

Mesa temática  
**Relaciones con la minería:  
de la licencia social a las alianzas  
para el desarrollo sostenible**

Diciembre 2024



## Relaciones con la minería: de la licencia social a las alianzas para el desarrollo sostenible

### 1. Antecedentes

La minería en el Perú, con su extensa trayectoria histórica, ha sido una piedra angular de la economía nacional, representando aproximadamente el 60% de las exportaciones totales en los últimos cinco años. A través del canon minero, ha generado recursos significativos para las regiones mineras, aunque su aprovechamiento efectivo ha sido limitado. A nivel local, las empresas mineras y las comunidades vecinas enfrentan una relación compleja, marcada por conflictos en torno al uso de la tierra y el agua, la contaminación ambiental y las transformaciones en las estructuras de poder.

El incremento de la minería informal e ilegal ha intensificado el rechazo hacia la minería en general, destacando, sin embargo, que el impacto socioambiental de la minería legal, que está sujeta a estrictas regulaciones, es relativamente menor. Según datos de la Defensoría del Pueblo, en febrero de 2024, los conflictos socioambientales relacionados con la minería disminuyeron de 84 a 78 casos, y los conflictos mineros constituyen el 37.9% del total de conflictos sociales<sup>1</sup>.

Históricamente, las relaciones entre las empresas mineras formales y las comunidades han sido complejas. Las operaciones mineras se ubican generalmente en zonas remotas y de difícil acceso, carentes de infraestructura y presencia estatal. Esta situación ha llevado a las empresas mineras a asumir roles que tradicionalmente corresponderían al Estado, fomentando relaciones tradicionales. Estas empresas han financiado infraestructura y servicios públicos sin una adecuada planificación o consulta con la población local, buscando asegurar una "licencia social" para operar sin interrupciones.

A partir de la revisión de la industria minera y de metales<sup>2</sup> y en respuesta a estos desafíos, se han implementado una serie de reformas en la industria minera para promover una contribución sostenible al desarrollo de las áreas de operación. Las grandes empresas mineras han participado activamente en este proceso, ajustando sus prácticas para enfatizar la sostenibilidad ambiental, la implementación de salvaguardas sociales, el fortalecimiento de capacidades locales y la formación de proveedores locales y, más recientemente, esquemas de valor compartido, entre otros.

No obstante, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas mineras no han seguido este camino de transformación, principalmente debido a los altos costos asociados, manteniendo en su lugar relaciones transaccionales con las comunidades.

En este contexto, la mesa de discusión propuesta explorará la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible a través del análisis del proyecto Mala Sostenible. Este proyecto ha implementado un enfoque basado en alianzas para el desarrollo sostenible en el distrito de Mala, ofreciendo una perspectiva valiosa sobre los desafíos y oportunidades en la mejora de la relación entre la minería y las comunidades.

<sup>1</sup> Ver: Defensoría del Pueblo (2024), Reporte Mensual de Conflictos Sociales n.º 240 – febrero.

<sup>2</sup> En la primera mitad de la década de los 2000, el Banco Mundial lideró una revisión de la forma de operación e impacto de la industria minera, lo cual llevó a una serie de reformas para lograr una relación más amigable, equitativa, beneficiosa y respetuosa de los derechos de las comunidades locales.

## 2. Hacia un nuevo marco de relacionamiento entre las empresas mineras y las comunidades locales

En un reporte del ICMM<sup>3</sup> se propone un modelo de alianzas antes que un arreglo transaccional entre la empresa minera y el resto de actores locales. Este enfoque busca superar los arreglos tradicionales y transaccionales, donde la empresa minera actúa como el actor principal y asume la responsabilidad de suplir la ausencia de otros participantes. En su lugar, se plantea establecer alianzas estratégicas que involucren a diversos actores, con el objetivo de atender de manera conjunta las necesidades socioeconómicas de las comunidades locales y promover el desarrollo sostenible.

En el siguiente cuadro, se describen las diferencias entre el arreglo transaccional y el enfoque de alianzas en diversos aspectos como ámbito de trabajo, flujo de recursos, base contractual y compromiso, formas de trabajo, rendición de cuentas y capacidad de entrega.

**Cuadro 1: Diferencias entre el arreglo transaccional y el enfoque de alianzas**

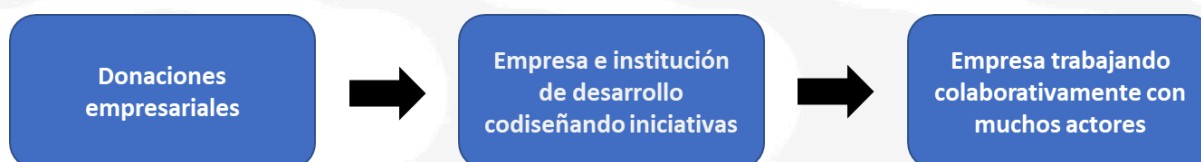
	Arreglo transaccional	Enfoque de alianza
<b>Ámbito de trabajo</b>	Un actor decide un programa de trabajo basado en su conocimiento y experiencia	Co-generación de programas en base a su conocimiento y experiencia
<b>Flujo de recursos</b>	Un actor compra o dona servicios para otros	Los socios brindan recursos complementarios, incluyendo capital social, que no puede comprarse
<b>Base contractual</b>	Arreglos contractuales legales con actividades y productos claros definidos desde el principio	Arreglos de colaboración no vinculantes legalmente con resultados esperados claros, con flexibilidad sobre cómo obtenerlos (frecuentemente acompañados de contratos legales en relación a los elementos financieros vinculados)
<b>Compromiso</b>	Compromiso limitado de las partes fuera de los arreglos contractuales	Deseo / apetito de compromiso más ir allá a las prácticas usuales del negocio
<b>Forma de trabajo</b>	Cada actor permanece en su zona de confort, haciendo lo que normalmente hacen	Los socios crean nuevas formas de trabajo conjunto
<b>Rendición de cuentas</b>	De una sola vía	Rendición de cuentas mutua

<sup>3</sup> Ver: ICMM and The Partnering Initiative (2021), Partnering for our Common Future: Optimising mining's partnering capability to contribute to community resilience and thriving societies. URL: <https://www.icmm.com>

	Arreglo transaccional	Enfoque de alianza
<b>Capacidad de entrega/cumplir responsabilidades</b>	Se espera que la parte contratada tenga plena capacidad de entrega de sus productos	Un socio puede apoyar el desarrollo de capacidades de otro para que pueda mejorar su capacidad de entrega

El tránsito de esta nueva forma de relacionamiento no es automática, sino que se requiere de la construcción de confianza entre los distintos actores. Lo cual quiere decir que es un proceso que toma tiempo y que está basado en la experimentación y el aprendizaje, así como en un constante diálogo que poco a poco vaya definiendo el compromiso y las responsabilidades de cada actor en las actividades que deriven en desarrollo sostenible.

#### Proceso de tránsito entre arreglos transaccionales a enfoque de alianzas



Este proceso también requiere generar una serie de condiciones habilitantes que permitan a los diferentes socios colaborar en los objetivos comunes que se propongan. Estas condiciones incluyen<sup>4</sup>:

- **Liderazgo y estrategia**, en la definición de la visión y objetivos de la alianza, su propuesta de valor y su integración a los objetivos organizacionales de la empresa.
- **Sistemas y procesos**, que incluyen los principios y políticas que regirán la alianza, así como las reglas y procedimientos a seguir durante su ejecución, incluyendo la debida diligencia a nuevos actores. Asimismo, la incorporación de un sistema de monitoreo para evaluar los resultados.
- **Habilidades y soporte**, por parte de la empresa y socios implementadores para conducir adecuadamente las actividades planteadas en la alianza, así como la elaboración de recursos y guías de ejecución y mecanismos para capturar el aprendizaje obtenido.
- **Cultura**, que propicie la innovación para adoptar nuevos enfoques para alcanzar los objetivos planteados, así como un compromiso de participar en la alianza en base a equidad, transparencia y beneficio mutuo.
- **Redes y relaciones**, lo suficientemente sólidas y amplias para alertar y llamar a la acción a los socios sobre los riesgos y oportunidades en las actividades planteadas, así como una inversión permanente que permita ampliar la red de socios involucrados con perspectiva a futuro.

<sup>4</sup> Ver: ICMM and The Partnering Initiative (2021).

### 3. Mala Sostenible: alianza para la resiliencia económica y ambiental

La Compañía Minera Condestable (CMC) opera un yacimiento de óxido de hierro, cobre y oro en la provincia de Cañete, región de Lima. Esta operación minera inició sus operaciones en la década de los 1960s, siendo explotada por varios operadores que incluyeron empresas extranjeras, nacionales y del estado. Durante este tiempo, se han dado algunos conflictos y relaciones complejas con las comunidades de su entorno.

El actual operador, el grupo minero Southern Peaks Mining, ha emprendido un trabajo de transformación de su gestión social en el territorio, lo que llevó a que la operación recibiera la certificación The Copper Mark, una distinción especialmente desarrollada para la industria extractiva de cobre. La Compañía Minera Condestable fue galardonada con esta certificación, reconociendo sus esfuerzos en la adopción de prácticas responsables y sostenibles<sup>5</sup>.

La empresa ha adoptado un enfoque sostenibilidad, en el cual los actores locales generen valor compartido desde una visión común, abordando diversas problemáticas y convirtiéndolos en oportunidades. En esa línea, y en el marco del convenio de cooperación firmado con Profonanpe, fondo ambiental del Perú, nace el proyecto “Mala Sostenible” en el 2023, con el principal objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la diversificación de sus fuentes de ingresos, promoviendo bionegocios; y la conservación y aprovechamiento de sus ecosistemas; esto a través de 4 pilares: turismo sostenible, desarrollo productivo, manejo de residuos y dotación de agua potable. Todo ello en un periodo de 5 años (2023-2028) y con un presupuesto de S/6.8 millones.

De hecho, en el proyecto Mala Sostenible se aprecian elementos del modelo de alianzas, que incluyen:

- **Cogeneración de programas:** Cada intervención del proyecto se realiza de manera planificada y participativa, donde la población identifica la problemática y la convierte en una oportunidad. Esto asegura la apropiación de la idea e implementación conjunta, siendo el primer paso hacia la sostenibilidad del proyecto.
- **Recursos complementarios:** El acuerdo entre la empresa minera y Profonanpe ha logrado incorporar nuevos socios, incluyendo la Municipalidad de Mala y diferentes autoridades nacionales.
- **Compromiso de los socios:** Esto se ve reflejado en su participación activa en las actividades de eonegocios, relacionadas y de manejo de residuos sólidos y economía circular.
- **Fortalecimiento de capacidades:** La capacidad de entrega de los socios se potencia mediante el fortalecimiento de capacidades y la asistencia técnica provista a través del rol catalizador de Profonanpe.

---

<sup>5</sup>

Ver:

<https://southernpeaksmine.com/compania-minera-condestable-is-awarded-the-copper-mark-certification/>

#### 4. Sostenibilidad de las Iniciativas

El proyecto Mala Sostenible contribuye a los ODS y ASG a través de la implementación de actividades enmarcadas en 4 componentes: a) Desarrollo del turismo sostenible (ODS 15); b) Desarrollo de actividades productivas (ODS 9); c) Aprovechamiento de residuos (ODS 12) y d) Dotación de agua potable en la comunidad de campesina de Mala (ODS 6), y de forma indirecta al ODS 1. Cabe precisar que, de forma transversal, el proyecto incorpora un enfoque de género (ODS 5), establece medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático (ODS 15) y promueve la participación activa de los actores involucrados (ODS 17).

La sostenibilidad de la iniciativa se fundamenta en tres factores: 1. Económico, al asegurar que los bionegocios generen ingresos suficientes para cubrir sus costos a largo plazo; 2. Social, al garantizar la participación activa y equitativa de los beneficiarios; y 3. Ambiental, al incorporar medidas para la conservación de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible.