ética que puedan ser el origen de un conflicto entre los *stakeholders* que afecte a la comunidad, así como la operación y reputación de la mina y sus líderes.

**Tabla 8.6. Indicadores del FCE 3 Fortaleza Institucional**

<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Compañía Minera Antamina</b>	<b>Sociedad Minera Cerro Verde S.A.</b>
<b>Relaciones Éticas ente Stakeholders</b>			
Normas de Ética y Conducta		Sí	Sí
Capacitaciones		Sí	Sí
Centros de Denuncias Anónimas		Sí	Sí
Mecanismos Anti-Corrupción		Sí	Sí

Fuente: Compañía Minera Antamina, Sociedad Minera Cerro Verde

Elaboración: Autores de esta tesis

#### ***FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***

Del análisis realizado a los indicadores del FCE *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente*, se aprecia que ambas empresas tienen un desempeño ambiental similar contando con certificaciones ambientales internacionales, un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y un Plan de Manejo Ambiental Operativo (ver Tabla 8.7). Esta condición les permite mitigar y controlar el cumplimiento de sus compromisos ambientales declarados en su EIA y la reforestación de áreas de influencia.

Respecto a la eficiencia en el uso del agua, es importante resaltar el re-uso del recurso que realizan ambas empresas.

Antamina cuenta con una represa artificial que capta el agua de lluvia para sus operaciones, dando prioridad a las comunidades del área de influencia y recirculando el 99% del agua.

Ambas compañías utilizan el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) como principal fuente de energía eléctrica, contando con políticas de ahorro de energía y consumo de combustible fósiles con menor presencia de sulfuros. Sin embargo, ninguna muestra en su Reporte de Sustentabilidad cifras de la huella de carbono ni el uso de energías más amigables con el medioambiente.

En ambas empresas, el Plan de Manejo de Residuos Sólidos, se basa en concientizar al personal para disminuir la generación, la segregación para facilitar el reciclado y valoración de residuos. Dependiendo del tipo de residuo se realiza el proceso de disposición final. Respecto de los residuos peligrosos, se realiza la segregación eficiente trabajando con empresas certificadas y previamente evaluadas según lo indicado en su SGA. Estas empresas emiten certificados por la Disposición de los Residuos Peligrosos.

Las descargas y emisiones son un punto muy importante para determinar el cumplimiento de la regulación nacional de Estándares de Calidad Ambiental (ECA) y Límites Máximos Permisibles (LMP) según correspondan, Estas condiciones son verificadas mediante el programa de monitoreo, y otros monitoreos participativos donde se cuenta con la presencia de la comunidad e instituciones públicas como ANA, OEFA, PCM y MINAM para verificar el cumplimiento.

Para mitigar el impacto a las poblaciones del área de influencia, Antamina realiza el transporte de minerales a través de un mineroducto hasta el puerto Punta Lobitos. Cerro Verde realiza el transporte vía terrestre para lo cual, en las zonas de influencia,

construye muros de contención para mayor seguridad de la población y evitar accidentes.

Consideremos que el cumplimiento de la normativa y el Plan de Manejo Ambiental, son un punto muy importante para mitigar los impactos que la operación minera genera en el área de influencia. Al revisar los Reportes de Sostenibilidad de las empresas de referencia podemos ver que en el periodo 2018 ninguna ha sido multada por incumplimiento de los Estándares Ambientales exigidos al realizarse la fiscalización por las entidades estatales pertinentes.

**Tabla 8.7. Indicadores de FCE 4 Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente**

Indicadores	Compañía Minera Antamina	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.
<b>FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Ambiente</b>		
Certificaciones internacionales ambientales	Sí	Sí
Eficiencia en el consumo de agua	Sí	Sí
Eficiencia en el consumo de energía	Sí	Sí
Eficiencia en la gestión de residuos	Sí	Sí
Gestión adecuada de materiales peligrosos	Sí	Sí
Descargas y emisiones	Sí	Sí
Monitoreos ambientales	Sí	Sí
Gestión eficiente de transporte	Sí	Sí

Fuente: Compañía Minera Antamina, Sociedad Minera Cerro Verde

### **8.2.2. Características óptimas para los indicadores propuestos**

Habiendo analizado los indicadores identificados para 4 FCE, se ha realizado una selección de 28 indicadores que consideramos relevantes, los que deberían cumplirse para tener una mayor probabilidad de éxito en la mitigación de conflictos sociales en el sector minero.

La Tabla 8.8 muestra un resumen de aquellos indicadores categorizados como óptimos.

**Tabla 8.8. Características óptimas de los indicadores seleccionados**

Factor Crítico de Éxito	Indicador	Óptimo (Sí/No)
Transversal a los FCE	Adherencia a los ODC	Sí
	Adherencia al estándar GRI	Sí
FCE 1: Gestión Socioeconómica	Empleo en la Mina	Sí
	Proveedores para la Mina	Sí
	Empleo en la Mina	Sí
	Capacitación Técnico-Laboral	Sí
	Infraestructura para el Comercio	Sí
	Atención Médica Subvencionada	Sí
	Nutrición y Lucha contra la Anemia	Sí
	Infraestructura en Salud	Sí
	Capacitación a Estudiantes	Sí
	Capacitación a Docentes	Sí
	Infraestructura en Educación	Sí
	Agua y Alcantarillado	Sí
	Carreteras	Sí
Arte, Cultura y Recreación	Sí	
FCE 2: Comunicación y Participación	Oficinas Locales de Información	Sí
	Talleres - Exposiciones de Difusión	Sí
	Reuniones Directas entre Directivos	Sí
FCE 3: Fortaleza Institucional	Normas de Ética y Conducta	Sí
	Centros de Denuncias Anónimas	Sí
	Mecanismos Anti-Corrupción	Sí
FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Eficiencia en el consumo de agua	Sí
	Eficiencia en el consumo de energía	Sí
	Eficiencia en la gestión de residuos	Sí
	Gestión adecuada de materiales peligrosos	Sí
	Gestión eficiente de transporte	Sí

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.3 Conclusiones del capítulo

- En opinión de diversos analistas de responsabilidad social empresarial y de las referencias favorables de los expertos entrevistados, las empresas Compañía Minera Antamina y Sociedad Minera Cerro Verde son aquellas que nos permiten marcar una referencia para comparar a otras compañías mineras del país.
- Si bien son empresas similares en términos de producción, ventas y formas de reportar su gestión de sostenibilidad, enfrentan desafíos diferentes en las regiones en las que operan, lo cual, puede ser una dificultad en caso no haya un buen manejo de las expectativas de la comunidad o una gran oportunidad para reducir brechas no cubiertas con el Estado y así generar un vínculo estrecho que aminore la posibilidad de generar conflictos sociales.

- Siendo el presupuesto de gasto un concepto complejo de tratar ante los accionistas, inclusive cuando se trate de un gasto social que permita sostener la operación, hay mecanismos provistos por el gobierno que permiten trabajar en conjunto para utilizar el pago de tributos como contribución directa a favor de la comunidad, siendo este el caso del mecanismo de Obras por Impuestos, donde Antamina es la segunda empresa que más ha utilizado este recurso a nivel nacional en todos los sectores de la economía.
- Las distintas formas de hacer tangible el desarrollo socioeconómico a través de la generación de infraestructura son fundamentales para que sean percibidos como un desarrollo efectivo para la comunidad, sin embargo, deben ser complementados con el aporte intangible de transmisión de educación, saludo, cultura y habilidades empresariales con la finalidad de generar un círculo virtuoso de valor que fortalezca los lazos entre la comunidad y la compañía minera.
- La gestión de los medios de comunicación y participación ciudadana deben estar adaptados a un profundo análisis del perfil de la comunidad, ya que ciertos medios electrónicos podrían no estar al alcance de los pobladores e inclusive el nivel de alfabetización puede generar una barrera para que se transmita información entre ambas partes. Por este motivo, la empatía frente a los *stakeholders* y el desarrollo educativo son clave para un mejor entendimiento de necesidades y generación de conocimiento necesario para que la comunicación y participación evite malentendidos que detonen en conflictos sociales.
- La fortaleza institucional es un tema que abarca muchas variantes complejas de medir a través de los reportes de sostenibilidad de las empresas, sin embargo, es clave identificar los mecanismos que protejan las relaciones éticas entre *stakeholders* para evitar que se genere actos que traigan como consecuencia conflictos sociales entre las partes.
- La infraestructura, seguridad y medio ambiente refleja el cumplimiento de los compromisos obligatorios y los que asumen voluntariamente las empresas a través de las auditorías y fiscalizaciones realizadas por parte de entidades internacionales como estatales. Asimismo, contar con proyectos de forestación que ambas empresas realizan en las áreas de influencia ayudan a reducir los gases de efecto invernadero y permite consolidar la confianza con la población.

## **CAPITULO IX. BENCHMARKING ENTRE COMPAÑÍAS MINERAS QUE ENFRENTARON GRANDES CONFLICTOS SOCIALES EN EL PERÚ Y LAS DE REFERENCIA**

En este capítulo se desarrollará un análisis comparativo entre las características óptimas identificadas en las compañías mineras de referencia y las compañías mineras que han atendido significativos conflictos sociales en el país: (i) Proyecto Tía María (Southern Copper Corporation - SCC), Minera Las Bambas S.A., y Proyecto Conga (Minera Yanacocha SRL).

La comparación se elaborará sobre la base de los indicadores de los FCE desarrollados en esta investigación, estableciendo brechas cuando corresponda.

### **9.1 Identificación de brechas en las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales en el Perú**

Al igual que en el análisis de las empresas de referencia, en primer lugar, es importante mostrar, para las tres empresas mineras indicadas, la actividad desarrollada, sus unidades productivas y proyectos con conflictos sociales. En la Tabla 9.1 se observan estas características, donde, a diferencia de las empresas de referencia, se puede observar los proyectos en conflicto social y la operación de Las Bambas que fue paralizada.

Como se puede observar en la Tabla 9.1, Minera Yanacocha y SCC aún tienen otros proyectos en cartera, adicionales a los que son materia de conflicto, motivo por el cual, de no haber una adecuada gestión corren un riesgo similar al del pasado.

**Tabla 9.1. Indicadores de producción minera y desarrollo socioeconómico de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales**

Indicadores	Unidad de Medida	Minera Las Bambas S.A.	Minera Yanacocha SRL	Southern Peru Copper Corporation
<b>En Operación</b>				
Principales Metales Extraídos		Cobre	Oro - Plata	Cobre - Oro
Producción de Cobre - Concentración	TMF	385,308	-	330,857
Producción de Oro - Concentración	Grs.f	-	16,004,804	277,932
Producción de Plata - Concentración	Kg.f	-	9,799	-
Ventas Netas - Año 2018	Millones USD	2,578	658	10,495
Unidades Mineras en Producción	Nº Unidades	1	4	4
<b>Proyectos con Conflictos Sociales</b>				
Proyecto Minero en Conflicto			Conga	Tía María
Principales Metales Extraídos			Oro - Cobre	Cobre
Nº Proyectos (Unidades o Ampliaciones)			3	4

Fuente: Minera Las Bambas S.A.; Minera Yanacocha SRL; Southern Peru Copper Corporation; Ministerio de Energía y Minas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla 9.2 se podrá revisar la estructura socioeconómica de las regiones donde operan las minas. Se identifica que Minera Las Bambas y Minera Yanacocha enfrentan brechas de insatisfacción social más amplias que SCC, en prácticamente todos los ejes de desarrollo. Debe anotarse que Cajamarca es la penúltima región en competitividad a nivel nacional.

**Tabla 9.2. Indicadores de desarrollo socioeconómico de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales**

Indicadores	Unidad de Medida	Minera Las Bambas S.A.	Minera Yanacocha SRL	Southern Peru Copper Corporation		
		Sur Apurímac	Norte Cajamarca	Sur Arequipa	Sur Moquegua	Sur Tacna
Macro Región del País Regiones Políticas						
<b>Principales Indicadores por Región</b>						
<b>Índice de Competitividad Regional</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Entorno Económico</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
PBI Real	Millones S/	7,128	11,168	31,527	8,721	7,054
PBI Real per Cápita	S/	14,739	7,082	23,097	45,472	19
Gasto Real por Hogar Mensual	S/	1,241	1,225	2,472	2,286	2,312
Relevancia de la Minería en la Región	% Estructura PBI Región	29%	31%	27%	40%	49%
<b>Educación</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Analfabetos mayores a 15 años	% Población	14%	11.5%	3.5%	4.6%	3.2%
<b>Salud</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Médicos por cada 10 mil habitantes	N° Médicos	10	5	40	16	30
Desnutrición	% Población	15.2%	19.4%	3.8%	1.4%	0.7%
<b>Laboral</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
PEA Ocupada Adecuadamente Empleada	% PEA	36.0%	29.0%	71.0%	62.0%	62.0%
<b>Infraestructura</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Acceso Electricidad, Agua y Desague	% Hogares	55.8%	43.6%	80.1%	81.2%	87.6%
<b>Instituciones</b>	<b>Posición de 25</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>
Conflictos Sociales Activos	Por cada 10 mil habitantes	1.9	0.5	0.4	2.1	0
Ejecución del Gasto Público	% Ejecutado	65.3%	59.4%	60.8%	70.4%	67.0%
Solución Expedientes Judiciales	% Resuelto	37.1%	30.8%	51.2%	55.9%	51.7%

Fuente: Minera Las Bambas S.A.; Minera Yanacocha SRL; Southern Peru Copper Corporation; Ministerio de Energía y Minas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En adición a la información presentada, es importante contrastar el reconocimiento en el Índice de Responsabilidad Social Corporativo Merco que le corresponde a cada una de las 3 empresas mineras que nos ocupen, con las referencias desfavorables que se obtuvieron del análisis de contenido de las entrevistas a expertos del sector. Según el Índice de Responsabilidad Social Corporativa, las 3 empresas que nos ocupan, se encuentran reconocidas dentro de las 9 mejores.

Las tres empresas que nos ocupan destinan un porcentaje similar de sus ingresos hacia el desarrollo comunitario. Debe anotarse que SCC y Las Bambas son parte de las principales empresas que financian su gestión social a través de Obras por Impuestos; asimismo, cuentan con espectro más amplio de *stakeholders* con la finalidad de tener acciones específicas para cada uno de ellos, incluyendo medios de comunicación y sus pares del sector. Ver Tabla 9.3.

**Tabla 9.3. Características de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales**

Indicadores	Unidad de Medida	Minera Las Bambas S.A.	Minera Yanacocha SRL	Southern Peru Copper Corporation
<b>Merco Responsabilidad Social Corporativa (Ranking Multisectorial)</b>	Posición de 100	9	2	4
<b>Gasto en Desarrollo Comunitario</b>	Millones USD	15	5	62
<b>Gasto en Desarrollo Comunitario</b>	%	0.6%	0.8%	0.6%
<b>Obras por Impuestos (Ranking Multisectorial)</b>	Posición de 109	21	No Registra	3
<b>Obras por Impuestos Acumulado 2009 a 2019</b>	Millones S/	30	No Registra	786
<b>Adherencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</b>		Sí	Sí	Sí
<b>Adherencia a los Estándares Globales de Reportes de Sostenibilidad(GRI)</b>		Sí	Sí	Sí
<b>Grupos de Interés</b>				
Accionistas		Sí	Sí	Sí
Colaboradores		Sí	Sí	Sí
Comunidades Locales		Sí	Sí	Sí
Sociedad Civil		Sí		
Gobierno		Sí	Sí	Sí
Proveedores		Sí	Sí	Sí
Clientes				Sí
Medios de Comunicación		Sí		Sí
Opinión Pública		Sí		
Instituciones Financieras				Sí
Instituciones Académicas				Sí
Agencias Clasificadoras				Sí
Sector Minero		Sí		

Fuente: Minera Las Bambas S.A.; Minera Yanacocha SRL; Southern Peru Copper Corporation; Ministerio de Energía y Minas.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el capítulo anterior se establecieron las características óptimas - identificadas a partir de los Informes de Sostenibilidad - de las compañías mineras de referencia (Antamina y Cerro Verde). En la Tabla 9.4 se aplican estas características a las empresas que han tenido conflictos sociales.

**Tabla 9.4. Características óptimas de la gestión de sostenibilidad de las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales**

Indicadores	Minera Las Bambas S.A.	Minera Yanacocha SRL	Southern Peru Copper Corporation
<b>FCE 1: Gestión Socioeconómica</b>			
Empleo en la Mina	Sí	Sí	Sí
Proveedores para la Mina	Sí	Sí	Sí
Empleo o Emprendimiento Fuera de Mina	Sí	Sí	Sí
Capacitación Técnico - Laboral	Sí	Sí	Sí
Infraestructura para el Comercio	Sí	Sí	No Registra
Atención Médica Subvencionada	Sí	No Registra	Sí
Nutrición y Lucha contra la Anemia	Sí	Sí	No Registra
Infraestructura en Salud	Sí	Sí	Sí
Capacitación a Docentes	Sí	Sí	No Registra
Capacitación a Estudiantes	Sí	Sí	Sí
Infraestructura en Educación	Sí	Sí	Sí
Agua y Alcantarillado	Sí	Sí	Sí
Carreteras	Sí	Sí	Sí
Arte, Cultura y Recreación	Sí	Sí	Sí
<b>FCE 2: Comunicación y Participación</b>			
Informe Sostenibilidad	Sí	Sí	Sí
Oficinas Locales de Información o Diálogo	No Registra	No Registra	Sí
Talleres - Exposiciones de Difusión	Sí	Sí	Sí
Reuniones Directas entre Directivos	Sí	Sí	Sí
<b>FCE 3: Fortaleza Institucional</b>			
Normas de Ética y Conducta	Sí	Sí	Sí
Centros de Denuncias Anónimas	Sí	Sí	Sí
Mecanismos Anti-Corrupción	Sí	Sí	Sí
<b>FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Ambiente</b>			
Eficiencia en el consumo de agua	Sí	Sí	Sí
Eficiencia en el consumo de energía	Sí	Sí	Sí
Eficiencia en la gestión de residuos	Sí	Sí	Sí
Gestión adecuada de materiales peligrosos	Sí	Sí	Sí
Gestión eficiente de transporte	Sí	No Registra	No Registra

Fuente: Minera Las Bambas S.A.; Minera Yanacocha SRL; Southern Peru Copper Corporation; Ministerio de Energía y Minas.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### ***FCE 1: Gestión Socioeconómica***

En el comparativo realizado se observa que, de acuerdo con los informes de sostenibilidad, Minera Las Bambas y Compañía Minera Yanacocha cuentan con las acciones óptimas implementadas. Sin embargo, SCC no reporta haber desarrollado la infraestructura para el comercio que permite que los empresarios locales puedan desarrollar actividades comerciales que no dependan directamente de la minería.

Asimismo, no se identificó en el reporte de SCC acciones específicas de lucha contra la desnutrición y la anemia, ni programas de capacitación a docentes, lo cual, permitirá un desarrollo continuo de la población.

Se considera que todos los conceptos no atendidos son importantes ya que, en primera instancia, el desarrollo laboral es una variable altamente reconocida por parte de los expertos y debe ir acompañada del desarrollo de salud y educación para que dicho crecimiento laboral tenga un efecto en las actuales y futuras generaciones que laboren en la comunidad y sostengan el crecimiento económico de dicha localidad.

### ***FCE 2: Comunicación y Participación***

Los Informes de Sostenibilidad son una herramienta de comunicación utilizada por grandes empresas que se ciñen a los estándares GRI; sin embargo, este documento no necesariamente se adapta al perfil de un *stakeholder* clave, como es el del miembro de la comunidad, quien podría estar en proceso de alfabetización o no contar con los medios para obtenerlo. En ese sentido, es importante que haya, al menos, un espacio físico donde se puedan difundir los acuerdos y cambios de la mina hacia la comunidad según el perfil de comprensión de la población,

Por lo tanto, los talleres o exposiciones ofrecidas por la mina son importantes para transmitir dicha información. Se recomienda que siempre haya locales oficiales dentro de la comunidad como medida de cercanía y empatía con ellos, facilitando el flujo de información y posibilidad de consulta de ambas partes.

### ***FCE 3: Fortaleza Institucional***

Se observa que las 3 compañías mineras con conflictos sociales cuentan con mecanismos que les permiten mitigar el riesgo de desfavorecer su reputación o cometer dolo frente a los diferentes *stakeholders*.

Los mecanismos de conducta, medidas anti corrupción y líneas anónimas de denuncias refuerzan la protección frente al riesgo reputacional en toda organización. Sin embargo, la parte intangible que no se puede medir en este informe hace referencia a la severidad y oportunidad con la cual los Directivos toman acción para llevar adelante medidas correctivas, inclusive cuando ellos estén involucrados.

Si bien no es posible asegurar que las normas y políticas se cumplen a cabalidad, al menos, la publicación de dichos documentos permitirá que los *stakeholders* puedan validar si las acciones de la mina frente a estos casos se cumplen en la práctica, generando una presión adicional sobre los Directivos por su realización. De no cumplirse dichas normas ante un hecho donde la comunidad se vea afectada, podría generar un conflicto social y pérdida de confianza entre las partes.

### ***FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***

De la revisión de los Reportes de Sostenibilidad analizados en el capítulo anterior, este FCE se logra con la gestión de recursos y con el cumplimiento de normas técnicas y compromisos voluntarios de las empresas. En lo que respecta a Certificaciones Internacionales Ambientales la empresa Minera Las Bambas S.A. no cuenta con ISO 14001, lo que se considera una desventaja.

La gestión del recurso hídrico que realizan las empresas se sustentan en la disminución de fuentes superficiales. La empresa SCC gestiona el reporte de todas sus operaciones en conjunto, por lo cual, no se puede determinar cifras de la operación en Perú. Sin embargo, se identifica que cuenta con una política de reducción de recursos superficiales al igual que Yanacocha y Las Bambas.

Las empresas en mención realizan sus operaciones con energía fósil. A diferencia de sus operaciones en Perú, SCC cuenta un parque eólico como fuente de energía eléctrica en sus operaciones mineras de México, las empresas evalúan estrategias para reducir los gases de efecto invernadero (GEI).

Los residuos sólidos que generan son tratados según lo indicado en la normativa vigente, más no muestran un enfoque que permita la revalorización de residuos.

Los monitoreos se realizan según los que se han incluido en las Modificaciones de los Estudios de Impacto Ambiental (MEIA), contemplando que sean participativos. En los reportes no se hace referencia a sanciones por partes de las instituciones fiscalizadoras.

Debe mencionarse que Yanacocha realiza el monitoreo de biodiversidad para la protección de la flora y fauna dentro de su área de influencia para mitigar los impactos que realiza la operación.

Respecto de la eficiencia en la gestión de transporte solo Las Bambas hace referencia a la mitigación del impacto mediante la micro pavimentación de la vía, así como el riego periódico.

#### ***FCE 5: Cumplimiento y Claridad de Acuerdos***

Según lo mencionado en el capítulo anterior, tanto las compañías mineras de referencia como las que enfrentaron conflictos sociales no cuentan con un indicador que permita comparar el nivel de claridad o cumplimiento de acuerdos.

Sin embargo, si se analizan los 3 conflictos sociales relacionados con las 3 empresas que se acaban de analizar, se puede validar que, en dos de ellos, parte del origen de los conflictos está relacionado a la percepción de incumplimiento de acuerdos por parte de la compañía Minera.

En el caso de Minera Las Bambas, se cambió la modalidad de transporte del mineral vía mineroducto a vehicular por carretera, que fuera ratificado a través de una serie de Informes Técnicos Sustentatorios (ITS) que no requerían la consulta previa. Este cambio fue considerado como una falta de cumplimiento de acuerdos, generando desconfianza y detonando un conflicto social que afectó el inicio de operaciones de un mega proyecto a nivel nacional.

En el caso del proyecto Tía María de SCC, se identificó que las distintas posturas tomadas por parte del Estado Peruano rechazando y aprobando el proyecto en continuas ocasiones, generó la percepción de la población de falta de cumplimiento de acuerdos entre

el Estado y la Comunidad. Consecuentemente, los problemas de Fortaleza Institucional y percepción de Incumplimiento de Acuerdos fueron parte del conflicto social generado. Este proyecto a la fecha sigue detenido y ha tenido un alto impacto económico en la producción potencial que se podría generar en el país.

A través de estos casos se puede percibir que los problemas relacionados a Cumplimiento de Acuerdos antes de la etapa de explotación minera pueden generar una detención parcial o total del proyecto, generando un impacto económico alto para la mina y la producción nacional.

## **9.2 Conclusiones del capítulo**

- El análisis del entorno socioeconómico de las regiones donde opera una compañía minera permite tener un mejor entendimiento de las necesidades insatisfechas de una localidad, la cual en muchos casos se incrementa si consideramos que usualmente los yacimientos mineros se encuentran alejados de la zona urbana de la región, y por ende el foco de acción de la compañía minera debe partir desde este eje para anticiparse a los posibles riesgos de conflicto a los cuales se enfrente cuando entre en contacto con la comunidad y su posterior convivencia.
- La claridad y cumplimiento de los acuerdos por parte del Estado o la Compañía Minera hacia la comunidad, así como las formas de comunicarlos y fortaleza de sus instituciones es fundamental para dar inicio a un proyecto y evitar paralizaciones que impliquen inclusive la desinversión del mismo ante el impedimento de la población por permitir que se opere.
- El hecho que una compañía pueda estar catalogada entre las que ofrecen mejores planes de gestión de responsabilidad social empresarial y genere anualmente informes de sostenibilidad bajo estándares globales que se adhieren a los ODS no asegurarán el éxito en el proyecto si es que ha deteriorado la confianza entre los *stakeholders* por temas relacionados a la ética, contradicciones institucionales, comunicación, gestión de acuerdos, desarrollo socioeconómico o daños medioambientales. Por el contrario, se

ampliará la probabilidad que el conflicto social se genere y reactive continuamente en perjuicio de los *stakeholders*.

- Es importante identificar que estos hechos se han suscitado en grandes proyectos mineros con amplios presupuestos que les permite tomar las previsiones del caso, y bajo la supervisión de casas matrices de países desarrollados, con lo cual, las compañías mineras que deseen operar en el Perú requieren comprender bien el entorno en el cual invertirán y que si bien la población requiere soluciones tangibles, como infraestructura en seguridad minera, infraestructura pública, y otras inversiones tangibles, hay aspectos intangibles ligados a la relación entre *stakeholders* que pueden ser tan severos como la omisión de una de las inversiones mencionadas, por lo cual, la gestión de los conflictos sociales debe abarcar aspectos tangibles e intangibles para mitigar este riesgo.
- Es importante que las empresas se enfoquen en gestión adecuada de recursos, más aún del agua ya que es de gran importancia para las comunidades que se encuentran alrededor del área de influencia de la operación, por lo tanto la eficiencia de ese recurso y el re-uso del mismo permitirá disminuir la utilización de aguas frescas. Por lo tanto, consideramos necesario establecer políticas claras para el desarrollo de una gestión eficiente de recursos y priorizar la valorización de residuos.

## **CAPITULO X. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN CONFLICTOS SOCIALES DEL SECTOR MINERO EN PERÚ**

En el presente capítulo se analizarán los *stakeholders* identificados en la investigación utilizando la metodología desarrollada por Mitchell, Agle y Woods. (1997) y el análisis de contenido generado a partir de las entrevistas a expertos.

A través de las metodologías en mención se clasificará a los *stakeholders* según su nivel de poder de negociación, legitimidad en sus demandas y sentido de urgencia en sus acciones. En adición a esto, se identificará a los principales *stakeholders* según la metodología de Mitchell, Agle y Woods, y la revisión del contenido de las entrevistas a expertos para estudiar cómo impactan dichos actores en las variables de medición de los Factores Críticos de Éxito. El resultado de este capítulo de la investigación permitirá tener una mejor comprensión de los perfiles de cada actor en la gestión de un conflicto social.

### **10.1 Análisis de Stakeholders en Conflictos Sociales en el Sector Minero**

Para aplicar la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997) se desarrolló el proceso que se describe a continuación.

En una primera etapa, se delimitaron los *stakeholders* a ser considerados en la gestión un conflicto social minero, con lo cual, se eligió a 14 actores. Se comenzó haciendo uso de la bibliografía acerca de casos de conflictos sociales mineros en Perú y otros países; seguidamente, se amplió la lista con el análisis del contenido de las entrevistas a expertos. Para mayor detalle ver el anexo 9.

Posteriormente, se evaluaron los tres grupos de atributos de *stakeholders* señalados en la metodología de Mitchell et.al (1997), - *poder*, *legitimidad*, y *urgencia* – considerando una puntuación entre 1 al 3 (1 es la puntuación menor y 3 la mayor). El puntaje obtenido es normalizado para poder evaluarlos de manera congruente dentro de una matriz de consolidación. La matriz en mención permitirá obtener un Índice de Preponderancia que permita jerarquizar a los *stakeholders* de mayor peso en la evaluación. Finalmente, los resultados obtenidos de los 3 atributos, permitirá clasificar a los *stakeholders* dentro de la tipología establecida por Mitchell et.al. (1997) en su modelo de investigación.

### **10.1.1. Resultados del atributo de poder**

Respecto del análisis del *atributo de poder*, los *stakeholders* del Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, Representantes de Comunidades, Directivos de Compañías Mineras y el Sector Empresarial No Minero, mostraron un alto nivel de poder. Es importante destacar que el uso de medios coercitivos suele ser empleado por la Comunidad y el Poder Ejecutivo. Asimismo, los *stakeholders* Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Locales, Representantes de Comunidades y Directivos de Compañías Mineras suelen tener un alto nivel de poder de reconocimiento. Actores como el Poder Ejecutivo, Compañías Mineras y los Ministerios de Ambiente y Energía y Minas, suelen tener más recursos intelectuales que la Comunidad, con lo cual, ante un conflicto social, los Representantes de la Comunidad acuden al soporte de ONGs, Asesores Externos e Instituciones Educativas, con lo cual, dichos actores brindan el soporte intelectual y pueden generar reconocimiento ante los medios de comunicación dentro de un conflicto. Para mayor detalle ver el anexo 10.

### **10.1.2. Resultados del atributo de legitimidad**

Dentro del análisis de legitimidad de los *stakeholders*, todas las instituciones del Estado tienen puntaje alto ya que son reconocidos por la sociedad y el sector empresarial, especialmente el Poder Ejecutivo, los Ministerios, los Gobiernos Regionales y Locales. Por otro lado, los Representantes de la Comunidad, las ONG y Asesores Externos cuentan con un alto nivel de legitimidad para la sociedad (comunidad); sin embargo, los dos últimos no tienen este mismo nivel de legitimidad para el sector empresarial, pese a que cumplen un rol importante al mediar durante un conflicto social. Para mayor detalle ver el anexo 10.

### **10.1.3. Resultados del atributo de urgencia**

Respecto del atributo de urgencia, las entidades del Estado, especialmente aquellas que norman y auditan el impacto medioambiental como la OEFA y ANA, sumados a los Ministerios del Medioambiente y Energía y Minas, generan una alta sensibilidad temporal y criticidad cuando presentan observaciones sobre los proyectos mineros, generando desafíos para las Compañías Mineras y preocupación en las Comunidades de la zona de influencia. Por otro lado, los Relacionistas Comunitarios en su rol de trabajar por los intereses de la

Compañía Minera e interpretar las necesidades de la Comunidad requieren de respuestas rápidas para mantener la relación entre las partes, con lo cual, se genera un alto nivel de sensibilidad temporal y criticidad en su función. De forma similar, las ONG al defender los derechos de las Comunidades, tienden a ser altamente demandantes en términos de tiempo de solución o respuesta y pueden llegar a niveles de criticidad altos durante un conflicto social. Para mayor detalle ver el anexo 10.

En la Tabla 10.1 se presenta la Matriz de Consolidación de resultados de los atributos de *stakeholders*.

**Tabla 10.1. Matriz de consolidación y determinación del índice de preponderancia**

Actores	Poder		Legitimidad		Urgencia		Total	Índice de Preponderancia
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Normalizado	
Poder Ejecutivo	60.00	1.55	9.00	1.65	9.00	1.26	3.23	2.80
Ministerio de Energía y Minas	33.00	0.85	6.00	1.10	9.00	1.26	1.18	1.03
Ministerio de Ambiente	36.00	0.93	9.00	1.65	9.00	1.26	1.94	1.68
Gobiernos Regionales	42.00	1.09	4.00	0.73	9.00	1.26	1.00	0.87
OEFA	33.00	0.85	6.00	1.10	6.00	0.84	0.79	0.68
ANA	30.00	0.78	6.00	1.10	6.00	0.84	0.72	0.62
Defensoría del Pueblo	27.00	0.70	9.00	1.65	9.00	1.26	1.45	1.26
Representantes de la Comunidad	54.00	1.40	6.00	1.10	9.00	1.26	1.94	1.68
Directivos Compañía Minera	54.00	1.40	6.00	1.10	9.00	1.26	1.94	1.68
Relacionistas Comunitarios	33.00	0.85	4.00	0.73	9.00	1.26	0.79	0.68
Medios de Comunicación	33.00	0.85	6.00	1.10	2.00	0.28	0.26	0.23
ONG	36.00	0.93	6.00	1.10	9.00	1.26	1.29	1.12
Asesores Externos de las Comunidades	39.00	1.01	3.00	0.55	9.00	1.26	0.70	0.61
Sector Empresarial No Minero	42.00	1.09	1.00	0.18	2.00	0.28	0.06	0.05
Instituciones Educativas	27.00	0.70	1.00	0.18	1.00	0.14	0.02	0.02
<b>Total</b>	<b>579.00</b>	<b>15.00</b>	<b>82.00</b>	<b>15.00</b>	<b>107.00</b>	<b>15.00</b>	<b>17.31</b>	<b>15.00</b>
Numero de stakeholders	15.00		15.00		15.00		15.00	
Promedio	38.60		5.47		7.13		1.15	

Elaboración: Autores de esta tesis

Según se comentó al inicio del capítulo, los atributos fueron evaluados para cada *stakeholder* estableciendo el grado de criticidad en una escala del 1 al 3, siendo 1 la menor puntuación y 3 la mayor. A continuación, se cita un ejemplo, sin embargo, para mayor detalle se puede revisar el Anexo 10.

En el atributo de Legitimidad, el Poder Ejecutivo, tiene un alto nivel de criticidad tanto para el sector empresarial como para la sociedad, por lo cual, ambas variables recibieron la puntuación de 3 por separado. El Grado de Legitimidad Total de este *stakeholder* se obtuvo de la multiplicación de ambas variables, obteniendo el puntaje de 9 como se observa en la Tabla 10.2. Se siguió el mismo procedimiento para los demás *stakeholders*.

**Tabla 10.2. Grado de legitimidad total**

Actores	Nivel de legitimidad		Grado de legitimidad total
	Para el sector empresarial	Para la sociedad	
Poder Ejecutivo	3	3	9
Ministerio de Energía y Minas	3	2	6
Ministerio de Ambiente	3	3	9
Gobiernos Regionales	2	2	4
OEFA	3	2	6
ANA	3	2	6
Defensoría del Pueblo	3	3	9
Representantes de la Comunidad	2	3	6
Directivos Compañía Minera	3	2	6
Relacionistas Comunitarios	2	2	4
Medios de Comunicación	2	3	6
ONG	2	3	6
Asesores Externos de las Comunidades	1	3	3
Sector Empresarial No Minero	1	1	1
Instituciones Educativas	1	1	1
<b>Subtotal</b>			<b>82</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Se siguió el mismo procedimiento para los demás *stakeholders* y luego se sumó el Grado de Legitimidad Total de los 15 actores, obteniendo un subtotal de 82 puntos.

Dado que el análisis combinado de los 3 atributos requiere contar con cifras equivalentes, se realizó un proceso de normalización de variables, a través del siguiente proceso: (i) se estimó el puntaje promedio de cada atributo, (ii) luego se dividió el puntaje total respecto al promedio.

Por ejemplo, en el atributo de Legitimidad, el promedio de puntaje es de 5.47, siendo calculado en la división de 82 puntos entre 15 *stakeholders*; y el puntaje normalizado del

Poder Ejecutivo es de 1.65, el cual fue obtenido de la división de 9 puntos entre el puntaje promedio de 5.47.

Este proceso se repitió en los atributos de Poder y Urgencia con sus respectivas variables, obteniendo la matriz de normalización de atributos. Ver Tabla 10.3.

**Tabla 10.3. Normalización de atributos**

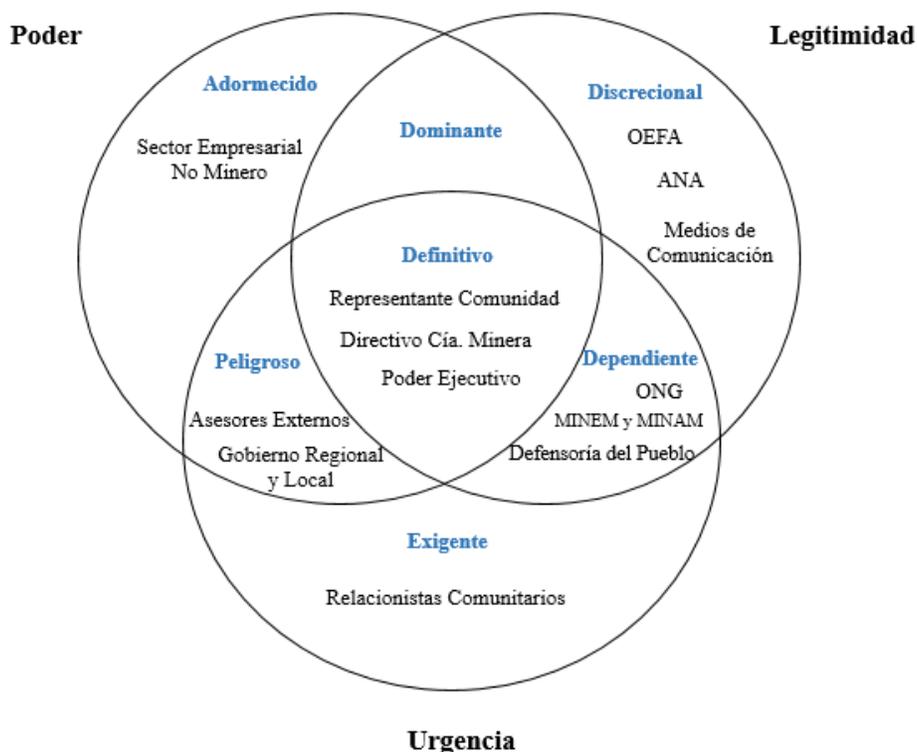
Actores	Poder		Legitimidad		Urgencia		Total
	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Total	Normalizado	Normalizado
Poder Ejecutivo	60.00	1.55	9.00	1.65	9.00	1.26	3.23
Ministerio de Energía y Minas	33.00	0.85	6.00	1.10	9.00	1.26	1.18
Ministerio de Ambiente	36.00	0.93	9.00	1.65	9.00	1.26	1.94
Gobiernos Regionales	42.00	1.09	4.00	0.73	9.00	1.26	1.00
OEFA	33.00	0.85	6.00	1.10	6.00	0.84	0.79
ANA	30.00	0.78	6.00	1.10	6.00	0.84	0.72
Defensoría del Pueblo	27.00	0.70	9.00	1.65	9.00	1.26	1.45
Representantes de la Comunidad	54.00	1.40	6.00	1.10	9.00	1.26	1.94
Directivos Compañía Minera	54.00	1.40	6.00	1.10	9.00	1.26	1.94
Relacionistas Comunitarios	33.00	0.85	4.00	0.73	9.00	1.26	0.79
Medios de Comunicación	33.00	0.85	6.00	1.10	2.00	0.28	0.26
ONG	36.00	0.93	6.00	1.10	9.00	1.26	1.29
Asesores Externos de las Comunidades	39.00	1.01	3.00	0.55	9.00	1.26	0.70
Sector Empresarial No Minero	42.00	1.09	1.00	0.18	2.00	0.28	0.06
Instituciones Educativas	27.00	0.70	1.00	0.18	1.00	0.14	0.02
<b>Total</b>	<b>579.00</b>	<b>15.00</b>	<b>82.00</b>	<b>15.00</b>	<b>107.00</b>	<b>15.00</b>	<b>17.31</b>
Numero de stakeholders	15.00		15.00		15.00		15.00
Promedio	38.60		5.47		7.13		1.15

Elaboración: Autores de esta tesis

Los puntajes normalizados con un valor mayor a 1, fueron considerados relevantes para la clasificar a un *stakeholder* dentro de la tipología de atributos de Mitchell et al. (1997). Por ejemplo, el Poder Ejecutivo tiene un puntaje normalizado superior a 1 en los 3 atributos, por lo cual, se clasifica como *Stakeholder Definitivo*. Asimismo, por ejemplo, el Gobierno Regional y Local obtuvo un puntaje normalizado superior a 1 en los atributos de Poder y Urgencia, clasificándolo como *Stakeholder Peligroso*.

En la Figura 10.1 se puede observar cómo se clasificaron a los stakeholders dentro de las tipologías establecidas por Mitchell et.al. (1997), gracias a la normalización de las variables.

**Figura 10.1. Clasificación de *stakeholders* según la tipología de atributos**



Elaboración: Autores de esta tesis

Los *stakeholders* “definitivos” son los más relevantes en este contexto, siendo estos los Representantes de la Comunidad, los Directivos de las Compañías Mineras y el Poder Ejecutivo, quienes afrontan directamente las demandas entre las partes y son parte de los conflictos. Los Ministerios de Energía y Minas, de Ambiente y ONG generan demandas legítimas con alto carácter de urgencia, siendo *stakeholders* Dependientes, ya que los dos primeros conceden o rechazan las autorizaciones necesarias para la operación en mina y la ONG es legítima para la Comunidad. Estos grupos generan un sentido de urgencia relevante.

Tomando en consideración los últimos conflictos mineros ocurridos en el país, se observa que las ideologías de los líderes de los Gobiernos Regionales y Locales, han tomado posiciones distintas a las del Gobierno Central. Por lo tanto, son un *stakeholder* Peligroso, ya que tienen un sentido de urgencia de respuesta alto y cuentan con un elevado poder en la región de la zona de influencia de la mina. Por otro lado, es evidente el nivel de legitimidad de la OEFA y el ANA quienes pueden generar observaciones relevantes ante distintos riesgos ambientales, categorizándolos como *stakeholder* Discrecional.

Finalmente, los *stakeholders* Exigentes están conformados por los Relacionistas Comunitarios, quienes constantemente son presionados en tiempos de respuesta para mediar antes conflictos con un alto nivel de criticidad por parte de la Comunidad y Compañía Minera.

## 10.2 Impacto de los Stakeholders Definitivos en los FCE y sus variables de medición

Tomando en cuenta el análisis de contenido y los hallazgos en la tipología de Mitchell et. al. (1997), se desarrolló la Tabla 10.4 donde se observa la incidencia de los 3 principales *stakeholders* respecto a los FCE y sus variables de medición.

**Tabla 10.4. Impacto de las Variables de Medición respecto a los principales *stakeholders***

Factores Críticos de Éxito	Variables de Medición	Impacto en las Variables de Medición		
		Estado	Directivos Cias Mineras	Representantes Comunidad
<b>FCE1 Gestión Socioeconómica</b>	1. Desarrollo Laboral	Sí	Sí	Sí
	2.Desarrollo de Infraestructura Pública	Sí	Sí	No
	3.Desarrollo Educativo	Sí	Sí	Sí
	4.Distribución de los recursos	Sí	Sí	No
	5.Desarrollo Cultural y Social	Sí	Sí	Sí
	6.Desarrollo de Salud	Sí	Sí	No
<b>FCE2 Comunicación y Participación</b>	1.Intervención Oportuna	Sí	Sí	Sí
	2.Empatía frente a stakeholders	Sí	Sí	No
	3.Consulta previa	No	Sí	No
	4.Difusión de avances, cambio y riesgos	No	Sí	Sí
	5.Mesa de diálogo	Sí	Sí	Sí
<b>FCE3 Fortaleza Institucional</b>	1.Relaciones éticas entre stakeholders	Sí	Sí	Sí
	2.Sostenibilidad de Normas aprobadas	Sí	Sí	No
	3.Congruencia interna organizacional	Sí	Sí	Sí
	4.Continuidad de Equipos de Gestión	Sí	Sí	Sí
<b>FCE4 Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente</b>	1.Mitigación de Impacto en el Ecosistema	No	Sí	No
	2.Inversión y Mantenimiento de Infraestructura	No	Sí	No
<b>FCE5 Cumplimiento y Claridad de acuerdos</b>	1.Cumplimiento de Acuerdos	Sí	Sí	Sí
	2.Clareidad de Acuerdos	Sí	Sí	Sí

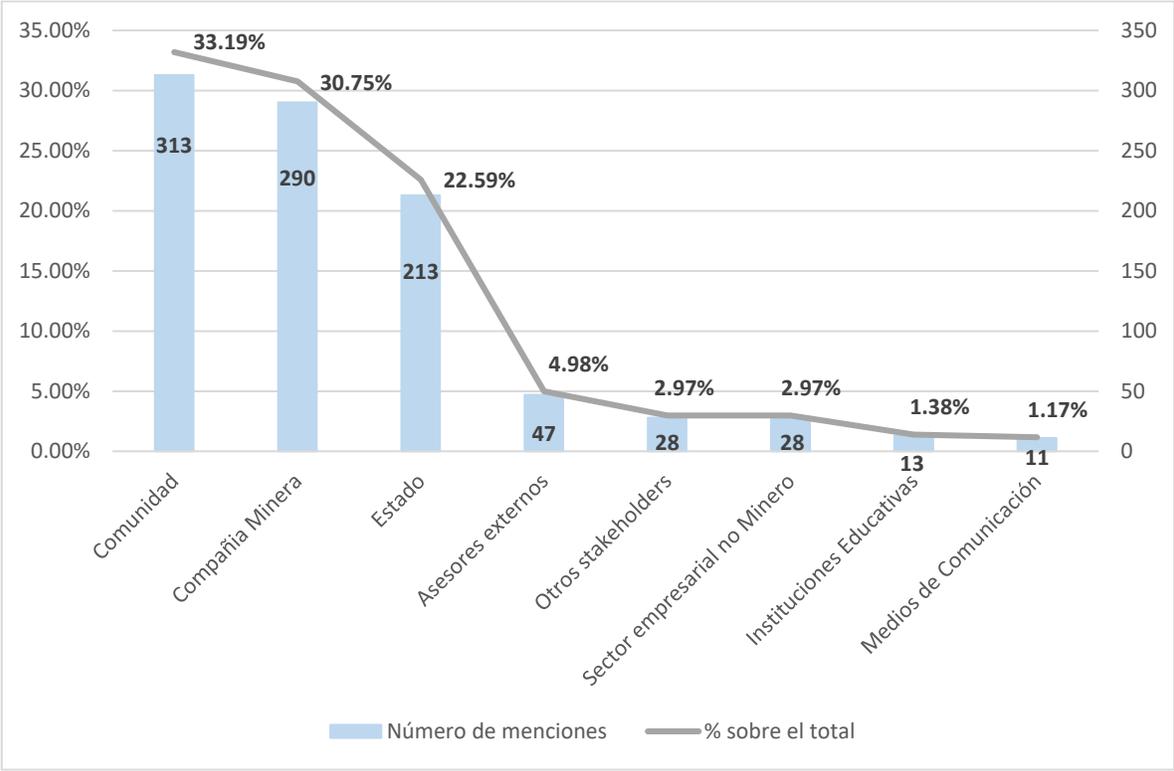
Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.3. Análisis de stakeholders según el análisis de contenido

A continuación, en la Figura 26 se presentan los resultados hallados luego de realizar el análisis de contenido. Se ha identificado que el principal *stakeholder* para los expertos es la *Comunidad*, dentro de los cuales se mencionaron: país, comuneros, población, campesinos,

gente, ciudades, entre otros. La *Comunidad* fue mencionada 313 veces, lo cual representa el 33.19% de las menciones realizadas. En la figura 26 también se muestra la jerarquización de los *stakeholders*.

**Figura 10.2. Jerarquización de *stakeholders* según los expertos.**



Elaboración: Autores de esta tesis.

El segundo *stakeholder* más importante según los expertos es la *Compañía Minera*, entre los que se encuentran: empresa, compañía, nombre de alguna mina, gerente, operación minera, entre otros. Los cuales fueron mencionados 290 veces, representando el 30.75%.

Seguidamente según los expertos se presenta el *stakeholder Estado*, entre los cuales se encuentran: equipo de personas, ministerios, Perú, directorio entre otros. Este fue mencionado 213 veces con una representación del 22.59%.

Coincidentemente, en la pregunta donde mencionan los *stakeholders* más importantes, los expertos mencionan estos tres, ya que son los principales actores frente a un conflicto social minero. Se puede concluir que los FCE van a depender mucho de estos actores ya que juegan roles muy importantes cuando se llega a un conflicto social minero.

Por otro lado, se puede observar que otro *stakeholder* que está tomando mucha importancia es la de los asesores externos, entre los cuales tenemos: ONG, consultoras, ingenieros, abogados, Defensoría del pueblo y otras empresas. Estos fueron mencionados 47 veces con una representación de 4.98%. En muchas de las entrevistas mencionan a este nuevo *stakeholders* el cual según estos no existía antes, que están siendo muchas veces los causantes que se den estas situaciones.

#### **10.4 Conclusiones del Capítulo**

- De acuerdo a la aplicación de la metodología de Mitchell, Agle y Wood (1997) en la gestión de conflictos sociales de compañías mineras, se identificó que los *stakeholders* más relevantes son el Poder Ejecutivo, la Comunidad y la Compañía Minera.
- De acuerdo a la aplicación de la metodología de Mitchell, Agle y Wood (1997) en la gestión de conflictos sociales de compañías mineras, se identificó que los *stakeholders* más relevantes son el Poder Ejecutivo, los Directivos de la Comunidad y la Compañía Minera, siendo considerados *stakeholders* definitivos.
- Pese a que el Gobierno Regional y Local no es el *stakeholder* más importante, se debe mencionar que es un actor que tiene bastante poder en la zona de influencia, y este se incrementa aún más cuando políticamente se muestra en contra del Gobierno Central, y genera demandas con un alto sentido de urgencia. Esta característica vista en el análisis de los casos de conflictos en Perú, como es el del Proyecto Conga, lo agrupan en la tipología de *stakeholder* peligroso. Por ende, la relación con este actor es clave y debe tener un cuidadoso manejo de relaciones éticas y claridad de acuerdos.
- Por otro lado, si bien los *stakeholders* definitivos han sido frecuentemente mencionados, no debemos dejar de lado al cuarto *stakeholder*, el cual está compuesto por los asesores externos y las ONG, donde de acuerdo a la metodología de Mitchell, las ONG se tornan legítimos para las comunidades al mediar en varios conflictos donde la comunidad percibe que la mesa de diálogo está sesgada a favor de la compañía minera sin el respaldo correspondiente e imparcial del Estado. Las ONG de derechos humanos y/o ambientales suelen generar demandas bien argumentadas con alto sentido de urgencia, con lo cual,

toman una especial relevancia en los conflictos. En adición a esto, no se debe dejar de lado a los demás Asesores Externos a la Comunidad, quienes suelen ser abogados o ingenieros que también defienden a la comunidad en tema técnicos donde los pobladores requieren respaldo y suelen tener un alto sentido de urgencia.

- Tomando en cuenta lo analizado, es muy importante que haya una gestión específica para cada tipología de *stakeholders* y no solo enfocarse en estrategias para gestionar conflictos con los *stakeholders* definitivos, sino también para los peligrosos, dependientes y exigentes. Pese a que el sector empresarial no minero está agrupado en la tipología de *stakeholder* adormecido, no se debe de dejar de lado ya que puede financiar actividades dentro del conflicto, ni tampoco omitir estrategias para los *stakeholders* discrecionales como los medios de comunicación, ya que tienen alta legitimidad de parte de la sociedad.

## **CAPITULO XI: PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES EN EL SECTOR MINERO EN PERÚ**

El presente capítulo presentará las propuestas que tendrán la finalidad de orientar a la dirección de una compañía minera en una mejor gestión de conflictos sociales.

Las propuestas se sustentan en el análisis desarrollado en la presente tesis, en la cual se considerará el análisis de contenido de las entrevistas a expertos del sector, el análisis de *stakeholders* y benchmarking. Estas metodologías enfocadas en los FCE y variables de medición permitieron elaborar las propuestas que se presentan a continuación. En el Anexo XI se muestra la relación entre las propuestas de mejora para cada FCE, el *stakeholder* involucrado, y los expertos que hicieron referencia a estas propuestas.

### **11.1. Propuestas de mejora para la gestión de conflictos sociales en las compañías mineras en Perú**

#### ***11.1.1. Propuestas relacionadas con Gestión Socioeconómica***

Las mejoras en materia de Gestión Socioeconómica a favor de la comunidad, están enfocadas principalmente en las variables de medición de desarrollo laboral, desarrollo de infraestructura pública, desarrollo de salud y educativo.

En las siguientes propuestas se comentará los mecanismos de financiamiento donde el Estado y la compañía minera podrá distribuir los recursos de una forma adecuada para el beneficio de la comunidad.

#### ***Propuesta 1: Promover la sostenibilidad económica a largo plazo de la comunidad a través de la generación de actividades empresariales no relacionadas a la minería***

El desarrollo laboral en actividades relacionadas a la minería es una necesidad altamente demandada por la comunidad. Sin embargo, este desarrollo laboral y empresarial deberá girar alrededor de actividades no relacionadas con la minería, con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo, inclusive después del cierre de la mina.

El hecho que se genere un desarrollo empresarial paralelo a las actividades mineras permitirá que haya una mayor sostenibilidad económica de la población en el largo plazo y

fomentará actividades económicas independientes que contribuyan a generar nuevas habilidades de negocios en los miembros de la comunidad.

Es importante que la mina invierta en el desarrollo de la infraestructura para el comercio de la comunidad con espacios como mercados, tiendas o almacenes, junto con un programa de desarrollo de habilidades empresariales que complemente este círculo laboral.

***Propuesta 2: Implementar programas que disminuyan las brechas de salud y educación de la población para generar oportunidades laborales, empresariales y de negociación***

La compañía minera, desde la fase pre operativa, deberá conocer las necesidades básicas insatisfechas en las comunidades de su área de influencia con la finalidad de tener una medición de las brechas de salud, educación, y otros aspectos de desarrollo.

A partir de esa información – de base - deberá poner en marcha un programa que disminuya las necesidades relevantes de salud, desnutrición y anemia de la población para que el programa de educación implementado sea mejor aprovechado por las comunidades en su área de influencia.

Como consecuencia de las mejoras en salud y educación se generarán mejores oportunidades laborales y empresariales dentro y fuera del sector minero. Esto es consecuencia de que una mejora en salud, permitirá un mejor aprendizaje en los programas de educación; una mejor educación, conllevará a mejores habilidades laborales.

Adicionalmente, la disminución del analfabetismo y desarrollo de la educación escolar, permitirán que las brechas de comunicación entre la compañía minera y los pobladores se reduzcan para disminuir el riesgo de conflictos relacionados a claridad de acuerdos e igualdad de condiciones en las mesas de diálogo.

***Propuesta 3: Promover la capacitación en gestión y liderazgo transformacional en los representantes de las comunidades por parte del Estado y el sector privado de educación***

El factor humano es un elemento fundamental en la gestión de una comunidad para lograr cohesión con los pobladores, generar un desarrollo sostenible y obtener negociaciones exitosas frente otros actores.

Con la finalidad de garantizar el desarrollo de las comunidades, se propone que los principales representantes de las comunidades participen en un plan de capacitación

desarrollado por el Estado en conjunto con escuelas de negocios, escuelas de liderazgo y afines. Este esfuerzo sería articulado por el Ministerios de Energía y Minas, el Ministerio de Educación y el grupo de escuelas mencionadas anteriormente, que tengan la capacidad de adaptar sus metodologías a las diferentes necesidades y capacidades de comprensión educativa de las comunidades. La modalidad podría ser una Asociación Público Privada, donde se distribuya entre estos actores la responsabilidad de los aportes de capital humano, infraestructura, entre otros recursos necesarios para su implementación.

Esta propuesta permitirá que los representantes puedan gestionar adecuadamente sus relaciones con las compañías mineras a través de nuevas habilidades blandas y competencias de liderazgo, junto a la comprensión de temas relevantes para la comunidad como: derechos humanos, derechos medio ambientales, análisis de brechas de la zona, concientización de las principales necesidades de la población, mejores prácticas de comunidades exitosas, entre otros tópicos.

La propuesta permitirá que las decisiones en las comunidades estén orientadas a desarrollarse en un clima más próspero, reduciendo posibilidades de conflicto y generando una mejor relación con el Estado y el sector privado.

***Propuesta 4: Gestionar un trabajo conjunto entre la compañía minera y el Estado para el desarrollo de infraestructura pública a través de Obras por Impuestos***

Con la finalidad de garantizar el desarrollo de infraestructura dentro de las comunidades en el área de influencia, se deben aprovechar los aportes de impuestos que genera la compañía minera al Estado a través del mecanismo de financiamiento de Obras por Impuestos. De esta manera se podrán proveer mejores pistas, veredas, centros de salud, electricidad, agua y alcantarillado, entre otros, sin necesidad que esto signifique una inversión adicional de parte de la empresa minera.

De esta forma, la comunidad podría apreciar, de forma tangible y en menor plazo, las obras e inversiones realizadas dentro de su área de influencia. Esta inversión promoverá el desarrollo en el área de influencia, reduciendo la brecha de infraestructura que existía antes del inicio de operaciones de la unidad minera ante la falta de gestión del Estado.

### ***11.1.2. Propuestas relacionadas con Comunicación y Participación***

Las mejoras relacionadas a *Comunicación y Participación*, cuentan con un enfoque basado en las variables de medición de *Intervención Oportuna*, *Empatía Frente a Stakeholders* para incidir transversalmente en las variables de medición de *Consulta Previa*, *Mesa de Diálogo*, y *Difusión de Avances, Cambios y Riesgos*.

En las siguientes propuestas se comentará los mecanismos de acercamiento del Estado y la compañía minera, junto a la participación de la Defensoría del Pueblo para intervenir y mediar mejor los posibles conflictos sociales en el momento oportuno.

#### ***Propuesta 5: Incrementar la intervención del Estado en las diferentes fases de la operación minera con profesionales que cuenten con el perfil y conocimiento de la comunidad adecuado.***

Se requiere que el Estado tenga presencia en una unidad minera desde el inicio del proyecto, en cada modificación del mismo y en las mesas de diálogo. Asimismo, es importante que el representante del Estado muestre un rol imparcial, ya que muchos expertos perciben que los representantes del Estado en las mesas de diálogo suelen estar parcializados hacia el sector privado. Adicionalmente, se requiere del acompañamiento de un miembro de la Defensoría del Pueblo.

Adicionalmente, se requiere que las personas asignadas para realizar esta función cuenten con la experiencia y empoderamiento necesario para mediar en estos conflictos. Debe anotarse que diversos expertos entrevistados indican que, en muchos casos, los representantes no tienen la experiencia debida para afrontar estas situaciones. De no darse este acompañamiento, las comunidades suelen requerir del apoyo de terceros como ONGs o asesores en otras materias.

Para poner esto en marcha, se requiere que haya un equipo multidisciplinario del Estado, que resida en la zona de influencia de la operación minera o en una ciudad cercana para atender rápidamente a las demandas que puedan surgir, y participar activamente de todas las reuniones donde se registren cambios o se identifiquen riesgos.

***Propuesta 6: Incrementar la participación de la comunidad en pruebas técnicas sobre el impacto de la actividad minera.***

Se propone que las compañías mineras aumenten la participación de la comunidad en la verificación de las áreas donde se realizarán las actividades mineras a través de visitas guiadas. En las visitas coordinadas con grupos de la población se mostrarán las locaciones donde se realizarán las perforaciones, instalación de planta, reservorios, entre otras actividades e infraestructura a implementar.

En adición a esto, durante la operación de la unidad minera, la comunidad debe acompañar a los ingenieros ambientales a realizar las pruebas de campo y laboratorio relacionados a la calidad del agua, aire, entre otros recursos que se consumen o son vulnerables a ser impactados por la actividad minera.

Esta propuesta deberá contar con una capacitación previa de acuerdo al perfil educativo y cultural de la población para su fácil entendimiento en cada proceso y parámetro. El éxito de esta propuesta tendrá como eje, la forma de comunicar los planes y mediciones de forma adecuada a la población que participe en estas actividades.

***Propuesta 7: Contratar laboratorios independientes para el desarrollo de los análisis en estado y/o Defensoría del Pueblo.***

Se propone que el Estado y/o Defensoría del Pueblo contraten laboratorios Independientes para realizar los análisis de estudios ambientales, esto permitirá que se eviten posibles sesgos hacia alguna decisión que se tenga como institución y se pueda tener esta información para que ayude a tomar una decisión adecuada con respecto a las medidas medioambientales a considerar.

La elección de estos laboratorios, se debe realizar mediante un concurso público, donde se demuestre que no hay conflicto de intereses, y que cuentan con experiencia en la elaboración de estos análisis.

***11.1.3. Propuestas relacionadas con Fortaleza Institucional***

Las mejoras en materia de *Fortaleza Institucional* están enfocadas desde la perspectiva del Estado donde se requieren mejoras en las variables de medición de *Congruencia Interna Organizacional* y *Sostenibilidad de Normas Aprobadas*.

En las siguientes propuestas se comentará las oportunidades de mejora a aplicar en el Estado con la finalidad de fortalecer la imagen de este *stakeholder* para generar confianza hacia los demás actores y evitar cambios y contradicciones que generen conflictos sociales.

***Propuesta 8: Fortalecer la imagen institucional del Estado a través de un organismo que unifique y comunique las decisiones de los Ministerios relacionados a las comunidades en las áreas de influencia de las operaciones mineras***

Cuando el Estado requiera generar normas, comunicaciones o coordinaciones hacia otros actores, no deberían existir contradicciones entre diferentes entes del Gobierno, ya que esto podría mermar la confianza de los *stakeholders*, y ser causante de un conflicto social.

En el Estado, se requiere que haya un alineamiento entre los distintos ministerios involucrados en las relaciones entre la empresa minera y las comunidades, por lo cual, se propone la creación de un único organismo que transmita un mensaje unificado hacia todos los involucrados con temas relacionados al sector minero y sus conflictos sociales.

Este organismo será el encargado de coordinar, consensuar y comunicar las aprobaciones, observaciones y rechazos por parte del Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Cultura y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Para que las comunicaciones de este organismo tengan el mismo nivel de toma de decisiones con respecto a los Ministerios, deberá estar adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Esta propuesta se orienta a establecer un organismo que se encargue de transmitir las decisiones de todos los Ministerios y organismos del Estado, y que las consultas lleguen directamente hacia él. A su vez dicho organismo deberá revisar que no se generen contradicciones entre las aprobaciones u observaciones de los demás actores del Gobierno. En caso esto se difiera, se notificará a todos los actores sobre la superposición o contradicción de la decisión para revisarlo antes que haya un anuncio hacia la Comunidad y Compañía Minera.

***Propuesta 9: Unificar las coordinaciones y comunicaciones de la Oficina de Conflictos Sociales y la Autoridad Nacional del Agua, a través de un organismo adscrito a la PCM***

Actualmente, la Oficina de Conflictos sociales se encuentra adscrita al Ministerio de Energía y Minas, su función es gestionar todo conflicto relacionado con temas sociales en el

Estado. Tomando en consideración la importancia que tiene la gestión de conflictos sociales en el Perú, y que el sector minero ha tenido un incremento importante de casos, proponemos que toda decisión y comunicación realizada por parte de esta oficina, sea revisada por la entidad que proponemos que esté adscrita a la PCM y se mantenga un orden y filtro de las gestiones que se realicen.

De igual forma, para la Autoridad Nacional del Agua (ANA) la cual se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura y Riego, se sugiere que cualquier decisión y comunicación relacionada al sector minero, tenga la misma revisión y sea comunicada hacia los demás actores por el anterior organismo propuesto bajo la PCM.

Esta propuesta permitirá al Estado seguir fortaleciendo su imagen institucional al evitar contradicciones y mejorar la confianza entre los stakeholders, así como brindar la debida importancia a un sector relevante como es el minero.

***Propuesta 10: Implementar una escala de requisitos y sanciones sobre la acumulación de Informes Técnicos Sustentatorios en un proyecto minero***

Regular la normativa de cambios a los Informes Técnicos Sustentatorios (ITS), para establecer una escala de penalidades por acumulación de los mismos. Estos cambios incluirán sanciones económicas e inclusive el requerimiento de presentar un Estudio de Impacto Ambiental nuevo.

Esto evitará que las compañías mineras realicen cambios significativos, por ejemplo, en los EIA, a través de una suma de informes técnicos sustentatorios sin tener el consentimiento de la comunidad mediante la consulta previa.

Esta regulación generará mayor confianza en la población y se evitará la percepción de colusión entre el Estado y la compañía minera, así como la falta de sostenibilidad de informes ya aprobados, como el EIA, fortaleciendo la imagen institucional del Estado.

***11.1.4. Propuestas relacionadas con Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***

Para lograr mejoras respecto a *Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente* se consideran las variables de medición: Mitigación del Impacto en el Ecosistema y la Inversión y Mantenimiento de Infraestructura.

A continuación, se presentan propuestas orientadas a incrementar las sanciones de los organismos fiscalizadores (OEFA, OSINERGMIN y Gobiernos Regionales) a las compañías que incumplan los estándares de evaluación y las normas técnicas establecidas. También, se considera importante fortalecer los mecanismos de seguridad en cuanto a infraestructura en las zonas de influencia de la minera para proteger a la población.

***Propuesta 11: Endurecer las sanciones sobre la falta de inversión y mantenimiento necesarias en la infraestructura minera basado en parámetros revisados por un panel de expertos en riesgos medioambientales***

Se deberán modificar e incrementar las normas de fiscalización y sanción por el Estado a las compañías mineras que incumplan con la inversión de infraestructura – con la calidad adecuada - y/o omitan los procedimientos de mantenimiento de la infraestructura que salvaguarda a la comunidad en el área de influencia de cualquier daño al medio ambiente según los parámetros establecidos por un panel de expertos.

Las sanciones económicas deberán ser significativas y proporcionales con la escala de operación de las empresas mineras. Dichas penalidades se sumarán a un fondo del canon minero que deberá ser aplicado exclusivamente para el desarrollo de la comunidad de la zona de influencia. Se deberá poner un especial énfasis en el control de la seguridad en reservorios y el cumplimiento de los estándares de calidad ambiental (ECA).

***Propuesta 12: Generar los mecanismos de seguridad y educación apropiados para la prevención de accidentes en la zona de influencia***

Es necesario implementar y mantener los mecanismos de seguridad e información en la mina y zonas de tránsito de la misma, a fin de que estas se encuentren en óptimo estado y sean de total comprensión por la población de las comunidades en el área de influencia. De esta forma se garantizará la seguridad, tanto de la comunidad como de las instalaciones de la mina y de las vías de tránsito, según las formas de transporte de mineral elegidos.

Adicionalmente, se propone realizar programas de educación continuos para toda la comunidad, relacionados a prácticas de seguridad sobre los riesgos a los que se exponen frente a la actividad minera, en las instalaciones y en los corredores de transporte de mineral.

#### ***11.1.5. Propuestas relacionadas con Cumplimiento y Claridad de Acuerdos***

Las mejoras con respecto al *Cumplimiento y Claridad de Acuerdos*, están enfocadas en que la información brindada a los *stakeholders*, con los cuales se está negociando, sea fácil y comprensible con un único significado, logrando un mejor control en el cumplimiento y satisfacción de los intervinientes.

A continuación, se detallarán las propuestas para que se logre llevar un control de los acuerdos realizados, de su cumplimiento y claridad, logrando afianzar una relación a largo plazo entre los *stakeholders*. Para esto se realizará un procedimiento donde intervendrá un agente externo a la negociación que servirá como verificador y supervisor de lo planteado.

#### ***Propuesta 13: Fortalecer y supervisar la claridad y cumplimiento de acuerdos a través de un organismo independiente a la Comunidad, Compañía Minera y Estado***

Se propone que, por ley, la Defensoría del Pueblo sea responsable de mantener un archivo con cada acuerdo realizado entre la compañía minera y los miembros de la comunidad, con la potestad de observar la falta de claridad de los acuerdos y ponerlo en conocimiento de las partes para que vuelva a suscribir.

En una primera etapa, los acuerdos serán validados por un Juez de Paz; una copia de los mismos será remitida a la Defensoría del Pueblo para su revisión y posterior supervisión.

En caso que, durante la supervisión ex post se identifique que los acuerdos no se están cumpliendo, la Defensoría del Pueblo podrá denunciar estos hechos con evidencia directa de los mismos.

#### ***Propuesta 14: Implementar y hacer extensivos más mecanismos financieros que garanticen el fiel cumplimiento de acuerdos relacionados a la gestión social y mitigación del impacto en el ecosistema***

En Perú se han generado distintos mecanismos para asegurar el cumplimiento de programas de desarrollo, proyectos de inversión social y debido proceso de cierre de mina en la zona de influencia de una operación minera.

Por ejemplo, a través de Proinversión (Decreto Supremo N° 082-2008-EF) se gestionó el concepto de *Fondos Sociales*, el cual hace referencia a la creación de asociaciones civiles sin fines de lucro para proyectos mineros promovidos por el Gobierno, donde participa el

Estado, la empresa privada y los representantes de la población; quienes deberán hacer uso del 85% del fondo para financiar proyectos sociales relacionados al desarrollo de capacidades humanas, provisión de servicios básicos y generación de empleo productivo en los centros poblados y/o comunidades campesinas de la zona de influencia. El 15% restante de los recursos, financia proyectos sociales de las municipalidades provinciales y distritales donde se ubica la zona de influencia. Actualmente, en el país solo existen 8 unidades mineras que han gestionado estos Fondos Sociales (MINEM, 2019), los cuales son auditados por un Consejo de Vigilancia que vela por la correcta ejecución del presupuesto y el cumplimiento de sus fines.

Asimismo, el artículo 11 de la Ley 28090, indica que uno de los mecanismos para garantizar que se realicen las inversiones necesarias para un apropiado cierre de mina y recuperación del medio ambiente, es la implementación de un fideicomiso de bienes inmuebles. El titular minero actúa como fideicomitente, aportando los inmuebles a un patrimonio autónomo del fideicomiso, para que, en caso de incumplimiento, estos sean transferidos a favor del Ministerio de Energía y Minas.

En ese sentido, proponemos que se estructuren fideicomisos con o sin participación del Estado, donde las compañías mineras aporten garantías a un patrimonio autónomo administrado por una fiduciaria para garantizar el fiel cumplimiento de los acuerdos a favor del desarrollo de la comunidad de la zona de influencia. La distribución de los fondos no necesariamente deberá seguir el orden de prioridades, porcentajes de aplicación, ni penalidades del actual modelo de Fondos Sociales gestionado por Proinversión, ya que consideramos que el uso de los fondos se deberá ajustar a las principales brechas de la zona de influencia y podrán tomar como referencia otros modelos de gestión como el propuesto en esta investigación.

Se propone que esta práctica sea extendida en las operaciones activas y proyectos mineros como un mecanismo que aumente los vínculos de confianza entre los actores.

## CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas en base al desarrollo de las metodologías de la tesis y las recomendaciones respecto a investigaciones posteriores que se desee realizar.

### 12.1. Conclusiones

***Objetivo general: Identificar los factores críticos de éxito que permitan prevenir y/o mitigar conflictos sociales en el sector minero.***

Se identificaron 5 factores críticos de éxito que generan los conflictos sociales en el sector minero a través de la revisión de la literatura de estudios, noticias, reportajes e investigaciones en el contexto global y nacional.

El análisis de contenido, realizado a través de entrevistas a expertos, ha permitido jerarquizar los cinco Factores críticos de éxito: (i) *Gestión socioeconómica*, (ii) *Comunicación y Participación*, (iii) *Fortaleza Institucional*, (iv) *Infraestructura, seguridad, Medioambiente* y (v) *Cumplimiento y Claridad de acuerdos*.

***Objetivo específico: Identificar las variables de medición que forman parte de los factores críticos de éxito para gestionar conflictos sociales en el sector minero.***

A través de la revisión de la literatura de estudios, noticias, reportajes e investigaciones en el contexto global y nacional, se identificaron 16 variables de medición que describen a los cinco factores críticos de éxito. El análisis de contenido realizado a través de entrevistas a expertos, ha logrado identificar 3 variables de medición adicionales llegando a 19 variables de medición, y permitió jerarquizarlas. Ver Tabla 12.1.

**Tabla 12.1 Variables de medición jerarquizadas**

Factor Crítico de éxito	Jerarquización
FCE 1: Gestión Socioeconómica	(i) <i>Desarrollo Laboral</i> (ii) <i>Desarrollo de Infraestructura pública</i> (iii) <i>Desarrollo Educativo</i> (iv) <i>Distribución de los recursos</i> (v) <i>Desarrollo Cultural y Social</i> (vi) <i>Desarrollo de salud.</i>
FCE 2: Comunicación y Participación	(i) <i>Intervención oportuna</i> (ii) <i>Empatía frente a stakeholders</i> (iii) <i>Consulta previa</i> (iv) <i>difusión de avances, cambio, riesgos</i> (v) <i>mesas de diálogo.</i>
FCE 3: Fortaleza Institucional	(i) <i>Relaciones éticas entre stakeholders</i> (ii) <i>Sostenibilidad de normas aprobadas</i> (iii) <i>Congruencia interna organizacional</i> (iv) <i>Continuidad de equipos de gestión.</i>
FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medioambiente:	(i) <i>Mitigación de impacto en el ecosistema</i> (ii) <i>Inversión y mantenimiento de Infraestructura</i>
FCE 5: Cumplimiento y Claridad de acuerdos	(i) <i>Cumplimiento de acuerdos</i> (ii) <i>Claridad de acuerdos.</i>

***Objetivo específico: Identificar las compañías mineras de referencia y las características óptimas con las que cuentan para afrontar posibles conflictos sociales según los factores críticos de éxito.***

Las empresas mineras de referencia identificadas fueron: (i) Compañía Minera Antamina y (ii) Sociedad Minera Cerro Verde, las cuales fueron elegidas en función a dos filtros.

El primer filtro fue la identificación de las principales compañías mineras que fueron reconocidos en el ranking Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo. Como segundo filtro se tomó en cuenta el número de menciones favorables realizadas por los expertos en las entrevistas a profundidad.

Una vez elegidas a las compañías de referencia se procedió a analizar sus Informes Anuales de Sostenibilidad para identificar las características óptimas que deberían contar las

compañías mineras en términos de gestión social y medio ambiental basados en 4 de los 5 FCE: (i) Gestión Socioeconómica, (ii) Comunicación y Participación, (iii) Fortaleza Institucional, (iv) Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente.

Se consideró que el FCE Cumplimiento y Claridad de Acuerdos no podía ser validado objetivamente a través de los Reportes de Sostenibilidad, por lo cual, se omitió la validación de este FCE en esta fase de análisis.

Con las características óptimas se procedió posteriormente a realizar un benchmarking frente a las compañías mineras que enfrentaron grandes conflictos sociales en el Perú.

***Objetivo específico: Evaluar las brechas de desempeño social entre las compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú y las de referencia.***

El comparativo entre las compañías mineras que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú las de referencia nos mostraron que algunos FCE tienen brechas con distancias altas y otras más cortas.

En referencia a la *Gestión Socioeconómica* se identificó que en general hay prácticas en común entre las compañías, sin embargo, en algunas empresas mineras que afrontaron grandes conflictos sociales no se evidencia el desarrollo de infraestructura para el comercio de actividades no relacionadas a minería, las cuales permitirían que haya actividades comerciales que sean sostenibles en el tiempo post cierre de mina. Asimismo, el reporte no mostró en todos los casos, que se desarrollen programas educativos para líderes ni programas específicos de salud contra la desnutrición y anemia, los cuales consideramos que son puntos importantes para el desarrollo socioeconómico de la comunidad y su relación con la mina.

En cuanto a *Comunicación y Participación* no se reportó evidencia de contar con una cobertura de oficinas de información dentro de la comunidad, con lo cual, es un punto a trabajar para fortalecer los lazos entre las partes. Pese a esto las empresas cuentan con medios similares a las compañías mineras de referencia.

Respecto a *Fortaleza Institucional*, se observa que todas las empresas objeto de comparación cuentan con normas de ética y conducta, centros de denuncias anónimas administradas por terceros y mecanismos anti-corrupción con lo cual, se puede observar que formalmente no hay evidencias de una brecha entre las partes sobre sus prácticas para mantener relaciones éticas con *stakeholders*.

En referencia a *Infraestructura, Seguridad y Ambiente*, es importante que haya una gestión eficiente de recursos por parte de las compañías mineras, por lo cual se debe acortar la brecha de las inversiones en infraestructura para obtener un aprovechamiento sostenible de los recursos. En lo que respecta al recurso hídrico, se debe mejorar la infraestructura, permitiendo el re-uso y evitando el consumo de aguas frescas. Asimismo, establecer políticas para un correcto manejo de residuos que priorice programas de reciclaje y valorización de los mismos, además, contemplar planes para disminuir gases de efecto invernadero.

Se debe tomar en cuenta que los proyectos de conservación de flora, fauna y la forestación de las áreas de influencia de las empresas, permiten afianzar los lazos con la comunidad y consideramos que las empresas de referencia tienen un correcto manejo de este aspecto.

Es importante remarcar que la inversión métodos de transporte que reduzcan el impacto negativo en la población -como un mineroducto- disminuyen el riesgo de daño al ecosistema de la población, ganado y actividades económicas, mitigando parte de los riesgos que generan conflictos sociales.

Finalmente, el benchmarking del FCE *Cumplimiento y Claridad de Acuerdos* se realizó a través del análisis de contenido de la bibliografía de los casos de empresas que afrontaron grandes conflictos sociales en el Perú, donde, en 2 de ellos se observa que el conflicto está relacionado a la percepción de la comunidad de incumplimiento de acuerdos de la compañía minera y el Estado. En estos casos, ambos stakeholders dieron a conocer acuerdos que luego fueron modificados, lo cual, derivó en disputas entre los actores en mención. Este FCE no pudo ser analizado a través una característica específica de los Informes de Sostenibilidad, motivo por el cual, se decidió adherir el análisis de contenido en la comparación de este FCE.

***Objetivo específico: Identificar a los stakeholders que toman un rol importante en los conflictos sociales en el sector minero y evaluar su relevancia en el mismo.***

Se aplicó la metodología de Mitchell, Agle y Woods para identificar a los stakeholders más importantes en la gestión de conflictos sociales del sector minero, siendo estos: (i) La Comunidad, (ii) la Compañía Minera, (iii) el Gobierno Central, (vi) los Ministerios de Energía y Minas junto al Ministerio de Ambiente, (v) y los Asesores Externos incluyendo a las ONGs y otros profesionales que asesoran a las comunidades. Los tres primeros

*stakeholders* han sido clasificados como definitivos por el alto nivel de poder, legitimidad y sentido de urgencia durante la gestión de un conflicto social minero.

A través del análisis del contenido de las entrevistas a expertos se validó la importancia de estos *stakeholders*, los cuales, se distribuyen en diferentes roles y nivel de relevancia durante un conflicto social minero.

***Objetivo específico: Generar propuestas que mejoren las prácticas actuales en gestión de conflictos sociales del sector minero***

Habiendo implementando las metodologías de investigación de la tesis, se generaron 14 propuestas enfocadas en mejorar las prácticas actuales en gestión de conflictos sociales del sector minero basadas en los 5 factores críticos de éxito identificados.

## **12.2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones a los principales *stakeholders* de la gestión en los conflictos sociales en el sector minero.

### **A) Compañía Minera**

Enfocar esfuerzos en los FCE identificados con la finalidad de lograr una mejor relación con la comunidad y el Estado. Dichos esfuerzos, deberán mejorar la competitividad económica en la zona de influencia de las operaciones mineras, fomentando el crecimiento socioeconómico de la comunidad, inclusive después del cierre de la mina a través de la inversión conjunta con el Estado.

Sumado a ello, se deberán implementar mecanismos apropiados de comunicación de acuerdo al perfil de educación de la zona, incluyendo un plan de control que permita dar seguimiento a los avances de los acuerdos y corregir desviaciones de los mismos.

### **B) Estado**

Recomendamos realizar un seguimiento y control constante de los proyectos y operaciones mineras, con una mayor presencia en las etapas de exploración y beneficio, ya que suelen tener una mayor incidencia de conflictos.

Por otro lado, la intervención oportuna del Estado desde el inicio de cualquier proyecto minero y la sostenibilidad de un equipo institucional que goce de la confianza de la comunidad, serán vitales para prevenir futuros conflictos. En este punto consideramos relevante que los Gobiernos Regionales y Locales estén involucrados desde el inicio en los principales acuerdos entre la compañía minera, la comunidad y los ministerios relacionados a la inversión conjunta en educación, infraestructura de servicios públicos, comercio y ordenamiento territorial.

Recomendamos que, desde la Presidencia del Consejo de Ministros, se genere un organismo transversal a los Ministerios de Energía y Minas, Ambiente, Cultura y Desarrollo e Inclusión Social para centralizar las decisiones conjuntas que repercutan en los proyectos mineros, transmitiendo un único mensaje hacia los demás *stakeholders*. Los gobiernos Regionales y Locales deberán estar involucrados en esta comunicación unificada para aumentar la fortaleza institucional del Estado.

Sugerimos que, desde la Defensoría del Pueblo, se establezcan fiscalizaciones inopinadas con participación ciudadana, donde se revise el cumplimiento de acuerdos entre las partes involucradas con una periodicidad establecida.

### C) Comunidad

Recomendamos una relación más cercana con la Defensoría del Pueblo, llevando de forma conjunta un control de acuerdos y cambios que permitan realizar un seguimiento objetivo de los avances y desviaciones de los mismos.

En adición a esto, sugerimos que las comunidades implementen métodos de denuncias sobre hechos y/o sospechas de actos de corrupción, conflictos de intereses, u otros beneficios personales que estén sobre el bienestar común. Las compañías mineras suelen tener estos mecanismos implementados, los cuales, podrían ser adaptados a los recursos de la población para que una organización autónoma a la dirección de la comunidad reciba estas denuncias y permita su posterior investigación. De esta forma se fortalecerá la institucionalidad de los representantes de la comunidad, generando un mejor clima de confianza interno y credibilidad de cara a su relación con los demás *stakeholders*.

Sumados a estos esfuerzos, sugerimos que se organice una red de comunidades mineras en las cuales, las más exitosas compartan sus mejores prácticas, y pongan en conocimiento

riesgos potenciales. Los representantes de las comunidades de un proyecto nuevo, podrían visitar las comunidades de referencia para que esta experiencia de adquisición de buenas prácticas sea vivencial e implementada en su comunidad. Esto acelerará la curva de adaptación de la comunidad con la compañía minera, y reducirá la incertidumbre generada por falta de conocimiento.

Finalmente, se recomienda que, en la negociación entre la comunidad y la mina, se establezcan planes a largo plazo que fomenten el crecimiento y sostenibilidad de la zona de influencia minera, ya que muchas veces el desarrollo del comercio, educación y trabajo giran principalmente en torno a actividades relacionadas a la minería, generando una alta dependencia que pone en riesgo su continuidad cuando la mina cesa sus operaciones.

#### D) Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)

Difundir los FCE identificados entre los actores, promoviendo las propuestas que guarden mayor coherencia para cada *stakeholder* involucrado en estos conflictos, con la finalidad de fomentar una relación equilibrada entre las partes, que permitan la prosperidad económica, social, y medioambiental de país.

## ANEXOS CAPÍTULO II

### I. Expertos invitados y entrevistados

El presente anexo contiene las listas de los expertos invitados y aquellos que fueron entrevistados.

A continuación, se observa en la Tabla 37, la distribución de las entrevistas en función a los tipos de invitados que el grupo de investigación decidió abarcar. Se eligió una amplia diversidad de tipos de invitados con la finalidad de obtener opiniones desde diferentes perspectivas que enriquezcan el análisis y permitan identificar puntos en común y puntos divergentes.

#### Invitados y Entrevistados Según Tipo de *Stakeholder*

Tipo de Invitado	Invitados	Entrevistados	% Entrevistados
Funcionarios de Ministerios o Reguladores Estatales en Energía y Minas	4	2	11%
Especialistas en Asuntos Ambientales	2	2	11%
Especialistas en Derecho Minero	1	0	0%
Funcionario de la Defensoría del Pueblo	1	1	6%
Funcionario de ONG en Defensa de Derechos Humanos, Comunidades y Medio Ambiente	1	1	6%
Líderes de Comunidades Aledañas a Compañías Mineras	3	2	11%
Directivos y Funcionarios de Responsabilidad Social Empresarial en Compañías Mineras	6	5	28%
Proveedores de Bienes y Servicios del Sector Minero	3	3	17%
Especialistas en Gestión de Stakeholders	2	2	11%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante recalcar que dos funcionarios de compañías mineras prefirieron reservar sus datos de forma confidencial, por lo cual, sus nombres han sido omitidos en la siguiente lista donde se detalla la información profesional de los expertos invitados (Ver Tabla 38) y posteriormente los entrevistados (Ver Tabla 39).

## Listado de expertos invitados

Inv.	Experto	Empresa / Organización	Cargo
E1	Edwin Quintanilla Acosta	Osinergmin	Gerente de Supervisión Minera (2017 - actualidad) Gerente General (2003-2012)
		Presidencia de la República	Viceministro de Energía (2012-2015)
		ESAN	Director de Maestría en Gestión de la Energía (2010-actualidad)
E2	Fernando Castillo Torres	Presidencia de la República	Ministro de Energía y Minas (2012-2018)
		Presidencia de la República	Coordinador Regional - Ministerio de Agricultura (2007-2011)
		Gobierno Regional de Cajamarca	Director Regional (2003-2006)
E3	Mario Alfredo Tejada	Proinversión	Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad)
		Banco Mundial	Consultor (2000 - 2004)
		ESAN	Docente Responsabilidad Social Empresarial (2005 - actualidad)
E4	Diego Pachas	Rodrigo Elías y Medrano	Asociado - Especialista en Derecho Minero (2011 - actualidad)
E5	Jesus Vidalon Orellana	Proinversión	Miembro del Comité Prodesarrollo en Agua, Saneamiento y Minería (2011 - 2014)
E6	Luis Egocheaga Young	Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC	Gerente General y Especialista en EIAS (2013 - 2018)
		Activos Mineros SAC	Gerente General (2015 - 2016)
E7	Hugo Gomez Apac	OEFA	Presidente del Consejo Directivo (2012 - 2016)
E8	Alicia Abanto Cabanillas	Defensoría del Pueblo	Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad)
E9	Cesar Flores Unzaga	ONG Cooperación	Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas (2014 - actualidad)
E10	Saturnino Luis Mateo	Comunidad San Agustín de Huaychao	Presidente de la Comunidad (2013 - 2014)
E11	Miguel Angel Mejía Rivera	Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca	Gerente General (2018 - actualidad)
		Empresa Comunal de Servicios Múltiples Quiulacocha Pasco	Gerente General (2014 - 2018)
E12	Walter Flores Alvarado	Empresa Comunal de Servicios Múltiples Huaracaca	Gerente General (2015 - actualidad)
E13	Vladimir Bedoya Valdivia	Sociedad Minera Corona	Superintendente (2016 - actualidad)
E14	Jhosselin Hostos de la Portilla	Pan American Silver	Jefe de Sistema de Gestión Social (2019 - actualidad)
		Compañía Minera Zafranal	Administradora del Sistema de Gestión Social (2016 - 2019)
E15	Vannesa Alcazar Jurado	Compañía de Minas Buenaventura	Jefa de Responsabilidad Social (2019 - actualidad)
		Nexa Resources	Responsable de Responsabilidad Social (2015 - 2019)
		Bear Creek Mining Company	Supervisora de Adquisiciones y Reasentamiento de Comunidades (2012 - 2014)
E16	Renzo Raul Rufasto	Volcan Cia Minera	Superintendente de Relaciones Comunitarias (2015 - 2017)
E17	Confidencial	Sociedad Minera Cerro Verde	Funcionario Responsabilidad Social Empresarial
E18	Confidencial	MMGLimited - Las Bambas	Funcionario Responsabilidad Social Empresarial
E19	Jorge Masias	Volvo Perú	Gerente de Venta de Camiones Mineros (2013 - 2019)
E20	Luis Miranda Larco	Komatsu Maquinarias	Gerente de Servicios Minería (2014 - 2019)
E21	Cesar Bustamante	Precision Peru	Jefe de Producto y Ventas - Minería (2014 - actualidad)
E22	Kety Jauregui	ESAN	Directora de Maestría en Organización y Dirección de Personas - Especialista en Gestión de Stakeholders (2008 - actualidad)
E23	Lydia Arbaiza Femini	ESAN	Directora de Programas Institucionales - Especialista en Gestión de Stakeholders (2011 - actualidad)

Elaboración: Autores de esta tesis

## Listado de expertos entrevistados

Inv.	Experto	Empresa / Organización	Cargo
E1	Edwin Quintanilla Acosta	Osinergmin	Gerente de Supervisión Minera (2017 - actualidad) Gerente General (2003-2012)
		Presidencia de la República	Viceministro de Energía (2012-2015)
		ESAN	Director de Maestría en Gestión de la Energía (2010-actualidad)
E2	Fernando Castillo Torres	Presidencia de la República	Ministro de Energía y Minas (2012-2018)
		Presidencia de la República	Coordinador Regional - Ministerio de Agricultura (2007-2011)
		Gobierno Regional de Cajamarca	Director Regional (2003-2006)
E3	Mario Alfredo Tejada	Proinversión	Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad)
		Banco Mundial	Consultor (2000 - 2004)
		ESAN	Docente Responsabilidad Social Empresarial (2005 - actualidad)
E6	Luis Egocheaga Young	Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC	Gerente General y Especialista en EIAS (2013 - 2018)
		Activos Mineros SAC	Gerente General (2015 - 2016)
E8	Alicia Abanto Cabanillas	Defensoría del Pueblo	Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad)
E9	Cesar Flores Unzaga	ONG Cooperación	Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas (2014 - actualidad)
E10	Saturnino Luis Mateo	Comunidad San Agustín de Huaychao	Presidente de la Comunidad (2013 - 2014)
E11	Miguel Angel Mejía Rivera	Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca	Gerente General (2018 - actualidad)
		Empresa Comunal de Servicios Múltiples Quiulacocha Pasco	Gerente General (2014 - 2018)
E13	Vladimir Bedoya Valdivia	Sociedad Minera Corona	Superintendente (2016 - actualidad)
E14	Jhosselin Hostos de la Portilla	Pan American Silver	Jefe de Sistema de Gestión Social (2019 - actualidad)
		Compañía Minera Zafranal	Administradora del Sistema de Gestión Social (2016 - 2019)
E15	Vannesa Alcazar Jurado	Compañía de Minas Buenaventura	Jefa de Responsabilidad Social (2019 - actualidad)
		Nexa Resources	Responsable de Responsabilidad Social (2015 - 2019)
		Bear Creek Mining Company	Supervisora de Adquisiciones y Reasentamiento de Comunidades (2012 - 2014)
E17	Confidencial	Sociedad Minera Cerro Verde	Funcionario Responsabilidad Social Empresarial
E18	Confidencial	MMGLimited - Las Bambas	Funcionario Responsabilidad Social Empresarial
E19	Jorge Masías	Volvo Perú	Gerente de Venta de Camiones Mineros (2013 - 2019)
E20	Luis Miranda Larco	Komatsu Maquinarias	Gerente de Servicios Minería (2014 - 2019)
E21	Cesar Bustamante	Precision Peru	Jefe de Producto y Ventas - Minería (2014 - actualidad)
E22	Kety Jauregui	ESAN	Directora de Maestría en Organización y Dirección de Personas - Especialista en Gestión de Stakeholders (2008 - actualidad)
E23	Lydia Arbaiza Fermi	ESAN	Directora de Programas Institucionales - Especialista en Gestión de Stakeholders (2011 - actualidad)

Elaboración: Autores de esta tesis

## II. Formato de entrevista a expertos

Pregunta	Tipo de Entrevistado
1) ¿Cuáles considera que son los diferentes tipos de conflictos sociales actuales y cuáles son sus principales características?	Experto en Gestión <i>Stakeholders</i>
2) ¿Qué factores considera usted que son los detonantes para que se generen los conflictos sociales en el sector minero? ¿Qué los origina?	Todos
3) En base a su experiencia, ¿Cuáles considera que son las soluciones para los conflictos sociales en este sector? ¿Podría indicarnos algunos ejemplos? Pueden ser casos de éxito o fracaso.	Todos
4) ¿Cuáles considera que serían los principales conflictos sociales resueltos en Perú?	Experto de compañía Minera, Especialista de Resp. Social, Estado
5) ¿A partir de los FCE que nos ha comentado, podría recomendarnos una o más propuestas que pondría en marcha para evitar conflictos sociales en el sector minero?	Todos
6) ¿Cuáles considera que son los <i>stakeholders</i> más relevantes en los conflictos sociales mineros?	Experto de compañía Minera, especialista de Resp. Social, proveedor, Estado
7) ¿Sería posible que a través de la organización a la cual usted pertenece u otros organismos se nos conceda información histórica de gestión de conflictos sociales?	Instituciones del Estado, Defensoría del Pueblo
8) ¿Podría usted referirnos a otros expertos a los cuales podamos entrevistar?	Todos
9) ¿Qué recomendaciones nos daría en la aplicación del modelo de Mitchell Agle y Wood?	Experto en Gestión <i>Stakeholders</i>

## ANEXOS CAPÍTULO III

### III. Actividades de la industria minera

#### *i Cateo*

El concepto hace referencia a las sub actividades que se gestionan para comprobar indicios de mineralización. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

#### *ii Prospección*

En esta actividad se busca determinar zonas geográficas donde se estime cierta probabilidad de mineralización a través de estudios en materia química y física bajo técnicas e instrumentos técnicos. Si bien estas actividades están autorizadas a desarrollarse en todo el territorio peruano, se restringe su aplicación en áreas donde ya se hayan brindado concesiones mineras previas, terrenos cercados o cultivados, zonas de expansión urbana, zonas arqueológicas y bienes de uso público. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

#### *iii Exploración*

Esta fase hace referencia a los procesos desarrollados en los yacimientos minerales donde se deberá demostrar de las características mineralógicas, valores, dimensiones y reservas de los mismos. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

#### *iv Explotación*

Comprende la extracción de la materia prima obtenida en un yacimiento de minerales. (Ministerio de Energía y Minas, 2018). La explotación minera se da de dos formas.:

- i. *Mina a tajo abierto*: método más adecuado cuando los yacimientos mineralizados tienen dimensiones de gran magnitud y se encuentran a poca distancia de la superficie terrestre. (Ministerio de Energía y Minas, 2018)

- ii. *Mina subterránea*: método más adecuado cuando la zona mineralizada está ubicada a un alto nivel de profundidad, requiriéndose realizar una perforación a la corteza de la tierra para ingresar a la localización relevante para la operación minera. (Ministerio de Energía y Minas, 2018)

*v Labor general*

La labor general se vincula a los servicios generales de ventilación, extracción y desagüe en una o más concesiones mineras. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

*vi Beneficio*

Hace referencia a los procesos físicos y químicos técnicamente necesarios para obtener los productos valiosos de un agregado mineral. Se incluye también la fundición y refinado de metales. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

*vii Comercialización*

El comercio de minerales no tiene restricciones respecto a los mercados internos y externos ni requiere una concesión otorgada para su ejecución. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

*viii Transporte Minero*

Hace referencia a la actividad de operar los sistemas de transporte de volúmenes masivos de minerales desde y hacia los centros donde se perfeccione la actividad minera, así como puertos y plantas productivas. (Ministerio de Energía y Minas, 2018).

#### **IV. Aspectos mínimos de un plan de relaciones comunitarias**

##### *3.1.3.3.1 Establecimiento de un compromiso corporativo de responsabilidad social en la misión y objetivos de la empresa*

Es una declaración de compromisos frente a la comunidad de la zona de influencia y los temas sociales de mayor sensibilidad.

##### *3.1.3.3.2 Política de adquisición de tierras*

Es un estudio donde se requiere analizar una línea base de las tierras en propiedad en la zona geográfica donde se desarrollará el proyecto. Asimismo, se identificará a los residentes, familias y comunidades con quienes se iniciará un proceso de negociación.

Para el caso de comunidades nativas y campesinas se requerirá realizar un estudio legal de necesidades de saneamiento de propiedad de tierras.

Finalmente, se determinará el modelo de negociación el cual puede basarse en:

- Adquisición
- Servidumbre
- Otros

##### *3.1.3.3.3 Política de prevención social y manejo de impactos socio económicos*

En adición al estudio de impacto social, se deberá estimar el impacto económico dentro del Plan de Relaciones Comunitarias. Los siguientes impactos deberán contemplarse dentro del análisis:

- i. Impactos a la salud:* Previsión ante el manejo de contingencias, problemas de salud en la población del área de influencia a consecuencia de la operación del proyecto.
- ii. Impactos en la economía:* Se detalla el detalle del programa de adquisiciones y compensaciones con los miembros de las comunidades que tengan propiedades en la zona de influencia del proyecto minero.

- iii. *Impactos en el orden social y la cultura:* Se requiere un estudio detallado sobre las características, cultura, creencias, prácticas económicas y otros relevantes de la población en el área de influencia para una mayor sensibilidad de parte de la organización minera.

#### *3.1.3.3.4 Plan de consulta*

Con la finalidad de tener una comunicación clara y oportuna con la población local se deberá elaborar este plan de consultas. Según el Ministerio de Energía y Minas la consulta es:

“(…)un proceso de información y diálogo entre empresas, comunidades y Estado acerca de las actividades energético mineras en una localidad, el marco normativo que las regula y las medidas de prevención y manejo de los posibles impactos sociales y ambientales del proyecto.” (Ministerio de Energía y Minas, 2001)

#### *3.1.3.3.5 Política de responsabilidad social*

Este punto hace referencia a la política de transferencia de valor a las comunidades bajo la forma de pagos en efectivo, desarrollo de infraestructura, capacitación, entre otros.

#### *3.1.3.3.6 Responsabilidades y funciones para el manejo del plan de relaciones comunitarias de la empresa*

En este punto se delimitarán temas relacionados a la prevención y gestión de tópicos relevantes para la comunidad. Se sugiere que se implemente una gerencia y/u oficina responsable de la gestión comunitaria cuando el proyecto tenga un alto impacto social.

## ANEXOS CAPÍTULO VII

### V. Análisis de fiabilidad para factores críticos de éxito

#### *FCE 1: Gestión Socioeconómica*

##### **Fiabilidad del FCE 1: Gestión Socioeconómica**

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Gestión Socioeconómica	Desarrollo Laboral	0.88	0.87
	Desarrollo de Infraestructura Pública	0.87	
	Desarrollo Educativo	0.86	
	Distribución de los Recursos	0.86	
	Desarrollo Cultural y Social	0.87	
	Desarrollo de Salud	0.86	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis, el nivel de fiabilidad del factor Gestión Socioeconómica es de 0,87 ( $\geq 0.70$ ), validando las variables de medición que corresponden a dicho factor.

#### *FCE 2: Comunicación y Participación*

##### **Fiabilidad del FCE 2: Comunicación y Participación**

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Comunicación y Participación	Intervención Oportuna	0.86	0.87
	Empatía frente a <i>stakeholders</i>	0.87	
	Consulta previa	0.87	
	Difusión de avances, cambio y riesgos	0.87	
	Mesa de diálogo	0.86	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis, el nivel de fiabilidad del factor Comunicación y Participación es de 0,87 ( $\geq 0.70$ ), validando las variables de medición que corresponden a dicho factor.

### ***FCE 3: Fortaleza Institucional***

#### **Fiabilidad del FCE 3: Fortaleza Institucional**

<b>FCE</b>	<b>Variable de medición (VM)</b>	<b>Fiabilidad VM</b>	<b>Fiabilidad FCE</b>
Fortaleza Institucional	Relaciones éticas entre <i>stakeholders</i>	0.85	0.86
	Sostenibilidad de Normas aprobadas	0.85	
	Congruencia interna organizacional	0.86	
	Continuidad de Equipos de Gestión	0.87	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis, el nivel de fiabilidad del factor Fortaleza Institucionales de 0,86 ( $\geq 0.70$ ), validando las variables de medición que corresponden a dicho factor.

### ***FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente***

#### **Fiabilidad del FCE 4: Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente**

<b>FCE</b>	<b>Variable de medición (VM)</b>	<b>Fiabilidad VM</b>	<b>Fiabilidad FCE</b>
Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Mitigación de Impacto en el Ecosistema	0.87	0.87
	Inversión y Mantenimiento de Infraestructura	0.87	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis, el nivel de fiabilidad del factor Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente es de 0,87 ( $\geq 0.70$ ), validando las variables de medición que corresponden a dicho factor.

### ***FCE 5: Cumplimiento y Claridad de acuerdos***

#### **Fiabilidad del FCE 5: Cumplimiento y Claridad de acuerdos**

<b>FCE</b>	<b>Variable de medición (VM)</b>	<b>Fiabilidad VM</b>	<b>Fiabilidad FCE</b>
Cumplimiento y Claridad de acuerdos	Cumplimiento de Acuerdos	0.86	0.86
	Claridad de Acuerdos	0.87	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al realizar el análisis, el nivel de fiabilidad del factor Cumplimiento y Claridad de acuerdos es de 0,86 ( $\geq 0.70$ ), validando las variables de medición que corresponden a dicho factor.

## **VI. Argumentación de expertos en las variables de medición**

En la presente sección se comentará de forma resumida los principales argumentos brindados por los expertos respecto a cada una de las variables de medición obtenidas en la investigación. Dichas variables estarán organizadas según la jerarquía previamente establecida.

### ***(i) Desarrollo Laboral***

En el sector minero, el desarrollo laboral suele estar indexado a brindar oportunidades de trabajo en la operación minera. Sin embargo, esta oferta de trabajo negociada con la Comunidad no necesariamente coincide con las aspiraciones ni expectativas de vida de la población.

Si bien en el país existen comunidades bastante desarrolladas, las cuales tienen acceso a educación o ya tuvieron alguna experiencia previa trabajando con compañías mineras, existen otro grupo de comunidades en zonas más alejadas de los centros urbanos, donde inclusive el acceso a la educación, salud y actividades económicas secundarias sea bajo o nulo. En este último grupo social mencionado, es necesario un correcto análisis e interpretación de necesidades y capacidades, ya que la población de la zona de influencia podría contar con un nivel de educación acotado que no le permita operar de manera segura los equipos requeridos en la actividad minera, podría no estar acostumbrada a regirse por las múltiples normas de seguridad y cadena de mando de la mina, así como sentirse desmotivado por no realizar la actividad primaria (como la agricultura o ganadería), con la cual, se ha desarrollado tras varias generaciones. Sumado a este punto, los representantes de las comunidades con una visión de largo plazo, desean ir forjando una actividad económica no asociada a la minería que les permita tener una sostenibilidad posterior al cierre de la mina.

En ese sentido, las propuestas de acuerdos de Desarrollo Laboral deben ser correctamente evaluados y trabajados en los diversos ejes necesarios para satisfacer los distintos perfiles y necesidades de la Comunidad. El número de pobladores a ser contratados por la mina y los tipos de negocios paralelos a la actividad minera a desarrollar deberán ser claros y acordados por mutuo consenso con la finalidad de evitar contingencias futuras.

### ***(ii) Desarrollo de Infraestructura Pública***

El Desarrollo de Infraestructura Pública es un pilar importante en el desarrollo de los beneficios brindados dentro de la Gestión Socioeconómica a favor de la Comunidad. Este concepto hace referencia al acceso a servicios públicos carentes en la Comunidad en el momento en el que comienza la intervención de la mina.

Si bien el Estado es el gestor responsable de este rol, los expertos opinan que la Comunidad tiene la expectativa que el progreso que trae consigo la minería incluya la apertura de estos servicios.

En ese sentido, el aporte de la mina en el desarrollo de estos recursos y/o la gestión conjunta con el Estado, es una variable que no solo conlleva genera un beneficio tangible para la población, sino que también permite el Desarrollo Educativo, de Salud, Cultural y Social de la población.

Como se ha mencionado anteriormente, la Compañía Minera no tiene la responsabilidad económica total de proveer de estos servicios, sin embargo, algunos entrevistados manifiestan que, en su experiencia, lograron cubrir estas brechas económicas a través del financiamiento de Obras por Impuestos o mediante los distintos fondos del Estado o de Organismos Internacionales a los cuales uno puede aplicar y que suelen tener pocas solicitudes. Esto quiere decir, que el si bien el Estado como *stakeholder* debe intervenir en estas inversiones, la Compañía Minera puede fungir como actor clave en obtener el fondeo necesario para brindar estos servicios a favor de la Comunidad, ya que el acceso a los mismos, facilitará el desarrollo de los otros planes de Responsabilidad Social Empresarial de la Compañía Minera en otros ejes como son salud y educación.

### ***(iii) Desarrollo Educativo***

El Desarrollo Educativo en una Comunidad juega un rol importante visto desde 2 perspectivas. Una de ellas hace referencia al contenido de la educación a desarrollar en la población y la otra en el impacto en el tiempo.

En primera instancia es importante identificar a 3 *stakeholders* interesados en que este aspecto se fortalezca en la población. Por un lado, el beneficiado directo, que es la Comunidad, busca progresar a través de la educación y comparte este mismo objetivo con

Estado, quien desea que mejore la calidad educativa del país y reducir en analfabetismo. Sin embargo, la Compañía Minera también requiere que el Desarrollo Educativo se dé para generar bienestar en la población, aumentar los lazos de confianza entre las partes y dar soporte a sus operaciones en procesos y uso de equipos necesarios para la actividad minera.

Es así que la perspectiva del contenido de la educación por desarrollar en la Comunidad tiene un lado de educación elemental que le permita generar un beneficio intangible al poblador en el largo plazo y tiene un lado directamente relacionado al Desarrollo Laboral, ya que la reducción de brechas de educación permitirán realizar una oferta laboral que tenga un efecto multiplicador más grande cuando la Comunidad valore si la Compañía Minera brinda suficientes oportunidades de trabajo para considerar que es llegaron a un acuerdo justo.

#### *(iv) Distribución de Recursos*

La Distribución de Recursos hace referencia a la percepción de la Comunidad respecto a los beneficios recibidos producto de haber permitido que se desarrollen actividades mineras en la zona de influencia.

Este punto tiene una diferencia delimitada según la intervención de 2 *stakeholders* relevantes los cuales son el Estado y la Compañía Minera.

Por un lado, la Comunidad siempre tendrá una expectativa alta que los beneficios económicos obtenidos por la actividad comercial de la minería sean retribuidos al menos a través de acciones tangibles de acuerdo a su Plan de Relaciones Comunitarias. Pese a que se puedan llegar a acuerdos claros desde la fase de exploración y estos se cumplan a cabalidad, algunos representantes de comunidades, manifestaron en las entrevistas que consideran injusto que los acuerdos sean por plazo indeterminado ya que, si la mina tuviera un crecimiento superior al estimado, ellos también quisieran gozar de una mayor distribución de recursos que beneficien a la población. En ese sentido, algunos entrevistados manifiestan que si los acuerdos tuvieran horizontes de tiempo específicos, se podrían renovar las condiciones, y así se generaría una mayor satisfacción y percepción de congruencia entre las ganancias de la Compañía Minera y los recursos distribuidos.

Por otro lado, la Comunidad y la Compañía Minera, tienen una expectativa importante sobre la gestión del Gobierno a través del uso los fondos del canon minero para el desarrollo

de la Comunidad. Si bien, la gestión del Estado es una variable que no puede ser controlada por los demás *stakeholders*, algunos entrevistados sugieren que la alta dirección de las Compañías Mineras realice seguimiento al uso de los fondos del canon minero en beneficio de la Comunidad. De esta forma, se incrementaría la satisfacción en la Comunidad, y la Compañía Minera evitaría usar recursos propios que puedan ser utilizados para otros beneficios de la población distintos a aquellos en los que el Estado debería intervenir con el canon minero.

#### ***(v) Desarrollo Cultural y Social***

El Desarrollo Cultural y Social hace referencia a las formas como la compañía minera genera un entorno donde se impulse y respete la cultura que prevalecía en la comunidad antes de la intervención de la compañía minera, el arte, y el deporte entre sus pobladores.

Este factor de desarrollo permite generar vínculos de respeto más fuertes entre las partes, desarrolla un mayor nivel de tolerancia, inclusión y permite que se generen nuevas formas de hacer negocios a través del arte, el deporte y el comercio relacionado a la cultura de la comunidad.

Para que este factor se genere apropiadamente, es necesario que desde el inicio del contacto entre la compañía minera y la comunidad se realice un estudio del perfil cultural de la comunidad, creencias y necesidades. De esta forma el personal de la mina que se relacione con la comunidad tendrá un mayor grado de sensibilidad.

#### ***(vi) Desarrollo de Salud***

El Desarrollo de Salud hace referencia a las acciones implementadas para que la calidad de la salud de la Comunidad se fortalezca y/o mejore.

De acuerdo a lo revisado en las entrevistas con los expertos, en adición a ser un punto clave para mejorar la calidad de vida de la población, también es un eje de desarrollo para el Desarrollo Educativo y Desarrollo Laboral de la Comunidad, ya que una mejor calidad de salud desde una edad temprana permite tener una mejor capacidad de aprendizaje y por ende un mejor desenvolvimiento laboral a futuro. Desde esta perspectiva es importante que las

Compañías Mineras tengan acciones que permitan el Desarrollo de Salud de la Comunidad dentro de sus ejes de acción.

Sin embargo, pese a la relevancia evidente de este punto, no es una variable directamente mencionada por los expertos, sin embargo, de forma indirecta ellos hacen referencia al daño al medio ambiente y a la población cuando no hay una correcta mitigación del impacto de las operaciones mineras.

Los entrevistados aducen que la salud de la población se ve mermada ante siniestros que puedan ocurrir a raíz de la contaminación o hechos que afecten a la Comunidad. En ese sentido, si bien es fundamental que el Desarrollo de Salud sea un eje de acción al desarrollar un proyecto minero, es importante generar evidencias tangibles que la Compañía Minera ha implementado la infraestructura y cuenta con un plan de mantenimiento que permita mitigar cualquier riesgo que afecte la salud de la Comunidad y sus trabajadores en el corto y largo plazo.

#### ***(vii) Intervención Oportuna***

Muchos expertos señalan que, para prevenir los conflictos, los *stakeholders* deben intervenir de manera oportuna. Un ejemplo de ello, consideran que la intervención del Estado debe ser desde la primera instancia y no solo cuando el conflicto estalla.

Así mismo, esta variable se relaciona con la difusión de cualquier cambio que se pueda presentar siendo un actor principal las compañías mineras quienes deberán ir notificando a las comunidades los próximos pasos y hacer las consultas pertinentes antes de realizar cambios que puedan generar discrepancias entre los involucrados.

Cabe resaltar, que los expertos informan que la intervención oportuna involucra la presencia de los involucrados en la mesa de diálogo con participación activa durante las negociaciones a fin de considerar la perspectiva de los afectados prestándoles la atención correspondiente.

#### ***(viii) Empatía frente a stakeholders***

Algunos expertos hacen mención a la empatía como la capacidad del relacionista comunitario de la compañía minera en hacer el nexo entre la mina y la comunidad. Para ello, el relacionista requiere conocer de cerca la problemática contemplando aspectos culturales,

la forma de trabajo de la comunidad a fin de minimizar el impacto que se pudiera ocasionar cuando la empresa minera empiece su operación.

Adicionalmente, los entrevistado mencionan la importancia del rol que desempeña el relacionista principalmente cuando se ha desencadenado un conflicto social por lo que se deberá conversar, comprender y buscar soluciones que ayuden a la comunidad y la minera. Por ello, se deben resaltar las competencias necesarias que deberán tener estas personas al involucrándose con la cultura de la comunidad generando lazos basados en confianza, comunicación y respeto.

#### *(ix) Consulta previa*

La Defensoría del Pueblo del Perú señala que la consulta previa es un derecho que poseen los habitantes de la zona en mención que les permite dialogar con el Estado con la finalidad de concretar acuerdos que no pongan en riesgo su calidad de vida, desarrollo, derechos colectivos o identidad cultural. Por ello, los especialistas señalan que esta variable está muy asociada a la intervención oportuna ya que la comunidad tiene derecho a que se le informe los posibles cambios que se realizarían en su región tal como ocurre en la minería donde explotan sus recursos naturales, el ambiente puede verse afectado por modificaciones generadas por la construcción de infraestructura requerida para la operación minera y leyes que ponen en riesgo su estabilidad sociocultural e impacto ambiental.

Cabe resaltar, que las instituciones del Estado asignadas para realizar la consulta previa, deberán proporcionar el mayor detalle de la información de forma clara, en un lenguaje sencillo para la comunidad y de ser necesario en la lengua original de los pobladores.

Por otro lado, en caso una comunidad no esté involucrada en algún proceso que considere que atenta contra su estabilidad, pueden solicitar que se inicie un proceso o sean incluidos en alguno ya existente. Adicionalmente, el Ministerio de Cultura es la entidad gubernamental encargada en orientar a los pobladores sobre estos procesos.

Por lo antes expuesto, nuestros expertos resaltan la importancia de la intervención oportuna del Estado previo a la realización de un proyecto de gran envergadura pues de no

contar con la licencia social por parte de las comunidades aledañas a futuro ser el detonante para los conflictos.

***(x) Difusión de avances, cambios y riesgos***

Como parte del factor de comunicación y participación, una variante clave es la difusión de avances, cambios en los proyectos y notificación de riesgos. Por ello, nuestros expertos resaltan la importancia de informar de forma preventiva, es decir, antes de realizar algún cambio que puedan afectar a los actores involucrados. Esta variable, implica realizar las consultas necesarias y coordinar de forma conjunta con los *stakeholders* para evitar que estos se sientan sorprendidos quebrantando la confianza y cumplimiento de los acuerdos previamente establecidos.

***(xi) Mesa de diálogo***

La variable Mesa de diálogo, hace alusión a los espacios creados que permiten la participación ciudadana, el sector privado y entidades públicas con la finalidad de abordar los conflictos existentes con miras a buscar acuerdos que beneficien a los involucrados.

Los expertos señalan que estos mecanismos de diálogo en varias situaciones se generan en situaciones de crisis producto de un incorrecto establecimiento de acuerdos claros desde el inicio del proyecto y, por el contrario, se empiezan a crear condiciones durante la marcha del proyecto, en algunos casos de forma improvisada que generan la pérdida de confianza de los pobladores de la región.

En adición, varios de los entrevistados opinan que el Estado está favor de la actividad empresarial por lo cual la comunidad siente que se encuentra en desventaja por lo que optan por generar protestas o buscan el asesoramiento de terceros para una negociación más eficiente. En estos casos, ingresan al conflicto los asesores externos y ONGs.

***(xii) Relaciones éticas entre stakeholders***

Dentro del factor crítico de Fortaleza institucional, se destaca la variable asociada a las relaciones éticas pues evidencia la transparencia y confianza entre los actores. Durante algunas entrevistas, ciertos entrevistados mencionaron la percepción de intereses políticos y/o

personales que ponen en riesgo la continuidad de las actividades mineras. Así mismo, otros entrevistados presumen los intereses de ciertas ONGs que buscan un beneficio directo lo cual conlleva a ser mediadores entre los principales *stakeholders*.

Por otro lado, algunos expertos informaron que, durante la fase de exploración, puede que los representantes de las compañías mineras generan ofrecimientos generando expectativa en las comunidades que desafortunadamente no podrán cumplir y todo esto se realiza con el fin de poder concretar dicha etapa.

Como contra parte, algunos especialistas, creen existe la posibilidad de mecanismo peculiares que beneficie a las comunidades a costa de beneficios personales o económicos realizados a las compañías mineras.

### ***(xiii) Sostenibilidad de Normas aprobadas***

Al referirnos a la variable de Sostenibilidad de normas aprobadas, nos referimos que tanto se mantiene la continuidad de las normas aprobadas con el paso del tiempo o si estas pueden ser modificadas fácilmente.

Nuestros expertos señalan que algunas comunidades muestran cierto descontento cuando las empresas mineras utilizan los Informe Técnico Sustentatorio (ITS) pues si bien el fin inicial de estos informes aplica para cambios no significativos en el medio ambiente o la implementación de mejoras tecnológicas promoviendo la aprobación rápida de las mismas, durante el proceso las comunidades manifiestan que no realizan la consulta social, sino que difunden los cambios luego de tomada la decisión. Así mismo, los entrevistados no informan que algunas comunidades perciben que mediante esos pequeños cambios en el ITS generan un impacto mayor a la modificación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) previamente aprobado utilizándola como una herramienta ágil que permite a las mineras hacer cambios en un proyecto evitando que sea sostenible en el tiempo.

### ***(xiv) Congruencia interna institucional***

Dicha variable, hace referencia a la consistencia que puede tener una entidad como por ejemplo el Estado, las empresas, las comunidades, al evitar contradicciones que se puedan generar entre las organizaciones o subdivisiones dentro de la misma entidad frente a los *stakeholders*.

Los expertos señalan que una correcta congruencia interna institucional permite que, todos los organismos de una misma entidad, puedan dar un único mensaje previniendo así que una división desautorice de forma pública a otra, mostrando una evidente pérdida de empoderamiento. Para ello, requieren tener claridad en sus normas, regulaciones y atribuciones para evitar discursos contradictorios y manifestar ante terceros problemas internos entre sus propias entidades.

#### ***(xv) Continuidad de Equipos de Gestión***

Para que se sostengan las políticas tanto en el sector estatal como empresarial, las políticas deberían mantenerse de forma independiente al puesto o cargo de las personas involucradas. Pese a ello, muchos entrevistados coinciden que nuestro país, políticamente al haber un cambio de líderes, las normas o políticas previas pueden ser modificadas constantemente y afectar los compromisos con otros *stakeholders* generando así, una discontinuidad de las normas y lineamientos en curso.

Así mismo, muchos expertos señalan que, al haber cambios de gerentes o accionistas dentro de una empresa, tal como se dio en el caso de Las Bambas entre la empresa china Minmetales MMG quienes adquirieron a Glencore-Xstrata, este cambio de accionistas pudo haber influenciado en la decisión de la modificación del medio de transporte que movilizaba los minerales, lo cual desencadenó protestas con bloqueo de carreteras y violencia por parte de las comunidades aledañas.

En adición, otro tema mencionado por varios entrevistados, fue la poca sostenibilidad de ciertos gabinetes ministeriales, lo cual implica que las políticas y normas sean sensibles a cambios con el transcurso del tiempo. En paralelo, señalan que los cambios de directivos en las comunidades también poseen una connotación bastante política donde usualmente, se puede desconocer la gestión previa o intento de renegociación de derechos y obligaciones con las minas con el cambio de directivos produciendo un retroceso e invalidez de acuerdos previos.

### ***(xvi) Mitigación de Impacto en el Ecosistema***

La variable de medición *Mitigación de Impacto en el Ecosistema* hace referencia a las acciones implementadas para reducir el impacto identificado en el corto plazo por parte de la Comunidad en la zona de influencia.

Si bien hay una estrecha relación entre la variable *Inversión y Mantenimiento de Infraestructura*, con la de *Mitigación de Impacto en el Ecosistema*, en la práctica los pobladores identifican de forma más práctica y tangible, aquellas acciones que tienen un impacto inmediato y que perjudican su calidad de vida.

Los entrevistados identifican que Compañías Mineras que no han resuelto problemas ligados a contaminación sonora, tránsito pesado que genera polvo cerca la zona de residencia de la población, entre otros, tienen un impacto inmediato que afecta directamente su tranquilidad, condiciones sanitarias en el hogar, producción de su ganado y calidad de producción de sus tierras, por lo cual, estos hechos de impacto inmediato generan un rechazo directo sobre la Compañía Minera que puede derivar en un conflicto social.

Más allá de lo requerido en el EIA para la puesta en marcha de la mina, es importante que el equipo de relacionistas comunitarios esté inmerso en la convivencia de la Comunidad antes del inicio del proyecto y durante el avance de las fases, con la finalidad de comprender las dificultades y cambios que modifican el status quo de las familias desfavorablemente. De esta forma, se podrán generar propuestas que sean presentadas al Directorio y permitan anticipar conflictos sociales.

### ***(xvii) Inversión y Mantenimiento de Infraestructura***

La variable de medición *Inversión y Mantenimiento de Infraestructura* hace referencia a la implementación de los activos con la calidad necesaria en la operación minera para evitar que la Comunidad o sus trabajadores se vean afectados por algún siniestro de las operaciones regulares, almacenamiento de desechos, entre otros. Asimismo, el apropiado mantenimiento de dichos activos en el momento oportuno para evitar un eventual siniestro por causa del deterioro de dichos activos.

Los entrevistados coinciden que parte del rechazo a la actividad minera por parte de las Comunidades tiene como trasfondo los antecedentes de hechos históricos donde el escaso

mantenimiento o inversión inicial en infraestructura de baja calidad en depósitos de relaves u otras edificaciones que contienen productos nocivos, generaron la contaminación de fuentes de agua, aire, suelos, entre otros que afectaron la calidad de vida de la población.

La Inversión y Mantenimiento de Infraestructura tiene un impacto en el corto y largo plazo, sin embargo, durante la operación minera, suele no ser percibido con la relevancia del caso por parte de la Comunidad, ya que al inicio de la actividad minera la probabilidad de ocurrencia de un siniestro relacionado a estos activos es más remota, por ende es percibida como una gestión de impacto en el mediano o largo plazo.

Es importante que la Compañía Minera sea responsable en realizar las inversiones y programa de mantenimiento apropiados inclusive tomando en cuenta escenarios de incrementos de demanda significativos, donde los activos como depósitos, planta y equipos tengan la calidad necesaria para resistir un mayor volumen de producción y desechos.

En adición a este punto, la fiscalización continua de parte del Estado es relevante para auditar que estas condiciones sean generadas desde el inicio de la actividad minera y durante la vida del negocio, incluyendo el cierre de mina, ya que en algunos casos los entrevistados comentaron que había riesgos importantes en los depósitos de relaves de las compañías mineras próximas a cerrar por agotamiento del mineral.

### ***(xviii) Cumplimiento de Acuerdos***

La variable de medición *Cumplimiento de Acuerdos* hace referencia al hecho de plasmar los compromisos brindados a los distintos *stakeholders*.

La relevancia de esta variable está basada en que el cumplimiento o ausencia del mismo tiene un impacto directo sobre la confianza entre las partes y por ende puede ser la causa directa de un conflicto.

Si bien parece evidente que los acuerdos deben ser documentos legalizados notarialmente, varios entrevistados concuerdan que en función a su experiencia hay muchos acuerdos que se firman en cuadernos, o documentos quizás sin validez notarial, pero son una validación social que refleja la confianza entre las partes, por lo cual, incumplir con estos compromisos desenvuelven un conflicto inmediato. En adición a esto, algunos fundamentan que en poblaciones de menor alfabetización algunos acuerdos se realizan verbalmente. Por

ende, muchos entrevistados concuerdan que los acuerdos se generan a partir de los compromisos legalizados o no entre las partes y deberán ser puestos en marcha en su totalidad.

En ese sentido, dado que algunos acuerdos no tienen un respaldo notarial, el carácter ético de parte de los representantes de la Compañía Minera que generan compromisos con la Comunidad es relevante para evitar contingencias futuras. Algunos entrevistados comentan que se suelen generar muchas denuncias sobre acuerdos incumplidos desde la fase de exploración donde algunas Compañías Mineras generaron compromisos inválidos con la finalidad de tener acceso a la zona de interés. Asimismo, la suma de los cambios de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), a través de una suma de Informes Técnicos Sustentatorios (ITS) suele ser identificado como un incumplimiento de acuerdo entre las partes, especialmente porque el ITS no requiere de una consulta social.

Finalmente, la falta de Cumplimiento de Acuerdos no necesariamente debe hacer referencia solo a las omisiones de la Compañía Minera hacia la Comunidad. También se puede dar de forma inversa, donde se generen conflictos infundados de parte de la Comunidad, deteniendo la operación minera a raíz de intereses personales adicionales a lo ya negociado. En adición a esto, la falta de Distribución de Recursos del Estado, al no hacer uso directo del canon minero en beneficio del desarrollo de la Comunidad generan la percepción de una falta de Cumplimiento de Acuerdos social entre ambas partes. Todos los factores mencionados, deberán ser considerados para mitigar la posibilidad de conflicto a raíz de este factor relacionado a la percepción o hecho tangible de omitir un compromiso.

#### ***(xix) Claridad de Acuerdos***

*Claridad de Acuerdos* es una variable de medición que hace referencia a la identificación objetiva y de fácil interpretación para las partes en un compromiso pactado.

Esta variable está relacionada al *Cumplimiento de Acuerdos*, sin embargo, pueden ser eventos excluyentes, ya que un acuerdo puede ser interpretado de forma diferente entre las partes y en el largo plazo la ejecución de este compromiso podría interpretarse como incumplido por una de ellas y cumplido por su contraparte sin que haya necesariamente mala fe en alguno de los actores.

De igual forma, los entrevistados argumentan que los acuerdos también pueden omitir claridad de compromisos con la finalidad de actuar de forma dolosa, y obtener ciertas concesiones hoy, con lo cual, este punto también se suma a las posibilidades de conflicto que se pueden generar a futuro entre las partes.

En ese sentido, las medidas legales, y mecanismos de comunicación verbal o no verbal desplegadas al realizar un acuerdo deberán ser objetivas, con un contenido claro, simple y apropiado según la audiencia o contraparte de negociación, a través de la participación de personas que demuestre un comportamiento ético al generar estos compromisos.

## VII. Resultados de las menciones de los entrevistados a través de software Atlas T.I.

**Tabla de Resultados Atlas Ti**

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE									
Report created by Super - 15-03-2020 04:34:45 PM									
HU: [C:\Users\Andrea-pc\Desktop\Proyecto_Tesis\FCE_Tesis.hpr7]									
Code-Filter: All [20]									
PD-Filter: All [16]									
Quotation-Filter: All [215]									
	Claridad de Acuerdos	Congruencia interna organizacional	Consulta previa	Continuidad de Equipos de Gestión	Cumplimiento de Acuerdos	Desarrollo de Salud	Desarrollo Cultural y Social	Desarrollo de Infraestructura Pública	Desarrollo Educativo
P 1: E1_Quintanilla_E_Osinermin.docx	0	0	0	2	1	0	0	1	0
P 2: E2_Castillo_F_Ministerio_de_Energia_y_Minas.docx	2	0	0	1	2	1	1	2	3
P 3: E3_Confidencial_Proinversion.docx	2	1	3	0	4	2	2	2	4
P 4: E6_Egocheaga_L_Tecnologia_y_Consultoria_Ecologica.docx	1	0	1	0	6	0	0	2	0
P 5: E8_Abanto_A_Defensoria_del_Pueblo.docx	1	0	2	0	4	1	1	2	1
P 6: E9_Flores_C_ONG_Cooperacion.docx	4	8	2	3	4	2	1	1	1
P 7: E10_Luis_S_Comunidad_San_Agustin_de_Huaychao.docx	4	0	2	0	0	0	0	2	1
P 8: E11_Mejia_M_Empresa_Comunal_de_Servicios_Multiples_Tingc	1	0	2	0	2	0	0	0	0
P 9: E13_Bedoya_V_Sociedad_Minera_Corona.docx	2	0	0	0	0	0	1	0	0
P10: E14_Hostos_J_Pan_American_Silver.docx	1	0	1	0	1	0	1	1	1
P11: E15_Akazar_V_Compañia_de_Minas_Buenaventura.docx	1	0	1	1	2	0	0	1	0
P12: E17_Confidencial_Cerro_Verde.docx	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P13: E18_Confidencial_MMG_Limited_Las_Bambas.docx	1	0	0	0	1	0	0	0	2
P14: E19_Masias_J_Volvo_Group.docx	0	0	4	1	2	0	1	0	1
P15: E20_Miranda_L_Komatsu_Maquinarias.docx	0	0	0	0	1	2	0	2	1
P16: E21_Bustamante_C_Precision_Peru.docx	1	0	3	0	0	0	1	2	1
TOTALS:	21	9	21	8	30	8	9	18	16

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE											
Report created by Super - 15-03-2020 04:34:45 PM											
HU: [C:\Users\Andrea-pc\Desktop\Proyecto_Tesis\FCE_Tesis.hpr7]											
Code-Filter: All [20]											
PD-Filter: All [16]											
Quotation-Filter: All [215]											
	Desarrollo Laboral	Difusión de avances, cambio y riesgos	Distribución de los recursos	Empatía frente a stakeholders	Intervención Oportuna	Inversión y Mantenimiento de Infraestructura	Mesa de diálogo	Mitigación de Impacto en el Ecosistema	Relaciones éticas entre stakeholders	Sostenibilidad de Normas aprobadas	TOTALS:
P 1: E1_Quintanilla_E_Osinergmin.docx	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	7
P 2: E2_Castillo_F_Ministerio_de_Energia_y_Minas.docx	3	1	2	2	5	1	0	5	4	0	35
P 3: E3_Confidencial_Proinversion.docx	3	0	1	2	2	5	1	3	8	7	52
P 4: E6_Egocheaga_L_Tecnologia_y_Consultoria_Ecologica.docx	3	2	2	5	2	1	1	2	3	0	31
P 5: E8_Abanto_A_Defensoria_del_Pueblo.docx	3	0	1	1	5	2	1	4	0	0	29
P 6: E9_Flores_C_ONG_Cooperacion.docx	1	6	2	0	4	0	5	2	5	5	56
P 7: E10_Luis_S_Comunidad_San_Agustin_de_Huaychao.docx	4	1	1	1	0	1	1	2	1	0	21
P 8: E11_Mejia_M_Empresa_Comunal_de_Servicios_Multiples_Tingo_Palcazu.docx	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	9
P 9: E13_Bedoya_V_Sociedad_Minera_Corona.docx	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	8
P10: E14_Hostos_J_Pan_American_Silver.docx	5	1	0	1	0	3	0	3	1	0	20
P11: E15_Alcazar_V_Compañia_de_Minas_Buenaventura.docx	0	0	0	1	1	1	0	1	2	0	12
P12: E17_Confidencial_Cerro_Verde.docx	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4
P13: E18_Confidencial_MMG_Limited_Las_Bambas.docx	3	0	0	1	1	2	1	2	2	0	16
P14: E19_Masias_J_Volvo_Group.docx	4	0	2	4	0	2	2	2	1	0	26
P15: E20_Miranda_L_Komatsu_Maquinarias.docx	2	0	2	1	3	1	0	4	3	0	23
P16: E21_Bustamante_C_Precision_Peru.docx	4	4	1	2	0	2	1	3	0	0	25
TOTALS:	39	16	14	22	23	24	14	36	32	12	374

## ANEXOS CAPÍTULO VIII

### VIII. Índice de competitividad regional comparado entre las regiones donde operan las compañías mineras analizadas en el benchmarking

#### Puesto en General en el Índice de Competitividad Regional (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	14	13	13	11	12	12	13	12	14	13
Apurímac	25	24	23	18	18	17	19	21	17	20
Arequipa	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
Cajamarca	24	25	20	21	24	24	23	24	25	24
Moquegua	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### Puesto en Desarrollo de Educación (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	12	10	11	11	11	10	9	9	11	11
Apurímac	19	18	21	19	20	20	20	18	19	18
Arequipa	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
Cajamarca	23	22	22	22	23	22	21	23	20	22
Moquegua	3	2	2	2	3	4	5	3	3	3
Tacna	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Porcentaje de la población de 15 años a más analfabeta

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	12.4	11.3	11.4	9.8	9.0	9.1	9.5	8.7	10.0	9.6
Apurímac	17.0	16.3	18.3	14.4	15.2	17.1	13.8	16.2	15.2	14.0
Arequipa	5.3	4.7	5.5	4.2	4.4	4.6	4.7	4.4	3.9	3.5
Cajamarca	14.5	14.9	14.1	11.8	14.2	13.1	13.1	14.0	11.5	11.5
Moquegua	5.3	5.4	5.6	4.8	4.7	4.8	4.8	4.5	4.2	4.6
Tacna	3.5	4.0	5.4	4.1	3.5	3.4	3.9	4.5	3.4	3.2

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Puesto en Entorno Económico (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	8	9	10	11	9	13	10	15	12	10
Apurímac	25	23	20	17	17	16	16	14	14	16
Arequipa	5	5	6	5	5	4	3	3	3	3
Cajamarca	22	21	25	25	24	24	24	24	25	23
Moquegua	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Tacna	4	3	4	4	7	6	4	4	6	6

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Gasto real por hogar mensual en soles

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	1,797	2,005	2,058	1,940	2,077	2,002	1,970	2,033	1,917	1,950
Apurímac	939	1,122	1,222	1,232	1,299	1,322	1,325	1,301	1,263	1,241
Arequipa	2,471	2,543	2,562	2,501	2,617	2,547	2,531	2,485	2,468	2,472
Cajamarca	1,223	1,311	1,306	1,250	1,329	1,265	1,221	1,216	1,154	1,225
Moquegua	2,031	2,229	2,278	2,488	2,364	2,261	2,359	2,376	2,286	2,286
Tacna	2,230	2,340	2,337	2,440	2,310	2,410	2,333	2,309	2,306	2,312

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### PBI Real en millones de soles del 2007

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	16,401	16,013	16,156	17,667	18,479	16,030	17,576	18,353	19,276	20,757
Apurímac	1,624	1,766	1,869	2,111	2,343	2,437	2,630	6,342	7,711	7,128
Arequipa	19,032	20,159	21,039	22,034	22,629	22,773	23,521	29,620	30,717	31,527
Cajamarca	10,050	10,141	10,595	11,271	11,087	10,855	10,798	10,576	10,884	11,168
Moquegua	8,436	8,457	7,785	7,757	8,599	8,371	8,706	8,630	8,648	8,721
Tacna	4,823	5,339	5,467	5,527	5,782	6,095	6,597	6,505	6,571	7,054

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### PBI Real per Cápita en soles del 2007

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	14,126	13,895	13,737	14,558	15,541	13,273	14,393	15,142	15,874	16,847
Apurímac	3,536	3,686	3,837	4,340	4,877	5,114	5,460	13,139	16,006	14,739
Arequipa	15,148	15,766	16,545	16,849	17,165	17,153	17,769	22,020	22,530	23,097
Cajamarca	6,487	6,502	6,887	7,304	6,984	6,769	6,728	6,708	6,859	7,082
Moquegua	47,573	47,062	43,047	41,593	46,031	44,531	45,663	44,945	44,511	45,472
Tacna	14,914	16,375	16,481	16,253	16,855	17,522	18,555	18,365	18,263	19,304

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Puesto en Infraestructura (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	14	11	11	11	11	11	12	12	13	12
Apurímac	22	25	22	21	22	23	22	23	22	21
Arequipa	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Cajamarca	17	17	16	17	17	15	15	16	16	18
Moquegua	6	5	6	6	5	4	4	4	4	4
Tacna	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Porcentaje de hogares con acceso a electricidad, agua y desagüe

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	55.3	57.4	59.4	62.9	66.2	67.2	65.0	66.9	65.8	67.8
Apurímac	32.8	33.1	33.0	39.1	42.0	42.8	46.2	43.8	51.2	55.8
Arequipa	73.9	76.1	74.2	78.3	75.2	73.4	74.9	75.7	79.1	80.1
Cajamarca	31.5	35.1	36.5	40.1	38.8	38.8	40.8	40.9	43.5	43.6
Moquegua	72.4	74.8	74.9	78.5	78.4	82.4	81.3	80.3	80.3	81.2
Tacna	75.9	78.7	83.2	85.4	85.2	85.8	86.1	83.5	87.4	87.6

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Puesto en Desarrollo Laboral (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	14	14	14	11	17	13	16	17	20	15
Apurímac	21	19	24	24	14	8	13	24	17	22
Arequipa	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3
Cajamarca	25	21	17	22	24	24	25	23	25	24
Moquegua	6	3	7	3	5	4	5	3	4	4
Tacna	5	1	8	5	6	6	6	8	7	9

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Porcentaje de la PEA ocupada adecuadamente empleada

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	36.5	41.1	38.9	42.2	43.5	43.5	42.8	45.0	44.1	46.2
Apurímac	18.1	24.3	22.8	26.8	31.1	32.9	34.0	33.1	33.2	36.3
Arequipa	54.9	57.7	61.8	63.6	67.1	65.6	67.5	67.5	70.7	70.6
Cajamarca	20.7	24.7	25.9	31.3	29.3	29.8	29.0	26.7	28.1	28.8
Moquegua	52.5	57.1	56.1	58.4	60.8	60.8	62.7	63.2	62.6	62.4
Tacna	54.6	61.2	59.1	61.0	59.4	61.7	59.4	58.9	59.6	62.0

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Puesto en Desarrollo Salud (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	11	11	11	8	8	9	10	9	8	9
Apurímac	14	13	12	11	15	14	13	12	14	15
Arequipa	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Cajamarca	16	22	21	20	20	20	19	19	19	18
Moquegua	4	4	4	3	3	5	5	6	4	4
Tacna	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Porcentaje de niños menores de 5 años que tienen una longitud o talla menor a la esperada para su edad y sexo según el patrón de referencia NCHS**

<b>Región</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Áncash	23.1	23.7	20.9	16.8	14.8	14.6	12.6	11.8	11.1	11.9
Apurímac	28.5	30.9	31.3	25.2	22.9	22.1	16.0	14.3	13.8	15.2
Arequipa	8.5	8.2	6.0	5.4	5.8	4.1	5.2	4.7	3.0	3.8
Cajamarca	31.9	32.0	29.9	27.1	27.4	24.9	16.9	19.3	19.2	19.4
Moquegua	4.2	4.8	4.5	3.2	3.4	3.3	2.0	2.9	1.9	1.4
Tacna	2.1	2.4	2.8	2.2	1.1	2.0	1.9	0.7	1.6	0.7

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Número de médicos por cada 10,000 habitantes**

<b>Región</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Áncash	14	9	9	9	11	11	11	11	12
Apurímac	8	7	8	9	9	11	10	10	10
Arequipa	55	30	30	30	37	37	39	40	40
Cajamarca	6	4	4	4	5	5	5	5	5
Moquegua	25	14	15	14	15	14	15	15	16
Tacna	33	24	23	25	27	27	28	29	30

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Puesto en Instituciones (Sobre 25)

Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Áncash	24	23	19	21	18	22	23	23	25	25
Apurímac	14	21	18	23	19	21	24	21	14	23
Arequipa	23	18	16	16	16	14	15	6	7	4
Cajamarca	13	17	7	4	10	5	12	16	19	18
Moquegua	10	13	8	6	6	3	4	4	5	9
Tacna	25	24	25	24	23	13	6	3	1	1

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Porcentaje de ejecución del gasto de inversión presupuestado

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Áncash	39.9	58.2	53.7	68.8	67.2	69.8	54.6	53.2	56.1	55.4
Apurímac	66.8	69.8	60.8	71.7	70.4	67.4	58.5	61.7	61.0	65.3
Arequipa	57.7	67.9	57.7	55.5	63.5	72.8	62.5	61.5	64.3	60.8
Cajamarca	59.9	61.1	69.7	74.6	74.3	78.9	72.0	61.0	63.5	59.4
Moquegua	55.3	63.9	40.1	55.5	63.3	78.4	64.7	68.2	77.4	70.4
Tacna	34.5	50.6	43.3	47.2	60.9	79.4	75.2	75.3	78.0	67.0

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Porcentaje de expedientes resueltos del total de carga judicial (pendientes más ingresantes)**

<b>Región</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Áncash	40.4	35.1	34.8	34.4	33.5	39.0	41.5	40.8	42.9	38.1
Apurímac	32.7	29.2	28.6	28.0	33.3	32.7	32.9	38.6	45.1	37.1
Arequipa	43.5	40.4	39.1	37.7	34.9	44.3	45.8	51.4	53.2	51.2
Cajamarca	38.8	35.7	37.0	38.2	34.9	36.6	34.5	31.7	33.1	30.8
Moquegua	64.3	57.0	59.1	61.3	46.5	49.8	54.5	61.0	62.3	55.9
Tacna	44.5	41.9	42.4	42.9	49.4	55.0	53.7	52.8	57.7	51.7

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Conflictos sociales activos por cada 100,000 habitantes**

<b>Región</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Áncash	0.6	2.1	1.7	1.3	1.1	1.6	1.3	1.6
Apurímac	0.6	3.3	4.6	4.6	4.2	4.1	1.9	1.9
Arequipa	0.1	0.3	0.4	0.3	0.4	0.2	0.2	0.4
Cajamarca	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	0.5
Moquegua	0.0	1.6	1.1	1.1	1.0	1.6	2.6	2.1
Tacna	0.9	1.2	1.5	1.2	0.6	0.6	0.0	0.0

Fuente: Instituto Peruano de Economía

Elaboración: Autores de esta tesis.

## ANEXOS CAPÍTULO X

### IX. Stakeholders identificados en la bibliografía

#### Stakeholders Identificados en la Bibliografía

Macro Grupo de Stakeholders	Micro Grupo de Stakeholders	Bibliografía Revisada
Asesores Externos	Asesores Externos Varios	Avci D. (2018), Defensoría del Pueblo (2019), El Comercio (2018)
	ONG	Avci D. (2018), Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
Compañía Minera	Compañía Minera	Avci D. (2018), Banos, I. (2016), CooperAcción (2015), Defensoría del Pueblo (2019), Madrigal D (2013), Ministerio de Energía y Minas (2001), Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018), Radio Programas del Perú (2011), Southern Perú (2015), Verseck, K. (2013)
Comunidad	Comunidad	Avci D. (2018), CooperAcción (2015), Defensoría del Pueblo (2019), Madrigal D (2013), Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018), Radio Programas del Perú (2011), Southern Perú (2015), Verseck, K. (2013)
Estado	Poder Ejecutivo	Banos, I. (2016), CooperAcción (2018), CooperAcción (2015), Defensoría del Pueblo (2019), El Comercio (2019), El Comercio (2011), Madrigal D (2013), Verseck, K. (2013),
	Gobierno Regional	Avci D. (2018), Defensoría del Pueblo (2019), El Comercio (2011), Madrigal D (2013), Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
	Ministerio de Ambiente	Defensoría del Pueblo (2019), Madrigal D (2013), Ministerio del Ambiente (2011), Observatorio de Conflictos Mineros del Perú (2018)
	Ministerio de Energía y Minas	Southern Perú (2015)
Instituciones Educativas	Instituciones Educativas	Avci D. (2018), Best 1995
Sector Empresarial No Minero	Sector Empresarial No Minero	Avci D. (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis.

## X. Resultados de atributos de *stakeholders*

### Resultados del Atributo de Poder

Actores	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios normativos	Grados de poder
	Fuerza física	Armas	Materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	Reconocimiento	
Grado de sensibilidad	3	3	3	3	3	3	3	---
Poder Ejecutivo	3	3	3	3	2	3	3	60
Ministerio de Energía y Minas	1	1	3	1	1	3	1	33
Ministerio de Ambiente	1	1	2	1	1	3	3	36
Gobiernos Regionales	1	1	2	2	3	2	3	42
OEFA	1	1	1	1	1	3	3	33
ANA	1	1	1	1	1	3	2	30
Defensoría del Pueblo	1	1	1	1	1	3	1	27
Representantes de la Comunidad	3	3	3	2	3	1	3	54
Directivos Compañía Minera	2	1	3	3	3	3	3	54
Relacionistas Comunitarios	1	1	1	2	1	3	2	33
Medios de Comunicación	1	1	1	1	1	3	3	33
ONG	1	1	1	2	1	3	3	36
Asesores Externos de las Comunidades	1	1	1	3	1	3	3	39
Sector Empresarial No Minero	1	1	1	3	3	2	3	42
Instituciones Educativas	1	1	1	1	1	3	1	27

Elaboración: Autores de esta tesis

### Resultados del Atributo de Legitimidad

Actores	Nivel de legitimidad		Grado de legitimidad total
	Para el sector empresarial	Para la sociedad	
Poder Ejecutivo	3	3	9
Ministerio de Energía y Minas	3	2	6
Ministerio de Ambiente	3	3	9
Gobiernos Regionales	2	2	4
OEFA	3	2	6
ANA	3	2	6
Defensoría del Pueblo	3	3	9
Representantes de la Comunidad	2	3	6
Directivos Compañía Minera	3	2	6
Relacionistas Comunitarios	2	2	4
Medios de Comunicación	2	3	6
ONG	2	3	6
Asesores Externos de las Comunidades	1	3	3
Sector Empresarial No Minero	1	1	1
Instituciones Educativas	1	1	1

Elaboración: Autores de esta tesis

### Resultados del Atributo de Urgencia

Actores	Criterio de urgencia		Grado de urgencia total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Poder Ejecutivo	3	3	9
Ministerio de Energía y Minas	3	3	9
Ministerio de Ambiente	3	3	9
Gobiernos Regionales	3	3	9
OEFA	2	3	6
ANA	2	3	6
Defensoría del Pueblo	3	3	9
Representantes de la Comunidad	3	3	9
Directivos Compañía Minera	3	3	9
Relacionistas Comunitarios	3	3	9
Medios de Comunicación	1	2	2
ONG	3	3	9
Asesores Externos de las Comunidades	3	3	9
Sector Empresarial No Minero	2	1	2
Instituciones Educativas	1	1	1

Elaboración: Autores de esta tesis

## ANEXOS CAPÍTULO XI

### XI. Expertos que hicieron referencia a las propuestas de mejora

FCE	Propuesta	Actor involucrado en la gestión propuesta	Expertos que hicieron referencia a esta propuesta
Gestión Socioeconómica	Promover la sostenibilidad económica a largo plazo de la comunidad a través de la generación de actividades empresariales no relacionadas a la minería	- Directivo de Cía. Minera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018)</li> <li>- Cesar Flores Unzaga - Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas - ONG Cooperación</li> <li>- Miguel Angel Mejía Rivera - Gerente General Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca (2018 - actualidad)</li> <li>- Jhosselin Hostos de la Portilla - Jefe de Sistema de Gestión Social, Pan American Silver</li> <li>- Luis Miranda Larco - Gerente de Servicios Minería Komatsu Maquinarias (2014 - 2019)</li> <li>- Confidencial - Gerente de Venta de Camiones Mineros Volvo Perú (2013 - 2019)</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial MMG Limited - Las Bambas</li> <li>- Vannesa Alcazar Jurado - Jefa de Responsabilidad Social Compañía de Minas Buenaventura (2019 - actualidad)</li> </ul>
Gestión Socioeconómica	Implementar programas que disminuyan las brechas de salud y educación de la población para generar oportunidades laborales, empresariales y de negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo de Cía. Minera</li> <li>- Relacionistas Comunitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018)</li> <li>- Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)</li> <li>- Saturnino Luis Mateo - Presidente de la Comunidad San Agustín de Huaychao (2013 - 2014)</li> <li>- Miguel Angel Mejía Rivera - Gerente General Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca (2018 - actualidad)</li> <li>- Confidencial - Gerente de Venta de Camiones Mineros Volvo Perú (2013 - 2019)</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial MMG Limited - Las Bambas</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial Sociedad Minera Cerro Verde</li> </ul>

FCE	Propuesta	Actor involucrado en la gestión propuesta	Expertos que hicieron referencia a esta propuesta
Gestión Socioeconómica	Promover la capacitación en gestión y liderazgo transformacional en los representantes de las comunidades por parte del Estado y el sector privado de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINEM</li> <li>- MINEDU</li> <li>- Instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018)</li> <li>- Kety Jauregui - Directora de Maestría en Organización y Dirección de Personas - Especialista en Gestión de Stakeholders (2008 - actualidad)</li> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)</li> <li>- Alicia Abanto Cabanillas - Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad)</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial MMG Limited - Las Bambas</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial Sociedad Minera Cerro Verde</li> </ul>
Gestión Socioeconómica	Gestionar un trabajo conjunto entre la compañía minera y el Estado para el desarrollo de infraestructura pública a través de Obras por Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo de Cía. Minera</li> <li>- Poder Ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018)</li> <li>- Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)</li> <li>- Luis Miranda Larco - Gerente de Servicios Minería Komatsu Maquinarias (2014 - 2019)</li> <li>- Vannesa Alcazar Jurado - Jefa de Responsabilidad Social Compañía de Minas Buenaventura (2019 - actualidad)</li> </ul>
Comunicación y Participación	Incrementar la intervención del Estado en las diferentes fases de la operación minera con profesionales que cuenten con el perfil y conocimiento de la comunidad adecuado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINEM</li> <li>- Defensoría del Pueblo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Miguel Angel Mejía Rívera - Gerente General Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca (2018 - actualidad)</li> <li>- Confidencial - Gerente de Venta de Camiones Mineros Volvo Perú (2013 - 2019)</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial MMG Limited - Las Bambas</li> <li>- Vannesa Alcazar Jurado - Jefa de Responsabilidad Social Compañía de Minas Buenaventura (2019 - actualidad)</li> </ul>

<b>FCE</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Actor involucrado en la gestión propuesta</b>	<b>Expertos que hicieron referencia a esta propuesta</b>
Comunicación y Participación	Incrementar la participación de la comunidad en pruebas técnicas sobre el impacto de la actividad minera	- Directivo de Cía. Minera - Relacionistas Comunitarios - Representante de la Comunidad	- Cesar Flores Unzaga - Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas - ONG Cooperación - Miguel Angel Mejía Rivera - Gerente General Empresa Comunal de Servicios Múltiples Tingo Palca (2018 - actualidad) - Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial Sociedad Minera Cerro Verde
Comunicación y Participación	Contratar laboratorios independientes para el desarrollo de los análisis en estado y/o Defensoría del Pueblo	- MINEM - Defensoría del Pueblo	- Alicia Abanto Cabanillas - Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad) - Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial Sociedad Minera Cerro Verde - Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)
Fortaleza Institucional	Fortalecer la imagen institucional del Estado a través de un organismo que unifique y comunique las decisiones de los Ministerios relacionados a las comunidades en las áreas de influencia de las operaciones mineras	- Poder Ejecutivo	- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018) - Cesar Flores Unzaga - Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas - ONG Cooperación - Edwin Quintanilla Acosta - Gerente de Supervisión Minera, Osinergmin (2017 – actualidad)
Fortaleza Institucional	Unificar las coordinaciones y comunicaciones de la Oficina de Conflictos Sociales y la Autoridad Nacional del Agua, a través de un organismo adscrito a la PCM	- Poder Ejecutivo	- Fernando Castillo - Ministro de Energía y Minas (2012-2018) - Cesar Flores Unzaga - Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas - ONG Cooperación
Fortaleza Institucional	Implementar una escala de requisitos y sanciones sobre la acumulación de Informes Técnicos Sustentatorios en un proyecto minero	- Poder Ejecutivo - MINEM - MINAM	- Cesar Flores Unzaga - Especialista en Derechos Colectivos e Industrias Extractivas - ONG Cooperación - Alicia Abanto Cabanillas - Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad)

FCE	Propuesta	Actor involucrado en la gestión propuesta	Expertos que hicieron referencia a esta propuesta
Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Endurecer las sanciones sobre la falta de inversión y mantenimiento necesarias en la infraestructura minera basado en parámetros revisados por un panel de expertos en riesgos medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder Ejecutivo</li> <li>- MINEM</li> <li>- MINAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Saturnino Luis Mateo - Presidente de la Comunidad San Agustín de Huaychao (2013 - 2014)</li> </ul>
Infraestructura, Seguridad y Medio Ambiente	Generar los mecanismos de seguridad y educación apropiados para la prevención de accidentes en la zona de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo de Cía. Minera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Saturnino Luis Mateo - Presidente de la Comunidad San Agustín de Huaychao (2013 - 2014)</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial Sociedad Minera Cerro Verde</li> <li>- Vladimir Bedoya Valdivia – Superintendente Sociedad Minera Corona (2016 - actualidad)</li> </ul>
Cumplimiento y Claridad de Acuerdos	Fortalecer y supervisar la claridad y cumplimiento de acuerdos a través de un organismo independiente a la Comunidad, Compañía Minera y Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensoría del Pueblo</li> <li>- Directivo de Cía. Minera</li> <li>- Representante de la Comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)</li> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Confidencial - Funcionario Responsabilidad Social Empresarial MMG Limited - Las Bambas</li> <li>- Vannesa Alcazar Jurado - Jefa de Responsabilidad Social Compañía de Minas Buenaventura (2019 - actualidad)</li> <li>- Cesar Bustamante - Jefe de Producto y Ventas – Minería, Precision Peru (2014 - actualidad)</li> </ul>

FCE	Propuesta	Actor involucrado en la gestión propuesta	Expertos que hicieron referencia a esta propuesta
Cumplimiento y Claridad de Acuerdos	Implementar y hacer extensivos más mecanismos financieros que garanticen el fiel cumplimiento de acuerdos relacionados a la gestión social y mitigación del impacto en el ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo de Cía. Minera</li> <li>- Representante de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luis Egocheaga Young - Gerente General y Especialista en EIAS, Tecnologías y Consultorías Ecológicas SAC (2013 - 2018)</li> <li>- Confidencial - Asesor de Asuntos Ambientales (2004 - actualidad), Proinversión</li> <li>- Alicia Abanto Cabanillas - Adjunta al Defensor del Pueblo en Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas (2011 - actualidad)</li> <li>- Saturnino Luis Mateo - Presidente de la Comunidad San Agustin de Huaychao (2013 - 2014)</li> <li>- Luis Miranda Larco - Gerente de Servicios Minería Komatsu Maquinarias (2014 - 2019)</li> <li>- Confidencial - Gerente de Venta de Camiones Mineros Volvo Perú (2013 - 2019)</li> <li>- Vannesa Alcazar Jurado - Jefa de Responsabilidad Social Compañía de Minas Buenaventura (2019 - actualidad)</li> </ul>

## BIBLIOGRAFÍA

- Alkhafaji, A. F. (1989). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance; Managing in a Dynamic Environment*. Westport
- Andreucci, Diego- Gruberg, Helga. *Evaluación de la Gestión Socio-Ambiental del Sector Minero en Bolivia*. Editorial Mau. Bolivia 2015.
- Arenas, D., Murphy, M. & Jauregui, K. (2019). *Community Influence Capacity on Firms: Lessons from the Peruvian Highlands*. En Universitat Ramon Llull-ESADE Business School
- Auruskeviciene, V. Salciuviene, L., Kuvykaite, R., & Zilys, L. (2007). Identification of Key Success Factors in Free Economic Zone Development in Lithuania. En *economics & Managemnet*. ISSN: 1822-6515, pp. 277-284
- Avcı, D. (2018). *Transformative politics in environmental struggles. A comparative analysis of the mining conflicts in Intag Ecuador and Mount Ida, Turkey*. (Tesis doctoral inédita). Erasmus University, Rotterdam. Países Bajos.
- Babbie, E. (2010). *The Practica of Social Research*. ISBN-13: 978-1-133-05009-4. PP 294-310.
- Banos, I. (17 de febrero de 2016). Romanian civil society wins key victory against proposed gold mine. *Deutsche Welle - DW*. Recuperado de <https://www.dw.com/cda/en/romanian-civil-society-wins-key-victory-against-proposed-gold-mine/a-19053298>
- BCRP (2018). *Resumen informativo semanal 21 de marzo 2019*. Obtenido de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-03-21.pdf>
- BCRP (2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Obtenido de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2018-presentacion.pdf>
- Betancourt M. (2016). *Minería, violencia y criminalización en América Latina Dinámicas y tendencias*. Informe OCMAL - CENSAT, 2016, 78.
- Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Estados Unidos: Carnegie Mellon Software Egeineering Institute.

- Conflictos sociales: ¿Cuánto pueden llegar a costar por semana a los grandes proyectos mineros? (17 de junio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/conflictos-sociales-llegar-costar-semana-grandes-proyectos-mineros-146579>
- Conociendo Las Bambas (s.f.) Recuperado el 07 de agosto del 2019 de: <http://www.lasbambas.com/conociendo-las-bambas>
- Compañía Minera Antamina (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2018. Cobre Peruano de Clase Mundial*. Recuperado de <https://www.antamina.com/reportes-de-sostenibilidad/>
- CooperAcción (2015). *Caso Las Bambas. Informe Especial 2015*. Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2015/10/2015-10-Las-Bambas-informe-OCM.pdf>
- CooperAcción (2018). *Diez años de minería en el Perú 2008 - 2017*.
- David Madrigal. (05 de Junio 2013). El Colegio de San Luis. *La naturaleza vale oro*, Volumen V, 22.
- De la Quintana, Y. *Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Minero Boliviano*. Universidad Mayor De San Andrés, 2008
- Defensoría del Pueblo (noviembre de 2015). ¿Qué es un conflicto social? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/blog/que-es-un-conflicto-social/>
- Defensoría del Pueblo (marzo 2019). Reporte de Conflictos Sociales N° 181. Recuperado de: [http://www.defensoria.gob.pe/areas\\_tematicas/paz-social-y-prevencion-deconflictos/](http://www.defensoria.gob.pe/areas_tematicas/paz-social-y-prevencion-deconflictos/)
- Defensoría del Pueblo (2018). Estándares regionales de actuación defensorial en procesos de consulta Previa de Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Estandares-regionales-en-Consulta-Previa-2017.pdf>
- Díaz A. / Equipo OCMAL. (27 de Mayo del 2019). *Informe De Criminalización De La Protesta Social Por Oposición A La Minería En América Latina Situación 2017-2018*. Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina, OCMAL, SITUACIÓN 2017-2018, 33.
- Doyle, C; Wicks C. y Nally F. (2007). Mining in the Filipines concerns and Conflicts.

Equipo de Negocios. (2017). *Las claves del conflicto en Escondida*. (08 de Agosto del 2019) de La Tercera Sitio web: <https://www.latercera.com/noticia/las-claves-del-conflicto-escondida/>

Ferradás, E. *Conflicto socioambiental en Salinas Grandes: neoextractivismo, resistencias y nociones de desarrollo en el nuevo escenario político regional 2016*. Universidad Nacional de Villa María. Argentina 2016

Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista Ciencias Sociales*. Recuperado en: <https://www.revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS96/03.pdf>

Freeman, E (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedman, A. y Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford University Press

García, E. (3 de noviembre de 2014). Hay US\$ 15,000 millones de inversión minera paralizados por conflictos. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impres/hay-us-15-000-millones-inversion-minera-paralizados-conflictos-79909>

Glencore completó su fusión con Xstrata. (02 de Mayo del 2013). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/glencore-completo-fusion-xstrata-37439-noticia/>

Grupo Mexico (2019). *Un nuevo enfoque. Informe de Desarrollo Sustentable 2018*. Recuperado de [https://www.gmexico.com/sustentable/informes\\_sustentables.html](https://www.gmexico.com/sustentable/informes_sustentables.html)

Hazin, M. (2013). *Desarrollo minero y conflictos socioambientales Los casos de Colombia, México y el Perú*. Macroeconomía de Desarrollo, 2013, 58.

Idarraga F., Muñoz A. Casallas, D. A., & Vélez Galeano, H. (2010). *Conflictos Socio-ambientales por la extracción de la Minería en Colombia*. Bogotá: Merlín S.E. Calí

INEI (2019). PBI Departamental. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_departamental2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_departamental2018.pdf)

Instituto Peruano de Economía (2020). Índice de Competitividad Regional 2019. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/incore-2019-indice-de-competitividad-regional/>

Investigadoras docentes del Área de Sociología, ICI -UNGS-Argentina; Colectivo CASA - Bolivia; Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales, OLCA - Chile; CENSAT Agua Viva / Amigos de la Tierra - Colombia; Centro Alexander Von Humboldt - Nicaragua; Colectivo Voces Ecológicas COVEC - Radio Temblor - Panamá;

- Cooperación, Perú.. (Marzo 2018). *Estado de situación en 2017*, Conflictos mineros en América Latina: extracción, saqueo y agresión, 2017, 68.
- Joel K. Leidecker y Albert V. Bruno en su artículo: "Identifying and Using Critical Success Factors" (Leidecker, 1984, 23)
- Krippendorff, K. (2004). *Análisis de Contenido: una introducción a esta metodología*. ISBN 0-7619-1544-3. Pp 18-81.
- Las Bambas: Fuerabamba reitera pedido de liberación de asesores para retomar diálogo. (04 de abril del 2019). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/apurimac/bambas-comunidad-fuerabamba-reafirma-pedido-6-abril-noticia-ecpm-623399>
- Las razones por las que se dictó prisión preventiva para los hermanos Chávez Sotelo. (04 de abril del 2019). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/razones-dictoprision-preventiva-hermanos-chavez-sotelo-noticia-623290>
- Marica, I. (2 de julio de 2018). UNESCO postpones evaluation of Rosia Montana nomination for World Heritage List. *Romania-insider*. Recuperado de <https://www.romania-insider.com/unesco-postpones-evaluation-rosia-montana>
- Marco Arana en la Marcha del Agua: En las actuales condiciones Conga 'no va'. (10 de febrero del 2012). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/609908-marco-arana-en-la-marcha-del-agua-en-las-actuales-condiciones-conga-no-va/>
- Marshall S. y Balaton-Chrimes S. (2006). *Tribal Claims Against the Vedanta Bauxite Mine in Niyamgiri*.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. (2ª ed.). México: Trillas.
- Maza, K. (27 de marzo de 2019). BCR: Paralización de Las Bambas podría afectar el crecimiento económico. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-paralizacion-bambas-afectar-crecimiento-economico-noticia-620860>
- Merco (2019). *Ranking Responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

- Miller, R. L. and Lewis, W. F. (1991). *A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, *European Journal of Marketing*, 25/8: 55–68.
- Minera Las Bambas (2019). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Recuperado de <http://www.lasbambas.com/informe-de-sostenibilidad-2018/>
- Minera Yanacocha (2019). *Informe de Sostenibilidad 2018*. Recuperado de <http://www.yanacocha.com/wp-content/uploads/2019/08/Yanacocha-GRI-2018-31-julio.pdf>
- Minera Yanacocha (2015). *Proyecto Conga*. Recuperado de <http://www.yanacocha.com/wp-content/uploads/CONGA.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2011). *INFORME N° 001 -2011*. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/3/9/439159.pdf>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/NacionesUnidas/Paginas/ObjetivosDeDesarrolloDelMilenio.aspx>
- Ministerio de Energía y Minas (2001). *Guía de relaciones comunitarias*.
- Ministerio de Energía y Minas (2018). *Ley General de Minería. Texto único ordenado, 2018 versión anotada y actualizada*.
- Ministerio de Energía y Minas (2018). *El proceso de formalización minera integral*.
- Ministerio de Energía y Minas (2018). *Importancia de los minerales en la vida cotidiana*.
- Ministerio de Energía y Minas (2018). *Mitos sobre la minería moderna peruana*.
- Ministerio de Energía y Minas (2019). *Los contratos de estabilidad tributaria como mecanismo de promoción a la inversión*.
- Ministerio de Energía y Minas (2020). *Producción Minera Anual 2011-2019*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501)
- Observatorio de conflictos mineros de América Latina - OCMAL (2019). *Informe de criminalización de la protesta social por oposición a la minería en américa latina situación 2017-2018*.
- Observatorio de conflictos mineros en el Perú - OCM (2018). *23° observatorio de conflictos mineros en el Perú. Reporte segundo semestre 2018*.

- Observatorio de conflictos mineros en el Perú - OCM (2018). *22° observatorio de conflictos mineros en el Perú. Reporte primer semestre 2018.*
- Oficina de Gestión en conflictos sociales (2012). *Programa de Capacitación en Gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales.* Recuperado en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/19AB859CE3950C7C05257A7000725B4B/\\$FILE/final.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/19AB859CE3950C7C05257A7000725B4B/$FILE/final.pdf)
- Ollanta Humala: El proyecto Conga es importante para el Perú. (16 de noviembre del 2011). *Radio Programas del Perú.* Recuperado de <https://rpp.pe/politica/actualidad/ollanta-humala-el-proyecto-conga-es-importante-para-el-peru-noticia-422889>
- Presidente Humala declara estado de emergencia en Cajamarca. (04 de diciembre del 2011). *Radio Programas del Perú.* Recuperado de <https://rpp.pe/politica/actualidad/presidente-humala-declara-estado-de-emergencia-en-cajamarca-noticia-428595>
- Proinversión (2019). *Ranking de Obras por Impuestos 2009-2020.* Recuperado de <https://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=188>
- Protesta contra Conga en Celendín deja tres muertos. (03 de julio del 2012). *La República.* Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/642906-protesta-contraconga-en-celendin-deja-tres-muertos/>
- Provincia cajamarquina de Celendín prepara huelga indefinida. (16 de noviembre del 2011). *La República.* Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/589100-provincia-cajamarquina-de-celendin-prepara-huelga-indefinida/>
- Pulso. (2018). *Acuerdo en Escondida: los detalles que destrabaron el conflicto.* (08 de Agosto del 2019) de La Tercera Sitio web: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/negociaciones-escondida-trabajadores-llegan-acuerdo-la-empresa/283107/>
- Sociedad Minera Cerro Verde (2019). Reporte de Sostenibilidad 2018. Recuperado de [https://www.cerroverde.pe/mineria\\_cobre\\_molibdeno\\_arequipa\\_minera\\_cerro\\_verde\\_media/reporte-y-sostenibilidad/](https://www.cerroverde.pe/mineria_cobre_molibdeno_arequipa_minera_cerro_verde_media/reporte-y-sostenibilidad/)
- Tensión en Cajamarca: extremistas exigen a Humala que Conga sea declarado inviable. (23 de noviembre del 2011). *El Comercio.* Recuperado de

- <http://archivo.elcomercio.pe/amp/sociedad/lima/tension-cajamarca-extremistas-exigen-humala-que-conga-sea-declarado-inviable-noticia-1337955>
- Real Academia Española (2019). *Definición de Conflicto*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>
- Rockart, J. F. (1979). *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review, 57(2), 81-92.
- Rodríguez A., Grisales D., y Gutiérrez E. (30 de octubre de 2013). *Conflictos Asociados A La Gran minería En Antioquia*. 2013, 27.
- Romania-insider (7 de junio 2018). *Romanian Govt. halts procedure for including Rosia Montana on UNESCO heritage list*. Obtenido de: <https://www.romania-insider.com/govt-halts-rosia-montana-unesco/>
- Rust, R. T., & Cooil, B. (1994). Reliability measures for qualitative data: Theory and implications. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 1-14.
- Secretaría de Gestión Social y Diálogo (2019). Willaqniki N°04-2019 De la Gestión del Conflicto a la Gestión Del Desarrollo. Obtenido de: [http://www.pcm.gob.pe/willaqniki\\_sgsd/](http://www.pcm.gob.pe/willaqniki_sgsd/)
- Silva, G. (15 de Setiembre del 2018). *La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario*. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/html/876/87602203/>
- Terry, G. (2012). *Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina*. Recuperado de: <http://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/11/121108.pdf>
- Third World Network-Africa (2017). *Towards Optimal Exploitation of Salt from the Keta Lagoon Basin in Ghana*.
- Thompson, Arthur & Strickland A.J. (2004). *Administración Estratégica: Texto y Casos*. (13a Ed.) McGrawHill Interamericana, México. ISBN: 007-249395-X
- University of Ghana (2011). *Mining as a factor of social conflict in Ghana*.
- Vélez I. y Ruiz G. (17 de junio de 2015). *Extractivismo Neoliberal Minero Y Conflictos Socio-Ambientales En Perú Y Colombia*. *Revista del Doctorado Interinstitucional en Ciencias Ambientales*, 1, 13.

- Venta de Las Bambas: El deal más grande de la historia del Perú. (13 de Abril del 2014).  
*Semanaeconomica.com* Recuperado de:  
<https://semanaeconomica.com/article/extractivos/134243-las-bambas-venta-glencore-xstrata-mmg-china-minmetals-el-deal-mas-grande-de-la-historia-del-peru/>
- Verseck, K. (04 de setiembre de 2013). Protests erupt in Romania over gold mine. *Deutsche Welle - DW*. Recuperado de <https://www.dw.com/en/protests-erupt-in-romania-over-gold-mine/a-17068049>
- Wagner, L. 2016 *Conflictos socioambientales por megaminería en Argentina: apuntes para una reflexión en perspectiva histórica* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina. Centro Científico Tecnológico (CCT) – Mendoza. Instituto Argentino de Nivología, Glaciología y Ciencias Ambientales. Argentina 2016.
- Yagenova S. y García R. 2009 *Guatemala: el pueblo de Sipakapa versus la empresa minera Goldcorp en OSAL* (Buenos Aires: CLACSO) Año X, N° 25, abril.
- Yanacocha suspende proyecto minero Conga en el sexto día del paro. (29 de noviembre del 2011). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de:  
<https://rpp.pe/peru/actualidad/yanacocha-suspende-proyecto-minero-conga-en-el-sexto-dia-del-paro-noticia-427066>